

**FACULDADE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

VALCIR MARCILIO FARIAS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS PARA INSERÇÃO NO
MERCADO EXTERNO: Um estudo comparativo de casos no setor
alimentício mineiro**

**PEDRO LEOPOLDO-MG
2010**

VALCIR MARCILIO FARIAS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCAS PARA INSERÇÃO NO
MERCADO EXTERNO: Um estudo comparativo de casos no setor
alimentício mineiro**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Administração como requisito parcial para
obtenção de título de mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e
Competitividade.

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing

Orientador: Professor *DSc.* Mauro Calixta Tavares.

**PEDRO LEOPOLDO-MG
2010**

658.8342 FARIAS, Valcir Marcilio
C289c Gestão estratégica de marcas para inserção no
mercado externo: um estudo comparativo de casos no setor
alimentício mineiro 2010. - Pedro Leopoldo: Fipel, 2010.
124p.
Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador: Prof^o DSc. Mauro Calixta Tavares

1. Estratégia.
2. Gestão de Marcas
3. Internacionalização

Existem riscos que você nunca deve correr;
E os que você nunca deve deixar de correr.

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Eu tenho tantos a agradecer...

Agradeço a Deus todos os dias de minha vida, por tudo.

Agradeço a toda a minha família e em especial aos meus quatro filhos (minha fonte vital) por entenderem a minha ausência e suportarem a minha presença.

Com uma dívida de gratidão eterna agradeço ao meu orientador professor Doutor Mauro Calixta Tavares pela compreensão magnânima de minha profunda ignorância e ao professor Doutor Tarcísio Afonso que um dia, juntamente com o professor Mauro, me recebeu com especial carinho e respeito demonstrando a mim o valor das coisas e que é possível acreditar. Parte de minha vida credito a eles. Para ambos a minha dívida de gratidão eterna.

Não posso deixar de agradecer aos responsáveis pelas empresas que responderam aos questionários que possibilitaram a pesquisa, e à Jussara, secretária acadêmica do mais alto valor.

RESUMO

Observa-se a progressiva importância atribuída à inserção no mercado externo. Prova disso é a existência de diferentes teorias e modelos de compreensão, análise e prescrição que vêm sendo desenvolvidos, buscando orientar abordagens e decisões estratégicas de negócio. A gestão da marca, como principal ativo, torna-se importante tanto na manutenção e defesa de mercados domésticos, como no processo de internacionalização. Este trabalho busca analisar a importância da gestão estratégica no processo de internacionalização das empresas e tem como objetivo descrever o processo de gestão estratégica em relação à inserção no mercado externo. A estratégia de pesquisa consistiu em um estudo de quatro casos de empresas mineiras do ramo alimentício, sendo duas do segmento de torrefação de café e fabricação de seus derivados, e duas do segmento de beneficiamento de leite e fabricação de seus derivados, que se revelaram capazes de orientar as questões do estudo. Para identificar e descrever as estratégias de gestão para internacionalização foi realizado um estudo transversal com quatro empresas do ramo alimentício de grande porte e com operações internacionais. Conclui-se que as empresas buscam fazer a gestão de suas marcas no mercado externo na busca de lucros maiores e evitar a dependência de um só mercado, porém, algumas estão em estágios iniciais de internacionalização. A relevância da pesquisa consistiu em contribuir para o conhecimento sobre gestão para o mercado externo. Entre suas limitações estão autonomia de respostas pelos responsáveis dos setores, o que ocasionou demora no envio das respostas e a diferença de estágios de internacionalização das empresas, que fez com que os conhecimentos sobre o processo de internacionalização por parte dos respondentes prejudicassem as respostas da pesquisa.

Palavras-chave: Estratégia; internacionalização.

ABSTRACT

It has been noted the growing importance attributed to the management of brands. A sign of it lies in the existence of an array of different theories and patterns for understanding, analyses and prescription being developed, and which aim to provide guidance to approaches and strategic decision making. The management of a brand as the main asset of a company is crucial not only to the maintenance and definition of domestic markets, but also to the process of internationalization. This research seeks to analyze the importance of brand management in the enterprises' process of internationalization, and aims to describe the process of brand management amidst external market insertion. The strategy of this research consisted in the study of four companies from the Brazilian state of Minas Gerais, two of them operating in the segment of coffee torrefy and its derivatives production, and the other two in the segment of milk improvement and other dairy products. These companies have proved themselves able to orient the issues raised by this study. In order to identify and describe the strategies of brand management for internationalization, a transversal study with these four big companies, which also operate internationally, has been conducted. It has been concluded that these companies seek for the management of their brands to reach higher profits and to avoid a likely dependence upon a single market, even though some of them are just in the beginning of their internationalization process. The relevance of this research lies in providing knowledge about brand management for the external market, and among its limitations are the lack of response autonomy, which led to a delay in the return of the research questionnaires, and the different levels of internationalization of such companies, which may have impaired the responses obtained.

Key-words: strategy; brands; internationalization

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO MECANISMO DO CICLO DO PRODUTO	30
FIGURA 2 – PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	60
FIGURA 3 – <i>BALANCED SCORECARD</i> X MODELO <i>BCG</i>	62
FIGURA 4 – O MODELO LOGMAN	63
FIGURA 5 – A PIRÂMIDE DE VALORES DA MARCA	69
FIGURA 6 – PATRIMÔNIO DA MARCA	72
FIGURA 7 – PIRÂMIDE DO CONHECIMENTO	77
FIGURA 8 – PIRÂMIDE DE CONSTRUÇÃO DO <i>BRAND EQUITY</i>	83
FIGURA 9 – CONSTRUINDO PATRIMÔNIO DA MARCA BASEADA NO CONSUMIDOR	85
FIGURA 10 – MODELO DE ADMINISTRAÇÃO VOLTADO PARA A MARCA	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTÍMULOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL22

**QUADRO 2 – MUDANÇAS GERADAS PELA ADMINISTRAÇÃO ORIENTADA
ESTRATEGICAMENTE PARA A MARCA65**

QUADRO 3 – PASSOS PARA SE IMPLEMENTAR A *BAM*.....67

QUADRO 4 – QUADRO COMPARATIVO..... 102

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS (2008).....	88
TABELA 2 – PRINCIPAIS EMPRESAS EXPORTADORAS	89
TABELA 3 – PRINCIPAIS PAÍSES DE DESTINO DAS EXPORTAÇÕES.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 OBJETIVO GERAL	15
1.2.1 Objetivos Específicos.....	16
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	17
2.2 PORQUE AS EMPRESAS BUSCAM O MERCADO INTERNACIONAL.....	20
2.2.1 O Processo de Internacionalização	26
2.2.1.1 Modelos de internacionalização	27
2.2.1.1.1 Modelo do ciclo de vida do produto	28
2.2.1.1.2 Modelo do processo de internacionalização	31
2.2.1.1.3 Modelo relacionado à inovação	32
2.2.1.1.4 Modelo da escolha adaptativa	34
2.2.1.1.5 O modelo da análise do paradigma eclético de internacionalização	35
2.2.1.1.6 O modelo baseado em recursos.....	36
2.2.2 Estratégias para Internacionalização.....	37
2.2.3 Internacionalização <i>Versus</i> Porte e Atividade Econômica da Empresa.....	48
2.3 MARCAS.....	50
2.3.1 A Origem das Marcas	51
2.3.2 Modelos de Gestão de Marcas para Inserção no Mercado Externo	56
2.3.2.1 Modelo <i>LOGMAN</i>	58
2.3.2.2 Brand Asset Management	64
2.3.2.3 Modelo conceitual do patrimônio da marca	70
2.3.2.3.1 As dimensões da gestão da marca.....	74
2.3.2.3.1.1 Lealdade à marca	74
2.3.2.3.1.2 Conhecimento da marca.....	76
2.3.2.3.1.3 Qualidade percebida.....	78
2.3.2.3.1.4 Associações com a marca	79
2.3.2.3.1.5 Extensão de marca.....	81
2.3.2.4 O modelo CBBE - <i>Customer Based Brand Equity</i>	82
2.4 EXPORTAÇÕES NO ESTADO DE MINAS GERAIS	87
3 METODOLOGIA	92
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	93
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIDADES DE OBSERVAÇÃO	94

3.3 COLETA DE DADOS	94
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	95
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	97
4.1.1 Causa da busca pelo mercado externo	97
4.1.2 As estratégias de inserção no mercado externo	98
4.1.3 As formas de gestão de marcas para inserção no mercado externo.....	98
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	107
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	108
5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	108
REFERÊNCIAS.....	110

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas duas décadas o Brasil vem passando por um contínuo processo de desregulamentação e de abertura de sua economia, o qual trouxe uma nova maneira de competição mercadológica. Setores antes protegidos por dispositivos legais e de reserva de mercado se viram obrigados a buscar novas técnicas de gestão a fim de enfrentar essa nova realidade do mercado internacional. Segundo Porter (1989), a orientação passa a ser em busca de uma conformação que possibilite às organizações a estruturação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Novos produtos, novas tecnologias e novos *players* chegaram ao mercado brasileiro fazendo com que várias empresas, que não se adaptaram, sucumbissem frente à forte concorrência.

Por outro lado, empresas que conseguiram traduzir as novas técnicas de gestão em respostas eficazes que fizessem frente à nova dinâmica competitiva, conseguiram não só a sua manutenção no mercado interno como, em alguns casos, fortalecer a sua participação e ainda buscar novos consumidores no mercado externo. Em princípio houve dificuldades devido a pouca participação do Brasil no comércio internacional, e, em decorrência disso, ao pouco conhecimento dos mercados em que se pretendia atuar.

Na esteira das empresas pioneiras, tantas outras se no mercado internacional; algumas permanecem, enquanto outras simplesmente desistiram. As do primeiro grupo conseguiram sucesso por terem buscado entender o comportamento do consumidor e a partir disso fazer com que este consumidor reconhecesse no produto a satisfação e/ou superação de suas expectativas. Porém, produtos podem ser facilmente copiados, e fez-se necessário então que o consumidor aferisse valor não mais ao produto, mas sim à assinatura do mesmo, ou seja, à marca. Esse bem intangível passa então a ser o maior ativo das empresas, e por assim ser, passa a receber atenção cada vez maior nas estratégias das mesmas na empreitada de se defender no mercado doméstico bem como para buscar novos mercados no âmbito internacional.

O comércio internacional tornou-se, cada vez mais, um importante mecanismo de afirmação cultural e econômica dos países e empresas que desejam entrar competitivamente nos mercados mundiais. Esta entrada a partir da organização exigiu uma mudança de atitude global transnacional para a forma de gestão, o que tornou necessário promover mecanismos que facilitem a antecipação e adaptação desta mudança, e para isto foi preciso entender os modelos de internacionalização e, conseqüentemente, as estratégias para tal.

Desse modo a gestão estratégica da marca passa então a ter grande importância, principalmente quando a proposta é a inserção no mercado externo, vez que o *brand equity*, ou valor atribuído da marca, permite a longevidade da empresa, (vez que cria fidelidade do cliente, e essa fidelidade se transforma em novos negócios ao longo do tempo), aumenta o seu poder de negociação com revendedores, facilita a sua penetração internacional (MAXWELL, 1989, *apud* COSTA; DE ALMEIDA, 2007), influencia o seu preço das ações (SIMON; SULLIVAN, 1993 *apud* BRUNI *et al* 2004), e afeta o seu lucro e o seu fluxo de caixa futuro (SRIVASTAVA; SHOCKER, 1994, *apud* BRUNI *et al* 2004), sendo um ativo valioso da organização (NETO; LUCE, 2006). Além disso, uma marca valiosa pode indicar a qualidade do produto (MAXWELL, 1989, *apud* COSTA; DE ALMEIDA, 2007) e proporcionar uma diferenciação não baseada em preço (AAKER, 1998), permitindo a prática de preços *Premium* (KELLER, 1993) Assim, torna-se igualmente importante conhecer os modelos de gestão de marca para a inserção no mercado externo.

Segundo Tavares (2008), a marca possui três propósitos, quais sejam, O que é, ou seja, sua função, e os resultados, ou em outras palavras, o nome, termo, signo, símbolo ou *design*, para que a marca serve e quais razões levam a marca a ser preferida em relação a suas concorrentes. Para Telles, (2004) as funções de administração adquirem contornos específicos quando se analisa a gestão de um ativo intangível, cujo valor e essência fundamentam-se na percepção e conceito desenvolvidos e manifestados pelos consumidores potenciais e efetivos, em particular, e pelo público, em geral.

De acordo com Doyle (2005), o valor das empresas reside na capacidade de criar vantagem competitiva, que está relacionada aos seus ativos intangíveis, entre esses as suas marcas, e ao conhecimento e às habilidades dos seus colaboradores e administração. De acordo com Tavares (2008), independentemente de a empresa exportar ou não, possuir unidades no exterior ou não, deverá adotar padrões competitivos globais, caso queira existir. Afirma ainda que para a internacionalização de uma marca, uma série de condicionantes deve ser observada, tanto relacionada à marca como a outras questões que irão influenciar positiva ou negativamente na definição nesse tipo de estratégia.

As marcas que alcançam a internacionalização precisam, entre outras medidas, verificar a relação dos valores nacionais que cultiva com os valores dos países receptores. Entre as características que uma marca pode apresentar, estão a sua afinidade e identificação com os valores mais universais que as pessoas buscam. Isso transmite uma sensação de identidade com o consumidor e aumenta a segurança de seu processo decisório. (TAVARES, 2008, p. 354)

A internacionalização não é uma tarefa simples, visto que a análise dos fatores, sejam eles do macro-ambiente ou do micro-ambiente, deve ser parcimoniosa a fim de não prejudicar a tomada de decisões quanto a este tipo de estratégia. Faz-se necessário, então, conhecer primeiramente as causas pelas quais uma empresa busca a internacionalização, e depois disso, as estratégias que podem levar ao alcance deste objetivo. Kotler (2001) destaca que as empresas podem internacionalizar seus negócios por meio de algumas alternativas tais como investimento direto, o licenciamento, as *joint-ventures*, a realização de parcerias e associações do tipo consórcio de exportação.

Assim, a marca é usada para projetar a estratégia geral do negócio. Segundo Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades, significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes das dos rivais; A essência da estratégia é decidir o que *não*, ou seja, os *trade-offs*. Sem eles não haveria necessidade de fazer escolhas e, portanto, de ter estratégias. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para produzir todo o tipo de variedades, de satisfazer todas as necessidades e de ter acesso a todos os consumidores, então as empresas poderiam facilmente substituir-se entre si e a

eficiência operacional determinaria os resultados. Desta forma, em estratégia trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa.

O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Há de se ter a precaução de não se cometer descuidos ao conceituar a estratégia, pois de acordo com Mintzberg (1991) o uso contraditório e deficiente do termo estratégia gera confusão, fazendo com que a estratégia se confunda com as ações estratégicas ou táticas, e afirma ainda que:

“A formação de estratégia (...) envolve transformação e também perpetuação; Estratégia deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes, programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta a aquele que pode ser um ambiente exigente.” (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 274).

A estratégia de uma empresa pode ser definida conforme os segmentos de clientes e mercado que pretende atuar. (...) A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Pode-se observar, portanto, que não há como descolar a marca da estratégia escolhida pela empresa. A fim de contribuir para o aprofundamento de conhecimento sobre estratégia, marcas e mercado externo por parte das empresas mineiras, para que possam iniciar e/ou aumentar sua participação na arena internacional a partir da gestão estratégica de suas marcas, este trabalho se propõe a analisar como empresas mineiras fazem a gestão estratégica de suas marcas para inserção no mercado externo, a partir de uma argumentação baseada em uma revisão bibliográfica e em um estudo de caso, com abordagem qualitativa, junto a alguns exportadores mineiros do ramo alimentício, e em fontes secundárias, por intermédio de questionários enviados aos pesquisados com o intuito de descrever a estratégia de utilização das marcas para inserção no mercado externo, bem como os modelos de internacionalização, relatar a causa da busca pelo mercado externo, descrever os modelos de gestão de marcas e as relações existentes entre porte e atividade econômica das empresas e a atuação no mercado externo. Deste modo, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão norteadora: Como é feita a gestão

da marca no processo de internacionalização das empresas do setor alimentício mineiro?

1.1 JUSTIFICATIVA

É notório que a partir da década de 1990, proliferaram as publicações internacionais, e, por conseguinte, os estudos acadêmicos, versando sobre o tema marcas. Tal fato sugere que o cuidado com o nome, símbolo e signo pode aumentar o valor do produto, e essa idéia, por assim ser, passou a ser tratada como prioridade estratégica, vez que a marca se tornou valioso ativo das empresas.

A gestão da marca passou a ser importante diferencial no processo de internacionalização. O setor alimentício brasileiro, e mais detidamente o mineiro, apresenta prioritariamente exportações de *commodities*, dessa forma a relevância do presente trabalho está em buscar um maior aprofundamento sobre gestão de marcas no processo de internacionalização considerando as peculiaridades das empresas nacionais e mais detidamente as mineiras, a fim de se compreender como é a estratégia de inserção de marcas no mercado externo a fim de se evoluir de exportadores de *commodities* para empresas internacionalizadas.

1.2 OBJETIVO GERAL

As empresas brasileiras ainda estão em minoria no mercado externo em relação aos seus concorrentes estrangeiros, mesmo quando comparadas com concorrentes do mesmo porte, seguimento, e/ou faturamento. Muitas vezes a presença brasileira no mercado externo se faz por intermédio de exportação de *commodities*, porém algumas empresas já iniciaram um processo de internacionalização com marcas próprias. Conhecer as estratégias de internacionalização dessas empresas pode se tornar uma importante ferramenta para a internacionalização de marcas. Assim, o objetivo do presente trabalho é, a partir da análise da atuação de alguns exportadores mineiros do ramo alimentício, por intermédio de uma pesquisa qualitativa, descrever o processo de gestão estratégica de marcas em relação à inserção no mercado externo.

1.2.1 Objetivos Específicos

O estudo desenvolvido, orientado para a compreensão das condições definidoras pela atuação no mercado externo a partir de um posicionamento de marca, assim como para o mapeamento de potenciais estratégias de gestão da marca nessa proposta de internacionalização, deve buscar oferecer resultados que assegurem uma abordagem integrada e compreensiva da questão, provendo de instrumentos que possibilitem o processo de gestão de marca na avaliação do posicionamento e na análise e decisão de se buscar o mercado externo. Deste modo, são objetivos específicos deste trabalho:

- I) Relatar a causa da busca pelo mercado externo das empresas analisadas;
- II) Descrever as estratégias de inserção no mercado externo adotadas nas empresas analisadas
- III) Descrever os modelos de gestão de marcas adotados para inserção no mercado externo;

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está dividido em 5 capítulos. O capítulo I é a presente introdução, com a apresentação da justificativa do trabalho, os objetivos geral e específicos e a estrutura do trabalho. No Capítulo 2 será abordado todo o referencial teórico. No capítulo 3 será apresentada a metodologia, com a classificação da pesquisa, a apresentação da unidade de análise e unidades de observação, bem como a coleta e análise dos dados. No capítulo 4 serão apresentados e discutidos os resultados, ficando as conclusões, limitações do presente estudo e sugestões para futuros trabalhos para serem apresentadas no capítulo 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

O termo vem sendo utilizado algumas vezes de forma equivocada nas organizações, vez que normalmente é confundido e/ou misturado com táticas. Cabe, então, ainda que de forma sucinta, buscar conceituar o termo gestão estratégica a fim de nortear as discussões aqui apresentadas.

Embora os vários termos utilizados para descrever os processos de implementar estratégias sejam usados de forma intercambiável, vale tecer algumas considerações sobre algumas de suas distinções. A estratégia, que se limitava ao campo militar, teve seu domínio ampliado a partir da primeira grande guerra mundial, da compreensão dos fenômenos envolvidos em um conflito, passou, segundo Tavares, Amaral e Gonçalves (2003), a abranger também as ações de caráter político, econômico, tecnológico e social, e na década de 1960, chegou ao campo da administração.

No início do século XX deu-se o desenvolvimento de sistemas de administração de orçamentos, cuja ênfase está em controlar desvios e gerir complexidade e sua suposição básica é que o passado irá se repetir. Depois, surgiu o planejamento de longo prazo cujo foco está em antecipar crescimento e gerir complexidade com a suposição básica de que as tendências passadas vão continuar no futuro. Seu processo envolve projeções futuras usando dados e experiência do passado. Veio a seguir o planejamento estratégico, que está relacionado com a mudança de opções e capacidades estratégicas e, por fim, a administração estratégica, cuja suposição é a de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com as rápidas mudanças que podem ocorrer no ambiente externo ao da empresa.

Clausewitz (2005) antevê a importância do contexto psicológico e social, no campo estratégico, sugerindo, assim, que a incerteza e o acaso sejam levados em

consideração na tomada de decisão. Sua teoria de estratégia demonstra que se deve considerar a existência do outro, que age e reage, tornando necessário analisar a vontade antagônica do outro ator; que apenas interessa o resultado final; A formulação e a execução da estratégia não deverão estar nunca desligadas dos acontecimentos que vão ocorrendo; A estratégia deve ser elaborada em função do adversário. Não dar o primeiro passo sem pensar no último; Necessidade de escolher o quando, o onde e com que recursos ir para a guerra; Definir objetivos factíveis. Objetivos demasiado ambiciosos geram frustrações e inviabilizam o prosseguimento da missão estratégica; A defesa não é mais que um meio para alcançar a vitória que torna capaz de tomar a ofensiva depois de conquistada a superioridade; A guerra, portanto, é mais que um camaleão, que vai modificando as suas características em função de cada caso concreto. Determina o autor, os elementos para a elaboração de uma estratégia coerente e perfeita, quais sejam, o primeiro elemento é o perfeito estudo de uma análise lógica da situação. Isto significa que deve haver uma relação de causa e efeito na ambiência, tanto do lado adversário quanto do próprio. O segundo elemento é estudar a compreensão histórica, buscar dados e fatos dos principais acontecimentos do passado, visando compreender o perfil da situação. O terceiro e quarto elementos são inter-relacionados e interligados, são eles, percepção psicológica e a visão sociológica.

Por sua vez, Kaplan e Norton (1997, p. 17), confirmando Clausewitz, afirmam:

(...) para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias as mais complexas. A estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais.

Completam ainda que em ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial. Já Richers (2000) define estratégia como sendo a busca de um caminho para a empresa como um todo. Porter (1996) diz que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades, significa fazer escolhas de posicionamento competitivo Por outro lado, Aaker (2007) afirma que as questões

sobre estratégia empresarial são complexas e que não há uma resposta consensual, e ainda, que quatro dimensões definem uma estratégia empresarial, quais sejam, a estratégia de investimento em produto-mercado; a proposição de valor para o cliente; ativos e competências; estratégias e programas funcionais, sendo que, a primeira especifica em qual arena competir, e as outras três indicam como competir para ganhar. Porém, Kim e Mauborgne (2005) apresentam que uma boa estratégia tem três características, são elas: Foco, singularidade, mensagem consistente.

Uma organização não deve buscar atender a todo tipo de público e de mercado, ao contrário, deve definir seu escopo. De acordo com Aaker (2007), a empresa deve buscar definir pelos produtos que ela oferece e os que ela decide não oferecer, bem como pelos mercados aos quais ela quer e aos quais não quer atender, pelos concorrentes com quais vai concorrer ou evitar e pelo seu nível de integração vertical. Esse tipo de decisão, se seguida com disciplina, poderá manter os recursos necessários para se competir de maneira mais eficaz em outros locais.

Uma proposição de valor para o cliente é o valor percebido funcional, emocional, social ou auto-expressivo fornecido pela oferta da organização, e precisa ser relevante e significativa para o cliente e deve estar refletida no posicionamento do produto, além de ser auto-sustentável no tempo e diferenciar suas ofertas de suas concorrentes.

A formulação da estratégia deve considerar o custo e a viabilidade de gerar ou manter ativos ou competências que garantam vantagem competitiva sustentável. Um ativo estratégico é um recurso, como, por exemplo, uma marca, ou uma base instalada de clientes, enquanto uma competência estratégica, por sua vez, é aquilo que se faz de maneira tão boa que se torna única, e é normalmente, baseada em conhecimento ou em um processo.

Para determinar a necessidade de estratégias e programas funcionais, deve-se questionar e definir a estratégia produto-mercado, o que precisa ocorrer para que a empresa consiga cumprir sua proposição de valor, se existem os ativos e

competências necessárias, e ainda se eles precisam ser criados, apoiados, e fortalecidos e como fazer isso.

Aaker (2007) sustenta que a dimensão estratégia de investimento de produto-mercado define onde competir, e onde não competir, assim como quais produtos vai oferecer e quais não vai oferecer. A dimensão proposição de valor para o cliente é o benefício percebido funcional, emocional, social ou auto-expressivo fornecido pela oferta da organização. A dimensão ativo estratégico é um recurso que é forte em relação ao dos concorrentes e uma competência é aquilo que se faz excepcionalmente bem. Por sua vez, a dimensão estratégias e programas funcionais formam um conjunto de apoio que darão sustentação às dimensões anteriores.

Segundo Aaker (2007) uma estratégia empresarial deve envolver um conjunto de elementos organizados por essas quatro dimensões anteriormente citadas, e será baseada em número limitado de opções estratégicas, ou seja, uma determinada proposição de valor para um mercado específico, com ativos e competências de apoio e com estratégias e programas funcionais.

2.2 PORQUE AS EMPRESAS BUSCAM O MERCADO INTERNACIONAL

A motivação para a internacionalização pode variar de empresa para empresa, dependendo da especificidade de cada negócio, bem como do perfil dos tomadores de decisão. Com relação aos últimos, existem aqueles que buscam maiores ganhos econômicos, a partir do investimento em países cujas taxas de juros são mais generosas; outros que procuram novos mercados ou buscam maior eficiência, a partir de novas tecnologias e redução de custos; e aqueles que procuram manter-se na rede de negócios nas quais estão inseridos (DIB; CARNEIRO, 2006).

Keegan (2006) afirma que, para se estudar o mercado global, é necessário dividir os países do mundo em mercados regionais, agrupando-os de forma que suas semelhanças e diferenças sejam realçadas. As empresas buscam oportunidades no

exterior como forma de expandir seu mercado; obter recursos tecnológicos e/ou de capital; adquirir insumos de melhor qualidade e/ou menor preço; abrir novos canais de distribuição, dentre outros motivos. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a internacionalização pode possibilitar a extensão do ciclo de vida da demanda dos produtos e a extensão da vida útil da tecnologia da empresa. As empresas, por intermédio das exportações, também buscam aumentar o mercado e o faturamento, contornando os limites de crescimento impostos por mercados já atendidos com baixa taxa de crescimento; melhorar a rentabilidade, ao permitir, por exemplo, a diluição dos custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países; usufruir das economias de escala e de escopo. Assim, a inserção internacional afeta a produtividade, via ganhos de escala, estimula o investimento e, muitas vezes, resulta em criação e aprimoramento de novos produtos e serviços.

Para Kotler (2000), um dos principais motivos que levam uma empresa a se decidir pela internacionalização é a percepção de que terá mais oportunidades em novos mercados, uma vez que o mercado interno não é grande o suficiente para absorver tanta oferta. Relaciona ainda outros fatores que influenciam a busca por mercados globais quando:

- a) O mercado internacional oferece condições de lucro maiores do que o mercado interno;
- b) Há necessidade de a empresa aumentar sua carteira de clientes a fim de atingir economias de escala;
- c) É necessário fazer com que a empresa se torne menos dependente de um só mercado;
- d) Muitas vezes empresas globais entram no mercado nacional oferecendo produtos mais interessantes a preços mais baixos e é necessário que a empresa contra-ataque esses concorrentes em seus mercados internos;
- e) A empresa deseja oferecer atendimento internacional aos seus clientes que estão viajando para o exterior.

As motivações para a busca do mercado internacional podem ser de ordem pró-ativa e reativa. As pró-ativas são, em ordem de importância, possibilidade de altas margens de lucro; vantagem competitiva tecnológica; vantagem competitiva relacionada aos conhecimentos sobre mercados externos; desejo de crescimento e expansão do mercado da empresa; menores tributos e economias de escala. Kotler (2000) relaciona as reativas como, pressões competitivas, que podem redundar em perda de participação no mercado interno; capacidade instalada ociosa; saturação do mercado interno, e a necessidade de maior aproximação física e psicológica com o mercado externo. Sousa e Palacios (2004) definem motivações proativas como um atrativo para se alcançar um objetivo estratégico e motivações reativas como uma reação da empresa a mudanças que já estão em andamento no mercado, afirmam ainda que as empresas que obtêm melhor desempenho no mercado internacional são aquelas que optam por uma postura proativa em relação às oportunidades, não esperando que estas cheguem àquela, mas sim indo em busca das mesmas e listam essas motivações conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estímulos de internacionalização empresarial

Proativos	Reativos
Lucro	Pressões competitivas
Produto único	Excesso de produção
Vantagem tecnológica	Vendas no mercado em queda
Informação exclusiva	Excesso de capacidade instalada
Benefícios fiscais	Mercado interno saturado
Economias de escala	Proximidade de clientes e mercado

Fonte: SOUSA; PALACIOS, 2004, p. 30.

Além de ser um meio de a empresa crescer, as exportações podem melhorar a posição competitiva e consolidar sua performance financeira. Mas a posição competitiva das firmas, nos diferentes países pode se alterar devido às mudanças em tecnologias, na estrutura da demanda, na política governamental, na infraestrutura dos mercados ou nas diferenças institucionais (PORTER, 1993). São dez os motivos para a iniciação de uma exportação, quais sejam, pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa, mercado doméstico saturado ou sob alta competitividade, produto singular, ou exclusivo, vantagem competitiva da empresa, oportunidades no mercado internacional, melhor uso de recursos, maiores lucros e desejo da gerência (ROCHA, 1987).

A decisão de exportar e, principalmente, de incorporar permanentemente a atividade de exportação à estratégia da empresa, depende da avaliação empresarial sobre rentabilidade e dos riscos da exportação em comparação com a venda no mercado doméstico (VEIGA, 2002). Esse mesmo autor mostra que vender no mercado externo exige da empresa a mobilização de recursos organizacionais, financeiros e humanos, os quais podem ser significativos quando os mercados de destino têm características e dinâmica de competição diversas daquelas que prevalecem no mercado doméstico. Também salienta os custos de transação específicos de entrada e operacionalização da atividade exportadora, tais como:

(...) os custos ligados à gestão de procedimentos burocráticos, à obtenção de informação comercial sobre clientes e mercados, ao acesso a fontes de financiamento e a mecanismos de ressarcimento de créditos tributários, à utilização de regimes aduaneiros especiais, como o *drawback* e à gestão dos riscos específicos da exportação: riscos cambial, comercial e político (VEIGA, 2002, p.4).

Assim, o dinamismo exportador está associado ao posicionamento competitivo das empresas nos mercados em que atuam, bem como à capacidade para mobilizar recursos gerenciais, financeiros e outros, para implementar estratégias compatíveis com as exigências do mercado, as quais estão parcialmente relacionadas com o porte empresarial dos exportadores. Isto é, aquelas de maior porte contam com mais recursos e, muitas delas são de capitais com origem no exterior.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2002) apontam os principais motivos para a internacionalização, quais sejam: primeiro, o aumento do tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados já atendidos com baixa taxa de crescimento; o segundo aspecto evidencia a melhoria da rentabilidade, ao permitir, por exemplo, a diluição dos custos de P&D e a diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países, bem como o aproveitamento das economias de escala e de escopo; por fim, esclarecem que devem ser consideradas as vantagens locais, relacionada ao acesso a matérias-primas ou à proximidade em relação a importantes consumidores. Para Minervini (2005), as motivações das empresas para se internacionalizar encontram as seguintes justificativas:

- a- Com ampliação do mercado consumidor obtém-se economia de escala;
- b- facilidades na programação de produção com possibilidades de produção de lotes grandes;
- c- obter preços mais rentáveis em novos mercados, contanto que o produto seja típico do país exportador e com isto aumentar o ciclo de vida de um produto;
- d- diversificação de mercados e conseqüentemente de riscos;
- e- melhoria na imagem para com os clientes, fornecedores e instituições financeiras;
- f- posição competitiva contra concorrentes no mercado interno.

A oferta ao mercado global pode resultar de várias motivações que não apenas o desejo de se querer investir em mercados estrangeiros atraentes. (AAKER, 2007).

Tais motivações podem ser:

- 1- Obter economias de escala; podem resultar da padronização do produto, e padronização de programas de marketing, operações e produção, além de se poder distribuir os custos fixos envolvendo TI e tecnologias de produção entre os países.
- 2- Associações desejáveis de marcas globais; para clientes e concorrentes uma presença global simboliza, de forma automática, força, poder de permanência, e capacidade de gerar produtos competitivos.
- 3- Acesso à mão-de-obra ou materiais de baixo custo; o acesso à mão-de-obra e materiais de baixo custo pode ser uma vantagem competitiva especialmente se for acompanhada pela capacidade e flexibilidade de mudar quando o fornecimento estiver ameaçado ou surgir uma alternativa mais atraente.
- 4- Acesso a incentivos de investimento nacional; uma forma de obter vantagem de custo são os incentivos dados por países que querem atingir seus objetivos econômicos em setores em baixa ou em áreas em baixa.
- 5- Subsídio cruzado; permite à empresa utilizar recursos acumulados em uma parte do mundo para utilizar para uma batalha competitiva em outra.
- 6- Superar barreiras comerciais; Uma localização estratégica pode ajudar na obtenção de acesso a mercados.

- 7- Acesso a mercados estrategicamente importantes. Há mercados que são estrategicamente importantes devido a seu tamanho ou potencial, ou mesmo a seu fornecimento de matéria-prima.

Não raro, quando da entrada em um mercado internacional, a empresa encontra competição de empresas locais, de outras empresas entrantes e de empresas de maior porte. Dias (2002) considera que as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização são obter conhecimento inicial adequado sobre exportações; identificar produtos viáveis de venda no exterior; entender protocolos de negócios em outros países, e; selecionar mercados-alvo adequados com base em informações disponíveis. Percebe-se que os principais obstáculos à internacionalização encontram-se no ambiente interno da organização e no conhecimento e entendimento do mercado alvo. Antes de qualquer decisão que se tome, é preciso sempre que possível avaliar as dificuldades que poderão surgir por detrás desta decisão. Por isso, direciona essa realidade para a prática exportadora, pois são muitas as barreiras encontradas ao se tornar um exportador, portanto, se o empresário conhecer antes, terá maiores possibilidades de superá-las. (MINERVINI, 1997).

Vários fatores apontados podem ser levantados na literatura que favorecem ou geram entraves ao processo de internacionalização de empresas brasileiras. Dentre os fatores motivadores da internacionalização está a concorrência das empresas entrantes no Brasil, pois empresas brasileiras, principalmente após a abertura comercial verificada nos anos 1990, foram compelidas a buscar o mercado externo, visando o crescimento e, em muitos outros casos, até a própria sobrevivência, face à concorrência das empresas ingressantes. Cyrino, Penido e Tanure (2005) também reconhecem outras forças tidas como impulsionadoras da internacionalização, quais sejam, gestão de riscos; arbitragem e barreiras institucionais; competitividade em custos; busca de ativos estratégicos complementares nos mercados internacionais; e intento estratégico dos dirigentes fundadores. Algumas empresas rumaram para o exterior objetivando acompanhar seus maiores clientes, enquanto outras foram em busca de aprendizagem e aquisição de competências para atuar no cenário internacional (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Para Jank e Tachinardi (2007) a

formação dos novos blocos econômicos impulsiona a internacionalização, e citam como exemplo, o movimento de empresas industriais brasileiras em direção aos países vizinhos, mais detidamente à Argentina.

Porém, vale ressaltar, há fatores que têm travado a internacionalização. De acordo com Motta Veiga (2002), as exportações têm sido penalizadas em função de fatores tais como: a falta de 'cultura exportadora' dos empresários; as dificuldades operacionais envolvidas nessa atividade; políticas e regulamentações de caráter sistêmico que privilegiam o mercado doméstico; e o viés anti-exportador dos diferentes atores sociais e econômicos. Paiva e Hexsel (2005) citam que defasagem tecnológica, escala e desconhecimento sobre mercados internacionais são fatores que ainda dificultam as ações de internacionalização de empresas brasileiras.

Desta forma, o acesso a novos mercados exige dessas empresas melhor estruturação interna e o desenvolvimento de uma estratégia que propicie à empresa oferecer uma proposta de valor para os consumidores estrangeiros que seja reconhecida por estes. Essa proposta de valor cria um diferencial que estabelece um vínculo com os consumidores, permitindo obter vantagem sobre os concorrentes. Nesse sentido, serão descritas, a seguir, as estratégias que podem ser utilizadas para a inserção internacional.

2.2.1 O Processo de Internacionalização

O comércio mundial é uma via de duas mãos, visto que as vendas são representadas pelas exportações e as compras pelas importações e que o comércio internacional está inserido em um cenário muito maior, qual seja, a Economia Internacional, que abrange outros fatores como domínio de tecnologia e transportes, movimentação de capitais e pessoas e abertura de novos mercados. (MAIA, 2006).

Almeida (2007) afirma que o processo de internacionalização é muito mais do que exportação e/ou importação de bens. Para uma empresa ser reconhecida

internacionalmente, tem que estar inserida em um processo no qual exista uma relação maior com as partes envolvidas no país de origem e no exterior. Abertura de filiais, parcerias comerciais, investimentos entre as empresas, bem como cooperação industrial/comercial, são alguns exemplos de atividades que a empresa deve “garantir” para ser chamada de internacional. O processo de internacionalização necessita ser planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas, já que a entrada ocorrerá em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Tal entrada pode apresentar várias possibilidades, porém, alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente, dentre os quais, as decisões que levaram a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela.

Existem duas decisões interdependentes para a entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle (BUCKLEY; CASSON, 1998 *apud* KHAUAJA, 2009). A primeira refere-se à escolha do país e, mais especificamente, de sua região. E há duas estratégias genéricas: diversificação de mercado e concentração de mercados (BRADLEY; GANNON, 2000 *apud* KHAUAJA, 2009). Ao diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados. Ao concentrar, a empresa dedica um alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter uma participação significativa neles e somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial. O modo de controle está relacionado à definição do processo (BUCKLEY; CASSON, 1998, *apud* KHAUAJA, 2009), o que será tratado mais a frente. Essa constante movimentação justifica que pequenas e grandes empresas visualizem seu mercado como um todo e não se restrinjam somente ao seu mercado local, fazendo assim com que a internacionalização seja uma condição necessária para a posição competitiva bem como à própria sobrevivência (LORGA, 2003).

2.2.1.1 Modelos de internacionalização

Dentre as teorias que buscam explicar o processo de internacionalização estão, o modelo de ciclo de vida do produto (VERNON 1966 e 1979); o modelo do processo

de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977); o modelo relacionado à inovação (ANDERSEN, 1993 e 1997); o modelo da escolha adaptativa (LAM; WHITE, 1999); o modelo da análise do paradigma eclético de internacionalização, baseado nos custos de transação (DUNNING, 1980 e 1988); e, por fim, o *Resource-Based View – rbv* ou modelo baseado em recursos (PENROSE, 1959). Apresenta-se a seguir os modelos citados.

2.2.1.1.1 Modelo do ciclo de vida do produto

O Modelo do Ciclo de Vida do Produto elaborado por Vernon (1966, *apud* KHAUJAJA, 2009) pode ser pensado em três estágios. No primeiro, a Empresa Transnacional (ETN) produz e vende o produto no próprio mercado de origem e exporta para alguns países. Com a maturação da tecnologia do produto, a redução dos custos de produção ganha importância e a competição no exterior passa a ser uma ameaça. No estágio seguinte, a empresa multinacional instala uma unidade de produção no estrangeiro para atender principalmente ao mercado do país em questão. Os contínuos melhoramentos na qualidade e os aperfeiçoamentos incrementais podem fazer com que a produção da filial passe a ser exportada para a matriz, revertendo o fluxo comercial que originou o modelo. Em um hipotético estágio final, os custos de produção do país no estrangeiro deixam de ser competitivos e a produção é transferida para outro país onde eles são comparativamente menores.

A relevância desse modelo está na ênfase dada ao papel da subsidiária, que evolui em direção às atividades de maior valor adicionado. Inicialmente, o mercado local é abastecido pela adaptação das tecnologias de processo e produto para as especificidades da região, transferidas da sede tecnológica. Posteriormente, a exportação do produto para o país de origem da empresa poderia, algumas vezes, alterar a função da subsidiária, que passaria, então, a contribuir para o desenvolvimento do produto. Se, por um lado, o modelo de Vernon é de grande utilidade analítica para a compreensão dos estágios iniciais da evolução da

subsidiária, por outro, estabelece uma relação de profunda dependência da filial com o comando corporativo. Essa característica é uma importante limitação do esquema de ciclo de vida do produto, pois desconsidera tanto o papel que uma unidade corporativa pode ter na estrutura mundial da ETN quanto as possibilidades de decisões autônomas.

A teoria do ciclo de vida implica uma abordagem microeconômica, que pondera a influência de concorrentes e a disseminação de tecnologia; Traz um fundamento lógico seqüencial e foi concebido para a diversificação do processo de internacionalização de empresas americanas, com ênfase no tempo de inovação, nos efeitos de economia de escala e nos papéis de desconhecimento e incerteza como influenciadores do padrão de troca (VERNON, 1966, 1979 *apud* KHAUAJA, 2009). Portanto, a teoria do ciclo de vida de produto, enumera três fases como sendo os estágios do ciclo de vida de um produto: inovação, crescimento e maturidade. No primeiro estágio, o projeto do produto é freqüentemente alterado, a tecnologia não é estável e o produto é considerado uma novidade para o mercado. Nessa fase, o papel da pesquisa e desenvolvimento é importante para critérios de competição nas empresas. Durante o estágio de crescimento, considerando que a aceitação do produto pelo mercado já está consolidada, a produção e distribuição em larga escala pode ser estabelecida e a competição e concorrência tornam-se acirradas, nessa fase, são realizados ainda alguns incrementos (melhorias incrementais ou pequenas alterações) no produto. No ultimo estágio do ciclo de vida, o produto já possui características e tecnologia padronizadas, e, com relação aos requisitos de competitividade, os custos de produção tornam-se mais importantes do que a inovação *per se*.

Para Pessoa e Martins (2007) as hipóteses, explicitadas por Vernon sobre o ciclo do produto, podem ser descritas como: Supõe-se que empresas localizadas em qualquer um dos países avançados não diferem significativamente entre si, no que se refere ao acesso ao conhecimento científico requerido à criação de um novo produto, bem como à capacidade de compreensão dos seus princípios; qualquer que seja a condição de acesso ao conhecimento científico, a probabilidade de que o mesmo seja convertido na geração de novos produtos vai depender antes da

capacidade do empresário em perceber oportunidades econômicas visualizadas com a aplicação prática desse conhecimento na produção, o que, por sua vez, vai depender da facilidade de comunicação e da proximidade geográfica entre produtores e consumidores. A hipótese então é de que os produtores mais aptos a desenvolver novos produtos em qualquer dado mercado serão aqueles que possuam um conhecimento prévio desse mercado; dada a evidência de uma nova necessidade de consumo, supõe-se que o empresário se sentirá motivado a atendê-la, investindo na geração de um novo produto, se avaliar que a renda monopólica a ele associada, compense o investimento inicial envolvido na atividade de inovação; o modelo do ciclo do produto, nos termos discutidos por Vernon, trata especificamente da inovação de produtos industriais voltados para consumidores de alta renda e poupadores de mão-de-obra.

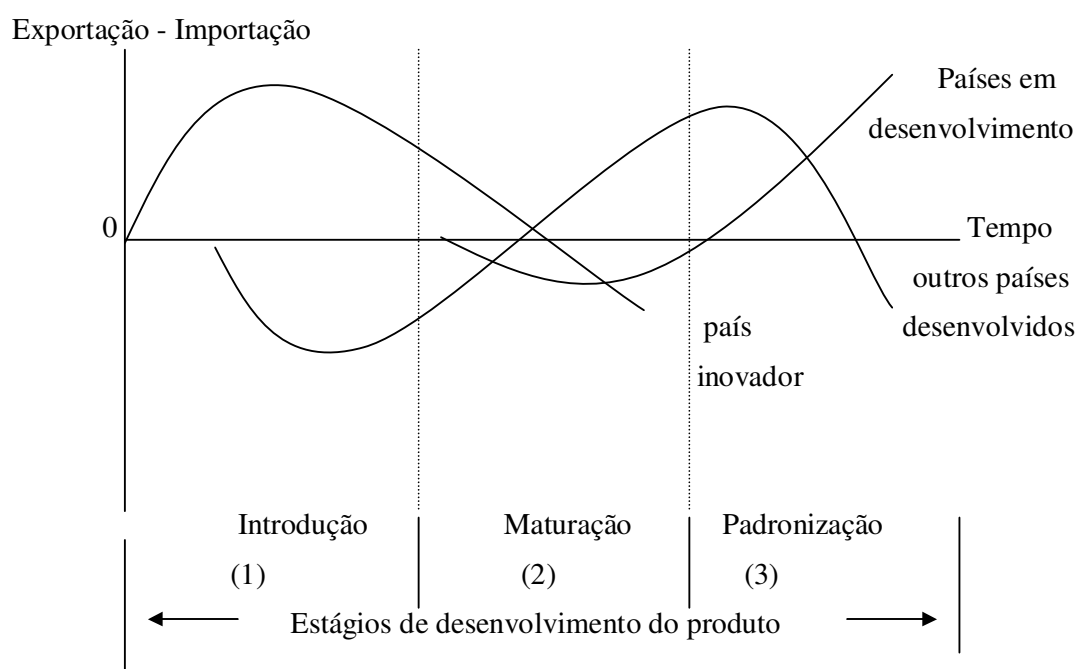


Figura 1 – Representação esquemática do mecanismo do Ciclo do Produto

Fonte: (PESSOA; MARTINS, 2007)

No modelo a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser desenvolvida em outros países, num processo que se inicia pelo modo de exportação e se desenvolve até a implementação de subsidiárias. Também se assinalava que as empresas em países desenvolvidos dispunham de

igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas existiria um *gap* entre o conhecimento desses princípios e sua incorporação por parte do executivo. Diante dessa afirmativa, as escolhas gerenciais determinavam a internacionalização da empresa. No ciclo de vida do produto, à medida que a tecnologia vai sendo copiada, e novos concorrentes vão surgindo (influências do microambiente), a empresa inicia a sua internacionalização, que vai da exportação às subsidiárias de produção próprias. Dessa maneira, o ciclo pelo qual passa um produto, incluindo as atividades que vão desde a concepção do projeto até a demanda do produto no mercado e eventualmente o seu desaparecimento, é referenciado como ciclo de vida do produto.

2.2.1.1.2 Modelo do processo de internacionalização

Oriundo da teoria comportamental da firma, o modelo que entende a internacionalização como um processo parte de hipóteses sobre as limitações cognitivas e de comportamento do administrador individual para entender como a firma se move para além das fronteiras nacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, *apud* HILAL; HEMAIS, 2001). De acordo com Carlson (1975, *apud* HILAL; HEMAIS, 2001), o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. Nesse modelo, as empresas definem seu processo de internacionalização a partir de variáveis como conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado. O conhecimento de mercado diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças que são oriundas, a princípio, da decisão inicial de internacionalização, bem como a aquisição de informações sobre o ambiente – político, econômico, cultural e social – do país de destino, e depois provenientes do início das atividades. (JOHANSON; VAHLNE 1977, 1990, *apud* ALEM; CAVALCANTI, 2005).

As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria forte incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras

tarifárias e não-tarifárias e de como obter informação, conjuntamente, contribui para aumentar essa incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. No entanto se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior. Esse raciocínio pressupõe que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica, que é definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países (CARLSON, 1975, *apud* HILAL; HEMAIS, 2001), ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, dentre outros, maior o nível de incerteza. Esse processo é explicado em termos de relações recíprocas entre o nível de conhecimento e o atual grau de comprometimento da empresa com o mercado estrangeiro e as decisões além daquelas relacionadas ao mercado. Por exemplo, a decisão de ampliar a operação de uma manufatura é um compromisso com base na avaliação das fraquezas e das forças (conhecimento) do mercado e um desejo de elevar a qualidade dos investimentos no país (compromisso de mercado). Cada uma dessas decisões conduz a um comprometimento crescente e à maior compreensão do ambiente local. Assim, o desenvolvimento da subsidiária é alcançado pela interação cíclica entre investimento e aprendizagem.

2.2.1.1.3 Modelo relacionado à inovação

Seguindo também o enfoque seqüencial, surge outra corrente de autores - Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981, *apud* MACHADO NETO; ALMEIDA, 2007) e Czinkota (2001), cujos trabalhos dão origem ao chamado “Modelo I”, ou modelo de estágios, por enfocarem o processo de internacionalização da empresa sob a perspectiva de uma inovação. Este processo está integrado por um conjunto de modelos que tem em comum, por um lado, a defesa do caráter seqüencial do referido processo e, por outro, a utilização de distintos níveis de comprometimento com a atividade exportadora, por parte da empresa, como variável definidora das

distintas etapas de expansão internacional da mesma. (ANDERSEN, 1993 e 1997, *apud* MACHADO NETO; ALMEIDA, 2007). O denominado *I-model*, ou modelo de estágios, considera cada estágio uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993 *apud* MACHADO NETO; ALMEIDA, 2007). A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos.

A abordagem de Sistemas de Inovação (SI) não assume como hipótese básica uma relação de causa e efeito, determinística, nem pretende prover respostas, por si mesma, de como o sistema evolui no tempo. Conseqüentemente, não indica ferramentas ou métodos a empreender na análise dos sistemas. O conceito de SI é visto como “holístico”, e, como tal, em termos metodológicos surgem dificuldades analíticas para sua aplicação (SOUZA; ARICA, 2006).

Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo. Os principais trabalhos relativos ao *I-model* sugerem estágios de exportação de acordo com o resultado de suas pesquisas. Algumas abordagens do *I-model* levam em consideração a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Em outras, ocorre uma ação interna como incentivadora, parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios. As diferenças, no entanto, refletem apenas uma questão semântica sobre a natureza do processo de internacionalização, de acordo com Andersen (1993 *apud* MACHADO NETO; ALMEIDA, 2007). No entanto, esses modelos são contestáveis segundo as pesquisas de Goulart *et al* (1996 *apud* ALEM; CAVALCANTI, 2005). Eles mencionam que o fenômeno da internacionalização não precisa ter obrigatoriamente características evolutivas, compostas por etapas seqüenciais rígidas e impositivas, sendo importante a adoção de uma postura contingencial que inclui o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a multinacionalização, como uma de suas possibilidades. As empresas podem participar do mercado internacional de modo ativo e permanente, ou de maneira eventual. Os autores resumem afirmando que as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem, necessariamente, ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base

em um único modelo. Podem acontecer casos intermediários ou mesmo casos específicos de empresas que naturalmente não são exportadoras contínuas.

2.2.1.1.4 Modelo da escolha adaptativa

A internacionalização pode ser considerada como um desafio que o ambiente impõe sobre as empresas. Esta é a visão do Modelo da Escolha Adaptativa. O modelo da escolha adaptativa surgiu no final da década de 1990 e foi elaborado por Lam e White (1999). Nesta abordagem, a internacionalização é uma imposição ambiental para que as organizações possam sobreviver e se ajustar às demandas do mercado (CARVALHO; GOMES, 2007). Quando o ambiente sofre mudanças, as empresas precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste (LAM; WHITE 1999, *apud* KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007). De certa forma, o arcabouço teórico de internacionalização contempla, de forma diferente, a influência do contexto externo.

Objetivando complementar as teorias de estágio, o modelo da escolha adaptativa (LAM; WHITE, 1999, *apud* KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007), de natureza predominantemente emergente, considera que organizações diferentes originam soluções distintas, de acordo com as suas soluções gerenciais de cada desafio. Os dilemas encontrados durante o processo de internacionalização são os de estratégia, os estruturais, os de recursos humanos e a própria interação desses dilemas. O primeiro dilema, de estratégia, refere-se à escolha entre adaptar ou não o seu produto e a decisão de entrada pioneira ou tardia no mercado escolhido. O dilema estrutural se refere ao tipo de estrutura organizacional a ser adotado – funcional ou geográfico. Optar por um sistema de compensação global, local ou regional e definir o lugar de procedência do corpo gerencial são dilemas de recursos humanos. Esses dilemas precisam interagir, além de serem convergentes, já que ocorrem de forma simultânea. No entanto, tanto os modelos de estágio seqüenciado quanto o modelo da escolha adaptativa consideram os gerentes como indivíduos racionais, que têm suas limitações cognitivas. (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007)

O modelo traz uma abordagem mais subjetiva, comportamental e enfatiza o papel das escolhas gerenciais que as organizações precisam fazer quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as organizações tendem a mudar, passando de corporações domésticas a multinacionais, fato que evoca escolhas gerenciais críticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007), podendo haver alterações no seu controle gerencial. (CARVALHO; GOMES, 2007).

2.2.1.1.5 O modelo da análise do paradigma eclético de internacionalização

O modelo explica a existência da multinacional e não do processo de internacionalização *per se*, apesar da sua ambição de tornar a teoria de internacionalização mais dinâmica e mais comportamental em sua orientação (BARRETTO, 2002). O paradigma eclético da produção (DUNNING, 1980, 1988 *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005) se propõe a explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens: específicas de propriedade, de internacionalização e locais. As diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, a qualidade dos insumos, os custos de transporte e comunicação, a distância física, de idioma e cultura, e a distribuição espacial dos insumos e matérias primas compõem as vantagens de localização, que definem onde ocorre a produção. Essas vantagens podem ser estruturais, derivadas de intervenção governamental (que afetam custos ou receitas) e transacionais (que derivam das oportunidades que nascem da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países). Com base nessas vantagens, a empresa escolhe onde vai produzir, por meio da arbitragem (GHEMAWAT, 2003 *apud* KOVACS; OLIVEIRA; MORAES, 2007).

Para o modelo eclético, os custos de transação e de informação, o oportunismo dos agentes e as especificidades dos ativos são as bases determinantes do investimento externo de uma firma. Os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no

mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens locacionais e as vantagens de internacionalização (DUNNING, 1980, 1988 *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005). Trata-se de um modelo multiteórico para estudar as escolhas de modos de entrada, baseado em três teorias: negócios internacionais, *RBV* (*resource-based view*) - que será tratado no item 2.2.1.1.6 - e de custos de transação. As vantagens de propriedade (podem-se considerar os recursos da empresa) englobam a propriedade tecnológica, as economias de escala, diferenciação do produto, dotações específicas, acesso aos mercados, fatores e produtos e multinacionalização anterior.

No modelo eclético, o ambiente é percebido nas vantagens de internacionalização, que consistem na redução dos custos das transações, proteção do direito de propriedade, redução da incerteza, controle da oferta, ganhos estratégicos, controle de vendas e aproveitamento das externalidades e das falhas de mercado.

2.2.1.1.6 O modelo baseado em recursos - *RBV*

O Modelo analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que esta detém (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993, *apud* KOVACS; OLIVEIRA; MORAES, 2007). As firmas possuem recursos idiossincráticos que as tornam únicas, em virtude da heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável, quando raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARNEY, 1991, *apud* KOVACS; OLIVEIRA; MORAES, 2007). As empresas devem elaborar suas estratégias com base na exploração das capacidades geradas pelos seus recursos que melhor respondam às oportunidades externas (GRANT, 2001, *apud* KOVACS; OLIVEIRA; MORAES, 2007).

O ponto central da abordagem "*RBV*" (*resource-based view*) consiste na compreensão das causas que permitem a determinadas empresas sustentarem sistematicamente um desempenho superior nos mercados em que atuam. A resposta estaria não apenas em um adequado posicionamento no ambiente

competitivo, premissa central da proposta de Porter (1980), mas também no fato de que estas empresas possuíam recursos mais apropriados às demandas destes mercados. Como ponto de partida para a construção de uma perspectiva “RBV”, os recursos de uma empresa necessitam ser classificados ou categorizados, o que pode ser feito de várias maneiras. (PENROSE, 1959, BARNEY, 1991 *apud* LIMA; FORTE *Sd*) citam três categorias principais: *recursos físicos*, como plantas e equipamentos; *recursos humanos*, incluindo a equipe técnica e gerencial da empresa; e *recursos organizacionais*, os quais são formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo. Grant (1991, *apud* LIMA; FORTE *Sd*) classifica-os em *recursos tangíveis*, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, e *recursos intangíveis*, os quais não podem ser observados ou quantificados de forma direta.

Zahra e Das (1993 *apud* WILK, 2000) classificam entre os recursos tangíveis os recursos humanos, financeiros, equipamentos e instalações. Por sua vez, os recursos intangíveis incluem exemplos como a reputação da empresa, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, a cultura organizacional, a reputação da empresa e de seus produtos, o conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e os relacionamentos com fornecedores e clientes, dentre outros.

.

2.2.2 Estratégias para Internacionalização

O início do processo de internacionalização é um desafio para empresas brasileiras. Defasagem tecnológica, escala e desconhecimento sobre mercados internacionais são fatores que ainda dificultam as ações de internacionalização de empresas brasileiras (PAIVA; HEXSEL, 2005). Considera-se dois aspectos centrais, quando se analisa as decisões referentes à gestão de operações, quais sejam, configuração e coordenação (PORTER, 1986). Configuração refere-se à distribuição geográfica das operações e às razões relacionadas à escolha da empresa. Coordenação refere-se

a como as operações globais são coordenadas e ao grau de concentração de seu processo de gestão.

Entre os vários aspectos que distinguem o processo de internacionalização produtiva do pós-guerra do período atual de globalização, um dos mais importantes é justamente a predominância do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) sobre o comércio exterior como vetor de internacionalização. (DUNNING, 1994; UNCTAD, 1993 *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005)

Segundo Porter, (1996) estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades, significa fazer escolhas de posicionamento competitivo. Para permanecer no mercado, as empresas têm que ser competitivas. E as estratégias utilizadas podem ser de **liderança de custos**: quando a empresa visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. Esta estratégia é realizada através do ganho de experiência e economias de escala, dentre outras; **diferenciação**: envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade do cliente à marca, isto é, vantagem competitiva baseada em oferecer produto diferente; **focalização**: especialização em algum segmento de mercado, em detrimento de uma abordagem mais generalista, isto é, uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos (PORTER, 1986).

Estas estratégias são usadas, preponderantemente, para manter e sustentar as vantagens competitivas de uma empresa (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; PORTER, 1998; DAY, 1992 *apud* BELLO; TERUCHKIN, 2008).

As estratégias de inserção no mercado externo podem ser analisadas também sob dois enfoques, quais sejam: como processo de aprendizagem (Escola Nórdica) e como resultado de decisões racionais, (paradigma eclético) preponderante em estágios avançados de internacionalização. O processo de aprendizagem se desenvolve segundo diversos estágios, (JOHANSON; VAHLNE, 1977 *apud* HILAL; HEMAIS, 2001) do início das atividades de exportação até a instalação de plantas industriais no exterior. A lógica desse comportamento decorre da necessidade de gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados e as

operações no exterior e, ainda, do aumento do comprometimento com os negócios internacionais. A aprendizagem, que resulta desse processo de experimentação, é necessária para superar as distâncias psíquicas entre a empresa e os diversos mercados, em termos de língua, cultura, nível educacional, práticas de gerenciamento e legislação. Andersen (1993, *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005) identifica quatro possibilidades a partir de uma lógica de estágios de internacionalização, quais sejam:

- a) Estágio 1: Sem atividades de exportação regular;
- b) Estágio 2: Exportação por intermédio de representantes (agentes);
- c) Estágio 3: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior;
- d) Estágio 4: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint ventures*.

O paradigma eclético, modelo de internacionalização tratado no item 2.2.1.1.5 se baseia na teoria econômica e considera as decisões de investimentos diretos em outros países como uma questão de escolhas racionais (BARRETO, 2002), (KUTSCHKER; BÄURLE, 1997 *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005), a partir dos objetivos da corporação e de diversas condições ambientais, e discute especialmente o problema da instalação de unidades de negócio em outros países, enfrentado por empresas multinacionais (ANDERSON; GATIGON, 1986; DUNNING, 1988, *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005), já no estágio avançado de internacionalização.

No estágio inicial de internacionalização, o que equivaleria aos estágios 2 e 3 de Andersen (1993, *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005) e às etapas iniciais do estudo de Johanson e Vahlne (1977, *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005), há uma identificação de duas condições básicas: forte competitividade no país de origem e busca de menor distância psíquica no mercado alvo. A distância psíquica ou cultural pode ser definida como a comunhão dos fatores que exercem influência no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos político-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, *apud* HILAL; HEMAIS, 2001). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para

locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”.

Nesse caso, a análise de como empresas brasileiras, e mais especificamente as mineiras, estão buscando a internacionalização leva a alguns temas específicos como, por exemplo, a busca de inserção global de empresas que não são de grande porte. YIP *et al* (2000) e KARAGOZOGLU; LINDELL (1998), *apud* PAIVA; HEXSEL (2005) apontam como dificuldades para as pequenas e médias empresas (PME) com processos de internacionalização os seguintes aspectos, e que valem para empresas brasileiras e mineiras: desconhecimento do desconhecido, escassez de recursos e de competências para enfrentar os problemas potenciais e dificuldades em obter informações sobre mercados internacionais, se comparados às grandes competidoras globais. Já Cyrino e Oliveira Junior (2002) sobre as dificuldades de empresas brasileiras em face da internacionalização revelam os seguintes aspectos: tamanho potencial do mercado interno brasileiro, impostos altos incidindo sobre as exportações, ausências de linhas de financiamento e barreiras comerciais nos mercados estrangeiros.

Para o estágio intermediário de internacionalização, pode-se considerar que nos estudos da Escola Nórdica, quando ocorrem as decisões de investimento em produção fora ou mesmo instalação de uma unidade de distribuição, a empresa se aproximaria desse estágio. Nesse momento, já existe algum conhecimento sobre o mercado alvo. Além das atividades de produção, distribuição e serviços, a empresa pode analisar outras decisões relacionadas às suas atividades, como a utilização de fornecedores estrangeiros para se expandir. Nesse estágio teriam igual importância elementos referentes ao estágio inicial, como aprendizagem, como referentes ao estágio avançado, em que as escolhas racionais preponderam (PAIVA; HEXSEL, 2005).

No estágio avançado de internacionalização a decisão sobre a instalação de novas unidades produtivas e como serão configuradas as operações internacionais da empresa envolvem decisões de escala, mercado e custos envolvidos (BARRETO, 2002). As empresas, por sua experiência, possuem conhecimento dos mercados e

competidores globais e esse conhecimento se estende também às demais atividades da cadeia de valor da empresa, envolvendo assim, decisões referentes a fornecedores, tecnologia e P&D. Estratégias global ou multidoméstica orientarão essas decisões, definindo aspectos relativos à configuração e coordenação de suas atividades (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Yip (2001 *apud* JUCHEM; ROSTIROLA, 2004) descreve três passos essenciais para uma estratégia mundial, ou seja, desenvolver a base da vantagem competitiva sustentável, primeiramente no país-sede; internacionalizar a estratégia essencial, através de expansão internacional, adaptando as atividades; e globalizar a estratégia internacional ao integrar a estratégia entre os países dos mercados-alvo. Czinkota (2001) aborda que a gestão de negócios internacionais oferece novas e complexas oportunidades para as empresas, porém os empreendedores precisam entender e saber como lidar com estes novos conjuntos de variáveis macroambientais, sabendo que a iniciação da internacionalização depende muito do compromisso gerencial com a estratégia, do padrão ou plano e com fatores motivacionais que levam a empresa a procurar a internacionalização. Mintzberg e Quinn (2001) definem como padrão ou plano a integração entre as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização como um todo. Sendo que ajuda a alocar e ordenar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências, deficiências, decisões, ameaças e oportunidades.

Para (CAVUSGIL, 1984; JOYNT, 1989; ALONSO, 1994; MINERVINI, 1997 *apud* JUCHEM; ROSTIROLA, 2004 p. 4):

“Alguns fatores são considerados motivadores para que uma empresa opte por entrar, como via exportação, por exemplo, como a forma mais usual de entrada em mercados externos, pois tem sido fator motivador e empurrado milhares de empresas para o mercado internacional”.

Existem várias maneiras de uma empresa iniciar o processo de entrada no mercado internacional, Minervini (2005) sugere a utilização de pesquisa de mercado em se tratando de seleção de mercados, pois a rentabilidade da negociação, os menores custos e riscos dependerão essencialmente da aplicação eficaz da pesquisa de mercado. Em relação às empresas que já ingressaram no mercado internacional os

problemas detectados no processo, segundo Kuzaqui (1999), são os elevados gastos portuários e dos processos burocráticos e a obsolescência dos serviços prestados, considerados como deficientes, frente aos de outros mercados, sendo que a principal função dos portos, em geral, tem sido favorecer as transações comerciais de seus clientes, não ocorrendo isso, tanto a empresa quanto o país, são diretamente prejudicados. De acordo com Kuzaqui (1999), o mercado de exportação se torna importante ao passo que torna possível o desenvolvimento não só das grandes organizações como das pequenas e médias, sendo que esse setor é uma fonte de empregos.

Após a decisão de se internacionalizar, uma empresa deve escolher uma estratégia de entrada em mercados externos (CATEORA; GRAHAM, 2001), ou seja, o arranjo institucional adotado para transferir para o mercado externo, produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos. Essa decisão deve levar em consideração os aspectos do mercado-alvo, tais como potencial, atratividade, tamanho, crescimento, competição, distância e acessibilidade, bem como aspectos da empresa divididos em recursos, filosofia e objetivos (WHITELOCK, 2002). No que se refere a respeito das decisões sobre o modo de entrada Kogut e Singh (1988, *apud* KHAUAJA) levantam as questões culturais que influenciam tal decisão: a distância cultural entre países (Modelo de Uppsala) e as atitudes da empresa em relação ao risco. Por sua vez Anderson e Gatignon (1986 *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005) analisam a questão do ponto de vista dos custos e afirmam que o modo de entrada mais eficiente é uma função do *tradeoff* entre o controle e o custo do comprometimento de recursos. Para Agarwal e Ramaswamy (1992, *apud* KHAUAJA, 2009), os fatores que determinam a escolha do modo de entrada são as vantagens na propriedade da firma, na localização de um mercado e na internalização de recursos. Chan e Hwang (1992, *apud* KHAUAJA, 2009) propuseram, ainda, a consideração de um terceiro fator além das forças do macroambiente e dos custos de transação, qual seja, a estratégia global da empresa.

A entrada em um mercado internacional pode ser feita por meio das exportações, do licenciamento, das franquias, das alianças estratégicas, dos contratos de produção

ou de Investimentos Diretos no Exterior (IDE) (CATEORA; GRAHAM, 1999; KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN, 2005, *apud* COSTA; RODRIGUES SILVA; LADEIRA, 2008)

A exportação apresenta como principal vantagem a economia de escala, porém é fortemente sensível aos custos de transporte como também às barreiras interpostas pelo país receptor (BATEMAN; SNELL, 1998). Pode ocorrer por via indireta ou direta. Na via indireta, a operação é efetuada por meio de intermediários independentes. Lee (2000) menciona quatro modalidades diferentes desse tipo de exportação, quais sejam, as realizadas por meio de representante exportador interno (o produto é comprado do fabricante e depois é vendido no exterior); de agente exportador interno (prospecta e efetiva os negócios, mediante comissão); de organização cooperativa; e de empresa administradora de exportação. Já na via direta a operação é realizada sem a participação de intermediários. De modo geral, departamentos de exportação são criados na empresa para conduzir a exportação; porém, não se pode deixar de mencionar as filiais ou subsidiárias de vendas, os representantes viajantes de exportação e os distribuidores ou agentes no exterior (LEE, 2000). As exportações diretas representam uma forma de entrada mais complexa que a exportação indireta. Nela, a empresa apresenta um maior envolvimento e um maior risco com o empreendimento. Exige maiores conhecimentos e investimentos (TAVARES, 2008).

O licenciamento é um acordo contratual em que uma empresa (licenciadora) autoriza o uso de seu *know-how* ou marca para uma empresa no exterior (licenciada), mediante o pagamento de taxas ou *royalties*. Embora o licenciamento possa implicar em vantagem para a licenciadora, na medida em que os custos e riscos envolvidos na abertura do mercado externo ficam a cargo da licenciada, pode representar sério risco para a preservação do conhecimento tecnológico da licenciadora (BATEMAN; SNELL, 1998).

Embora utilizadas essencialmente por empresas de serviços, as franquias - tanto de produto-marca (licença para venda de produtos e/ou atuação com a marca) como aquelas de formato de negócio (licença vinculada à padronização global do negócio)

- podem também ser inseridas na categoria de acordo contratual. De acordo com Dawson (1994, *apud* MARQUES, 2006) são várias as vantagens da franquia como mecanismo de entrada: “pode-se obter uma rápida expansão; baixos custos para o franqueador; mercados marginais podem ser acessados; pode-se usar administração local; e variedade de contratos possíveis”. Churchill e Peter (2003) definem o sistema de franquias como um método de distribuição que se baseia num contrato entre franqueador e franqueado, segundo o qual o primeiro dá ao segundo o direito de operar um negócio com o seu nome comercial em troca de certa quantia, sendo que o franqueado deve operar o negócio de acordo com um plano especificado pelo franqueador. A *International Franchise Association* (IFA) *apud* Khauaja (2009) define o sistema de franquias como um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual a reputação (marca) e o conhecimento do franqueador (técnicas de produção e comercialização) são transferidos ao franqueado

As alianças estratégicas são formação de parcerias entre investidores locais e estrangeiros, para criação de um empreendimento conjunto ou desenvolvimento de negócio pré-existente; o controle do negócio é decidido por meio de contrato. As alianças estratégicas são formas de parceria entre organizações de diferentes países, competidores ou não, com diferentes finalidades, defesa ou conquista de mercado, reestruturações ou divisão de custos de investimentos. Como uma aliança estratégica a *joint venture* é um acordo de parceria em que duas ou mais empresas dividem o trabalho, os custos e os retornos de um projeto específico. A lógica das *joint ventures* permite às empresas parceiras adquirir alguns dos benefícios de internalizar operações sem precisar arcar com os custos de uma fusão ou investimento direto, aproveitando-se de ativos complementares. Os riscos e retornos tendem a ser proporcionais aos investimentos realizados. (TAVARES, 2008). Conforme Sharma e Vrendenburg (1998, *apud* GARCIA, 2006), a formação de aliança estratégica é um fenômeno complexo, envolvendo tanto fatores estratégicos como sociais, operando dentro de uma lógica de necessidades e oportunidades para cooperação. Os custos e riscos envolvidos nessa modalidade de negócio são os mesmos indicados nos licenciamentos, embora sejam compartilhados entre os parceiros (BATEMAN; SNELL, 1998).

Para Cunha, Armando e Almeida (2007) há dois tipos de alianças estratégicas entre organizações, quais sejam, a vertical (entre fornecedores e compradores; está relacionada à cooperação na cadeia de suprimentos) e a horizontal (entre os próprios concorrentes). Para esses autores existem vinte fatores indutores de alianças estratégicas, os quais consideram como muito importantes, dentre os quais apresentam: coordenação de preços; troca estratégica de clientes; troca de informações; complementaridade de habilidades; combinação de recursos; maior participação de mercado; produtividade; divisão de riscos; transferência de tecnologia e conhecimento; aprendizagem; controle sobre a concorrência e sustentabilidade.

O Investimento direto no exterior (IDE) é a criação de unidade produtiva no mercado internacional, a partir de fusões, aquisições, subsidiária de controle integral ou construção (*greenfield operation*). Podem ser associações horizontais (empresas concorrentes), verticais (empresas pertencentes à mesma cadeia produtiva) ou do tipo conglomerado (entre empresas com negócios não correlacionados). As fusões são caracterizadas pela união de empresas na constituição de uma nova corporação, a partir de acordo firmado, enquanto que as aquisições referem-se à compra de uma empresa por outra. Subsidiárias no exterior são empresas independentes da “empresa mãe” e, apesar dos custos e riscos envolvidos, apresentam como vantagem, a possibilidade de severo controle sobre operações em outros países, e, quando a tecnologia fundamenta a vantagem competitiva, possibilita a redução do risco da perda de controle sobre a tecnologia (BATEMAN; SNELL, 1998). Os investimentos externos diretos representam a forma de internacionalização que requer um nível maior de comprometimento por parte da empresa pelos riscos e controles envolvidos. Divisões no exterior e aquisições representam o estágio mais elevado de comprometimento, risco e controle e apresentam-se de várias formas, como escritórios de venda no exterior ou subsidiárias, o nível de comprometimento é máximo; a empresa possui total controle sobre o composto mercadológico e atua diretamente no mercado-alvo. O acesso à informação é elevado, e as possibilidades de retorno, em função disso, são mais altas, porém, a empresa necessita maior controle e assume sozinha os riscos dos investimentos. (KOTABE; HELSEN, 2000).

A oportunidade do investimento direto no exterior deve ser avaliada ainda, segundo a perspectiva do país receptor, que poderá entendê-lo como benéfico ou até mesmo prejudicial, caso esse investimento entre em desacordo com a política interna do país, ou redunde em desemprego de mão-de-obra local ou ainda em controle de setores chaves da sua economia (KINDLEBERGER, 1963, *apud* VIANNA; ALMEIDA, 2009). Entretanto, qualquer que seja a motivação para o IDE, é preciso notar que,

“[...] o investimento direto produtivo em manufatura promove crescimento econômico mundial maior que o investimento em carteira de títulos, isto porque este tende a se concentrar em setores mais dinâmicos e tecnologicamente mais avançados” (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007, p 4).

O contrato de produção ou a subcontratação representa uma forma de entrada em mercados internacionais através da utilização de parceiros, localizados nos mercados-alvo, para a fabricação dos produtos da empresa. A firma entrante mantém sob sua responsabilidade as atividades de marketing. A principal vantagem percebida neste tipo de estratégia é a redução dos custos de produção pelo aluguel da capacidade produtiva de outra empresa. Neste caso, não há a dependência mercadológica da empresa internacional para com a empresa local. Ainda, a utilização de contratos de produção elimina a incidência de impostos de importação na entrada do produto no país, tornando-o mais competitivo. Similarmente ao licenciamento e à franquia, o contrato de produção possibilita ao contratado tornar-se um novo concorrente (JEANNET; HENNESSEY, 1995; TERPSTRA; SARATHY, 1997; KOTABE; HELSEN, 2000, *apud* GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006).

Em relação à competitividade empresarial, constata-se que é uma questão de sobrevivência e que a abertura de novos mercados exige cada vez mais flexibilidade na busca de novas alternativas de diversificação de mercados e estratégias de sobrevivência, sendo que uma delas é a exportação, que mesmo sendo estimulada, ainda oferece benefícios limitados para as empresas de menor porte, referencia (KUAZAQUI, 1999). Em vista disso afirma o autor que são poucas as empresas de micro, pequeno e médio porte que têm interesse em exportar seus produtos e desenvolver negócios com o mercado estrangeiro, sendo que isso acaba tornando-se uma espécie de entrave para o crescimento do país como um todo e para o

desenvolvimento das empresas de menor porte. Para Soares (2004), se a internacionalização é um investimento, para realizá-lo é preciso aportar recursos financeiros e humanos. Eis o nó que muitas vezes a impossibilita, sobretudo no caso das micro e pequenas empresas.

Uma proposta para as micro e pequenas empresas internacionalizarem-se é a formação dos consórcios de exportação, caracterizados como uma associação entre empresas independentes, de pequeno ou médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação, seja para um produto ou para uma cadeia produtiva. O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando vender seus produtos no mercado internacional (NOONAN, 1999, PALIWODA; THOMAS, 2001 *apud* LIMA; NEVES; OLIVEIRA, 2002). Segundo Casarotto Filho e Pires (1998), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. As empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e melhorar sua produção e venda de produtos no exterior (MINERVINI, 1997).

Existem algumas estratégias a serem seguidas para o sucesso do consórcio em sua atuação no mercado internacional, dentre elas a criação de uma cultura internacional, o controle e a coordenação na implementação de suas estratégias, a motivação das empresas e do representante oficial, e a criação de sistemas de cooperação. (CHURRUCA, 1995 *apud* PRATES *et al*, 2003). Daemon (1993) define os consórcios de exportação como cooperativas com formas de concentração através da qual as empresas se unem mantendo as suas individualidades, possibilitando agregar uma oferta de maior dimensão, fazendo crescer o poder de negociação e aumentando a capacidade técnica e financeira.

Os consórcios de exportação permitem as empresas locais concorrentes ou com produtos complementares, cooperar para levarem juntas um processo de exportação. O consórcio passa a ser a representação jurídica frente aos mercados

internacionais, normalmente na forma de uma associação, obtendo importantes economias de escala. (PORTER, 1999). O consórcio tem a vantagem para as pequenas empresas de exportar de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos. Além de se responsabilizar pelas entregas, cumprimento dos prazos, controle de qualidade e capacidade produtiva, conferindo maior confiabilidade às transações (INFANTE, 1984). Afirma ainda o autor que os consórcios podem ser ecléticos, quando reúnem empresas de diversos ramos produtivos, ou especializados, quando agregam empresas de um mesmo ramo de produção. Minervini (1997) classifica os consórcios em três tipos: promocional, comercial exportadora e união de empresas. O promocional é operacionalizado por um gerente que estuda as peculiaridades de cada negócio e viabiliza a exportação de cada uma, mantendo suas individualidades. O comercial é a formação de uma *trading* para a execução das atividades, que não necessariamente são exclusivas. A união de empresas é a sociedade através de um acordo operacional, onde uma delas é líder. Casarotto (1998) cita três tipos de consórcios, os setoriais, territoriais e específicos. Os consórcios setoriais são aqueles que reúnem empresas concorrentes e complementares. Os territoriais são aqueles que unem empresas de todos os setores e atividades de um território. Os específicos têm como finalidade a cooperação entre empresas com objetivos específicos

2.2.3 Internacionalização *Versus* Porte e Atividade Econômica da Empresa

A internacionalização de empresas é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenômeno antigo e amplamente estudado (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994). Analisando o perfil das firmas exportadoras brasileiras no período de 1990 a 1999, Pinheiro e Moreira (2000) concluíram que o principal fator que afeta a probabilidade de a empresa ser exportadora é o tamanho da mesma e que nesse período houve um aumento da concentração do valor exportado em um número pequeno de empresas, não obstante o elevado aumento da base exportadora. A maior parte das empresas exportadoras atua em poucos

mercados (GOMES; ELLERY JR, 2007); Arbix *et al* (2004 *apud* BELLO; TERUCHKIN, 2008) apresentam vários estudos mostrando que o tamanho das firmas e os rendimentos crescentes de escala são variáveis especialmente relevantes na determinação da probabilidade de a empresa brasileira tornar-se exportadora, e que as firmas que participam do comércio internacional tendem a ter maior produtividade que as operantes apenas no mercado interno. (GOMES; ELLERY JR, 2007)

Araújo e De Negri (2006) focalizando os determinantes microeconômicos do comércio exterior e o potencial das firmas brasileiras no mercado internacional, concluíram que: os indicadores de competitividade e de produtividade da mão-de-obra (R\$/trabalhador) das empresas fortemente exportadoras são mais elevados. Para Gomes e Ellery Jr (2007) a produtividade média das empresas que exportam é aproximadamente 60% maior que a produtividade média das empresas que não exportam. Segundo os autores o Brasil possui vantagens comparativas em *commodities* e em setores intensivos em mão-de-obra e recursos naturais; fatores como rendimentos de escala, inovação, tecnologia e, ainda que de forma não unânime, capital humano fazem a diferença para as exportações.

Assim, diferentes firmas de um mesmo setor podem ter distintos níveis de competitividade internacional, vez que, conforme Eaton *et al* (2004, *apud* GOMES; ELLERY JR, 2007) mostram que as firmas que detêm maior parcela do mercado doméstico tendem a exportar para maior número de países. Martignago *et al* (2005) afirmam que o mercado externo não constitui o mercado principal da maioria das empresas de pequeno porte e que estas após a entrada no mercado externo, ainda permanecem divididas entre a permanência no mercado externo e a interrupção nas exportações. Ainda, segundo esses autores, as empresas de portes médio e grande têm um maior comprometimento com o mercado externo, porém estas como as de pequeno porte acompanham o desenvolvimento das negociações internacionais, mas raramente tem informações que sejam do seu interesse.

Gomes e Ellery Jr (2007) afirmam que o número de empresas exportadoras é pequeno em relação ao total de empresas no mercado; além disso, o número de firmas que exportam para vários mercados decresce com o número de mercados.

Afirmam ainda os autores que padrão não depende do setor em que a firma atua e que o aumento da participação brasileira em mercados externos está muito mais associado ao aumento do número de firmas que exportam para este mercado do que ao aumento das vendas médias das firmas exportadoras; as firmas exportadoras possuem produtividade do trabalho maior que firmas que não exportam; ademais, firmas que exportam para muitos mercados são mais produtivas que firmas que exportam para poucos mercados. Para Martignago *et al* (2005) as pequenas empresas indicam um processo de aprendizagem pouco desenvolvido e tendem a indicar como obstáculos às exportações aspectos do macroambiente organizacional, ao mesmo tempo em que desconhece as políticas de promoção às exportações brasileiras, mesmo as de caráter não setorial, como os incentivos fiscais. Já as empresas de maior porte revelam uma maior capacidade organizacional e um redirecionamento dos obstáculos externos do mercado interno para o mercado externo como as barreiras tarifárias e não tarifárias de outros países e a concorrência internacional.

Para Pinheiro e Moreira (2000) o porte da empresa, e não a sua atividade, é a variável com o maior impacto sobre a probabilidade de uma empresa ser exportadora, porém, indicam que caso todas as empresas e setores tivessem as mesmas características (tamanho, conteúdo de qualificação, etc.) cinco setores teriam uma grande proporção de exportadores (>25% para empresas nacionais e estrangeiras), quais sejam, fumo; couro e calçados; madeira; maquinário e equipamentos; e equipamentos e maquinário médico e de precisão.

2.3 MARCAS

Aqui o que se propõe é apresentar a origem e o conceito de marca, discutindo sobre suas origens e evolução como também sua importância na estratégia de inserção no mercado externo, bem como os modelos de gestão de marcas, a fim de se aprofundar sobre o tema.

2.3.1 A Origem das Marcas

A história da marca remete-se ao início da civilização, tempo em que era hábito deixar marcas na base das peças de olaria e cerâmica; essas marcas podiam ser impressões digitais ou pequenos símbolos básicos como estrelas ou cruces, posteriormente, brasões, bandeiras. A utilização de símbolos e signos como componente fundamental no processo de comunicação e, conseqüentemente, das relações, passou a demonstrar a origem de determinado produto, ou édito, e, em sendo assim, atribuindo maior ou menor grau de importância.

Ao longo dos séculos XVII e XVIII, o volume de produção de fina porcelana, mobiliário e tapeçaria que essencialmente era produzido nas oficinas, e indústrias artesanais, francesas e belgas, veio ampliar a utilização das marcas como uma forma de marcar a origem e a qualidade dos produtos. E ainda no século XVIII a noção de “marca” evoluiu, (TAVARES, 2008), e com o propósito de associar o nome do produto à marca, o nome de gravuras de animais, origens e pessoas famosas assumiu o nome dos produtores. Todavia, é essencialmente a partir do século XIX, com a revolução industrial, que a utilização das marcas passa a ser largamente utilizada. A marca, de acordo com Telles (2004), que no passado, se constituía ou se resumia a apenas uma alternativa de identificação de mercadorias, com o passar do tempo, transformou-se num dos ativos mais valorizados e fonte efetiva de vantagem competitiva sustentável para as mais importantes organizações ao longo do século XX.

À medida que a significação e a relevância da marca assumiam progressivamente mais peso para os negócios, a inquietação por e a necessidade de maior compreensão do conceito, de sua construção, do processo para sua valorização e reconhecimento pelo mercado consumidor tornaram-se, cada vez mais, uma das principais demandas das organizações. Esta preocupação e priorização com a marca e, especialmente, sua gestão explicam-se naturalmente pela sua potencial capacidade de elevação dos preços dos produtos ofertados e, neste sentido, da lucratividade devido ao valor incrementado pela marca. (TELLES, 2004, p 25).

A *American Marketing Association* (AMA *apud* KOTLER, 2000; p. 426) define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de

fornecedores para diferenciá-lo dos de outros concorrentes. Uma marca é, portanto, nas palavras de Kotler e Keller (2006), um produto ou serviço que agrega dimensões que o diferenciam de outros desenvolvidos para satisfazer às mesmas necessidades. Porém, nas palavras de Geargoura (1997), uma marca não é um simples nome, logotipo ou slogan publicitário aplicado a um produto ou serviço. Marca é *gestalt* (soma de percepções) para um produto ou serviço, seu grafismo e sua mensagem com valores implícitos. A marca pode ser ainda composta por nomes, palavras, expressões, monogramas, emblemas, figuras, desenhos, rótulos, sintetizando as características, atributos correspondentes a promessas de benefícios (TAVARES, 2008).

A marca, por identificar a origem ou fabricação de um determinado produto, pode sinalizar um determinado nível de qualidade, e por assim ser, pode determinar que consumidores satisfeitos continuem optando por determinada marca em detrimento de outras. A marca oferece proteção legal para as qualidades únicas de seus produtos ou serviços e faz uma declaração sobre seus interesses de negócio; definem ainda um território e seus consumidores apegam-se às mesmas porque elas oferecem segurança quanto à qualidade do que foi comprado, e, tanto do ponto de vista dos consumidores quanto das empresas, são um sinal de continuidade em um mundo em constante mutação (TAVARES, 2008). Segundo Louro (2000) “a marca pode ser entendida como uma promessa de um compósito de atributos (reais *versus* ilusórios, racionais *versus* emocionais, tangíveis *versus* intangíveis) geradores de satisfação”. Aaker (1998) refere-se à marca como sendo não só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa. Já na concepção de Ambler e Styles, (1997, *apud* LOURO, 2000), focalizada no consumidor, a marca pode ser compreendida como a expressão de um conjunto de três tipos de benefícios proporcionados ao consumidor, quais sejam: a) funcionais: relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; b) econômicos: integradores de vantagens relativas avaliadas em termos de custo e de tempo; e c) psicológicos: de índole subjetiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes para a sua satisfação.

Nota-se que a gestão da marca aumenta seu valor, e que este valor pode influenciar na estratégia de inserção no mercado externo. Valor aqui entendido não apenas na

dimensão financeira, mas ao que se entende como *brand equity*, ou seja, o valor agregado atribuído a produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2006), podendo esse valor se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa, sendo assim, importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa. Srivastava e Shocker (1991, *apud* BRUNI *et al* 2004) definem *brand equity* como:

Um conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes, distribuidores e empresa-mãe de uma marca, que permite a esta última obter maior volume de vendas ou maiores margens do que seria possível sem o nome da marca, assim como uma mais forte e sustentada vantagem diferencial.

A contribuição central desta definição está, segundo Louro (2000), no papel “nuclear atribuído à memória na definição de *brand equity*, como reflexo não só da sua posição mediadora entre ação de *marketing* e os lucros mas também do seu caráter de reservatório de *brand equity* (associações, etc.)” , e ainda, prossegue a autora na “centralidade que os consumidores assumem, como participantes ativos, no processo de construção do *brand equity* do desenvolvimento de significados e na compreensão do *brand equity*” como um ativo em si mesmo, em detrimento da visão que o encara como uma mera valorização financeira da marca.

Nas palavras de Aaker (1996) o patrimônio da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Esse conceito apresenta uma visão mais nítida dos valores simbólicos intangíveis nas marcas, que é, sem dúvida, fator decisivo na indução e na decisão de compra por parte dos consumidores. Para a *Marketing Science Institute*, (1988, *apud* Marqui, 2004, p. 19) patrimônio da marca é:

O conjunto de valores, crenças em partes dos clientes da marca e membros do canal [...], que permite à marca alcançar maiores volumes ou maiores margens do que ela conseguiria sem o nome da marca, e que dá à marca força, sustentabilidade, e uma vantagem diferencial com relação aos concorrentes.

Conforme Kotler e Keller (2006), o poder de uma marca está na mente dos consumidores e no modo como ela transforma suas respostas ao marketing. O reconhecimento do papel e do valor da marca como ativo das organizações (AAKER, 1998) obriga o desenvolvimento de estratégias de gestão e potenciação do seu valor. Dessa forma a gestão deve ser feita balanceando a obtenção de resultados de curto prazo com o investimento na capacidade de geração de valor futuro por parte da marca (LOURO, 2000), a fim de proporcionar a reflexão estratégica e da ação tática das empresas, essenciais para uma integração bem-sucedida de objetivos de curto e longo prazo.

A gestão da marca, conhecida pelo termo *branding*, que é segundo Tavares (2008), o processo de gestão da marca em suas relações com o consumidor e demais públicos de uma empresa, fortalecendo-a e valorizando-a como diferencial competitivo, pode ser um diferencial para a inserção no mercado externo. Para planejar uma estratégia de *branding* é preciso, segundo Kotler e Keller (2006), decidir a natureza dos elementos de marca novos e preexistentes a serem aplicados a produtos novos e preexistentes. O processo de gerenciamento estratégico da marca envolve quatro etapas principais (KOTLER; KELLER, 2006), quais sejam, planejamento, implementação do marketing de marca; avaliação e interpretação do desempenho da marca; crescimento e sustentação do valor da marca, Identificação e definição do posicionamento da marca.

O planejamento de marketing é um processo de intenso e profundo raciocínio, de coordenação de recursos humanos, logística e de recursos financeiros, cujo objetivo central é a satisfação do consumidor, gerando também resultados positivos para a empresa e para a sociedade, (AMBRÓSIO, 1999), e que implica a escolha de uma estratégia central no desenvolvimento de um posicionamento competitivo, tanto para a empresa quanto para seus produtos. No planejamento e a conseqüente implementação do marketing da marca, que esta remete ao consumidor, percepções, (GEARGEOURA, 1997), e, ainda que em assim sendo, tais percepções podem advir da aplicação da análise metafórica ao estudo das marcas, recorrendo à transposição de características humanas para objetos inanimados, como os produtos e seus símbolos visuais.

Aaker (1998) argumenta que, as atitudes dos objetos, como as marcas, que podem ser associados a traços de personalidade, fornecem benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores que influenciam os seus comportamentos de compra. Kapferer (1991) apresenta o conceito de identidade da marca, integrando seis facetas, quais sejam a física, a personalidade, o relacionamento, a cultura, o reflexo e a auto-imagem.

Para Kapferer (1991) o valor da marca está relacionado com dois fatores, quais sejam, o conceito de quota da mente do consumidor e com a distinção entre ativos da marca e valor financeiro da marca. Nesta perspectiva a questão fundamental na análise do valor da marca é a “quota da mente” dos consumidores que a marca adquire. O valor da marca advém da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto aos consumidores. De acordo com Keller e Machado (2005) uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente ao produto a partir do momento que conhecem e identificam a marca. Este efeito diferencial no consumidor ocorre a nível cognitivo, afetivo e comportamental. A análise do valor da marca na perspectiva do consumidor baseia-se no conhecimento do impacto da marca no processo de decisão de compra. Verifica-se se marca influencia o processo de decisão, se reduz a procura de informação, se permite que os consumidores não realizem avaliação de alternativas, ou se realizarem, o façam com um número de marcas mais reduzido, se a satisfação com a compra é maior. E, ainda, quanto à avaliação pós-compra, se a marca é de tal forma fonte de garantia que os consumidores já nem percorrem esta etapa, ou se a percorrem é de forma quase inconsciente. Para Tavares (2008, p.388):

O valor da marca assenta-se em dois componentes inter-relacionados e multidimensionais: força da marca e a sua valorização. A força da marca decorre das atividades mercadológicas e pode ser abordada segundo as variáveis clássicas do marketing: produto, preço, distribuição e promoção. Corresponde a seu significado na mente do consumidor.

Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande idéia diferenciada na mente do mercado-alvo, ou seja, seus produtos e ofertas não podem lembrar qualquer produto, e por isso devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes. Segundo Kotler e Keller (2006) toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio

SMP – segmentação, mercado-alvo, posicionamento, ou seja, descobrem-se necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e aí posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.

2.3.2 Modelos de Gestão de Marcas para Inserção no Mercado Externo

Aqui o que se propõe é apresentar os modelos de gestão de marcas, baseado predominantemente em Marqui (2004) com o intuito de, em se conhecendo tais modelos, contribuir para a inserção de marcas no mercado externo. Percebe-se que se faz necessário que o Brasil deixe de ser um país em que empresas exportam seus produtos sem marca, como se fossem *commodities* (APEX, 2004). Desta forma para Castro (2002), a venda de produtos brasileiros no mercado externo, com marca global, possui as vantagens de produzir eficiência máxima de marketing, reduzir os custos de propaganda, eliminar a confusão entre marcas, bom para produtos “globais”, bom para produtos de prestígio, facilitar a identificação do produto por consumidores globais, criar uma imagem global uniforme. No mundo globalizado, o processo de criar, estabelecer e gerenciar imagens e percepções por meio das quais o consumidor se relaciona com um produto ou uma empresa é a chave do sucesso. As marcas não vendem mercadorias, mas uma idéia, um estilo, um conceito, um sonho (KLEIN, 2002).

Segundo Aaker (1998), os administradores de marca observaram a existência de paridade na maioria das categorias de produto, a qual é resultado da “cópia intencional (*copy cat*) ou propaganda semelhante e da proliferação de marcas “eu também (*me too*)”. Além disso, foi observado que a competição em preços por meio de uso excessivo de promoções em curto prazo leva à redução de lucratividade das marcas. Fatos como esses, segundo Marqui (2004), têm feito, ao longo do tempo, com que varejistas e fabricantes examinem formas de aumentar a lealdade ou o patrimônio de suas marcas e aliados ao aumento progressivo dos custos de

desenvolvimento de novos produtos, tem conduzido empresas a adquirir, licenciar e estender suas marcas.

Desta forma a gestão da marca ganha importância a fim de investigar o impacto do uso de patrimônio e dos atributos da marca na preferência do consumidor por uma marca em detrimento de outra. Como anteriormente mencionado, aqui o que se propõe é a apresentação de modelos de gestão de marcas. Foram selecionados quatro modelos, quais sejam, o modelo lógico da administração de marcas ou modelo *LOGMAN*, o modelo *BAM – Brand Asset Management*, o modelo de construção do patrimônio da marca e o *CBBE.- Customer Based Brand Equity*.

O primeiro será o modelo proposto por Logman (2004), o qual combina a administração de marcas proativa com a reativa. Mais especificamente, o modelo *LOGMAN*, combina critérios do método *balanced scorecard*, do modelo de criação de valor para a marca do *Boston Consulting Group (BCG)*, do método de análise das lacunas e da casa da qualidade (*QFD – Quality Function Deployment*). Em seguida, será apresentada a fundamentação teórica sobre a qual se baseia a estratégia *BAM*, Davis (2002) e será apresentada ainda uma abordagem de onze passos para se colocar a estratégia *BAM* em prática, desde o desenvolvimento da visão da marca até a necessidade de se estabelecer uma cultura empresarial baseada na marca. O terceiro será o modelo de construção da marca segundo a definição de Aaker (1998), que usa a classificação da preferência do consumidor por um produto de uma determinada marca *versus* um produto equivalente sem marca, e incorpora tanto as dimensões comportamentais quanto as de percepção agrupadas em cinco categorias, quais sejam, consciência ou conhecimento, associações, qualidade percebida, lealdade, e outros bens, como patentes e marca registrada com proteção legal.

E por fim, o último a ser apresentado será o modelo *CBBE*, para o qual a construção de uma marca forte pode ser compreendida como uma série de passos, em que cada passo é contingencial para alcançar o passo seguinte e que, resumidamente, se apresenta da seguinte forma: O primeiro passo é assegurar que o consumidor se identifique com a marca e que seja criada na mente do consumidor uma associação

da marca com uma classe de produto específica ou uma necessidade do consumidor. O segundo é estabelecer, firmemente, o significado da marca na mente dos consumidores. O terceiro consiste em provocar a resposta do consumidor à identidade e significado da marca, citados anteriormente. O último passo é converter a resposta à marca em uma relação de lealdade entre clientes e marca.

2.3.2.1 Modelo *LOGMAN*

Diante da semelhança dos bens existentes na maioria das categorias de produto, um número crescente de empresas tem percebido que seus produtos já deixaram de ser únicos, seja por existência de cópia, seja pelo número de ofertas de produtos concorrentes semelhantes ou até mesmo substitutos. Desta forma, se os consumidores não percebem um valor adicionado no produto, que o diferencie de maneira clara na mente do consumidor, isso então faz com que preço e disponibilidade sejam determinantes na decisão de escolha por parte do consumidor. Segundo Logman (2004), uma empresa pode lidar com essa situação de duas formas, quais sejam: adotando uma estratégia de marca reativa ou adotando uma estratégia de marca proativa. Se a estratégia adotada pela empresa for reativa, significa que a empresa concorda e/ou acredita que todas as influências do mercado são, essencialmente, incontroláveis. Isso implica que a empresa deva se adaptar para o futuro e use uma estratégia de marca reativa. Na melhor das hipóteses, eles podem tratar com diferentes cenários.

Porém, se a estratégia adotada pela empresa for proativa, significa que a empresa compreende todas as influências como parcialmente controláveis. A empresa tenta adaptar e/ou modelar o futuro influenciando a percepção que os consumidores têm do mercado, da situação competitiva e do ambiente. Usando este tipo de estratégia proativa, a empresa pode influenciar a ocorrência de certos cenários. Logman (2004) propõe um modelo que combina a administração de marcas proativa com a reativa, que é o modelo *LOGMAN*, o qual combina com os seguintes critérios: O método de *balanced scorecard- BSC*; O método de criação de valor para a marca do *Boston*

Consulting Group- BCG; O método de análise das lacunas; O método Quality Function Deployment- QFD.

O *BSC- Balanced Scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação “[...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.39). Nesse contexto, Campos (1998) ressalta que o *BSC* deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia a longo prazo com as ações e os resultados a curto prazo.”

Para Kaplan e Norton (1997, p.47), o “*Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas”, e essas ações todas, em “relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

O *BSC* é um instrumento que aumenta a eficiência do sistema de informação, servindo finalidades distintas dadas à natureza diversa das várias áreas de negócio – análise segmentada, mas que, no entanto, não deixam de ser complementares. Contudo, pode-se ainda verificar uma perda de comparabilidade resultante da personalização deste instrumento de gestão para a ação, uma vez que reduz a aplicação e utilização de medidas comuns de desempenho. No Modelo do *Balanced Scorecard* diferentes medidas de performance são avaliadas por meio de quatro perspectivas, quais sejam, a perspectiva financeira, a perspectiva do consumidor, a perspectiva de processo e a perspectiva da aprendizagem, como indicado na figura 2.

Balanced scorecard

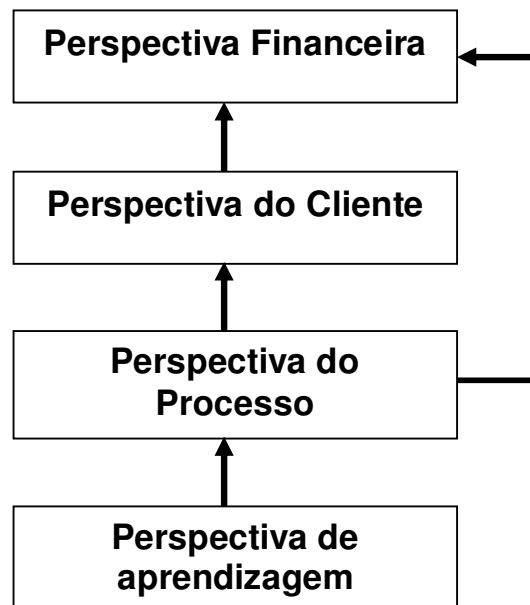


Figura 2 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*.
 Fonte: Logman (2004, p.95)

As quatro perspectivas estão ligadas umas às outras por relações causais ou espúrias. Em caso de relacionamento causal, uma perspectiva, ou uma variável componente da perspectiva, causa impacto na outra, diretamente ou indiretamente. Em caso de relacionamento espúrio, ou não causal, as duas perspectivas são afetadas por uma variável ao mesmo tempo. Essa terceira variável pode ser controlada ou ser externa à empresa. Um modelo de administração de marcas que pode ser compreendido como uma aplicação do *balanced scorecard* é o modelo de criação de valor para a marca do *BCG*. Esse modelo foca em quatro componentes da marca e captura muitas relações entre estes componentes. Os componentes da marca considerados pelo modelo de criação de valor para a marca *BCG* são estratégia da marca; direcionadores da marca; patrimônio da marca e valor da marca. É durante a elaboração da estratégia da marca que se define o seu público-alvo, ou seja, quais são os consumidores que aquela marca busca atingir com seus produtos e o posicionamento da marca (MARQUI, 2004).

As lacunas (*gaps*) de percepção na avaliação dos atributos podem ser calculadas usando-se diferentes referenciais. Quando o nível de serviço percebido é superior ao

nível desejado, o serviço oferecido excede as expectativas do cliente deixando-o satisfeito ou muito satisfeito. No entanto, quando o nível percebido fica aquém do mínimo adequado, o serviço deixou de atender aos mínimos requisitos do cliente, deixando-o insatisfeito. Neste último caso, é possível calcular diferentes lacunas. A lacuna em relação ao nível mínimo aceitável representa o menor esforço que uma empresa deveria realizar para conseguir alcançar a zona de conforto. A lacuna em relação ao nível desejado representa o esforço para a empresa alcançar um nível idealizado pelo cliente. Uma terceira alternativa é utilizar o ponto médio da zona de tolerância como referência para o cálculo da lacuna. Vencer a lacuna, neste caso, traduz atingir um nível médio de satisfação para o cliente. (CAMPOS; NÓBREGA, 2009)

O *QFD-Quality Function Deployment* é definido por Cheng (1995) como sendo “uma forma de comunicar sistematicamente a informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente o trabalho relacionado com a obtenção da qualidade”. Abreu (1997) ressalta o *QFD* como um método prático e eficaz que indica ao executivo o que fazer, para satisfazer o seu cliente, pois capacita a empresa a “ouvir o que seus clientes dizem e rapidamente assimilar, sistematizar e transformar em produtos, serviços ou processos adequados os requisitos solicitados.” O *QFD* é uma forma sistemática de assegurar que o desenvolvimento de funções, atributos, características e especificações do produto, assim como a seleção e o desenvolvimento e escolha de ferramentas, métodos e controles sejam dirigidos para as demandas do usuário ou do mercado (Eureka, 1993 *apud* Silva).

Os direcionadores da marca, por sua vez, compreendem a definição do *mix de marketing*. Nessa etapa, são definidos os elementos do *mix de marketing* a serem trabalhados a fim de atingir o público-alvo. Com os elementos do *mix de marketing* definidos e entregues ao consumidor, esse consumidor irá desenvolver um comportamento de compra, sua percepção referente à qualidade, o conhecimento e a preferência com relação à marca que esse consumidor tem do *mix de marketing* carrega. A avaliação desse conjunto de fatores compõe o patrimônio da marca. Geralmente, o patrimônio da marca, em ambientes competitivos, confere-lhe o aumento do volume de vendas, aumento do *price premium*, e valor que pode ser

transferido para os outros produtos do *portfólio* de produtos da empresa. O valor da marca é determinado pela avaliação desses resultados decorrentes do patrimônio da marca.

Conforme Logman (2004), as empresas não atribuem a mesma importância para as quatro perspectivas. Isto, segundo o autor, vai depender da estratégia seguida. Como exemplo, Logman afirma que produtos líderes, no seu negócio, enfatizam a perspectiva de aprendizado e inovação. No entanto, esses quatro componentes e suas relações podem ser comparados com as quatro perspectivas do *balanced scorecard*, (KAPLAN; NORTON, 1997), como pode ser observado na figura 3. Nessa ilustração, Logman (2004) identifica a existência de uma relação de correspondência entre as perspectivas do *balanced scorecard* e os componentes do modelo de criação de valor para a marca do BCG. O valor da marca corresponde à perspectiva financeira, o patrimônio da marca à perspectiva do consumidor, e os direcionadores da marca à perspectiva de processo. A estratégia da empresa/marca irá, então, direcionar as perspectivas e níveis em ambos os modelos.

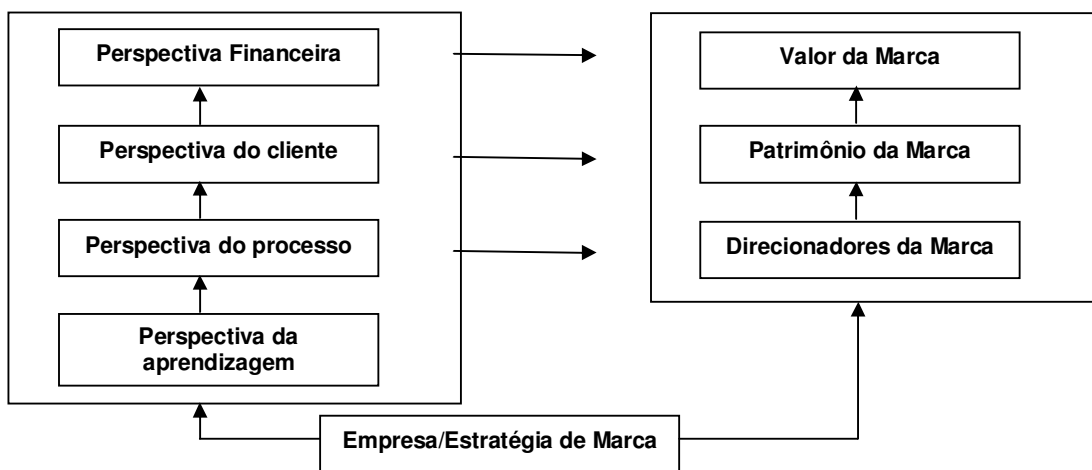


Figura 3 – *Balanced Scorecard Versus Modelo BCG*
Fonte: Logman (2004, p. 96)

Após apresentar a contribuição do *balanced scorecard* e do modelo da BCG para o modelo de LOGMAN, pode-se apresentar modelo LOGMAN propriamente dito (Figura 4). Este modelo é apenas uma extensão, o que Logman (2004) considera como sendo um refino, do modelo de criação de valor para a marca do BCG, que

leva em consideração contribuições do método de análise das lacunas e do modelo *QFD* para alcançar o aperfeiçoamento pretendido do modelo.

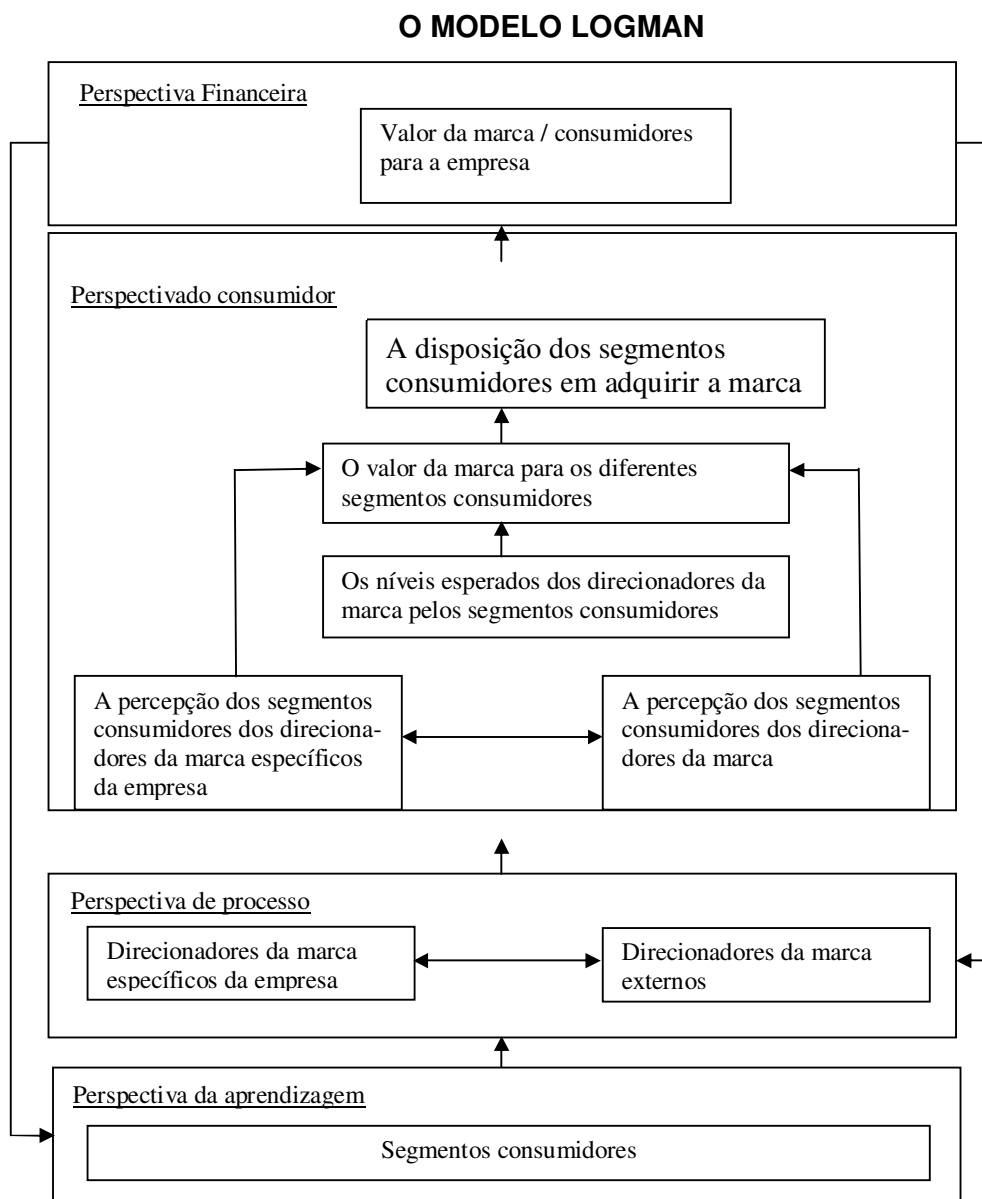


Figura 4 – O modelo LOGMAN
Fonte: Logman (2004, p. 98)

A interpretação do modelo *LOGMAN* se dá de baixo para cima. Na perspectiva da aprendizagem, o que é chamado de segmentos consumidores no modelo *LOGMAN* entende-se como sendo a definição do público-alvo no modelo de criação de valor para a marca do *BCG*, que é a base para o modelo *LOGMAN*. Na perspectiva de processo, é adicionado ao modelo-base um elemento composto pelos

direcionadores da marca externos. No entanto, esses direcionadores externos podem ter sido considerados na definição dos elementos do *mix de marketing*, mesmo não estando destacados. Dessa forma, a inclusão de tais direcionadores apenas destaca essa informação do conjunto que estava inserida. Na perspectiva do consumidor, a divisão da percepção dos segmentos consumidores dos direcionadores da marca em externos à empresa e específicos da empresa, talvez seja a variação que mais contribua, pois não se vê no modelo original nenhuma indicação de avaliação da concorrência, e a percepção dos direcionadores externos é justamente a análise do ambiente, o qual contempla todas as marcas concorrentes. A percepção dos direcionadores específicos da empresa corresponde aos elementos de percepção da qualidade, conhecimento e preferência do patrimônio da marca no modelo-base, e os níveis subseqüentes da perspectiva do consumidor correspondem aos demais elementos do patrimônio da marca. Por fim na perspectiva financeira não se observa nenhuma variação de uma modelo para outro. Influenciar a percepção dos consumidores a respeito dos direcionadores de marca da empresa faz parte da natureza proativa da administração da marca, enquanto integrar a perspectiva de aprendizagem se refere à natureza reativa da administração da marca.

2.3.2.2 *Brand Asset Management*

Aqui o que se propõe é apresentar os principais conceitos e premissas da *Brand Asset Management (BAM)* e como implementar tal estratégia. Para Davis (2002, *apud* MARQUI, 2004) a marca deveria ser mantida como um bem que é essencial para a organização no longo prazo e fundamental para a estratégia do negócio. De maneira sucinta isso implica no fato de que toda a organização deveria estar envolvida na construção do significado da marca e esse significado deveria ser comunicado internamente e externamente à empresa e alavancar esse significado deveria aumentar a lucratividade da marca, o valor dos seus ativos e o retorno da marca ao longo do tempo. As marcas são construídas por meio da experiência dos consumidores como um todo, não somente como atividade de *marketing* ou propaganda, podendo ser fonte de vantagem competitiva.

Administrar marcas como bens ou ativos da empresa requer um direcionamento *top-down* com implicações que se estendem muito além das funções operacionais (MARQUI, 2004). Rego, Oliveira e Luce, (2008) identificam que o valor da marca é um construto complexo, inexistindo consenso das definições do valor da marca, e um dos motivos dessas divergências é a existência de diferentes perspectivas nas quais a marca pode ser analisada, devido a diferentes propósitos de apresentação de seu valor (KELLER; MACHADO, 2005). Aaker (1998) refere-se à marca como sendo não só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa. Aaker (1996) considera o valor da marca como “um conjunto de ativos (e passivos) ligados ao nome de uma marca que se somam (ou se subtraem) do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores”. Os ativos e passivos que compõem o valor da marca podem ser agrupados em cinco classificações, as quais serão tratadas no item 2.3.2.3 do presente estudo. A *BAM* gera as mudanças na organização e faz com que a cultura organizacional desenvolva a visão orientada para longo prazo, com foco na construção da marca e na maximização do valor dos ativos da marca. O Quadro 2 apresenta as mudanças que a organização da empresa sofre durante a transição de uma administração tradicional para uma administração orientada para a marca.

Quadro 2 – Mudanças geradas pela administração orientada estrategicamente para a marca

Administração tradicional da marca		Administração estratégica da marca
Gerente da marca	→	Defensor da marca
Satisfação do consumidor	→	Envolvimento do consumidor
Transações únicas	→	Tempo de vida do relacionamento
Produto é o direcionador da receita	→	Marca é o direcionador da receita
Objetivos trimestrais	→	Objetivos trianuais
Aumento de participação de mercado	→	Aumento da contribuição marginal
A área de Marketing administra a marca	→	Todas as áreas funcionais administram a marca
Marca é um direcionador interno	→	Marca é um direcionador externo

Fonte: Davis (2002, p. 355, *apud* MARQUI, 2004)

Davis (2000, *apud* Souza, 2006) propõe o modelo como forma de maximizar a marca e melhorar os lucros da empresa colocando a marca como o principal ativo gerador de todas as receitas e estratégias geradoras de lucros, sendo não só um mecanismo para implementar a estratégia corporativa, mas sendo o impulsionador da própria estratégia.

A natureza dessas mudanças enfatiza o fato de que, enquanto o *marketing* de comunicação pode ser delegado a especialistas no nível tático, a administração do patrimônio da marca é competência do principal executivo e sua equipe de líderes seniores. Conceitualmente, marca deve conter a base principal da estratégia. A equipe de líderes seniores deve usar a marca para informar, senão conduzir, decisões estratégicas, desde o processo de venda, decisões de preço, além de todo o contato entre a empresa e o consumidor. O contínuo envolvimento da alta administração na gestão da marca ajuda a assegurar que todos os trabalhadores de dentro da organização comecem a sentir-se e a agir como proprietários da marca (MARQUI, 2004).

Os administradores necessitam de informações para que possam direcionar seus esforços em marca de uma forma que conduza para uma vantagem competitiva e sustentável e de longo prazo. Para isso, é indispensável que se utilize mecanismos de avaliação/mensuração que torne o intangível em tangível. Esses mecanismos fornecem as informações essenciais para os gerentes. Davis (2002 *apud* MARQUI, 2004) indica o papel da marca em guiar a vitalidade da empresa como um todo. Avaliar a imagem da marca, que é segundo (LOURO, 2000) o conjunto de atributos e de associações que os consumidores conectam ao nome de marca, mede o quanto é conhecida, importante e significativa, e se a marca está entregando o valor esperado e aumentando a intenção de compra dos consumidores. (DAVIS, 2002 *apud* MARQUI, 2004). Esses dois fatores podem ser utilizados, simultaneamente, para fornecer uma visão clara do valor da marca, mas devem corresponder às necessidades de eficácia e simplicidade para métricas da marca. Basicamente, uma medida de avaliação da marca deve possuir as seguintes características: **Alinhamento estratégico:** medidas de avaliação da marca devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização; **Orientação para o mercado:** é

necessário que a fonte de avaliação compreenda a ótica do mercado e não a visão interna da empresa; **Direcionador de ações:** para uma medida ser válida para a empresa, ela deve fornecer orientação para ações; **Repetibilidade e consistência:** uma métrica precisa ser facilmente reaplicada, somente assim ela possibilitará a continuidade da avaliação de desempenho dos valores medidos; **Relacionamento:** as medidas devem cobrir todos os aspectos da experiência do consumidor com a marca. (MARQUI, 2004) A avaliação do impacto da marca e da imagem da marca poderá ser considerada um elemento determinante de avaliação da *performance* organizacional (LOURO, 2000) e facilitam esse processo. Davis (2002, *apud* MARQUI, 2004) apresenta, de forma abrangente, como implementar as mudanças necessárias e os mecanismos de avaliação. Essa avaliação é composta por 11 passos, distribuídos em quatro fases, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Os passos para se implementar a BAM

Fase um: Desenvolvendo uma visão de marca	1º passo: Identificar os elementos da “visão da marca”
Fase dois: Determinando o “Conteúdo da marca” (<i>BrandPicture</i>)	2º passo: Determinar a imagem de sua marca 3º passo: Oficializar um modelo de marca baseado no consumidor 4º passo: Lançar-se no ambiente externo
Fase três: Desenvolvendo uma estratégia de gerenciamento dos ativos da marca	5º passo: Posicionar sua marca para o sucesso 6º passo: Comunicar o posicionamento de sua marca 7º passo: Estender sua marca 8º passo: Alavancar sua marca para maximizar sua influência no canal 9º passo: Precificar sua marca na condição de Premium
Fase quatro: Mantendo uma cultura de gerenciamento dos ativos da marca	10º passo: Avaliar o seu retorno sobre investimento na marca 11º passo: Estabelecer uma cultura baseada na marca

A primeira fase da implementação da *BAM* tem como objetivo desenvolver a visão da marca o que auxilia a empresa a definir os planos de alavancagem da(s) sua (s) marca (s) a fim de alcançar sua visão corporativa. O desenvolvimento dessa fase é útil, segundo Marqui (2004) para se atingirem vários resultados, dentre eles: Forçar a gerência sênior a chegar a um consenso sobre os objetivos de crescimento de longo prazo e demarcar de onde poderia se originar esse crescimento; Elevar a consciência da marca dentro da organização por trazer muitos temas relacionados à marca presente, frequentemente, pela primeira vez: O que é marca, Qual é a marca e como ela ajudará a crescer; Determinar quais tipos de pesquisas deverão ser feitas com os consumidores e quais os concorrentes deveriam ser incluídos na pesquisa. Para isso a identificação dos elementos da visão da marca é o único passo direcionado, inteiramente, pela intervenção e discussão da administração interna da empresa e deveria incluir uma articulação da estratégia de avanço da empresa, uma avaliação da perspectiva de crescimento financeiro e a articulação do papel que a marca precisa desempenhar para se alcançarem esses objetivos corporativos. Isso inclui metas para todas as partes da administração da marca, desde o público-alvo que se pretende atingir com a marca, passando por metas financeiras e identificação de nichos de mercado.

A segunda fase é determinar “retrato da marca”, vez que a cara da marca é a captura instantânea da marca num dado instante, ou seja, é a captura de toda informação armazenada na memória dos consumidores num determinado instante e reflete como a imagem da marca na perspectiva dos consumidores e como a marca é comparada em relação aos competidores, para depois disso determinar a imagem da marca, o que requer a reflexão de como a imagem é compreendida ou percebida pelas partes externas à empresa e consiste de todas as associações atribuídas à marca. Isso inclui associações do produto, personalidade da marca, associações da marca propriamente dita, e benefícios da marca.

Os benefícios da marca podem ser, frequentemente, explicados pela pirâmide de valores da marca (Figura 5), que captura como as marcas, ao longo do tempo se suportadas e administradas como ativos, podem mudar as associações dos consumidores partindo das características e atributos do produto (que podem ser

facilmente copiadas pela concorrência), para associações emocionais e benefícios de auto-expressão que são difíceis de imitar. Mover uma marca para o topo da pirâmide permitirá ao seu proprietário cobrar um prêmio pelas associações positivas que os consumidores têm com a marca. Muitas empresas têm dificuldades em alinhar o valor de uma marca ao valor do cliente, pois seus gerentes de marca desenvolvem uma proposta de valor para o cliente, que depende, na verdade, da capacidade do profissional de Marketing em influenciar os processos fundamentais da empresa, tais como fabricação e abastecimento, administração de ativos e gerenciamento da reputação da empresa (Knox ; Maklan, 1998 *apud* STRINGHETTI, 2001).

Além da pirâmide de valores da marca, um aspecto relevante e que deve ser considerado na determinação da marca é a sua personalidade. Aaker (1997) define personalidade da marca como o conjunto de características humanas associadas à marca. A combinação desses aspectos para identificar a imagem da marca auxilia no esclarecimento de qual é o seu significado e quais os valores que os consumidores vêem nela.

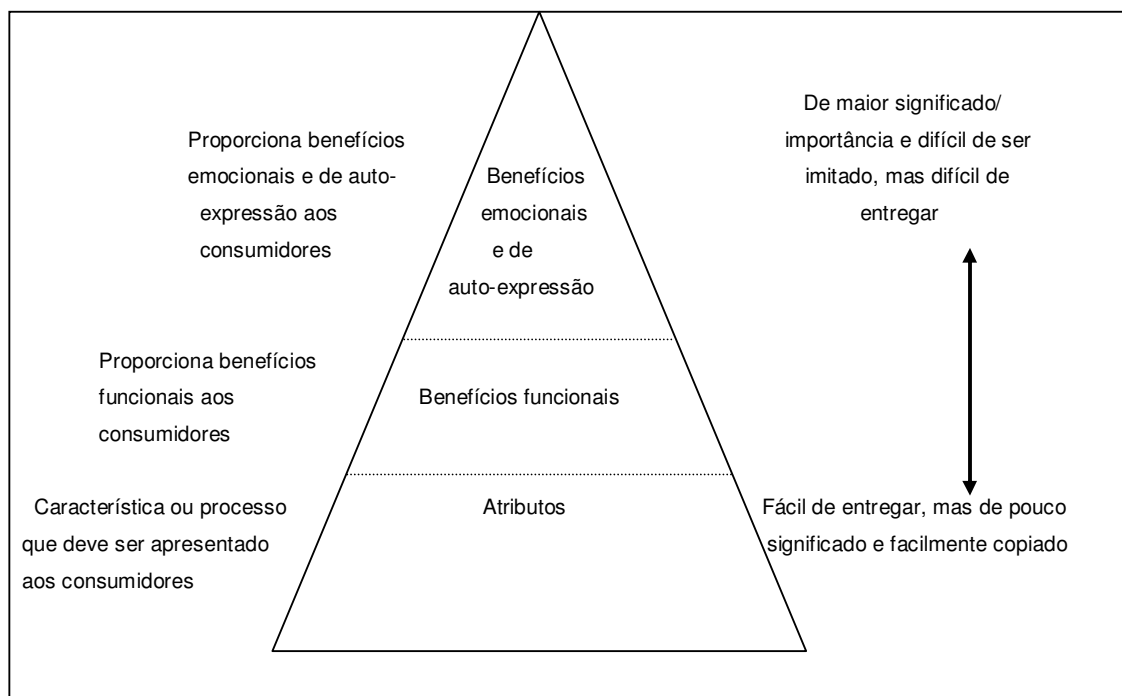


FIGURA 5 – A pirâmide de valores da marca.

Fonte: Davis (2002 *apud* MARQUI, 2004)

Restringe-se aqui, portanto, a apenas detalhar os conceitos que foram considerados exclusivos desse modelo, ou pelo menos, que foram abordados em uma ótica diferenciada pelo autor do modelo *BAM*.

2.3.2.3 Modelo conceitual do patrimônio da marca

Para Niemeyer (2000) uma marca só funciona se o produto for de encontro às necessidades e desejos do consumidor, satisfazendo-o em sua plenitude. Além de comunicar claramente o valor e os benefícios de seus produtos perante seus concorrentes e assegurar sua compreensão por parte do consumidor, a marca deve também inspirar confiança e contribuir para a consolidação de uma relação de lealdade por parte do consumidor.

O valor da marca tem sido visto sob uma variedade de perspectivas. Dependendo de qual é considerada, adiciona ou reduz valor para a empresa, para os canais de distribuição e para o consumidor. Esse valor pode também aumentar ou diminuir ao longo do tempo e ser menos ou mais extensível a outras categorias, conforme já abordado. Pode ser firmemente ligado à identidade geral da empresa ou completamente separado e pode ser mais ou menos volátil às forças mercadológicas ou competitivas (Tavares, 1998, p. 194).

O patrimônio da marca “é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca” (AAKER, 1998). Como decorrência dessa definição, para que certos ativos e passivos determinem o patrimônio da marca, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. A paisagem é constantemente modificada, pois os produtos mundializados, com seus símbolos e marcas ocupam o espaço nacional, tornando-o mundial (ORTIGOZA, 1997), porém, a marca, tanto do ponto de vista dos consumidores quanto das empresas, são um sinal de continuidade em um mundo em constante mutação (GALHANONE, 2005).

Ries e Ries (2000) afirmam categoricamente que o “nome de uma marca nada mais é do que uma palavra na mente, ainda que um tipo especial de palavra. O nome de uma marca é um substantivo, um substantivo próprio, que, como todos os substantivos próprios, geralmente se escreve com uma letra maiúscula. Todo e

qualquer substantivo próprio é uma marca, seja ou não de propriedade de um indivíduo, uma corporação ou uma comunidade. A força da marca e o prestígio que ela tem junto ao seu universo possibilita um intervalo de tempo para que a empresa possa preparar-se para ofensivas de concorrentes e de outras marcas que poderão ser lançadas no mercado. A marca é, hoje, o único valor intelectual que a legislação reconhece como sendo uma propriedade eterna, pois até as patentes e os direitos autorais têm um prazo de validade limitado, e as marcas permanecem sendo de seus proprietários até que eles a vendam ou a deixem morrer por maus-tratos (Sampaio, 1999).

Assim, se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados ou até mesmo perdidos, embora parte deles possa ser transferida para um novo nome ou símbolo. Segundo Perez (2007) na análise da marca contemporânea é que há grande complexidade sígnica, principalmente, ao nível das expressividades. A marca reúne aspectos qualitativos, indiciais e simbólicos havendo em determinadas situações, ênfase em uma dimensão ou outra e ainda, a construção da imagem da marca, para além da recepção de suas expressividades, envolve ainda um conjunto de experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a um determinado objeto. Os ativos e passivos, nos quais o patrimônio da marca se baseia, vão diferir de contexto para contexto.

Contudo, segundo Aaker (1998), os ativos e passivos podem ser agrupados de forma prática em cinco categorias ou dimensões, quais sejam, lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidade percebida; associações à marca; outros ativos do proprietário da marca (patentes, *trademarks*, relações com canais de distribuição, etc).

A figura 6 resume o modelo de construção de patrimônio da marca segundo a definição de Aaker (1998). As cinco categorias de ativos que se encontram subjacentes ao patrimônio da marca são mostradas como sendo sua base. A figura mostra, também, que o patrimônio da marca cria valor não só para o consumidor como também para a empresa.

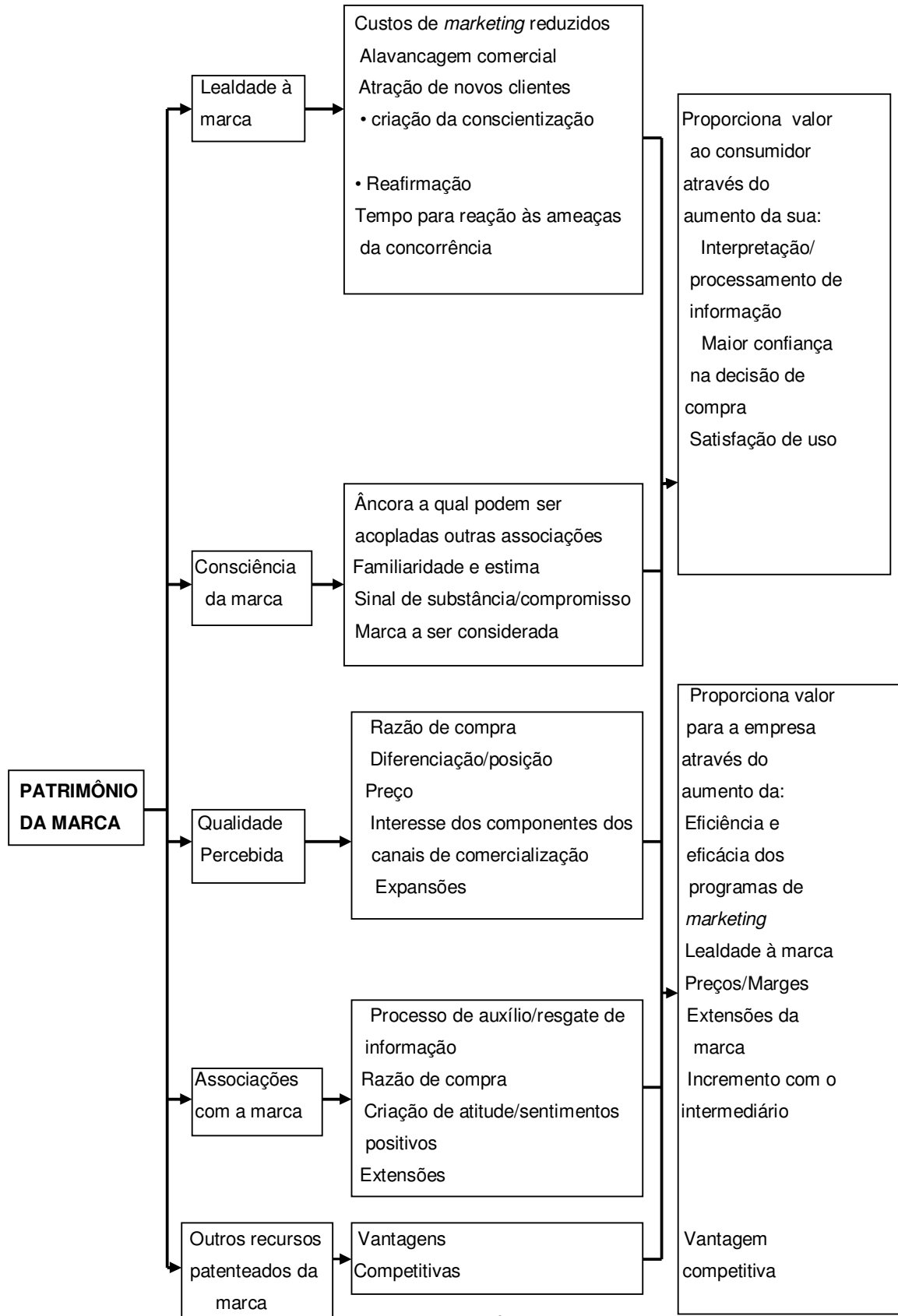


Figura 6 – Patrimônio da marca

Fonte: Aaker (1998, p.18)

Cada uma das cinco dimensões será discutida adiante, porém optou-se, antes, por destacar o potencial que o patrimônio da marca tem em acrescentar valor para a empresa, pela geração marginal de fluxo de caixa sob, pelo menos, seis formas, como parte de seu papel em adicionar valor para o consumidor (MARQUI, 2004). Primeiro, pode fortalecer ou aumentar a eficácia de programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos. Segundo, as quatro últimas dimensões do patrimônio da marca podem ressaltar a lealdade à marca.

A qualidade percebida, as associações e nome conhecido proporcionam razões de compra e afetam a satisfação de uso. Mesmo quando essas dimensões não são centrais na escolha da marca, podem dar segurança, reduzindo o incentivo à experimentação de outras marcas. Reforçar a lealdade à marca é especialmente importante na ocasião da compra, como resposta aos concorrentes que tentarem inovar e obter vantagens para seus produtos. Deve ser observado que a lealdade à marca não é apenas uma das dimensões do seu patrimônio, como é, também, afetada por ele. A influência potencial sobre a lealdade por parte das outras dimensões é tão significativa que é listada como uma das maneiras pelas quais o patrimônio da marca proporciona valor para a empresa. (MARQUI, 2004)

Terceiro, o patrimônio da marca, usualmente, proporciona maiores margens, por permitir tanto um *price premium* como a menor utilização de promoções. Em muitos contextos, os elementos do patrimônio da marca servem de suporte ao *price premium*. Além disso, uma empresa com desvantagem no patrimônio da marca terá que investir mais em atividades promocionais, algumas vezes apenas para manter sua posição no canal de distribuição. Quarto, o patrimônio da marca pode proporcionar uma base para o crescimento via extensões da marca e, quinto, o patrimônio da marca pode dar novo impulso ao canal de distribuição. Assim como os consumidores, o comércio é menos inseguro quando lida com uma marca que já tenha conquistado reconhecimento e associações. Uma marca forte terá a vantagem de ganhar tanto o destaque na gôndola quanto a cooperação na implementação de programas de *marketing*. Finalmente, os ativos do patrimônio da marca proporcionam uma vantagem competitiva que frequentemente representa uma barreira real aos concorrentes (MARQUI, 2004).

2.3.2.3.1 As dimensões da gestão da marca

Aqui o que se propõe é descrever as dimensões da marca a fim de fornecer uma visão que permita à empresa articular estratégias de marcas que sejam externamente (marca e clientes) e internamente (recursos/capitação da empresa) consistentes. Análise das relações fundamentais entre cada uma das dimensões proporcionará essa visão: a essência da estratégia empresarial orientada para a marca.

2.3.2.3.1.1 Lealdade à marca

De acordo com Aaker (1998), lealdade à marca se refere à ligação que o consumidor tem com a marca, preferindo-a em relação aos concorrentes, e existem cinco níveis de lealdade de clientes, quais sejam: O primeiro e mais baixo nível de lealdade é chamado de clientes indiferentes, sendo esses sensíveis a preço, e tendo grande possibilidade de troca. No segundo nível de lealdade se encontrariam os compradores habituais, que são aqueles sem razões para trocarem o produto, já que estão satisfeitos ou, pelo menos, não estão insatisfeitos com o produto. No terceiro nível são classificados os clientes satisfeitos que teriam custos associados caso desejassem trocar de produto. No quarto nível se concentram os clientes que gostam da marca. Esse sentimento pode se basear em associações, experiências ou na qualidade percebida do produto. No entanto, não seria possível definir exatamente de onde surge esse sentimento. No último nível de lealdade estariam os clientes comprometidos, que são aqueles que têm orgulho de terem descoberto ou de usarem a marca. Esses consumidores recomendariam a marca para outras pessoas.

Segundo Oliver, (1999, *apud* TAVARES, 2008) a lealdade à marca pode se expressar em quatro níveis, quais sejam, cognitivo, que relaciona-se às informações que o consumidor tem sobre a marca; afetivo, que corresponde à atitude favorável

ou afeto positivo que o consumidor nutre pela marca; conativo, marcado por repetidos comportamentos de compra; e ativo, no qual o consumidor se torna um defensor da marca. Verifica-se que investimentos de tempo, esforço, e outros recursos irrecuperáveis em relacionamento com os consumidores e membros do canal cria um comprometimento que motiva as partes a manter o relacionamento e estabelece uma expectativa de reciprocidade. Tais investimentos tendem a estabelecer um comportamento leal. O comportamento leal é definido por Wulf *et al* (2001 *apud* MARQUI, 2004) como uma dimensão composta pela freqüência de compra do consumidor e pelo montante gasto em um varejista comparado com o montante gasto em outros varejistas dos quais o mesmo consumidor compra.

A marca deve gerar suficientes freqüências e volumes de compra para incrementar os lucros da empresa proprietária da marca (KELLER; MACHADO, 2005), vez que “compras repetidas e a participação de mercado de uma categoria atribuída a uma marca são os principais indicadores de comportamentos de consumidores leais”. (MARQUI, 2004). A lealdade à marca ocorre “Quando as atitudes e crenças favoráveis à marca são manifestadas em repetidos comportamentos de compra” (TAVARES, 2008).

A lealdade à marca é uma medida da ligação do consumidor com a marca, a qual reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a marca concorrente fizer uma mudança ou em preço, ou em características do produto. (MARQUI, 2004) e é também definida em relação a um conjunto de concorrentes devidamente identificados (LOURO, 2000). À medida que a lealdade à marca aumenta, diminui a vulnerabilidade da base de consumidores à ação da concorrência. É um indicador do patrimônio da marca claramente aos lucros futuros, vez que a lealdade à marca se traduz diretamente em vendas futuras. A lealdade da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva e implica, ainda, melhores negócios com o comércio, uma vez que os consumidores esperam que a marca esteja sempre disponível e a lealdade à marca dos consumidores existentes representa um ativo estratégico que, se adequadamente gerenciado e explorado, tem o potencial de proporcionar valor de diversas maneiras (AAKER, 1998). A base de consumidores leais a uma marca constitui uma barreira

à entrada, um possível preço-prêmio, um maior tempo para responder às inovações dos concorrentes e uma defesa contra a concorrência baseada no preço. (LOURO, 2000).

2.3.2.3.1.2 Conhecimento da marca

O conhecimento da marca pelo cliente pode ser caracterizado em termos de duas dimensões: consciência da marca e imagem da marca (KELLER, 1993). O conhecimento de uma marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos (AAKER, 1998). O posterior reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação, e todos os modelos que tentam prever o sucesso de novos produtos têm o reconhecimento da marca como a chave do início da construção. A consciência da marca é a familiaridade que o consumidor possui com a marca e pode ser criada através da exposição repetida, embora isso seja mais eficiente para o reconhecimento da marca do que para a sua lembrança.

Já a imagem da marca é um conjunto de associações. A profundidade da consciência de marca está relacionada à probabilidade de que a marca seja lembrada (SERRALVO; FURRIER, 2004). Uma imagem positiva para a marca é criada por programas de *marketing* que procuram criar associações únicas, fortes e favoráveis para a marca. A inclusão da imagem da marca na dimensão conhecimento da marca é uma particularidade da abordagem que Marqui (2004) verifica em Keller nos seus trabalhos (1993, 1998, 1999, 2001, 2003), porém, vale ressaltar que Aaker (1998) considera a imagem da marca como parte de suas associações, desta forma, o assunto será melhor tratado no item 2.3.2.3.1.4 um pouco mais à frente.

Para Aaker (1998) o conhecimento da marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo, desde o sentimento de que a marca seja reconhecida até a crença de que ela é a única na classe de produtos; como pode ser observado na figura 7 o intervalo

pode ser representado por diferentes níveis do conhecimento da marca. O papel do conhecimento da marca no seu patrimônio depende do contexto como do nível de conhecimento atingido.

De acordo com Aaker (1996), a dimensão consciência da marca pode afetar as percepções e atitudes dos consumidores, sendo, em alguns casos, o principal fator de escolha da marca pelos consumidores. A consciência da marca pode ser entendida como a força com que a marca está registrada na mente dos consumidores, ou seja, o que possibilita identificá-la entre várias outras marcas e em diferentes ambientes e condições. Consciência da marca está ligada, portanto, ao reconhecimento e à lembrança (KELLER, 1993).

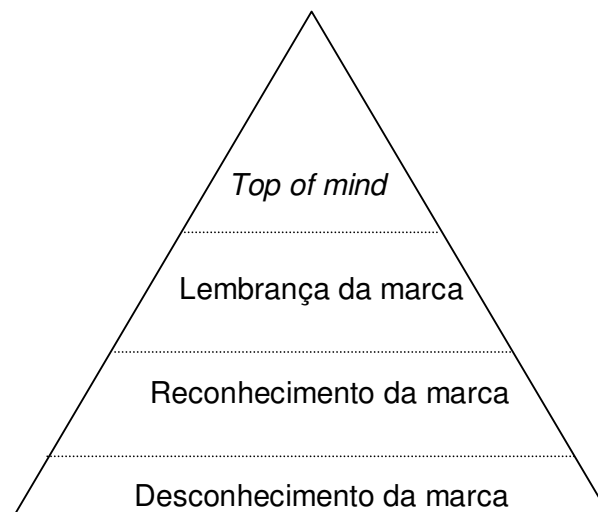


Figura 7 – Pirâmide do conhecimento

Fonte: Aaker (1998, p.65)

Fazendo a leitura de baixo para cima da ilustração, o nível no qual a marca é desconhecida, significa que não existe conhecimento da marca. No nível mais baixo de conhecimento da marca, que é o reconhecimento da marca, baseia-se em um teste de *recall* estimulado e é particularmente importante para o comprador que escolhe a marca no ponto de venda. O próximo nível é o da lembrança da marca. Nesse nível a lembrança é espontânea, sem a necessidade do estímulo utilizado no nível anterior e está associado com uma posição mais forte da marca. Por sua vez, em uma pesquisa de *recall* sem estímulo algum, a primeira marca a ser mencionada alcança a classificação de *Top of mind*. A posição de *Top of mind* é uma posição

especial, de forma concreta, a marca *Top of mind* está à frente das outras marcas na lembrança da pessoa, embora, naturalmente, possa haver uma outra marca bem próxima. Para Tavares (2008), “o conhecimento e as crenças dão origem às preferências, que podem se materializar em comportamento de compra”.

2.3.2.3.1.3 Qualidade percebida

Para Suraman, Zeithaml e Berry (1988, *apud* COSTA; DE OLIVEIRA, 2007) a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade de um produto, enfatizando a diferença entre qualidade objetiva e percebida. A qualidade objetiva se refere às características e atributos objetivos de um objeto ou evento, e a qualidade percebida se refere à resposta subjetiva de pessoas a um objeto, que é um fenômeno relativo que difere entre os julgadores.

A percepção da qualidade é influenciada pelas alternativas que estão à disposição dos consumidores (AAKER, 1996). O autor sugere que existem outros três tipos de qualidade: objetiva, baseada no produto e de manufatura. Qualidade objetiva é a extensão em que um produto entrega um serviço superior. Qualidade baseada no produto se refere à natureza e quantidade dos ingredientes, atributos e serviços incluídos. Qualidade de manufatura está ligada ao conceito de conformidade com a especificação, com o objetivo de zero defeito. De acordo com Yoo e Donthu (2001, *apud* COSTA; DE ALMEIDA, 2007), a qualidade percebida representa uma avaliação subjetiva geral sobre a qualidade do produto, não incluindo avaliações individuais da qualidade de determinados elementos do produto. Qualidade percebida é definida como o julgamento do consumidor a respeito da superioridade ou excelência de um produto. A qualidade percebida difere da qualidade objetiva, que pode não existir, uma vez que toda qualidade é percebida por alguém, seja um consumidor, pesquisador ou administrador (ZEITHAML, 1988 *apud* MARQUI, 2004).

A interpretação das pessoas sobre o que é qualidade cada vez mais está baseada no que as pessoas acreditam ser os reais valores, pois elas procuram encontrar

significado e cultura em tudo o que fazem e compram. Valores, crenças, modos de conduta dão significado e orientam o relacionamento entre empresa e seus consumidores, e valores como ética, honestidade, responsabilidade social e ambiental são transferidos para as marcas (TAVARES, 2008), e facilitam a aceitação em como as marcas são percebidas. Esse movimento é uma indicação de que a consciência social é algo crescente, assim como o número de pessoas dispostas a pagar um pequeno extra por uma consciência limpa ou tranqüila (KING, 1991 *apud* MARQUI, 2004). Uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade geral, não necessariamente baseada no conhecimento de especificações (AAKER, 1998). E posição forte de qualidade percebida pode ser uma vantagem competitiva difícil de superar. Aaker (1996) propõe que a percepção da qualidade difere entre os clientes leais e os não leais. Essa medida assume uma importância central por estar altamente associada com gostar, confiar, ter orgulho e vontade de recomendar uma determinada marca. É definido como o quociente médio de qualidade no conjunto de todos aqueles que detêm uma opinião acerca da marca (LOURO, 2000).

2.3.2.3.1.4 Associações com a marca

O comportamento do mercado será crescentemente complexo e cada vez mais simbólico. As pessoas compram coisas não somente pelas suas funções, mas também pelo o que elas significam. Levy (1959, *apud* MARQUI, 2004), denomina esse significado como a linguagem dos símbolos, na qual as coisas que as pessoas compram são vistas como tendo significado pessoal e social em adição às suas funções. Símbolo é um termo geral para todas as ocasiões nas quais a experiência serve de mediador, em que um objeto, ação, palavra, figura, ou comportamento complexo é compreendido por significar não somente ele em si, mas também algumas outras idéias e sensações. Essas idéias e sensações são conhecidas, também, como associações, as quais representam as bases de decisão de compra e para a lealdade à marca. Entre as possíveis maneiras que as associações podem criar valor para a empresa e para seus clientes estão a diferenciação ou posicionamento, criar atitudes positivas, servir como base para extensões (AAKER,

1998). Tais associações estão relacionadas à mensagem que é transmitida a respeito da marca pela empresa ao público, e precisam, primeiramente, ser consistentes com os atributos da marca e com a percepção da marca que irão sustentar tais associações. Em seguida, as associações têm a função de diferenciar seus produtos da concorrência e, por fim, deverão servir como razão de compra por adicionar valor aos produtos da marca. As associações de uma marca trazem consigo, porém, o problema de englobarem dimensões imaginárias específicas a uma categoria de produtos. O desafio é, assim, o de criar medidas que funcionem para diferentes produtos (LOURO, 2000);

Segundo Keller (1993), a imagem da marca pode ser definida como sendo as percepções sobre a mesma, refletidas pelas associações presentes na memória dos consumidores. O tipo, a positividade, a força e a exclusividade das associações que são feitas às marcas as diferenciam e transferem o seu significado para os consumidores. Os diferentes tipos de associações podem ser divididos em três grandes grupos: atributos, benefícios e atitude. Atributos são definidos como as características descritivas de um produto ou serviço, estando relacionados diretamente ao desempenho do produto ou aos aspectos relativos à informação de preço, embalagem, tipo de cliente que usa o produto e situação de uso do produto. Benefícios são definidos como valores pessoais ligados ao produto ou serviço, ou seja, o que o consumidor acha que o produto ou serviço pode fazer por ele, podendo ser divididos em benefícios funcionais, de experiência e simbólicos. Atitudes são definidas como a avaliação geral que o consumidor faz da marca e são essenciais para o comportamento do consumidor, principalmente no que se refere à decisão de compra (KELLER, 1993).

Desta forma, um símbolo ou associação é apropriado quando combina com, ou reforça, a forma como o consumidor pensa sobre si mesmo e o distingue dos demais. Algumas dimensões de distinção são sexo, idade, e classe social. A cultura exerce influência e pode modelar o comportamento individual, vez que parte das decisões pessoais resulta coletivamente de normas que emergem de seu sistema social (TAVARES, 2008). O símbolo da participação social está entre um dos mais dramáticos fatores em *marketing* (MARQUI, 2004), já que existem grupos de classes

sociais formados pela forma como as pessoas vivem, as atitudes que têm e a aceitação e exclusividade de suas associações.

A maioria dos produtos dizem alguma coisa sobre o mundo social das pessoas que os consomem. As coisas que compram são escolhidas, em parte, para atestar a posição social à qual pertencem. O conceito de imagem da marca parece relevante ao redirecionar atenção para a forma como os produtos transformam os pensamentos e sentimentos das pessoas no sentido das implicações simbólicas, se isso é planejado pelo fabricante ou não. Se o fabricante compreender que está vendendo símbolos tanto quanto bens, ele pode ver seus produtos mais completamente. Isso o torna capaz de compreender não somente como o objeto por ele vendido satisfaz certas necessidades práticas, mas também como ele (o objeto) supre de significados na cultura comportamental do consumidor. (MARQUI, 2004). Nesse caso, faz-se necessário uma dimensão outra, qual seja, o “comprometimento da alta administração”, a qual será tratada no modelo de gestão *CBBE* no item 2.3.2.4

2.3.2.3.1.5 Extensão de marca

Extensão de marca corresponde à expectativa de que, parte de atributos e associações positivas de uma marca seja transferida para um novo produto, aumentando assim, sua força de mercado, ou seja, refere-se à ampliação de uma marca já estabelecida para uma linha diferente de produtos, pertencente ou não, à mesma classe de consumo ou empresa (TAVARES, 2008). As extensões da marca, a utilização de um nome e marca existentes em uma classe de produtos para entrar em outra classe, têm sido o centro do crescimento estratégico para diversas empresas (MARQUI, 2004), e tem sido visto como uma forma de capitalizar o valor de marca (TAVARES, 2008). As vantagens de se fazerem extensões da marca podem ser muitas, vez que lançar novos produtos, podendo utilizar-se um nome de marca já conhecido e talvez consolidado no mercado, é bastante atraente, embora muitos cuidados precisam ser tomados para que o que parecia ser uma estratégia

vantajosa não se transforme em uma grande armadilha. Portanto, as extensões precisam ser gerenciadas junto com a marca para evitar o seu desgaste.

Os principais cuidados, segundo Marqui (2004) relacionam-se a não usar a marca sem prover o seu desenvolvimento e não usar a marca em categorias de produto ou segmentos de mercado que não possam ser sustentados pelas associações firmadas da marca antes da extensão. Para Tavares (2008), dentre os cuidados a serem adotados estão, diluição da marca ou enfraquecimento da linha; redução da lealdade dos consumidores à marca; estagnação ou perda da participação de mercado; empobrecimento das relações com os elos da cadeia produtiva. O não desenvolvimento ou manutenção da marca quando da extensão pode desgastar a imagem da marca, ou esta pode sofrer diluição, ou seja, a marca perde sua força por ter-se dividido em várias categorias de produto. Já a utilização em diferentes categorias de produto necessita que a imagem formada possa ser mantida, pois é essa imagem que serve como vantagem para se decidir entre a criação de uma nova marca e a extensão. Se a extensão não for consistente com a imagem existente da marca, ela pode desgastar de tal forma a imagem da marca, que posteriormente a marca não crie valor algum em nenhuma das categorias de produto.

2.3.2.4 O modelo *CBBE - Customer Based Brand Equity*

Três importantes conceitos estão incluídos na definição do *CBBE*, quais sejam, efeito diferencial, conhecimento da marca e resposta do consumidor para o *marketing* da marca.

Keller (1993) propõe dois modelos para se avaliar o *CBBE*: Um tem o foco no conhecimento da marca e suas dimensões, e baseia-se no seguinte enunciado: “O valor da marca baseado no consumidor é definido como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao programa de marketing da marca”. Assim, o foco nesse modelo é o conhecimento da marca (*brand knowledge*), conceituado como uma rede de associações na memória do consumidor, modelada por dois componentes: a conscientização de marca (*brand awareness*) e a imagem

de marca (*brand image*). O outro tem o foco no processo de edificação de uma marca como elemento de construção de valor e que (KELLER, 2001, *apud* TRINTA; CAMPOMAR; BACELLAR, 2010) tem como premissa básica que o poder de uma marca repousa naquilo que o consumidor aprendeu, sentiu, viu e ouviu sobre ela e que excedeu positivamente os padrões estabelecidos. Assume-se então que o poder de uma marca encontra-se no que reside na mente do consumidor. Para se construir uma marca forte, que apresente um alto *CBBE*, são necessários quatro etapas, a passagem para a próxima depende de sucesso na anterior.

Na primeira etapa deve-se assegurar-se a identificação e associação do consumidor à marca, na segunda deve-se estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos consumidores, a terceira dedica-se a extrair o correto significado e identidade da marca e na etapa final convertem-se as informações a respeito da marca em relacionamento baseado em lealdade entre os consumidores e a marca. Essas quatro etapas, segundo Trinta, Campomar e Bacellar (2010) procuram responder a uma seqüência lógica de perguntas sobre a marca: (1) Quem é você? (identidade da marca); (2) O que você faz? (significado da marca); (3) O que eu penso ou sinto sobre você? (resposta a marca); e (4) Que tipo de associação e quanto de relacionamento eu deveria ter com você? (relacionamento com a marca). Com o objetivo de fornecer uma estrutura para a construção da marca Keller e Machado (2005) elaboram uma pirâmide a qual chama de modelo *Customer Based Brand Equity CBBE*, figura 8.

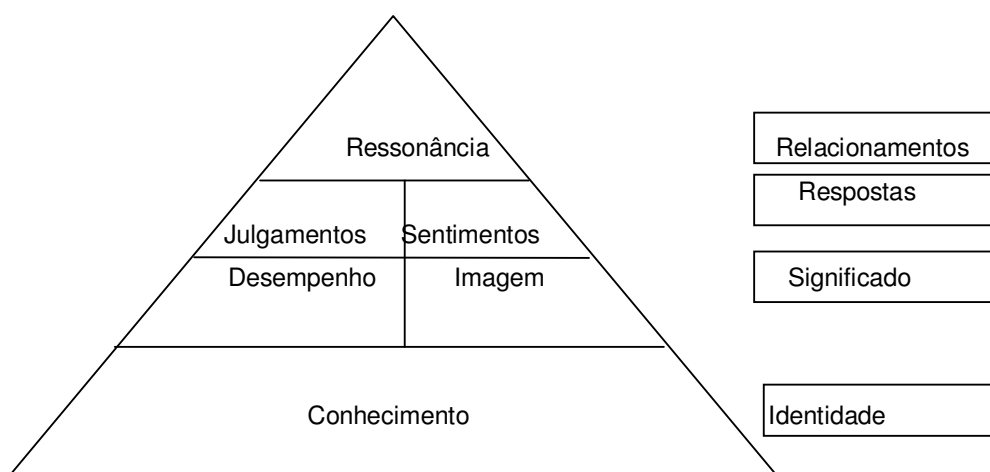


FIGURA 8- Pirâmide de Construção de *brand equity*
 Fonte: Keller (2005,p. 76)

Para Keller e Machado (2005), o efeito diferencial é definido por comparar a resposta do consumidor ao *marketing* de uma marca com a resposta do mesmo *marketing* para um nome fictício. O conhecimento da marca é definido em termos de imagem e consciência da marca, e, a resposta do consumidor ao *marketing* vem a ser definida em termos de percepções do consumidor, preferências, e crenças oriundas das atividades do *mix* de *marketing*.

Consequentemente, de acordo com Keller (1993), pode-se dizer que uma marca tem um patrimônio baseado no consumidor positivo (ou negativo) se seus consumidores reagem mais (ou menos) favoravelmente para produtos, preços, promoção, ou distribuição da marca do que eles reagem para os mesmos elementos do *mix* de *marketing* quando esses são atribuídos a um nome fictício ou uma versão anônima do produto ou serviço. Assim, no caso de a marca ser vista pelos consumidores como uma versão similar aos protótipos da categoria do produto, sua resposta não deveria variar se comparada à resposta para produtos e serviços hipotéticos. Por outro lado, se a marca tem alguma distinção ou associação única, aquelas mesmas respostas deveriam apresentar variação.

Aaker (1998) aborda com clareza o conceito de *brand equity*, definindo-o como conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. (...) Podem ajudá-los a interpretar, processar e acumular grande quantidade de informações sobre produtos e marcas.

Mesmo com todo o rigor, o *brand equity* é um sistema passível de imperfeições. Baseado na lucratividade, no *market share* e na capacidade de expansão da marca, ele deixa uma lacuna em sua avaliação. Segundo Troiano (*apud* Pereira, 2002), “ele não calcula o seu valor econômico (...) e o mais importante é entender o que está levando ao crescimento ou à redução do valor” e, num sistema aberto, os fatores extrínsecos às empresas podem ser, em grande parte, os responsáveis pelas oscilações nos valores das marcas.

A natureza de como as respostas diferem depende da avaliação do consumidor acerca das associações, bem como dos elementos do *mix de marketing* em consideração. Dessa forma, estabelecer uma consciência da marca e uma imagem positiva da marca na memória do consumidor cria diferentes tipos de valores da marca baseados nos consumidores, dependendo de quais elementos foram considerados.

A Figura 9 representa os elementos essenciais para a construção da marca segundo o modelo *CBBE*.

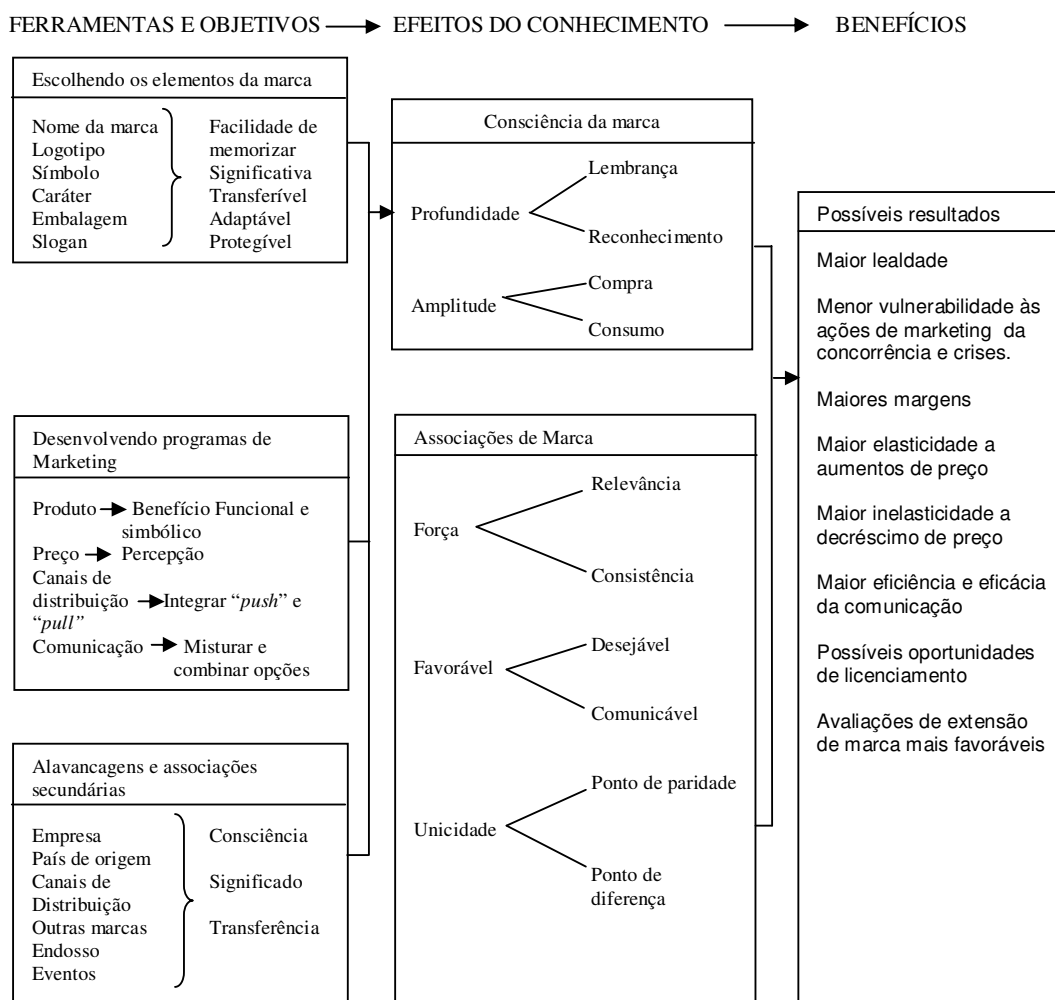


Figura 9 – Construindo patrimônio da marca baseada no consumidor

Fonte: Keller (1998, p.69)- adaptado

Ao comparar o modelo *CBBE* com o modelo conceitual de patrimônio da marca, pode-se concluir que os elementos principais nos quais se deve basear a gestão da

marca são semelhantes. Para Marqui (2004) a diferença fundamental entre os dois está no fato de que o modelo *CBBE* propõe uma sequência de passos para a construção do patrimônio da marca, enquanto que o modelo conceitual do patrimônio da marca não estabelece essa sequência.

Estas cinco dimensões-chave (lealdade à marca, conhecimento da marca, qualidade percebida, associações com a marca, e extensões) apresentam-se como importantes para a construção de marcas, e têm como resultado melhor desempenho de mercado. A empresa pode implementar uma variedade de ações dentro de cada dimensão a fim de produzir respostas dos consumidores. Seis resultados de como os clientes podem responder às ações são destacados: *Price Premium*, elasticidade de preço, participação de mercado, expansão da marca via extensão, estrutura de custo e lucratividade da marca (AMBLER *et al*, 2002 *apud* MARQUI, 2004). Administrar o patrimônio da marca, contudo, requer mais que uma perspectiva de longo prazo. O patrimônio da marca deve ser gerenciado durante todo o tempo, buscando reforçar o significado da marca e, se necessário, revitalizar a marca (KELLER, 1999, *apud* COSTA; DE OLIVEIRA, 2007).

Urde (1994, *apud* MARQUI, 2004), constatou que as decisões quanto à marca são frequentemente delegadas aos níveis organizacionais inferiores, carentes de visão global e coordenação, embora tais questões devessem ser coordenadas com prioridade e tratadas no nível estratégico de decisão de empresa, vez que “a marca como identidade corporativa diferencia a empresa de modo positivo e memorável, projetando assim uma personalidade única e posicionando adequadamente a companhia no mercado” (DIEFENBACH, 1987, *apud* ROSSI; TÓFANI, 2008). E ainda, considerando que a identidade de marca pode ser definida como um conjunto único de características de marca que a empresa procura criar e manter, e que, é nessas características que a empresa se apóia e se orienta para satisfazer consumidores e membros da empresa e da sociedade, (TAVARES, 1998), a gestão de marcas deve contar com o apoio e envolvimento da alta administração, e, portanto, a partir dessa premissa, pode-se identificar a sexta e última dimensão da gestão da marca a ser considerada, qual seja: o comprometimento da alta administração. King (1991, *apud* MARQUI, 2004) destaca quatro aspectos

considerados por ele particularmente importantes nesse sentido, quais sejam; o papel do diretor de recursos humanos; expressar a estratégia da companhia; comunicação interna; organização. Para o autor, conseguir que a empresa como um todo esteja envolvida com a marca talvez seja a mais importante tarefa da administração

O diagrama da Figura 10 esquematiza essa forma de organização.

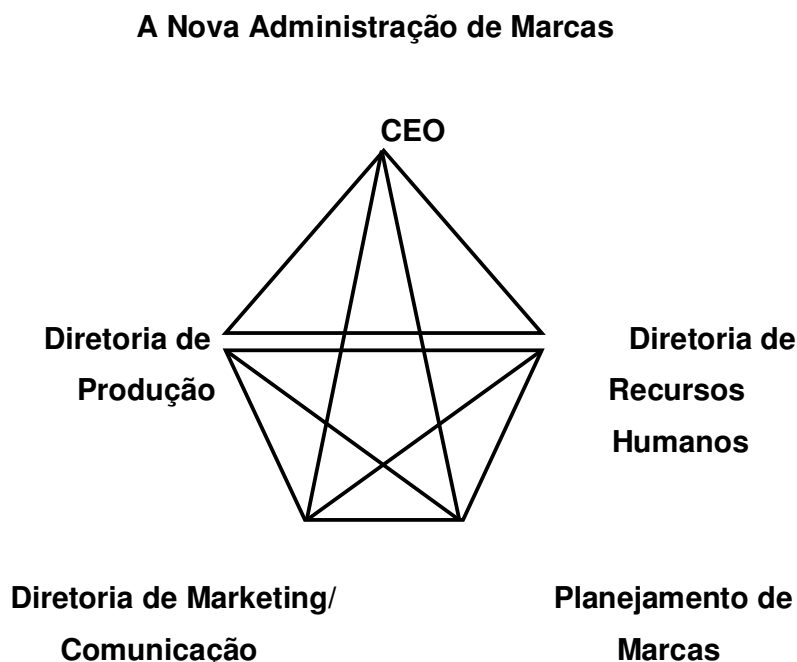


Figura 10 – Modelo de Administração voltado para a marca
 Fonte: King (1991, *apud* MARQUI, 2004)

2.4 EXPORTAÇÕES NO ESTADO DE MINAS GERAIS

De acordo com o sítio eletrônico da secretaria de estado de desenvolvimento econômico de Minas Gerais, o estado, localizado na região sudeste do Brasil, possui uma população de mais de 19 milhões de habitantes, sendo mais de 50% desta população, economicamente ativa, um PIB (Produto Interno Bruto) em torno de R\$236 bilhões (dados do ano de 2007), com um volume exportado, segundo dados

do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que variou de mais de 6,5 bilhões de dólares em 2007 para mais de 19 bilhões de dólares em 2009.

Não obstante esse crescimento, pode-se notar que, conforme demonstra a tabela 1, as exportações mineiras continuaram bastante concentradas, sendo os dez principais produtos responsáveis por 64,2% do total exportado; com exceção de automóveis, os demais produtos referem-se a etapas iniciais ou intermediárias de suas cadeias produtivas; destacaram-se: “Produtos semimanufaturados de ferro/aço não ligados” que entraram no ranking e cresceram 287,3% no último ano; “Minérios de ferro não aglomerados” que variou positivamente em mais de US\$ 2 bilhões.

(tabela 1) Principais Produtos Exportados (2008)

Produtos	US\$ (milhões)	Part. % Total	Var. % 07/08
Minérios de ferro não aglomerados e seus concentrados	6.880,1	28,1%	48,7%
Café não torrado, não descafeinado, em grão	2.981,4	12,2%	17,8%
Ferronióbio	1.506,1	6,2%	56,9%
Ferro fundido bruto não ligado	1.273,1	5,2%	90,4%
Ouro em barras, fios, perfis de sec. maciça, bulhão dourado	616,2	2,5%	19,3%
Pasta química madeira (celulose)	609,8	2,5%	10,0%
Automóveis c/motor explosão, 1500<cm3<=3000	500,1	2,0%	29,9%
Billets de ferro/aço	459,2	1,9%	51,8%
Produtos semimanufaturados de ferro/aço, não ligados	447,4	1,8%	287,3%
Outros silícios	417,4	1,7%	42,7%
Total – dez principais produtos	15.690,8	64,2%	43,3%
Total – todos os produtos	24.444,4	100%	33,2%

Fonte: MDIC/SECEX/ALICEWEB

Percebe-se ainda que as principais empresas exportadoras não se alteram ao longo dos anos, (Anexo II), o que causa grande concentração e dependência do Estado em relação a essas empresas.

(tabela 2) Principais Empresas Exportadoras (2008)

Empresas	US\$ FOB (milhões)	Part. % Total	Variação % 07/08	Área de atuação
Vale	6.364,5	26,04%	84,15%	Mineração
Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração	1.613,7	6,60%	58,86%	Mineração e Metalurgia
Gerdau Açominas	1.480,1	6,06%	101,29%	Metalúrgica Siderúrgica
Fiat Automóveis	1.023,9	4,19%	-7,03%	Automobilístico
Mercedes-Benz do Brasil	764,0	3,13%	182,24%	Automobilístico
Cenibra	609,8	2,49%	9,97%	Papel e celulose
Usiminas	450,9	1,84%	-1,69%	Metalúrgica Siderúrgica
Acesita	385,7	1,58%	-29,74%	Metalúrgica Siderúrgica
ArcelorMittal Brasil	378,7	1,55%	10,35%	Metalúrgica Siderúrgica
Nacional Minérios	305,4	1,25%	116,43	Mineração

Fonte: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico

É possível verificar forte concentração nas exportações, conforme demonstrado na tabela 3. As exportações mineiras para os 10 maiores destinos concentram mais de um terço do total exportado, o que pode causar grande impacto se um desses países vivenciarem algum tipo de crise, ou ainda, aumentar em muito o poder de barganha desses países, afetando a lucratividade da operação exportadora.

(tabela 3) Principais Países de Destino das Exportações (2008)

Países	US\$ (milhões)	Part. % Total	Var. % 07/08
China	4.006,9	16,4%	36,5%
Alemanha	2.630,4	10,8%	57,8%
Estados Unidos	2.551,1	10,4%	0,6%
Argentina	1.632,9	6,7%	44,4%
Japão	1.546,8	6,3%	49,3%
Países Baixos (Holanda)	1.061,7	4,3%	22,8%
Itália	928,6	3,8%	10,3%
Coréia, Republica da	738,5	3,0%	145,3%

(Sul)			
Bélgica	707,5	2,9%	39,8%
Reino Unido	615,0	2,5%	94,3%
Total – dez primeiros países	16.419,4	67,2%	35,3%
Total – todos os países	24.444,4	100%	33,2%

Dos dados acima pode-se inferir que há de se buscar uma nova estratégia de inserção no mercado externo, a fim de descentralizar o comércio exterior, diminuindo com isso possíveis dependências.

Nota-se um esforço institucionalizado por parte do governo do Estado na atenção ao comércio exterior, tanto que para isso, foi elaborado um mapa estratégico no qual está estabelecido como visão de futuro para o ano de 2030: “Ser o melhor estado para negócios com o exterior, contribuindo para a diversificação, agregação de valor e crescimento sustentável da economia mineira e nacional.” E ainda, apresenta, destacados dentre 38 indicadores, 10 principais metas a serem alcançadas até o ano de 2030, quais sejam: aumentar a participação de Minas Gerais nas exportações brasileiras de 12,8% para 15%; aumentar a corrente de comércio exterior *per capita* de US\$ 1341 para US\$ 4023; Duplicar o número de produtos da pauta exportadora mineira de 2861 para 5722; Reduzir em mais da metade a dependência das empresas mineiras em relação aos mercados tradicionais de 71% para 33%; Triplicar o valor das exportações de serviços de US\$662 milhões para US\$2,0 bilhões; Triplicar o número de MPEs exportadoras de 870 para 2610; triplicar o número de produtos com conformidade de qualidade internacional de 1697 para 5091; Aumentar o % de carga com desembarço aduaneiro em Minas Gerais (Exportação de 2,9% para 20% e Importação de 32% para 75%); Reduzir custos médios para exportar e importar (Exportação de US\$1540 para US\$600 e Importação de US\$ 1440 para US\$600); Aumentar a participação das cidades do interior no comércio exterior do estado de 47,4% para 67%.

As áreas temáticas constantes do mapa estratégico de comércio exterior do Estado apresentam sintonia tanto com o referencial teórico, tanto com os objetivos do presente estudo, o qual demonstra a necessidade de se gerenciar estrategicamente

a marca, o que poderá levar à consecução das metas propostas no mapa estratégico citado, vez que tais metas somente poderão ser alcançadas, se o setor privado observar a necessidade de administrar ativos intangíveis como a marca.

3 METODOLOGIA

O trabalho científico, propriamente dito, é avaliado, segundo Demo (1991), pela sua qualidade política e pela sua qualidade formal. Qualidade política refere-se fundamentalmente aos conteúdos, aos fins e à substância do trabalho científico. Qualidade formal diz respeito aos meios e formas usados na produção do trabalho. Refere-se ao domínio de técnicas de coleta e interpretação de dados, manipulação de fontes de informação, conhecimento demonstrado na apresentação do referencial teórico e apresentação escrita ou oral em conformidade com os ritos acadêmicos.

Garvey (1979), considera que o processo de Comunicação Científica abrange as atividades associadas com a produção, disseminação e uso da informação. Essas atividades iniciam-se na hora em que o cientista concebe a idéia da pesquisa e estende-se até o momento em que os resultados de seu trabalho são considerados como parte integrante do conhecimento científico”.

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas. Minayo (1993, p 23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como:

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Demo (1996) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático. Para Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Pesquisa é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas e que deve obedecer aos critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2005) qualifica a pesquisa em dois aspectos, quais sejam, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa se apresenta como descritiva com abordagem qualitativa. Descritiva por não ter o compromisso de explicar os fenômenos que descreve e é qualitativa por não buscar estabelecer correlações estatísticas. Neste tipo de abordagem, segundo Neves (1996), o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa.

Segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Para a autora, a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto aos meios a pesquisa se apresenta como Estudo de Caso. Reconhecem-se como principais formas de abordagem qualitativa a pesquisa-ação, a pesquisa

histórica, o estudo de caso, o *focus group*, a etnografia e a *grounded theory* (VERGARA, 2005). O Estudo de Caso tem como característica o estudo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados sobre os mesmo (GIL, 1999). Nesta pesquisa utilizou-se de questionários semi-estruturados, a fim de se obter maior amplitude de conhecimentos acerca das organizações pesquisadas. Portanto, o presente estudo pode ser classificado como estudo de caso com abordagem qualitativa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIDADES DE OBSERVAÇÃO

As quatro organizações participantes da pesquisa foram caracterizadas por meio de informações sobre seu perfil, procurando-se construir uma descrição baseada em dimensões passíveis de comparação. Foram escolhidas, por acessibilidade quatro empresas. A seleção das empresas obedeceu aos seguintes critérios: (a) operação no setor alimentício b) grande porte, definido por faturamento; (c) orientação para o consumidor final; e (d) Operação no mercado externo. Optou-se por identificá-las por Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D. Todas as quatro empresas são atuantes no mercado mineiro.

A unidade de observação foi composta pelos responsáveis pelos departamentos de *marketing* e/ou comunicação das empresas estudadas, seguindo o critério de acessibilidade.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, primeiramente foram feitos contatos telefônicos com empresas mineiras, a fim de se conhecer sobre os possíveis responsáveis pelas respostas às questionário e para se obter autorização prévia para o envio do roteiro via *e-mail*. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de

questionário semi-estruturado com questões relacionadas à gestão de marcas para atuação no mercado externo, roteiro este que faz parte do apêndice “A” deste trabalho, e que foi aplicado entre os dias 17 e 21 de Agosto de 2010.

Quando do primeiro contato percebeu-se certa resistência em indicar os responsáveis pela gestão das marcas para as respostas ao questionário, contudo, ao se conseguir o contato com estes, houve boa receptividade em participar da pesquisa em três das quatro empresas analisadas, e em uma houve a necessidade de se vencer uma burocracia maior.

Os participantes, em algumas dessas empresas, não tinham autonomia de respostas ao questionário. Para esses casos os respondentes tiveram de solicitar autorização de seus superiores para responder por tratarem de questões referentes ao faturamento da empresa, o que implicou em certa demora no envio das respostas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Pode-se afirmar que não há um procedimento único para estudos qualitativos. O método de análise escolhido neste trabalho foi a análise de conteúdo. Segundo Godoy (2006) a análise de conteúdo é sinônimo da perspectiva informacional-quantitativa de análise do discurso, e que o discurso é inerente à vida social e não deve ser analisado fora de seu contexto. Deve-se considerar também, que no âmbito dos estudos organizacionais há práticas discursivas faladas, escritas e interacionais, e, portanto, permite ao pesquisador fazer inferências recorrendo a indicadores quantitativos ou não.

A análise de conteúdo dos questionários realizados neste estudo ocorreu em três etapas, conforme recomenda Bardin (2007), quais sejam, pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Cumpridas as três etapas espera-se que a análise do conteúdo dos questionários tenha fornecido

informações suplementares que de outra maneira não teriam sido percebidos pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são aqui apresentados de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, separados em cada empresa respondente e ao final desta subseção é apresentado um quadro comparativo entre elas.

4.1.1 Causa da busca pelo mercado externo

EMPRESA A:

Apresentou como motivação de busca pelo mercado externo o fato de possibilidade de lucros maiores e de se evitar a dependência de um único mercado.

Segundo relatou o responsável pelo setor da empresa A:

(...) estávamos sufocados pela concorrência no mercado mineiro e nacional, e principalmente por sermos da mesma cidade e muito menores que essa concorrente, percebemos que não podíamos mais depender do mercado interno, e a nossa possibilidade de obter lucro estaria no mercado externo.

EMPRESA B

A motivação para o processo de internacionalização se deu em decorrência de acesso a capital a juros menores, experiência internacional do parceiro, possibilidades de lucros maiores e de inserção de novas marcas a partir da marca principal.

De acordo com a resposta dada pelo responsável da empresa B:

(...) A *joint-venture* com o parceiro internacional, que foi *fifty to fifty* nos proporcionou acesso a capital a um custo muito menor que no Brasil, além disso, a experiência do nosso parceiro em mercados internacionais no mesmo segmento fez com que pudéssemos inserir novas marcas a partir da marca principal deles, possibilitando assim, obter uma margem maior de lucro.

EMPRESA C

Buscou o mercado externo para não ficar dependente de apenas um mercado e em busca de lucros maiores.

EMPRESA D

Buscou o mercado externo ao acaso e se mantém nele em busca de lucros maiores.

Conforme o relato do responsável pela empresa D:

Nossa experiência no mercado externo começou meio que ao acaso. Foi feito um anúncio em um jornal do Rio de Janeiro para vender algumas máquinas de fazer caramelos, que foram substituídas por outras mais modernas em nossa fábrica. Um empreendedor do Canadá que estava em férias no Rio de Janeiro leu o anúncio e se interessou pelo negócio e veio nos conhecer. Assim começou o processo. Iniciamos assim, quase que sem querer, e hoje permanecemos devido ao maior retorno que a operação nos dá em relação ao mercado brasileiro.

4.1.2 As estratégias de inserção no mercado externo

EMPRESA A:

Seu processo de internacionalização iniciou com exportação para atender a uma demanda de um importador no mercado norte americano e depois se desenvolveu para a entrada com marca própria e se expandiu para a Europa praticando política de descontos e prazos um pouco mais dilatados que os praticados no mercado doméstico para aumentar a venda no exterior. A empresa utiliza de pesquisas na estratégia de internacionalização e associa sua marca ao Brasil. Constata que a

marca não é lembrada e não é a preferida pelos consumidores, porém a posição da marca no mercado externo tem melhorado ao longo do tempo.

(...) Associamos nossa marca ao Brasil até pelo histórico que o país tem como grande produtor de café.

EMPRESA B

Está entre as dez maiores empresas de café do mundo. É um grupo voltado à produção e comercialização de alimentos operando em Israel e em outros países do mundo. Dentre suas linhas de produção destacam-se: chocolates, confeitos, café, snacks, sorvetes, lácteos, saladas, biscoitos e bolos. Em 2005 foi formada uma *joint-venture* com um grupo do nordeste brasileiro com 50% de participação de cada uma. O grupo exporta para mais de 30 países atuando prioritariamente com marca própria no Oriente Médio, Europa e Estados Unidos da América do Norte, e com marcas de importadores no Canadá e Ásia. Seus principais produtos no mercado externo são Café moído do tipo *Gourmet* e *Capuccino*. O processo de internacionalização se deu primeiramente por exportação direta, evoluiu para distribuição de marca própria e atualmente atua em vários países, seja por *joint-ventures*, seja por investimento direto no exterior.

EMPRESA C

Em 2002 a empresa adquiriu participação em uma empresa de *trading* e iniciou seu processo de internacionalização em 2003 com exportações de leite em pó para o Iraque e leite condensado para países da África, América Latina e Oriente Médio; iniciou com exportação para países vizinhos, com produtos sem marca, evoluindo para o atendimento a outros mercados por exportação direta e importadores e distribuidores.

EMPRESA D

A empresa iniciou seu processo de internacionalização ao acaso e depois passou a exportar para países vizinhos e ao adquirir experiência a partir de associação com

uma empresa norte americana passou a exportar para países de todos os continentes.

4.1.3 As formas de gestão de marcas adotadas para inserção no mercado externo

EMPRESA A

Empresa familiar fundada em 1992, com capital de origem brasileira, tem mais de 100 funcionários, iniciou sua produção orientada para a oferta de café gourmet baseada na experiência de quase 100 anos na produção cafeeira na cidade de Varginha em Minas Gerais, tendo recebido três anos depois certificação ISO9000 e em 2000 a certificação ISO14001. Iniciou com suas operações internacionais em 2002 com exportação de produto sem marca para os Estados Unidos e já em 2003 iniciou a exportação com marca própria para a Grã-Bretanha e Suíça. Suas maiores operações internacionais concentram-se no Chile com a marca do importador, Estados Unidos da América do Norte e Comunidade Econômica Européia com a marca especialmente criada para o mercado externo, praticando preços um pouco inferiores, porém com margens de lucro um pouco superiores em comparação com o mercado brasileiro e investe um volume inferior a 6% do faturamento em marketing no mercado externo priorizando os canais de *Internet*, *Merchandising* no PDV, Jornais e revistas especializados

EMPRESA B

Fundada em 1970 com capital Brasileiro, líder no mercado mineiro na categoria café e líder no mercado brasileiro na categoria *capuccino*. Em 2000 passou a ser parte de grupo estrangeiro com cerca de 7000 funcionários e 18 fábricas, sendo 9 em Israel e 9 em outros países. Está entre as dez maiores empresas de café do mundo. É um grupo voltado à produção e comercialização de alimentos operando em Israel e em outros países do mundo. Dentre suas linhas de produção destacam-se: chocolates, confeitos, café, *snacks*, sorvetes, lácteos, saladas, biscoitos e bolos. Em 2005 foi formada uma *joint-venture* com um grupo do nordeste brasileiro com 50% de

participação de cada uma. O grupo exporta para mais de 30 países atuando prioritariamente com marca própria no Oriente Médio, Europa e Estados Unidos da América do Norte, e com marcas de importadores no Canadá e Ásia. Investe até 12% do faturamento em *Marketing*, e utiliza *Internet*, TV, rádio, revistas, *merchandising* no PDV.

EMPRESA C

De capital 100% nacional, fundada em 1944, em Belo Horizonte- MG, como empresa estatal, foi privatizada em 1949 e em 1956 iniciou seu processo de expansão no estado de Minas Gerais. Em 1975 expandiu suas operações para outras unidades da federação e em 1996 após inaugurar a mais moderna fábrica de laticínios da América Latina, a empresa mudou sua logomarca. Em 2002 a empresa adquiriu participação em uma empresa de *trading* e iniciou seu processo de internacionalização em 2003 com exportações de leite em pó para o Iraque e leite condensado para países da África, América Latina e Oriente Médio. Em 2005 atualiza sua logomarca buscando leveza e modernidade. Em 2006 a empresa fez investimentos na fábrica na cidade de Uberlândia a fim de incrementar as exportações e quase a totalidade da produção dessa unidade é para atender à demanda externa.

EMPRESA D

Fundada em 1935, foi incorporada em 1963 e em 1969 houve a fusão das duas empresas assumindo uma única denominação. Em 1975 inicia sua exportação para o Canadá e posteriormente Paraguai e Austrália. Em 1980 fez uma associação com uma empresa Norte Americana que assumiu 10% do capital da empresa. montante que foi recomprado em 1985. Em 2003 a empresa foi certificada com ISO9001 e ISO14001. Atualmente é a 9ª. Maior empresa de laticínios do país e conta com mais de 1000 funcionários. O volume financeiro das exportações feitas pela empresa corresponde a uma média entre 21% e 50% do total do faturamento. Os maiores destinos são Índia, Estados Unidos e México e seus principais produtos são Leite em pó, Leite condensado e creme de leite. Os preços praticados são um pouco

inferiores aos praticados pela concorrência e as margens de lucro um pouco superiores comparados ao mercado doméstico. Os produtos são comercializados com marca própria e a empresa investe entre 0% e 5% na construção da marca. A empresa iniciou seu processo de internacionalização ao acaso e depois passou a exportar para países vizinhos e ao adquirir experiência a partir de associação com uma empresa norte americana passou a exportar para países de todos os continentes

QUADRO 4 - QUADRO COMPARATIVO

	CAUSA DA BUSCA PELO MERCADO EXTERNO	ESTRATÉGIA DE INSERÇÃO NO MERCADO EXTERNO	FORMAS DE GESTÃO DE MARCAS
EMPRESA A	Possibilidade de lucros maiores; evitar a dependência de um único mercado	Utiliza pesquisas; Associa a marca ao Brasil; Iniciou com produto sem marca para depois inserir marca própria; Descontos e prazos mais dilatados.	Criação de marca própria específica para o mercado externo; Investe até 6% do faturamento em <i>marketing</i> ; Prioriza a <i>internet</i> , <i>merchandising</i> no PDV, jornais e revistas especializados para divulgação.
EMPRESA B	Acesso a capital a juros menores; experiência internacional do parceiro; possibilidade de lucros maiores; possibilidade de inserção de novas marcas a partir da marca principal	Exportação direta com marca própria; distribuição com marca de terceiros; <i>joint-ventures</i> ; investimento direto no exterior	Investe até 12 % do faturamento em <i>marketing</i> ; Utiliza dos canais de divulgação <i>internet</i> , TV, rádio, revistas, <i>merchandising</i> no PDV.
EMPRESA C	Evitar a dependência de apenas um mercado e em busca de lucros maiores.	Exportação direta a países vizinhos; exportação direta a países distantes; Distribuidores.	Atualização da marca; Investimentos na produção para atender à demanda externa.
EMPRESA D	Buscou o mercado externo ao acaso e se mantém nele em busca de lucros maiores.	Exportação direta a países vizinhos; associação com empresa estrangeira; exportação a países distantes; descontos e prazos mais dilatados.	Criação de marca própria para o mercado externo; Investe menos de 6% do faturamento em <i>marketing</i> .

Fonte: Autor

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados dos questionários procurou verificar a gestão de marcas de empresas mineiras quanto ao mercado externo. Foram pesquisadas quatro empresas do ramo alimentício, sendo duas atuantes no segmento de torrefação de café e fabricação de seus derivados, e duas no segmento de beneficiamento de leite e fabricação de seus derivados.

Almeida (2007) afirma que o processo de internacionalização é muito mais do que exportação e/ou importação de bens. Para uma empresa ser reconhecida internacionalmente, tem que estar inserida em um processo no qual exista uma relação maior com as partes envolvidas no país de origem e no exterior. Abertura de filiais, parcerias comerciais, investimentos entre as empresas, bem como cooperação industrial/comercial, são alguns exemplos de atividades que a empresa deve “garantir” para ser chamada de internacional. Das quatro empresas analisadas, pode-se verificar que todas elas apresentam, em maior ou menor grau, pelo menos uma das características citadas, podendo assim ser reconhecidas como internacionalizadas e como fazendo gestão estratégica de suas marcas.

Há duas estratégias genéricas de internacionalização: diversificação de mercado e concentração de mercados (BRADLEY; GANNON, 2000 *apud* KHAUAJA, 2009). Ao diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em muitos mercados. Ao concentrar, a empresa dedica um alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados na tentativa de obter uma participação significativa. De acordo com a análise das entrevistas pode-se observar que três das quatro empresas, quais sejam, empresas “A”, “C” e “D” utilizam a estratégia genérica de diversificação, principalmente por comprometer baixos recursos nos mercados em que atua em busca de altos retornos, e que a empresa “C” utiliza a estratégia genérica de concentração de mercados, vez que, embora atuante em vários mercados, apresenta um alto nível de esforço a fim de conseguir maior participação de mercado e somente após conseguir a participação de mercado planejada é que busca novos mercados.

Há variados modelos de internacionalização. A partir da análise dos dados é possível inferir que as empresas utilizaram o modelo da escolha adaptativa. Nesta abordagem, a internacionalização é uma imposição ambiental para que as organizações possam sobreviver e se ajustar às demandas do mercado (CARVALHO; GOMES, 2007). Quando o ambiente sofre mudanças, as empresas precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste (LAM; WHITE 1999, *apud* KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007). Pode-se verificar que as empresas na busca por lucros maiores e para evitar a dependência de único mercado fizeram ajustes para se adaptarem aos mercados.

A causa da busca pelo mercado externo da empresas analisadas está em consonância com o preconizado por Kotler (2000), vez que as respostas quanto a essa questão foram “busca por lucros maiores e para evitar a dependência de único mercado”. Para Kotler (2000), um dos principais motivos que levam uma empresa a se decidir pela internacionalização é a percepção de que terá mais oportunidades em novos mercados. O autor relaciona ainda outros fatores que influenciam a busca por mercados globais, quais sejam, o mercado internacional oferece condições de lucro maiores do que o mercado interno; há necessidade de a empresa aumentar sua carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; é necessário fazer com que a empresa se torne menos dependente de um só mercado; muitas vezes empresas globais entram no mercado nacional oferecendo produtos mais interessantes a preços mais baixos e é necessário que a empresa contra-ataque esses concorrentes em seus mercados internos; a empresa deseja oferecer atendimento internacional aos seus clientes que estão viajando para o exterior.

Quanto às estratégias de inserção no mercado externo, ao analisar as respostas, as empresa “A”, “C”, “D” enquadram-se no enfoque do processo de aprendizagem. Segundo (JOHANSON; VAHLNE, 1977 *apud* HILAL; HEMAIS, 2001) a lógica desse comportamento decorre da necessidade de gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados e as operações no exterior e, ainda, do aumento do comprometimento com os negócios internacionais. A aprendizagem, que resulta desse processo de experimentação, é necessária para superar as distâncias psíquicas entre a empresa e os diversos mercados, em termos de língua, cultura,

nível educacional, práticas de gerenciamento e legislação. A empresa “B” por sua vez, encontra-se no enfoque de resultado de decisões racionais, ou paradigma eclético, vez que a mesma se encontra em estágios mais avançados de internacionalização. O paradigma eclético se baseia na teoria econômica e considera as decisões de investimentos diretos em outros países como uma questão de escolhas racionais (BARRETO, 2002), (KUTSCHKER; BÄURLE, 1997 *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005), a partir dos objetivos da corporação e de diversas condições ambientais, e discute especialmente o problema da instalação de unidades de negócio em outros países, enfrentado por empresas multinacionais (ANDERSON; GATIGON, 1986; DUNNING, 1988, *apud* PAIVA; HEXSEL, 2005), já no estágio avançado de internacionalização.

Para Tavares (2008) o valor da marca assenta-se em dois componentes inter-relacionados e multidimensionais: força da marca e a sua valorização. Quanto à força da marca, pôde-se verificar que as empresas “B” e “D” realizam a abordagem segundo as variáveis clássicas do marketing, quais sejam, produto, preço, distribuição e promoção (TAVARES, 2008), vez que, segundo relatos dos entrevistados nas pesquisas, as empresas têm cuidado para que suas marcas tenham algum significado na mente dos seus consumidores. A seu tempo, a empresa “A” carece de maior atenção na variável distribuição e a empresa “C” na variável promoção.

Quanto à gestão da marca, observa-se na análise das pesquisas que as empresas “A”, “C” e “D”, diferentemente da empresa “B”, embora afirmem que o reconhecimento da marca vem aumentando ao longo do tempo, reconhecem fragilidades quanto às dimensões da marca, vez que nas respostas afirmaram não haver lealdade às marcas, ou seja, seus clientes estão no mais baixo nível nesta dimensão. De acordo com Aaker (1998), lealdade à marca se refere à ligação que o consumidor tem com a marca, preferindo-a em relação aos concorrentes, e existem cinco níveis de lealdade de clientes. O primeiro e mais baixo nível de lealdade é chamado de clientes indiferentes, sendo esses sensíveis a preço, e tendo grande possibilidade de troca. Afirmam ainda, os respondentes, que não há conhecimento e/ou associações fortes com suas marcas. Tal fato pode prejudicar a extensão de marcas. O conhecimento da marca pelo cliente pode ser caracterizado em termos de

duas dimensões: consciência da marca e imagem da marca (KELLER, 1993). O conhecimento de uma marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma determinada categoria de produtos (AAKER, 1998). Entre as possíveis maneiras que as associações podem criar valor para a empresa e para seus clientes estão a diferenciação ou posicionamento, criar atitudes positivas, servir como base para extensões (AAKER, 1998).

Os respondentes afirmam nas respostas que a qualidade percebida por parte de seus consumidores existe, atendendo, portanto, de forma plena, à essa dimensão. A qualidade percebida difere da qualidade objetiva, que pode não existir, uma vez que toda qualidade é percebida por alguém, seja um consumidor, pesquisador ou administrador (ZEITHAML, 1988 *apud* MARQUI, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Essa dissertação teve como objetivo geral descrever o processo de gestão estratégica de marcas em relação à inserção no mercado externo. Considera-se que o objetivo foi alcançado levando-se em conta o referencial teórico utilizado e a pesquisa realizada com empresas mineiras com atuação no mercado externo.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a participação das empresas brasileiras ainda seja pequena no cenário internacional, e a maior parte dessa participação, seja de exportação de *commodities*, nota-se um aumento substancial de iniciativas em processos de internacionalização de marcas nacionais. Dessa forma, no presente estudo, buscou-se contribuir para o aprofundamento sobre gestão de marcas para internacionalização, considerando as peculiaridades das empresas nacionais e mais detidamente as mineiras possibilitando às mesmas aumentar a gama de conhecimento sobre estratégia, marcas e mercado externo e possam, a partir desses novos conhecimentos, iniciar e/ou aumentar sua participação na arena internacional a partir da gestão estratégica de suas marcas.

Para isso foram estudados três temas, quais sejam, gestão estratégica, marcas e internacionalização. Foi realizado um estudo comparativo de casos, com pesquisa de campo, qualitativa com quatro empresas mineiras, duas do segmento de torrefação de café e fabricação de seus derivados, e duas do segmento de beneficiamento de leite e fabricação de seus derivados, segmentos que compõem a base de matinais.

Os resultados demonstram a importância da gestão das marcas para inserção no mercado externo, vez que nas empresas analisadas pode-se constatar que as que

estão mais internacionalizadas são as que mais investem em suas marcas no mercado externo. Porém, nota-se que falta uma política institucional voltada para o processo de internacionalização, e que estão em estágios iniciais deste processo. Observa-se também que as empresas não aliam suas marcas ao Brasil, não aproveitando o bom momento vivido pelo país no exterior.

O caminho é longo e muito ainda precisa ser feito, mas nota-se que as empresas, ainda que de forma incipiente, começam a dar uma maior atenção a questão da gestão da marca no mercado externo, principalmente devido ao fato de se buscar lucros maiores e diminuir a dependência conforme ficou evidenciado na pesquisa.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa cumpriu os objetivos do estudo e apresentou informações importantes, porém, faz-se necessário apresentar uma série de limitações quanto à abordagem, ao procedimento e aos métodos. Um aspecto dificultador foi a diferença de estágios de internacionalização das empresas, o que fez com que alguns aspectos fossem mais explorados que outros em cada organização e em decorrência dessa diferença de estágios, as respostas às questões ficaram prejudicadas, vez que o nível de conhecimento acerca dos processos de internacionalização são muitos distintos entre as empresas. Outro aspecto a se destacar é a limitada autonomia dos setores responsáveis em responder a pesquisa, sendo necessária a autorização de superiores, o que ocasionou grande demora no envio das respostas.

5.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O caminho a ser percorrido quanto ao tema da pesquisa ainda é longo. O presente estudo foi realizado com quatro empresas, sugere-se que um número maior de empresas internacionalizadas seja incluído em novas pesquisas a fim de se

conhecer uma maior gama de experiências. Sugere-se também, que seja aplicada pesquisa quantitativa sobre a gestão estratégica de marcas no processo de internacionalização a partir das proposições feitas no presente estudo e que o escopo seja ampliado além do ramo tratado no presente estudo, bem como que seja feita a pesquisa em outros setores, e que se faça um estudo comparativo entre setores, a fim de se conhecer mais profundamente sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ABREU, F.S. *QFD* - Desdobramento da função qualidade estruturando a satisfação do cliente. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 47-55, abr/jun. 1997.

AAKER, David. **Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. 3ª. Ed. , São Paulo: Negócio Editora, 1998.

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

_____; **Administração Estratégica de Mercado**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha.- 7ª. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, Jeniffer L.; **The Maleable The role of self-expression in persuasion**, journal of marketing research, vol. 36, pp. 45-57. 1999

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo; **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 12, N. 24, P. 43-76, DEZ. 2005

ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007.

AMBRÓSIO, V. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO; DE NEGRI. As empresas brasileiras e o comércio internacional. In: DE NEGRI, João Alberto; ARAÚJO, Bruno César Pino Oliveira de (org). **As Empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: IPEA, p.15-56, 2006.

ATSUMI, S.Y.K.; VILLELA, L.E.; FREITAS, J.A.S.B. Estratégias de Internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto. **Anais III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauá , 2002.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. 1. ed. São Paulo: Makron, 1992.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. (Trad. Celso Rimoli), **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BELLO, Teresinha da Silva; TERUCHKIN, Sônia Unikowsky; **As exportações gaúchas segundo o tamanho das empresas. Texto para discussão no. 44-** Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre, 2008.

BRUNI, A. L., PAIXÃO, BRAZILEIRO, Roberto; LADEIRA, Rodrigo, FAMÁ, R. **Avaliação Econômico-Financeira De Marcas: Uma Abordagem Conceitual** In: XXXIX Assembleia Anual CLADEA 2004, 2004, Puerto Plata, República Dom. Anais da XXXIX Assembleia Anual CLADEA 2004. , 2004.

CAMPOS, Domingos Fernandes; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti; **A qualidade de serviços no fast food: um estudo das lacunas de percepção em um ambiente de shopping Center**. Disponível em http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00359_PCN42904.pdf. Acessado em 23 de Junho de 2010.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo,: Aquariana, 1998.

CARVALHO, Giselle da Silva; GOMES, Josir Simeone; **Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas internacionalizadas**. IV Congresso do Insituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Porto Alegre, 2007.

CASAROTTO Filho, Nelson. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo : Atlas, 1998.

CASTRO, L.T. **Criação de um Centro de Inteligência em Marketing Internacional para o Agronegócio**. (Relatório Final de Projeto de Iniciação Científica – CNPQ 2001/2002 – FEARP - USP).

CATEORA Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 13ª. Ed. Rio de Janeiro : LTC, 2001

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

CHENG, L.C. Visão geral do desdobramento da função qualidade (QFD). In: CHENG *et al.* **QFD: planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1995. cap. 2, p. 19-54.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução de Cecília C. Bartalotti ; Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA Bernardo; RODRIGUES SILVA, B.; LADEIRA, R. **Estratégias de marketing internacional e produtos de vestuário made in Bahia.** V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, 2008.

COSTA, L. S.; DE ALMEIDA, V. M. C.; **Imagem do canal de distribuição como fator antecedente das dimensões da percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 71-86, 2007.

_____; _____; **Consumer-Based Brand Equity: Teste Empírico de Modelo de Dimensões Formadoras do Valor da Marca na Perspectiva do Consumidor.** Anais XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

CUNHA, J.A.C.; ARMANDO, E.; ALMEIDA; M.I.R. **Os fatores decisivos nas escolhas de parceiros estratégicos em alianças estratégicas internacionais.** Anais X SEMEAd, 2007. FEA/ USP, São Paulo.

CYRINO, A. C.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Global players research investigation on the internationalization processes of companies in Brazil.** Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002. Caderno de Idéias, CIO224.

_____; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre a empresa brasileira **In:** TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CZINKOTA, M, R. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001

DAEMON, Dalton. **Empresas de comércio internacional : organização e operacionalidade.** Blumenau : Ed. da Furb, 1993.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa.** São Paulo: Cortez, 1991.

_____; **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira.** 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Anais XXX EnANPAD,** 2006. Salvador, 2006, CD-Rom.

DOYLE, P. Gerenciamento do marketing. **In:** BAKER, M. J. (Org.). **Administração de marketing.** Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GALHANONE, Renata Fernandes ; **O MERCADO DO LUXO: ASPECTOS DE MARKETING-** VIII SEMEAD, 2005 – disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>

GARCIA, P.L. **Sustainable development strategies in international business: the case of resource based firms in the Andean Latin America.** Tese (Doutorado em Filosofia), University of Calgary, Alberta, 2006. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1144188861&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1204834838&clientId=61611> Acesso: 23 de junho de 2010

GARRIDO, IVAN LAPUENTE; LARENTIS, FABIANO; VARGAS ROSSI, CARLOS ALBERTO. **Orientação para o mercado externo, Estratégias de entrada em mercados Internacionais e performance internacional: Proposições para um modelo conceitual.** Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 2(3):63-73, janeiro/abril 2006

GARVEY, William D. **Communication: the essence of science.** Oxford: Pegamon, 1979.

GEARGEOURA, Lucien J.; **Marketing para Bens de Luxo**, dissertação apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1997.

GIL, Antônio Carlos.; **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; Perspectivas da análise do discurso nos estudos organizacionais. *In*: GODOI, C.K. *et al* (Org.) Pesquisas qualitativas em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, Saraiva: 2006.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOMES, Victor; ELLERY JR, Roberto;. Perfil da Exportações, Produtividade e Tamanho das Firmas no Brasil- RBE Rio de Janeiro v. 61 n. 1 / p. 33–48 Jan-Mar 2007- disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0034-71402007000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt – acessado em 28 de junho de 2010.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos A.; BRASIL, Haroldo V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n.41, p. 31- 40, Outubro/Dezembro 1994.

HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. **O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica.** *In*: ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional.** 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. **Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica.** *In*: XXX Encontro Anual da

Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Diane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

INFANTE, Vidal S. **Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação Através de Consórcios de Pequenas Empresas** – Um estudo no Estado de São Paulo. São Paulo, 1984. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1984.

JANK, M.S.; TACHINARDI, M.H. Política comercial, negociações internacionais e internacionalização de empresas. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (org). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

JUCHEM, Dionise Magna; ROSTIROLA, Dionise Magna;. **Capacidade Estratégica Exportadora das Empresas de Passo Fundo – RS: Busca de Oportunidades e Expansão no Mercado Internacional**. Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras - Número 01 - 2004

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. Trad. de João Mário Csillag Cláudio Csillag. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPFERER, J.N. As Marcas, Capital da Empresa. Edições CETOP; Portugal; 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*** – Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

_____ ; MACHADO, Marcos; **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 -18ª. Reimpressão.

KLEIN, N. **Sem Logo. A Tirania Das Marcas Em Um Planeta Vendido**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: [Record](#), 2002.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing. Tradução Bazáan Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro**. 10ª. Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____ ; **Administração de Marketing. A edição do novo milênio** 10^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

_____ ; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos – 12^a. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R.; MORAES, W. A. F.; **Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização**. Ensaio – globalização e internacionalização de empresas. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007

KHAUAJA, Daniela Mota Romeiro. **Gestão de Marcas na Estratégia de internacionalização de Empresas: Estudo com Franqueadoras Brasileiras**. Tese apresentada à F.E.A./USP para a obtenção do Título de Doutor, 2009.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T; Innovation, organizational capabilities, and the Born global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional: Como conquistar negócios em Mercados Internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEE, P. P.Y. **Avaliação do estágio de internacionalização: um estudo de casos em empresas do setor de bebidas no Brasil**. Dissertação (Mestrado) FEA, USP, São Paulo, 2000.

LICIO, F. G.; **Porque as organizações devem gerenciar a sua reputação junto ao seu público interno? V I I S E M E A D**, 2004 - Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH41-Porque_as_organiza%E7%F5es_devem_gerenciar.PDF- acessado em 18 de junho de 2010.

LIMA, Francisca Marta Campêlo; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; **Recursos Estratégicos no Processo de Internacionalização Empresarial: estudo no Setor da Carcinicultura do Estado do Ceará** – disponível em www.aedb.br/seget/.../507_507_ArtigoVBR%5B1%5D...pdf – acessado em 17 de julho de 2010.

LIMA, G. B.; NEVES, M.F; OLIVEIRA, L.; **Consórcio de Exportação como Alternativa às Pequenas e Médias Empresas: Um caso na Cadeia Têxtil** - Anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, "Equidade e Eficiência na Agricultura Brasileira", Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo – Rio Grande do Sul, 28 a 31 de julho de 2002, p. 189. Versão integral disponível no CD-ROM do evento.

LOGMAN Marc; **The LOGMAN model: a logical brand management model-** Journal of Product & Brand Management Volume 13 · Number 2 · 2004 · pp. 94-104 disponível em www.emeraldinsight.com/1061-0421.htm acessado em 13 de junho de 2010.

LORGA, Susana C. e S. **Internacionalização e redes de empresas.** Portugal: Verbo, 2003.

LOURO, Maria J. S; **Modelos de avaliação de marcas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40 , n.2 p. 26-37 Abr./Jun. 2000

MACHADO NETO, A.J.; ALMEIDA, F.C.; **Os condicionantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana.** REAd – Edição Especial 58, Vol 13, N° 4, dezembro de 2007.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior.** 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias:** um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior. Dissertação (Mestrado) FEA/ RP, USP, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012007-151727/> Acesso: em Jun 2010.

MARQUI, Ângela Cristina. **Gestão de Marcas para o Mercado Externo. Um Estudo da Empresas Paulistas Produtoras de Alimentos , Calçados e Confecções para Exportação.** Dissertação (Mestrado) FEA/ RP, USP, 2004.

MARTIGNAGO, Graciella; ALPERSTEDT, Graziela Dias; FIATES, Gabriela Silveira; LEITE, André Luís da Silva;. **Obstáculos à Internacionalização e o Porte de Empresas Exportadoras.** XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 1993.

MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

_____ ; **O exportador:** ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINTZBERG, H. **The effective organization: forces and forms.** Massachusetts: *Sloan Management Review*, winter, 1991.

_____ ; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____ ; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA VEIGA, P. **O viés antiexportador: mais além da política comercial**, 2002. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-05.pdf Acesso em: 28 Jun 2010.

NETO, A. V.; LUCE, F. B. Mensuração de brand equity baseado no consumidor: avaliação de escala multidimensional. In: **II EMA – Encontro de Marketing da ANPAD**, mai. 2006, Rio de Janeiro, Brasil.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri **O fast food e a mundialização do gosto** Cadernos de Debate, Vol. V, 1997. Disponível em http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf- acessado em 17 de Junho e 2010.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. **Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas**. Revista de administração contemporânea. vol.9 no. 4 Curitiba Oct./Dec. 2005

PEREZ, Clotilde; **Gestão e Semiótica da Marca: a Publicidade como Construção e Sustentação Signica**. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos. 2007-Disponível em http://www.fluxos.com/aulas/TEXTOSIMGS/COMUNICACAO/Perez_SEMIOTICA_D_A_MARCA.pdf- Acessado em 18 de Junho de 2010.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene **REVISITANDO A TEORIA DO CICLO DO PRODUTO**. Rev. econ. contemp. vol.11 no.2 Rio de janeiro May/Aug. 2007 disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a05v11n2.pdf> - acessado em 4 de junho 2010.

PINHEIRO, Armando Castelar; MOREIRA, Maurício Mesquita. O perfil dos exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90: quais as implicações da política? **Texto para Discussão No 80**. Rio de Janeiro: BNDES, junho 2000. Disponível na Internet In: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/td-80.pdf> - acessado em 28 de junho de 2010.

PORTER, M. E. **Competitive strategy** : techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.

_____;**Competition on global markets**. 1. ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 1986

_____;**Vantagem Competitiva**. Campus, Rio de Janeiro, 1989.

_____;**A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

_____;**Clusters and the new economics of competition**. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 77-90, Nov.-Dec. 1996

_____ ; Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

_____ ; **Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

PRATES, Gláucia Aparecida; PATINO, Marco Túlio Ospina; PIMENTEL, Rosalinda Chedian; TAMASHIRO, Helenita R. Da Silva;. **Uma avaliação dos consórcios de exportação como estratégia de inserção das micro e pequenas empresas no mercado Internacional**. 2º. Congresso IFBAE- Franca, 2003- disponível em http://www.ifbae.com.br/congresso2/congresso2_autor.html - acessado em 14 de julho de 2010.

REGO, Bruno Bordeaux; OLIVEIRA; Marta Olivia Rovedder de; LUCE, Fernando Bins; **Uma discussão teórica da relação do valor da marca e do valor do cliente**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 275-290, mai./ago. 2008- Disponível em <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/590/446>- Acessado em 21 de Junho de 2010.

RICHERS, Raimar. **Marketing**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987

SERRALVO, Francisco Antonio SERRALVO; FURRIER, Márcio Tadeu; **FUNDAMENTOS DO POSICIONAMENTO DE MARCAS – UMA REVISÃO TEÓRICA- V I I S E M E A D**, 2004- Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65 - Posicionamento de marcas.PDF> - Acessado em 18 de Junho de 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat; **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Luiz Aves da; **Desenvolvimento de sistemas e o método QFD**. Disponível em Developers Magazine, Ano2 N.14 Out./98 <http://www.tpes.com.br/imagens/artigos/desenvolvimento-de-sistemas-e-o-metodo-qfd.pdf>- Acessado em 23 de Junho de 2010.

SOARES, C. C. **Introdução ao Comércio Exterior: fundamentos teóricos do comércio Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUSA, José M. M. de; PALACIOS, Tomás M. B. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, Lucy de Lira; **A gestão do valor da marca no ponto de venda**. e-Gesta, v.2, n. 3, jul-set/2006, p. 103-114. Disponível em

<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/75.pdf> - acessado em 23 de Junho de 2010.

[SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de](#); [ARICA, José](#). **Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais**. *Prod.* [online]. 2006, vol.16, n.1, pp. 80-87. ISSN 0103-6513. doi: 10.1590/S0103-65132006000100007. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000100007&script=sci_abstract&tlng=pt – acessado em 02 de julho de 2010.

STRINGHETTI, Lenira de Souza Santos; **Criação de valor de marca – estudo de caso no Banco do Brasil**- Disponível em <http://www2.ifes.com.br/webifes/conhecimento/Files/ADMINISTRA%C7%C3O%20FINANCEIRA%20e%20CUSTOS/Avalia%E7%E3o%20de%20Intang%EDveis%20e%20Marcas/Teses%20e%20Disserta%E7%F5es/Cria%E7%E3o%20de%20Valor%20da%20Marca%20-%20Caso%20do%20BB.pdf> – Acessado em 18 de Junho de 2010.

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

_____ ; **Gestão de Marcas: Construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

_____ ; DO AMARAL, Luiz Alexandre Simpson; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: Uma Síntese**. <http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-31.pdf> - Acessado em 17 de Outubro de 2009

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. Tese apresentada à F.E.A./USP para a obtenção do Título de Doutor, 2004

TRINTA, José Luiz; CAMPOMAR, Marcos Cortez; BACELLAR, Fátima Cristina Trindade;. **Avaliação de marcas: estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing**. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 18 - n. 2 - p. 46 - 62 / abr-jun 2010 - disponível em <https://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/2128/1545> - acessado em 09 de Julho de 2010.

VEIGA, Pedro da Motta. O Viés Antiexportador: Mais Além da Política Comercial in: PINHEIRO, Armando Castelar; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls (org) **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p.155-174.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, N. W. H; ALMEIDA, S. R., **A decisão de internacionalizar** In: XII SemeAd, 2009, Cidade Universitária - SP. Empreendedorismo e Inovação, 2009.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. In **International Marketing Review**, vol 19, n.4, 2002, pp. 342-347.

WILK, Eduardo de Oliveira **O uso de uma Abordagem “Resource Based View” na formulação de estratégias, o caso do Setor Vitivinícola da Serra Gaúcha.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24^o, 2000, Florianópolis-SC. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

www.apexbrasil.com.br

APÊNDICE A

APÊNDICE A

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO

Olá,

Estou em fase final de minha pesquisa de mestrado na Fundação Pedro Leopoldo, cujo tema é "Gestão estratégica de marcas para internacionalização" sob a orientação do Professor Doutor Mauro Calixta Tavares, autor de vários livros sobre marcas, marketing e gestão estratégica.

Gostaria de incluir a sua empresa em meu estudo de caso comparativo, e para isso gostaria de contar com a sua colaboração respondendo e me enviando a pesquisa em anexo, assumindo desde já o compromisso de confidencialidade, e caso seja da política da empresa não identificarei na pesquisa pelo nome e sim por código (Ex. Empresa respondente X) e caso possa identificar, o farei com imenso prazer em meu trabalho de pesquisa.

Um cordial abraço.

Valcir Farias

- 1) Faça uma explanação sobre o histórico da empresa considerando ano de fundação, crescimento e atuação no mercado e ano que iniciou a se internacionalizar. (escreva o quanto quiser, não há limite de caracteres)
- 2) Qual o percentual que o volume financeiro das exportações feitas pela Empresa corresponde em relação ao faturamento total?
- 3) Fale sobre os principais destinos de exportação de seus produtos, quais produtos são comercializados, quais as políticas de preços e prazos são praticados, sobre as margens de lucros no mercado externo

- 4) Fale se no mercado externo a Empresa trabalha com marca própria ou não, qual o investimento financeiro e os canais de comunicação na construção da marca.
- 5) Porque a Empresa buscou o mercado externo e como foi o processo de internacionalização?
- 6) Fale sobre a avaliação dos compradores/consumidores em relação à marca, e quais estratégias de gestão da marca no mercado externo.
- 7) Fale se no mercado externo, a marca é reconhecida, lembrada, se os clientes demonstram lealdade, se há associações em relação à marca, e se a posição da marca junto aos compradores tem melhorado ao longo do tempo.