

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA CORPORATIVA GLOBAL
NO SUCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO:
UM DESAFIO ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS
DO SEGMENTO *BUSINESS TO BUSINESS***

RIO DE JANEIRO

2010

FERNANDO JOSÉ STROBEL

**A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA CORPORATIVA GLOBAL
NO SUCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO:
UM DESAFIO ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS
DO SEGMENTO *BUSINESS TO BUSINESS***

Dissertação apresentada à Escola de
Administração Pública e de Empresas da Fundação
Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do
Grau de Mestre do Curso de Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Delane Botelho

RIO DE JANEIRO

2010

FERNANDO JOSÉ STROBEL

**A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA CORPORATIVA GLOBAL
NO SUCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO:
UM DESAFIO ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS
DO SEGMENTO *BUSINESS TO BUSINESS***

Aprovada em ____/____/2010

Banca Examinadora

Prof. Dr. Delane Botelho

Orientador

Prof. _____

Fundação Getulio Vargas

Prof. _____

Fundação Getulio Vargas

“A mente que se abre a uma nova idéia, jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

A meus pais que além de seus esforços em custear todas as oportunidades de estudo que surgiram em minha infância e adolescência, me ensinaram o valor de uma boa formação e sempre me incentivaram em meus projetos de busca de mais conhecimentos,

Ao Professor Delane Botelho, por aceitar o ineditismo deste projeto e por seus valiosos conselhos e disponibilidade em todas as fases da pesquisa.

Aos executivos das empresas estudadas, pela concessão de seu valioso tempo e interesse em contribuir com este estudo de casos.

A todos os colegas da turma de mestrado do ISAE que compartilharam suas experiências e me apoiaram nos momentos de dificuldade durante a realização deste estudo.

A EBAPE e aos seus professores por contribuírem com a sua experiência e conhecimentos em meu crescimento acadêmico.

Ao ISAE e aos seus funcionários pelo seu interesse e apoio, e em especial às bibliotecárias Silvia e Simone que foram essenciais no auxílio da busca das referências bibliográficas deste estudo.

**Às minhas filhas Julyana e Maria Fernanda,
fontes de inspiração para este projeto.**

RESUMO

Considerando o crescente número de empresas brasileiras que tem investido em unidades operacionais no exterior e a necessidade de criar a identidade de uma corporação transnacional, esta pesquisa objetivou explorar a existência e a influência de um processo estruturado de construção de marca corporativa global por parte de empresas transnacionais brasileiras do segmento *business to business*. Um estudo múltiplo de casos foi realizado entre cinco empresas significativas listadas no *ranking* de transnacionalidade. Ao final desta pesquisa, foi possível verificar que embora todas as empresas estudadas afirmarem possuir um processo de construção de marca corporativa global, tal fato não se confirmou. Também verificou-se que o nível de maturidade do processo entre as empresas é diverso, bem como a sua importância no sucesso da internacionalização, diante das características distintas das corporações estudadas. Uma série de dificuldades neste processo, bem como as soluções adotadas e propostas são indicadas. A relevância dos diversos *stakeholders* no Brasil e no exterior no processo de internacionalização foi analisada, e entre as empresas estudadas não houve uma forte distinção destes no Brasil e no exterior. Verificou-se haver aderência entre os processos espontâneos de construção de marca corporativa das empresas e as linhas de pensamento dos pesquisadores estudados, existindo peculiaridades na maneira em como o processo se estabelece e em como a identidade corporativa se expressa.

PALAVRAS-CHAVE: Marcas Corporativas, Marcas Globais, Marcas *Business to Business*, Identidade Corporativa, Comunicação Corporativa, Marketing Global, Transnacionais Brasileiras

ABSTRACT

Considering the increasing number of Brazilian companies that have invested in operational units overseas and need to establish the identity of a transnational corporation, this research aimed to explore the existence and the influence of a structured process of building a global corporate brand by Brazilian TNCs from the business to business segment. A multiple case study was conducted between five major companies listed in the ranking of transnationality. At the end of this study, we observed that although all the studied companies claimed to have a process of building the corporate brand globally, that fact was not confirmed. It was observed that the maturity level of the process and its importance in the success of the internationalization is diverse among companies, given the distinct characteristics of the corporations studied. A number of difficulties in this process and the solutions adopted and proposals are indicated. The relevance of the various stakeholders in Brazil and abroad in the internationalization process was analyzed, and among the studied companies there were not solid differences in Brazil and abroad. It was found to have adhesion between the spontaneous processes of building the corporate brand and the lines of thought of the researchers studied, even though there are peculiarities in the way as the process is established and how the corporate identity is expressed.

KEYWORDS: Corporate Brands, Global Brands, Business to Business Brands, Corporate Identity, Corporate Communications, Global Marketing, Brazilian Transnationals

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fluxo de Investimentos Externos Brasileiros, 2000 – 2008.....	3
Gráfico 2 - Escala de Importância dos <i>Stakeholders</i> no Brasil e no Exterior da Empresa A.....	50
Gráfico 3 - Escala de Importância dos <i>Stakeholders</i> no Brasil e no Exterior da Empresa B.....	51
Gráfico 4 - Escala de Importância dos <i>Stakeholders</i> no Brasil e no Exterior da Empresa C.....	52
Gráfico 5 - Escala de Importância dos <i>Stakeholders</i> no Brasil e no Exterior da Empresa D.....	53
Gráfico 6 - Escala de Importância dos <i>Stakeholders</i> no Brasil e no Exterior da Empresa E.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (2004).....	14
Figura 2 -O Modelo de Gestão pela Aproximação entre a Identidade e a Reputação das Marcas.....	20
Figura 3 - Modelo de Marca Corporativa de Hatch e Schultz (2001 a e b).....	22
Figura 4 - Modelo de Rede de Marcas Proposto por Leitch e Richardson (2003).....	25
Figura 5 - Mecanismo de Internacionalização segundo a Escola de Uppsala.....	29
Figura 6 - Situações Relevantes para Diferentes Métodos de Pesquisa.....	34
Figura 7 – Tipos de Estudos de Caso.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre Marcas de Produtos e Corporativas.....	18
Quadro 2 - Tipicidade das Empresas Estudadas.....	37
Quadro 3 - Resumo das Informações da Entrevista em Profundidade quanto a Existência de um Processo Estruturado de Construção de Marca Corporativa no Brasil e no Exterior.....	47
Quadro 4 - <i>Stakeholders</i> Relevantes para os Processos de Construção de Marca Corporativa Global das Empresas Estudadas.....	49
Quadro 5 - Resumo das informações da entrevista em profundidade sobre a aderência entre os processos espontâneos de construção de marcas corporativas das empresas estudadas e as linhas de pensamento dos pesquisadores estudados.....	61
Quadro 6 - Aderência entre os Processos Espontâneos de Construção de Marca Corporativa das Empresas Estudadas e as Principais Linhas Pensamento.....	72
Quadro 7 - Fatores Retardadores do Sucesso da Internacionalização de Transnacionais Brasileiras, devido a falta de um Projeto Estruturado de Construção de Marca Corporativa.....	74

LISTA DE SIGLAS

B2B	-	<i>Business to Business</i>
CEO	-	<i>Chief Executive Officer</i>
EUA	-	Estados Unidos da América
FDC	-	Fundação Dom Cabral
IDE	-	Investimento Direto Externo
IMD	-	<i>International Institute for Management Development</i>
OCDE	-	<i>Organisation de coopération et de développement économiques</i>
UNCTAD	-	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
WCY	-	<i>World Competitiveness Yearbook</i>
WIR	-	<i>World Investment Report</i>
WPP	-	Originalmente <i>Wire and Plastic Products Plc</i>

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	5
1.4 SUPOSIÇÃO.....	5
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	5
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	5
1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	6
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 A CONCEITUAÇÃO CLÁSSICA DA CONSTRUÇÃO DA MARCA.....	8
2.2 A MARCA CORPORATIVA.....	15
2.3 A CONSTRUÇÃO DA MARCA DE EMPRESAS DO SEGMENTO <i>BUSINESS TO BUSINESS</i>	25
2.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	28
CAPÍTULO 3 –METODOLOGIA.....	32
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO ADOTADO.....	32
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE.....	34
3.4 TEORIAS PRELIMINAR E CONCORRENTE.....	35
3.5 MODELO DE ESTUDOS DE CASO.....	36
3.6 UNIVERSO DE EMPRESAS.....	37
3.7 SELEÇÃO DOS CASOS.....	37
3.8 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	38
3.9 COLETA DOS DADOS.....	38
3.10 TRATAMENTO DOS DADOS.....	39
CAPÍTULO 4. - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4.1 COMO A EXISTÊNCIA DE UM PROCESSO ESTRUTURADO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA CORPORATIVA INFLUÊNCIA NO SUCESSO DA GLOBALIZAÇÃO DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS.....	40
4.2 COMO OS <i>STAKEHOLDERS</i> INFLUENCIAM NA CONSTRUÇÃO DA MARCA CORPORATIVA NO BRASIL E NO EXTERIOR.....	49

4.3 ADERÊNCIA ENTRE OS PROCESSOS ESPONTÂNEOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS CORPORATIVAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS E AS LINHAS DE PENSAMENTO DOS PESQUISADORES ESTUDADOS.....	55
4.3.1 SEGUNDO A VISÃO CLÁSSICA DE CONSTRUÇÃO DE MARCA.....	55
4.3.2 SEGUNDO OS CONCEITOS DE MARCA CORPORATIVA.....	57
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	77
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	78
REFERÊNCIAS.....	80
ANEXOS.....	88

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Este capítulo trata do tema da presente dissertação, justifica a escolha, define o problema de pesquisa, apresenta os objetivos principal e secundários delimitam a pesquisa, indicam a relevância do estudo e descrevem a estrutura dessa dissertação.

1.1 TEMA

O tema a ser desenvolvido nesta dissertação é a construção de marcas corporativas globais pelas empresas transnacionais brasileiras do segmento *business to business*.

O fenômeno da globalização de empresas apresenta diversas definições na literatura, sendo algumas mais aceitas como a de Garret (1998), pela qual este seria:

[...] um processo econômico-estrutural que foi impulsionado pela desregulamentação e liberalização dos mercados financeiros e por mudanças nas bases tecnológicas do sistema produtivo mundial – telecomunicações e informática – e que provoca a intensificação da internacionalização dos fluxos comerciais e dos fluxos financeiros (...) e, consequente maior interdependência entre os mercados – tanto de trabalho, quanto financeiro – dos estados nacionais.

Já antes dessa concepção de globalização, Furtado (1993) afirmava que através de seu poderio econômico e tecnológico, as empresas multinacionais tenderiam a prosseguir na realocação das atividades produtivas em nível mundial, provocada em grande parte pelo impacto das novas tecnologias de informação e comunicação.

Para Oman (1994) *apud* Barbosa (2004), o processo de globalização é associado à diminuição do dinamismo da economia dos EUA a partir do final da década de 60, Baumann (1996) aponta o início da globalização da economia no período posterior a Segunda Guerra Mundial. O surgimento de condições favoráveis ao crescimento do comércio internacional, com o fortalecimento do Dólar americano e a superação das barreiras entre as áreas sob influência econômica da Libra Esterlina e do Franco francês seria a origem do processo,

simultaneamente ao crescimento das exportações asiáticas e da redução do ritmo de crescimento da produtividade de norte americanos e europeus.

A globalização da economia teria uma dinâmica composta de três etapas, segundo Fleury (1999). A primeira ocorreu até o início dos anos 70, quando os mercados tinham características de compra.

A segunda ocorreu após a crise do petróleo, quando a Economia de diversos países foi atingida. A oferta de produtos e serviços aumentou com a entrada de novos atores, assim como o Japão, que buscavam exportar para equilibrar as suas balanças comerciais, deficitárias em função da conta do petróleo.

A terceira etapa surge com o advento da economia baseada em conhecimento, sendo esse o principal fator de produção. Porter (1986), em seus estudos sobre as cadeias de formação de valor realizadas durante a década de 80, discorreu sobre a lógica de uma economia baseada em conhecimento, na qual as organizações produtoras de bens com maior valor agregado teriam maior competitividade diante de outras empresas.

O Brasil é um ator passivo no processo de globalização, segundo Gonçalves (1999), pois historicamente tem recebido grande volume de investimentos direto externos (IDEs), sobretudo durante a década de 90, quando ocorreu a privatização de diversas empresas estatais brasileiras.

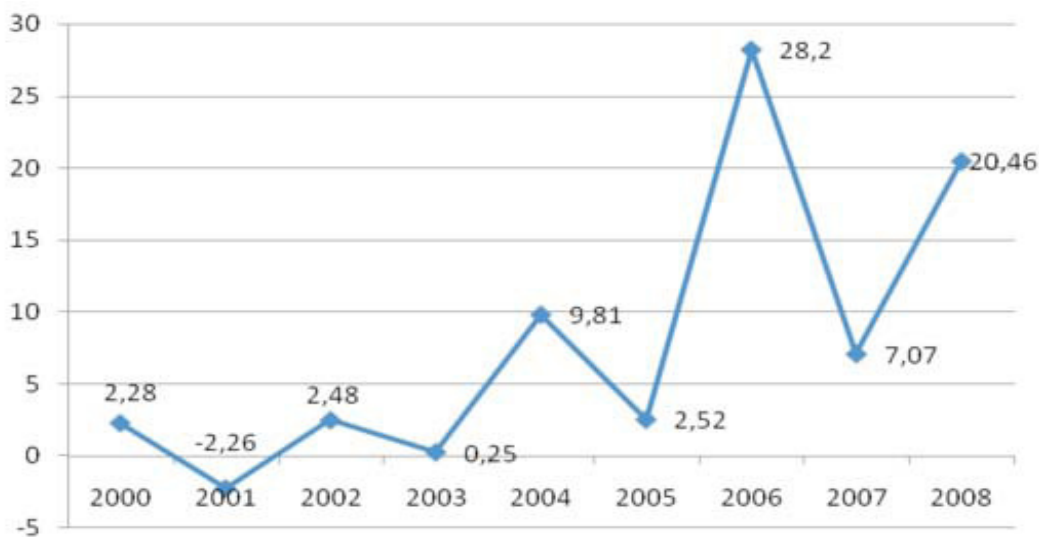
Lussieu da Silva (2003) constatou, em seu estudo com mais de 90 empresas industriais brasileiras, que a internacionalização destas ainda era preponderantemente comercial, em vista das vantagens da localização de seus ativos produtivos no Brasil serem ainda superiores do que se estabelecidos no exterior. Entretanto, em função da globalização, verificou-se uma tendência de internacionalização da produção, em unidades industriais baseadas nos mercados estrangeiros.

A partir da segunda metade dos anos 2000, foi expressivo o IDE de grandes corporações brasileiras em ativos produtivos, através de aquisições, fusões, parcerias e investimentos *greenfield* no exterior.

Para Marcenes (2009), em seu estudo de caso, as empresas Petrobrás e Vale adotaram a estratégia de busca de recursos, enquanto Embraer, Gerdau e Marcopolo adotaram a estratégia da busca de mercados, segundo as estratégias de internacionalização propostas por Dunning (1994).

É marcante o investimento de US\$ 18,7 bilhões (Mane, 2007a) em 2006 quando a então Companhia Vale do Rio Doce adquiriu a Inco no Canadá, maior mineração de níquel do mundo. O relatório de investimentos mundiais de 2008 (*World Investment Report 2008*, p.60) da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Commerce*) ressalta que os US\$ 7 bilhões de IDEs do Brasil, apesar de apenas 25% dos excepcionais valores de 2006, ainda são muito superiores que a média histórica de US\$ 2,5 bilhões anuais entre 2000 e 2005. Em 2009, esta mesma fonte (*World Investment Report 2009*, p.65) aponta o Brasil como fonte de maiores IDEs da América do Sul, totalizando mais de US\$ 20 bilhões. Segundo o *WIR 2009*, o destino foi as subsidiárias brasileiras das transnacionais que precisaram de aportes financeiros diante da crise mundial, e também na aquisição de novos ativos nos setores de mineração, siderurgia e alimentos.

Gráfico 1 – Fluxo de Investimentos diretos externos brasileiros – 2000 a 2008 – US\$ bilhão.



Fonte: WCY. IMD, 2009.

Mane (2007 b) discorre que a expansão internacional de companhias brasileiras ocorre com quase um século de atraso em relação a empresas européias e americanas, que iniciaram seu processo logo após a Primeira Guerra Mundial, e cerca de duas décadas depois de indianos e chineses.

Para Luiz Carlos Ferreira de Carvalho, citado por Mane (2007 b): “Pela primeira vez, as empresas brasileiras têm o desafio de criar um senso de corporação entre as várias unidades espalhadas pelo mundo.”

A nova dimensão das marcas visionada por King (1991, p. 264) é sintetizada por ele assim:

[...] that increasingly the company brand will become the main discriminator. That is, consumers' choice of what they buy will depend rather less on an evaluation of the functional benefits to them of a product or service, rather more on their assessment of the people in the company behind it, their skills, attitudes, behavior, design, style, language, greenism, altruism, modes of communication, speed of response, and so on – the whole company culture, in fact.¹

Essa dissertação analisa como o desafio de criar identidades corporativas globais através de marcas é enfrentado por cinco empresas transnacionais brasileiras listadas no *ranking* de transnacionalidade de 2007 da Fundação Dom Cabral, (Anexo I-A).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A presente dissertação visa responder à questão:

Como a existência de um processo estruturado de construção de marca corporativa influencia o sucesso da internacionalização de empresas transnacionais brasileiras do segmento *business to business*?

Através da análise dos relatos das experiências das empresas estudadas: verificar a existência de um processo estruturado de construção de marca corporativa, o seu grau de maturidade e em como a existência, ou não deste influenciou no sucesso de internacionalização da empresa.

¹ “[...] que cada vez com maior intensidade, a marca corporativa se tornará o principal fator discriminante. Ou seja, a escolha do consumidor sobre o que comprar dependerá menos na avaliação dos benefícios funcionais dos produtos ou serviços a eles, e mais no conhecimento das pessoas por trás da empresa, nas competências, nas atitudes, no comportamento, no projeto, no estilo, no idioma, na postura ecológica, no altruísmo, nos meios de comunicação, na velocidade da resposta, e aí por diante – na realidade, em toda a cultura da empresa.” (Tradução livre do autor desta dissertação).

1.3 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- a) Analisar comparativamente a relevância dos diversos *stakeholders* no processo de construção de uma marca corporativa, no Brasil e no exterior.
- b) Analisar entre as empresas estudadas, a abordagem de construção da marca corporativa, se existente, dentre as principais linhas de pensamento.

1.4 SUPOSIÇÃO

As transnacionais brasileiras do segmento *business to business* não possuem um processo planejado e estruturado de construção de marca corporativa global por serem relativamente recentes seus movimentos de globalização.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo enfoca as empresas brasileiras do segmento *business to business*, produtoras de bens de capital, ou de insumos a outras empresas, que estabeleceram escritórios comerciais, centros de distribuição, unidades fabris ou centros de pesquisa no exterior.

Não são incluídas nessa dissertação as empresas que mesmo tendo atingido certo grau de internacionalização, atuem no segmento de bens de consumo, ou de bens de consumo duráveis, como alimentos ou eletrodomésticos, por apresentarem um processo distinto de construção de marca.

1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância deste trabalho pode ser classificada de duas maneiras: acadêmica e empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, ainda são poucos os trabalhos que estudam o assunto de construção de marca entre o segmento *business to business*, sendo ainda mais raros na produção acadêmica nacional. Também são limitadas as obras que versem sobre a construção

de marcas em mercados externos, e as poucas existentes são mais estudos de caso em arquitetura de marca de produtos de varejo. Também não há evidências de que a construção da marca global, aonde o movimento de internacionalização seja originário de empresas de países emergentes em direção a países industrializados tenha sido previamente estudada. Foram pesquisados os principais periódicos de Administração no Brasil nos últimos cinco anos e nada foi encontrado. Igualmente foram pesquisados os principais *sites* de pesquisa acadêmica e nenhum artigo específico sobre o tema foi encontrado. A literatura existente, limitada, como já mencionado, sempre analisa a inserção em países emergentes, ou subdesenvolvidos, de uma marca já estabelecida nos mercados europeus e norte americano.

Esse trabalho pretende contribuir para a literatura de Marketing, em especial nas áreas de Construção de Marcas e Marcas Corporativas e vir a ser um ponto de partida para novas frentes de pesquisa referentes à criação da identidade de empresas internacionalizadas de países emergentes.

Segundo o relatório de investimentos mundiais de 2008 (*World Investment Report 2008*, p.60) da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Commerce*) a conjuntura econômica é propícia para investimentos no exterior por parte de empresas latino americanas, seja adquirindo concorrentes locais já estabelecidos, ou construindo novas unidades. As empresas brasileiras, já internacionalizadas, ou outras ainda não internacionalizadas, tenderão a expandir-se em direção aos mercados externos, como estratégia de expansão de seus negócios.

Sob a ótica empresarial, a investigação do sucesso de experiências anteriores da estratégia de internacionalização por meio de um projeto estruturado de marca corporativa global, bem como através da identificação das dificuldades encontradas neste campo ao manter-se a identidade de empresa brasileira, e a relevância dos distintos *stakeholders*, esses adquirem importância na medida em que as observações verificadas venham a ser uma referência orientativa na elaboração das estratégias de internacionalização de empresas candidatas a globalização.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está estruturada em 5 capítulos.

O capítulo que se encerra nesta seção apresentou o tema, o problema de pesquisa, o objetivo principal e os objetivos secundários, as delimitações do estudo e as justificativas teóricas e práticas para a sua execução.

O capítulo 2 apresenta revisão bibliográfica sobre quatro temas que se relacionam com a proposta deste estudo: a visão clássica de marca, as marcas corporativas, as marcas no segmento *business to business* e o processo de internacionalização de empresas.

O Capítulo 3 apresenta o método científico e o tipo de pesquisa aqui adotado.

No capítulo 4 são apresentados e analisados por objetivo, os resultados das entrevistas em profundidade.

Do capítulo 5 constam as considerações finais dessa dissertação, englobando também as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dedicado à revisão bibliográfica sobre o tema: construção de uma marca corporativa global por empresas do segmento *business to business* no processo de internacionalização.

A literatura comercial e acadêmica é vasta sobre o tema construção de marca. Entretanto, diante das três especificidades do tema proposto: marca corporativa, segmento *business to business* e processo de internacionalização, constata-se que não há bibliografia, nacional ou internacional, que aborde o tema de forma ampla.

Assim sendo, o referencial teórico está segmentado nas quatro áreas que englobam o tema, e que apresentam material bibliográfico para a pesquisa.

2.1 A CONCEITUAÇÃO CLÁSSICA DA CONSTRUÇÃO DA MARCA

O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem sucedida é eterna.

Stephen King
Grupo WPP, Londres²

A imensa maioria da literatura acadêmica e comercial sobre a construção de marcas descreve o processo relacionado a bens de consumo, ou serviços destinados ao público, e não a empresas, como é o tema do estudo proposto. Relatamos aqui os princípios da construção de marcas, segundo alguns dos principais estudiosos do tema, pois também fundamentam a construção de marcas no segmento *business to business*.

A função de uma marca, segundo Aaker (1998a, p. 7) é primordialmente diferenciar-se da concorrência, através de um nome e/ou símbolo, de maneira que os produtos, ou serviços possam ser facilmente identificados pelo público consumidor. A diferenciação por

²

AAKER, D. A., (1998). *Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca*. Negócio Editora, p. 1

meio da marca garante a origem, protegendo tanto o comprador quanto o vendedor do produto, ou serviço em questão.

Para Kotler (1999), o papel da marca é muito mais amplo e definidor da estratégia da empresa: “The art of marketing is largely the art of brand building. When something is not a brand, it will probably be viewed as a commodity. Then price is what counts. When price is the only thing that counts, the only winner is the low-cost producer” (KOTLER, 1999, p.63)³

Kapferer (2004, p. 9) argumenta que as marcas podem ter uma função financeira para a empresa que a detém e uma função mercadológica do ponto de vista do consumidor. Sob a perspectiva financeira, a marca é um ativo contábil que combinada a benefícios entregues aos consumidores, pode elevar os lucros e o próprio valor da empresa.

Sob a ótica mercadológica, Kapferer empresta a definição de Keller e estabelece que a finalidade da marca é criar a sua percepção, provocando uma influência positiva nos compradores: “A brand is a set of mental associations, held by the customer, which add to the perceived value of a product or service (KELLER, 1998)”. These associations should be unique (exclusivity), strong (saliency) and positive (desirable). (KAPFERER, 2004, p10)⁴.

Independente do papel que a marca venha a cumprir, os principais estudiosos sobre a construção de marcas são unânimes ao sustentar que este processo está baseado no posicionamento da marca e na posterior criação de sua identidade, ou de sua personalidade, através de associações positivas com o produto, serviço, ou empresa.

O posicionamento da marca segundo Ries e Trout (2001, p. 3) não está relacionado ao que fazer com o bem, serviço, empresa ou instituição que está sendo ofertado ao mercado, mas sim à maneira dos potenciais consumidores perceberem o que está sendo ofertado. As ações do posicionamento não são diretas no produto físico, ou em como o serviço é executado, devem ser sobre o nome, o preço, na embalagem, na forma de distribuir, ou em como divulgar o objeto da marca.

Para Kotler (1999, p. 57) o posicionamento de uma marca deve considerar um posicionamento que justifique a razão da sua escolha e também um posicionamento quanto à

³ A arte do Marketing é basicamente a arte da construção da marca. Quando algo não é de marca, provavelmente será uma *commodity*. Então o preço será o que importa. Quando o preço é a única coisa que importa, o único a ter sucesso será o fabricante de baixo custo. (Tradução livre do autor desta dissertação)

⁴ “Uma marca é um conjunto de associações mentais da parte do consumidor, a qual é somada a percepção de valor de um produto ou serviço (Keller, 1998)”. Estas associações deveriam ser únicas (exclusividade), fortes (relevância) e positivas (desejáveis). (Tradução livre do autor desta dissertação)

proposição de valor desta. Entre os possíveis posicionamentos específicos que determinam a escolha, Kotler⁵ sugere:

- Posicionamento por atributos;
- Posicionamento por benefícios;
- Posicionamento pelo uso ou aplicação;
- Posicionamento por grupo de usuários;
- Posicionamento por diferenciação da concorrência e
- Posicionamento por categoria de produto.

Em relação à proposta de valor, Kotler⁶ (1999, p. 59) vislumbra cinco possíveis estratégias de posicionamento, que em função das características do bem e de seu mercado alvo, podem obter sucesso:

- Mais por mais: se paga um preço maior por mais qualidade ou rendimento;
- Mais pelo mesmo: Mais qualidade ou desempenho pelo mesmo valor;
- O mesmo por menos: A qualidade ou rendimento padrão por um preço menor;
- Menos por muito menos: Menos qualidade ou rendimento por um valor muito menor, para aqueles que não necessitam de tanta qualidade ou rendimento;
- Mais por menos: que seria o melhor posicionamento ao entregar mais por um valor menor.

A única estratégia fadada ao fracasso, ainda na opinião de Kotler (1999, p. 61) seria a “menos por mais”, que trairia a confiança dos consumidores e levaria a um breve desaparecimento da marca que a adotasse.

Aaker (1998a, p. 115) salienta que a estratégia de posicionamento é a maneira como a empresa gostaria que ela, seu produto, ou serviço fossem percebidos. Porém, “a posição de uma marca” é que realmente transmite a sua percepção pelo público, não garantindo que a estratégia tenha sido bem sucedida.

⁵

Tradução livre realizada pelo autor desta dissertação.

⁶

Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

Kapferer (2004, p. 99)⁷ afirma que o posicionamento de uma marca é enfatizar ao público, as características distintas que a fazem diferente da concorrência, baseando-se em quatro perguntas a serem respondidas.

1. A marca para que? Qual a promessa da marca e os benefícios aos consumidores?
2. A marca para quem? Qual o público alvo?
3. A marca para quando? Quando este produto será consumido?
4. A marca contra quem? Qual é a concorrência?

Na visão do autor, todas as escolhas são exercidas por comparação, então conhecidas as respostas das perguntas acima, Kapferer (2004, p.100)⁸ estabelece que o processo de posicionamento da marca é composto por dois estágios:

- Primeiro, indicar a qual categoria de produto ou serviço, a marca deve ser associada ou comparada,
- Segundo: indicar qual a diferença essencial da marca e sua razão de entrada e existência no mercado, se comparada aos produtos e marcas já existentes.

Definido o posicionamento da marca, segue-se a criação da identidade da marca, conceito recente introduzido por Kapferer em 1986 (Kapferer, 2004, p.95). Na visão deste autor, ela é a essência da marca e está intimamente relacionada com os seus objetivos e visão única, com o que a diferencia, com a promessa da marca, com a sua natureza perene, com seus valores, com a sua competência e com os sinais que a tornam reconhecíveis.

Kotler (1999) pouco discorre sobre a identidade da marca, mas a associa aos posicionamentos adotados, de maneira que ambos sejam congruentes e consistentes.

Para Aaker (1998a) as associações estabelecem a identidade da marca. Ele ignora totalmente o termo “identidade da marca”. Analisando a sua obra “*Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca*” (Negócio Editora, 1998), os elementos propostos por Kapferer na criação da identidade da marca são todos aderidos a esta por associações, não havendo uma propositada criação de sua identidade.

Em seu outro livro, “*Strategic Market Management*”, Aaker (1998b, p.176) cita a expressão “personalidade da marca”, que para ele seria a relação metafórica entre as

⁷

Id.

⁸

Id.

qualidades de pessoas, consumidores, com a marca. Em sua opinião, uma marca com personalidade seria mais interessante e de fácil memorização do que outra que seria apenas uma série de atributos.

O primeiro passo na criação da identidade da marca é a escolha de seu nome. Para Kotler (1999, p. 64), seja o nome originário de um nome próprio, local, qualidade, estilo de vida, ou mesmo um nome fictício, é desejável que ele tenha características que sugestionem os benefícios, ou qualidades do produto, ou serviço, seja de fácil pronúncia e seja diferenciador.

Aaker (1998a, p.198), considera o nome como sendo o componente mais importante da marca, uma vez que “um nome é muito mais permanente que a maioria dos outros elementos de um programa de marketing...”. O seu processo de escolha deve considerar se é de fácil memorização? Se sugere a classe do produto ou serviço? Se suportará um símbolo gráfico ou um *slogan*? Se sugere associações desejáveis a marca? Se há associações negativas? Se é inconfundível e se pode ser registrado?

Kapferer (2004, p.156) sugere que o nome de uma marca seja escolhido, visando o futuro da marca e o seu destino, e não a condição específica do produto, ou do mercado no momento da criação da marca. A seu ver, os princípios básicos sugeridos acima por Kotler e Aaker e presentes na literatura comercial, são úteis, pois a empresa geralmente tem uma visão de curto prazo, porém não vislumbra todo o potencial que a marca possa vir a desenvolver. Kotler sustenta essa proposta, com o argumento de que mesmo para as marcas mais fortes, encontram-se cópias nos diversos mercados ao redor do mundo. Para os pesquisadores, este é um fato que deve ser encarado com fatalidade, até mesmo pela temporalidade das patentes de fabricação. Diante de tais perspectivas, sobra somente o nome da marca como vantagem competitiva da empresa e como meio de recompensar os investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação.

O autor também enfatiza seu desagrado em relação às marcas cujos nomes são descritivos. Segundo Kapferer (2004, pg. 156) essa prática demonstra o desconhecimento das empresas sobre o que é uma marca e cerceia as oportunidades de comunicação na escala global. Lembra que a marca não é o produto e tampouco deve descrever o que o produto faz, e sim revelar e distinguir as suas diferenças.

Kotler (1999) e Aaker (1998a) possuem linhas de pensamento convergentes, quando estabelecem as associações positivas como processo de construção da marca. Segundo Kotler

(1999, p. 65)⁹ as associações devem seguir cinco premissas. Devem criar associações imediatas com atributos positivos, como qualidade ou tecnologia, por exemplo;

- Devem sugerir benefícios da marca;
- Devem transmitir valores que são importantes a empresa;
- Devem exibir a personalidade da marca e
- Devem sugerir a que público a marca é destinada.

Para Aaker (1998a)¹⁰, as maneiras como as associações criam valor às marcas, diverge ligeiramente das de Kotler, sendo as seguintes;

- Devem ajudar o consumidor a processar a informação sobre a que categoria de produto/empresa a marca esta associada;
- Devem indicar o posicionamento e/ou a diferenciação da marca;
- Devem justificar a razão da compra. O que para Kotler (1999) seriam os benefícios recebidos;
- Devem criar atitudes e sentimentos positivos;
- Devem ser a base para possíveis extensões da marca.

Enquanto Aaker (1998a) e Kotler (1999) utilizam as associações como meio de criar uma personalidade à marca, Kapferer (2004) defende que o estabelecimento de associações é uma maneira antiquada de trabalhá-las. Afirma que as associações são passageiras e momentâneas, e não contemplam o potencial, e, talvez, desejada perenidade das marcas. É tácito ao definir o posicionamento e criação da identidade da marca, rigorosamente nesta ordem, como o processo moderno de criação de marcas. Ele aprofunda o conceito de “identidade da marca”, ao propor um hexágono que representa a identidade da marca (Figura 1).

O processo para a construção de uma marca forte deve contemplar o entendimento destes seis componentes, para que sejam harmoniosos e coerentes entre si¹¹;

1. Especificações físicas: são a combinação de características físicas, objetivas ou subliminares, que geram um reconhecimento da marca, assim como a embalagem única de um refrigerante ou perfume;
2. Personalidade: A maneira como fala de seus produtos, a marca indica o seu caráter, caso fosse uma pessoa;
3. Cultura: uma marca possui uma cultura, que gera os seus produtos;

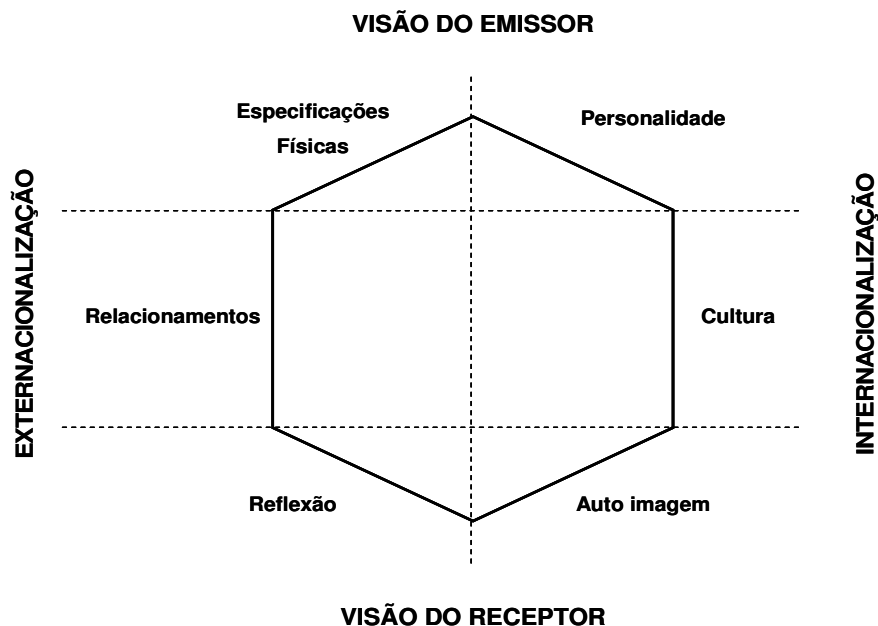
⁹ Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

¹⁰ *Id.*

¹¹ Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

4. Relacionamentos: as marcas estão na intersecção dos relacionamentos e transações entre pessoas
5. Reflexão: É como os potenciais clientes gostariam de ser percebidos por outros ao usar determinada marca
6. Auto imagem: É como potenciais clientes da marca gostariam de se perceber ao utilizar determinada marca.

Figura 1 – O prisma da identidade da marca



Fonte: Kapferer (2004)

Como complemento ao nome, os autores citados sugerem outras ferramentas na construção de uma marca. Aaker (1998a) aponta o símbolo gráfico como o indicador do conhecimento da marca, gerador de associações e de simpatia pela qualidade percebida. A seu ver, o *slogan* apresenta a vantagem de poder ser um instrumento na estratégia de posicionamento, enquanto o nome e o símbolo gráfico têm limitações legais e estéticas.

Kotler (1999) enquadra na categoria símbolo, a utilização de celebridades, ou caracteres animados que identificariam a marca. Para ele o principal papel do *slogan* é criar uma imagem da marca, de forma hipnótica e subliminar, pela sua repetição contínua.

Além destas ferramentas, Kotler (1999) inclui também o uso de uma cor como meio de construção da marca. O uso consistente de uma cor auxilia o reconhecimento da marca. A utilização de uma palavra registrada, ou de uma história, como por exemplo, a da fundação da

empresa, são para Kotler (1999), meios de reforçar a identificação da marca pelos consumidores.

Kapferer (2004) dedica especial atenção ao símbolo gráfico como ferramenta adicional à construção de marcas. O símbolo gráfico além de ser um ativo da empresa, tem as seguintes funções;

- Identificam e promovem o reconhecimento da marca;
- Garantem a marca;
- Proporcionam longevidade à marca, pois são sinais permanentes não sujeitos a validade limitada, como as patentes;
- Diferenciam e personalizam a marca, transmitindo a personalidade da marca através do símbolo gráfico.

As etapas descritas e as ferramentas utilizadas fazem parte do processo de construção da marca. Todas estas ações são de autoria única dos criadores, e visam gerar a percepção por parte dos *stakeholders* relacionados à marca. Essa percepção momentânea é definida como “imagem da marca”. Esta será responsável pela “lealdade à marca” e consequente “reputação da marca”, que é a percepção da marca através de uma experiência repetida, ou contínua.

Esse estudo não se propõe a estudar estes três últimos conceitos, pois eles são consequências do processo de construção e não componentes deste.

2.2 A MARCA CORPORATIVA

O fenômeno da globalização da economia exerceu diversos efeitos no mundo dos negócios, entre eles a mudança da ênfase do marketing nas marcas dos produtos para as marcas corporativas (Aaker, 1996; Balmer e Gray, 2003; Hatch e Schultz, 2001a e b; King, 1991). Para Hatch e Schultz (2001b): “Differentiation requires positioning, not products, but the whole corporation. Accordingly, the values and emotions symbolized by the organization become key elements of differentiation strategies, and the corporation itself moves center stage (Hatch e Schlitz, 2001b, p.1041).”¹²

Harris e de Chernatony (2001) afirmam que a ubiquidade da tecnologia diminui o potencial das vantagens competitivas sustentáveis, e transfere o foco para a diferenciação da

¹² “Diferenciação requer posicionamento, não de produtos, mas de toda a corporação. Da mesma maneira, as emoções e os valores simbolizados pela organização tornam-se elementos chave nas estratégias de diferenciação, e a corporação passa a ser o centro das atenções.” (Tradução livre do autor desta dissertação).

marca, por meio da exclusividade do emocional, e não mais pelas características funcionais comuns aos produtos e serviços.

De Chernatony (1999) estabelece que as marcas devem satisfazer a um *mix* de necessidades funcionais e emocionais. A seu ver os valores funcionais são mais difíceis de sustentar devido a avanços da tecnologia, projetos similares de marcas concorrentes e estratégias agressivas de preço da concorrência. Como consequência, atualmente há mais atividade na criação de valores emocionais das marcas corporativas do que no passado.

Hatch e Schultz (2001b) citam as dificuldades da manutenção da diferenciação das marcas, em virtude da imitação e homogeneização dos produtos e dos serviços; e a fragmentação dos segmentos de mercado tradicionais que ocorrem pelo aumento da sofisticação dos clientes e da complexidade dos mercados, como sendo as causas da mudança de ênfase do marketing de produto para as marcas corporativas.

Knox e Bickerton (2001) discorrem que embora a construção de marcas corporativas tenha o mesmo objetivo de criar diferenciação e preferência, o seu escopo é muito mais amplo e complexo do que apenas estabelecer um relacionamento entre um produto e seus consumidores.

O conceito de marca corporativa foi introduzido pelo consultor especialista em marcas Stephen King (1991), segundo Balmer e Gray, (2003, p.974).

King (1991) estabelece diferenças entre as marcas de produtos e de organizações e discorre sobre as razões, porque a marca de uma empresa requer uma visão multidisciplinar, nesse processo o departamento de recursos humanos tem um papel de grande relevância.

Roper e Davies (2007) interpretam King (1991) como sendo de crescente relevância na decisão de compra, a cultura de uma empresa como um todo frente à diferenciação das ofertas de benefícios funcionais dos produtos.

Roper e Davies (2007, p. 76) citam King (1991) para explicar a crescente importância da marca corporativa diante da marca do produto: “King (1991) pointed out that it is increasingly difficult to split the product and the service elements of what company offers [...]”¹³ Após a introdução do conceito de marca corporativa por King em 1991, Balmer escreveu o seu primeiro estudo acadêmico sobre o tema, “*Corporate branding and*

¹³ “KING (1991) indicou que é cada vez mais difícil separar os elementos de um produto ou serviço do que a empresa oferece[...]” (Tradução livre do autor desta dissertação)

connoisseurship, em 1995, e a partir da segunda metade dos anos 90 houve um acréscimo de estudos e pesquisadores sobre o assunto (Balmer e Gray, 2003).

Os autores¹⁴ são convergentes em apontar que as principais diferenças entre a construção e o gerenciamento de uma marca corporativa e a de uma linha de produtos são:

- O foco na cultura e nos valores da empresa, ao invés das qualidades funcionais do bem ou serviço, e
- A existência de uma multiplicidade de *stakeholders* que se relaciona com a marca corporativa, enquanto que a marca de um produto é direcionada aos seus potenciais consumidores.

A título de alinhamento de definições, a mais aceita de *stakeholder*, é a de Freeman (1984, p.25), a qual estabelece que *stakeholder* é “um grupo ou indivíduo que influencia, ou é influenciado pelo cumprimento dos propósitos de uma organização”.

Hatch e Schultz (2001b) salientam que um dos principais contrastes entre a marca corporativa e a de produto são com quem a marca se relaciona, mas em termos de atração e suporte. Enquanto as marcas de produtos tencionam atrair consumidores, ou clientes, as marcas corporativas também auxiliam a formar a imagem da empresa em membros de organizações, da comunidade, investidores, parceiros, fornecedores, reguladores, funcionários e com todos os outros grupos interessados ou *stakeholders*.

Balmer e Gray (2003, p. 976) e Balmer (2001a, p. 253) indicam as seguintes diferenças entre a marca corporativa e a de produtos;

- Marcas corporativas são fundamentalmente diferentes nas disciplinas envolvidas e no seu gerenciamento;
- Marcas corporativas são “multi *stakeholder*”, enquanto as de produtos são orientadas aos consumidores; e
- A estrutura tradicional de marketing é inadequada ao gerenciamento de uma marca corporativa.

Hatch e Schultz (2001b) e Balmer (2001b), sintetizam as demais diferenças no Quadro 1 abaixo.

¹⁴

Adaptado e traduzido livremente pelo autor dessa dissertação.

Quadro 1 – Diferenças entre Marcas de Produtos e Corporativas

	Marcas de Produtos	Marcas Corporativas
Responsabilidade gerencial	Gerente de Marcas	CEO
Responsabilidade funcional	Marketing	A maioria/todos os departamentos
Responsabilidade geral	Marketing	de todos
Raízes disciplinares	Marketing	Multidisciplinar
Tempo de gestão	Curto (vida do produto)	Longo (vida da organização)
Foco nos stakeholders	Consumidores	Múltiplos
Valores	Sugeridos	Reais
Canais de comunicação	Mix dos canais de Marketing	Desempenho dos produtos/serviços
		Políticas organizacionais
		Comportamento da alta gerência
		Discurso e experiência dos funcionários
		Marketing e outras formas de comunicação controlada
		Comunicação boca a boca
Dimensões a serem alinhadas	Valores da marca	Valores da marca
	Desempenho do produto	Identidade (atributos da corporação sub culturas)
		Estratégia corporativa
		Visão (do CEO e alta gerência)
	Comunicação	Comunicação
	Experiência, imagem e reputação	Experiência, imagem e reputação
	Compromisso do consumidor	Compromisso de todos os <i>stakeholders</i> (internos e externos)
	Ambiente (político, econômico, ético, social e tecnológico)	Ambiente (político, econômico, ético, social e tecnológico)

Fonte: adaptado de Balmer (2001 b) e Hatch e Schultz (2001 b)

Os benefícios de uma marca corporativa são inúmeros. Hatch and Schultz (2001 a e b) listam: a redução de custos por meio de uma única marca, ao invés de uma coleção delas; a criação de um senso de comunidade entre os consumidores; um selo de aprovação para todos os produtos da empresa e a criação de uma mensagem única a todos os *stakeholders*.

Balmer e Gray (2003) indicam a utilidade das marcas corporativas como a comunicação dos valores da marca, geralmente percebidos como as promessas da marca. Também como fator de diferenciação da concorrência e de aumento da autoestima e da lealdade de todos os *stakeholders* que se relacionam com ela.

Leitch e Motion (2007) adicionam à lista de funções das marcas corporativas fortes: a habilidade de atrair e reter profissionais talentosos, a geração de economia de escala ao reduzir custos com marcas associadas; o foco em uma estratégia de longo prazo e o acréscimo de um valor contábil ao balanço da empresa pelo próprio valor da marca corporativa.

Mukherjee e Balmer (2007) e Leitch e Davenport (2007), além dos objetivos já enumerados pelos outros autores, também destacam a tendência de alinhar a marca corporativa às dimensões morais e éticas e à responsabilidade social.

Ao se analisar a vasta literatura acadêmica que simultaneamente foi publicada nos anos imediatamente anteriores e posteriores à virada do milênio, é possível identificar quatro linhas de pensamento distintas sobre o que é marca corporativa e como gerenciá-la: a de Chernatony(1999) e Harris e de Chernatony(2001); a de Balmer(2001 a, b e c), Balmer e Greyser (2002) e Balmer e Gray (2003); a de Hatch e Schultz (2001 a e b) e a de Knox e Bickerton (2001). Entretanto, nenhum dos estudiosos acima efetivamente buscou explicar como construir uma marca corporativa. Seus estudos são exploratórios diante do universo de organizações e ambientes existentes. Hatch e Schultz (2001 a) chegam a propor um método de desenvolvimento da marca corporativa, porém as próprias autoras reconhecem que seu valor é maior como uma ferramenta de análise do gerenciamento da marca corporativa.

Mais recentemente outros autores, entre eles Leitch e Motion (2007), Leitch e Davenport (2007) e Gregory (2007), trouxeram novas luzes sobre o tema ao fazer micro análises sobre: a necessidade da diferenciação, a associação com responsabilidade social e a construção da marca corporativa de maneira negociada com os diversos *stakeholders*.

Chernatony (1999) e Harris e de Chernatony (2001) propõem um modelo dinâmico de gerenciamento e de marca corporativa através da diminuição do afastamento entre a identidade da marca e a reputação da marca. Como até então, o gerenciamento das marcas era um processo muito mais de “dentro para fora”, visando o mercado, defendem um maior envolvimento dos *stakeholders* internos, sobretudo o dos funcionários, na construção da marca.

De Chernatony (1999)¹⁵ apóia-se no hexágono da identidade corporativa de Kapferer (2004), e sugere o modelo a seguir (Figura 2):

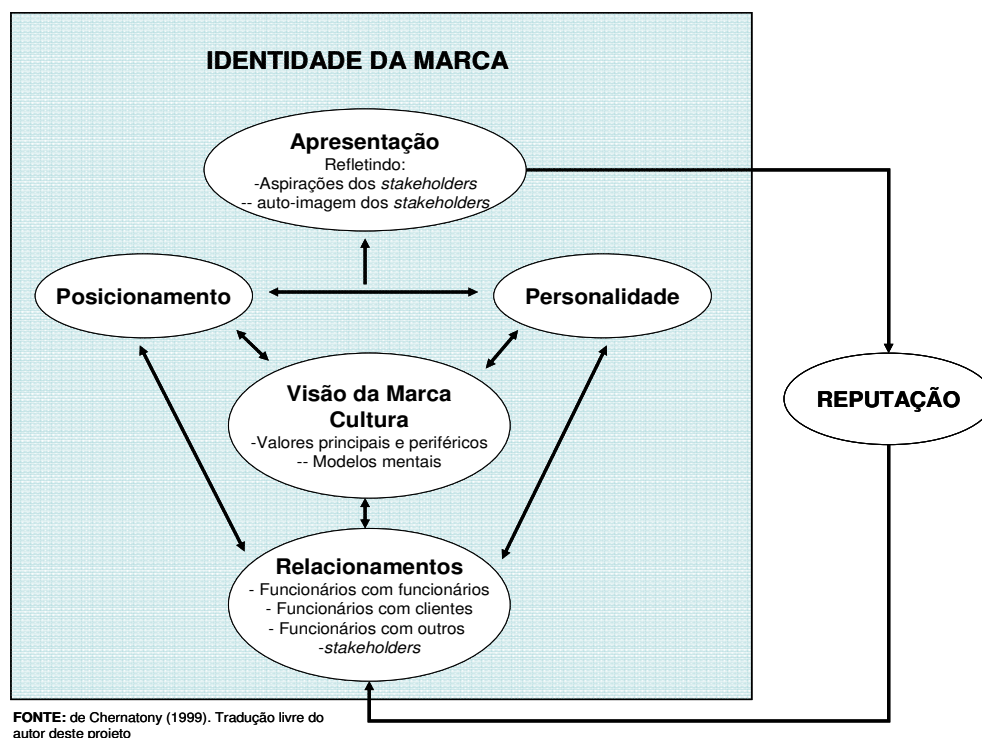
- A visão da marca e cultura: os valores centrais da organização são perenes e devem ser totalmente aceitos pela alta gerência, esses estão ligados. Os valores secundários podem ser adaptados às circunstâncias. Os modelos mentais ditam a forma de gestão.
- Posicionamento: deve estar alinhado à visão e aos valores da marca
- Personalidade: as características emocionais da marca devem ser originadas nos valores centrais da marca
- Relacionamentos: todos os tipos influenciam a cultura e valores da marca, o posicionamento e a personalidade. E em contra partida são influenciados pela reputação.

¹⁵

Adaptado e traduzido livremente pelo autor dessa dissertação.

- Apresentação: os modos de comunicar a identidade da marca devem refletir às aspirações e a autoimagem dos *stakeholders*

Figura 2 – O modelo de gestão pela aproximação entre identidade e reputação das marcas.¹⁶



A proposta de Chernatony (1999) e Harris e de Chernatony(2001) é gerenciar as incongruências entre os elementos da identidade da marca, a fim de melhorar o desempenho da marca corporativa. Ressaltam que a base do processo reside nos funcionários ao serem permanentemente informados de seu papel na organização, dos valores principais da organização e da marca e até mesmo no seu perfil no momento da contratação.

Balmer (2001 a, b e c), Balmer e Greyser (2002) e Balmer e Gray (2003), veem a marca corporativa como um pacto com seus *stakeholders*, de maneira verdadeira e incessante que mantenha a sua promessa. Essa se fundamenta no alinhamento entre as cinco possíveis identidades de uma marca, proposto por Balmer (2001 c) com seu *AC²ID test*. Para ele uma empresa pode apresentar uma, ou mais das seguintes identidades ao mesmo tempo¹⁷:

¹⁶ de CHERNATONY (1999).

¹⁷ Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

- Identidade real (*Actual*): engloba vários fatores como estilo de gestão, estrutura organizacional, ramos de atividades, mercados cobertos, tipo e qualidade dos produtos, desempenho e valores da gerência e funcionários.
- Identidade comunicada (*Communicated*): é a revelada pela comunicação corporativa controlada, como propaganda, patrocínios e relações públicas.
- Identidade percebida (*Conceived*): é composta de percepção da imagem corporativa, da reputação corporativa e da marca corporativa pelos principais *stakeholders*.
- Identidade ideal (*Ideal*): É o melhor posicionamento da organização em determinado mercado em um determinado momento.
- Identidade desejada (*Desired*): É o objetivo de uma organização e deve ser elaborada a partir de pesquisas e análises, mas muitas vezes aproxima-se da visão do líder, em função de sua personalidade.

Balmer e Gray (2003) apontam que a identidade corporativa é necessária, aonde às vezes uma marca corporativa não o é. A identidade corporativa é pré-requisito para a construção de uma marca corporativa.

Hatch e Schultz (2001 a e b), que são classificadas como comportamentalistas (Balmer 2001a), defendem que a construção de uma marca corporativa é esforço de toda a organização, ou ao menos da integração das ações dos departamentos de Recursos Humanos, Comunicação e Marketing, sob a batuta da alta gerência. Para as autoras, o sucesso de uma marca corporativa reside em uma visão estratégica, na cultura organizacional e na imagem corporativa que os seus *stakeholders* possuem dessa.

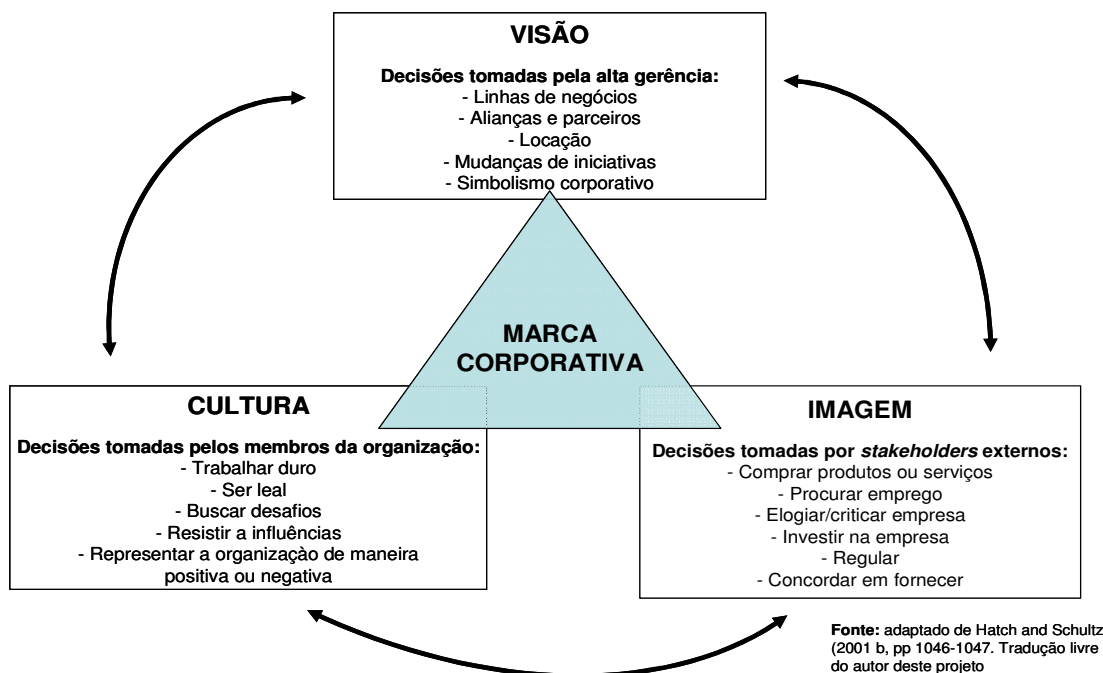
Hatch and Schultz (2001 a e b)¹⁸ propõem o seguinte modelo (Figura 3) de gestão e integração dos componentes da marca corporativa, sendo os seus componentes os seguintes:

- Visão estratégica: expressa a aspiração da alta gerência sobre o futuro da organização;
- Cultura organizacional: expressa os valores internos, crenças e hábitos básicos que englobam a tradição da empresa e comunica o sentido da organização aos seus membros;
- Imagens Corporativas: Impressões dos *stakeholders* externos sobre a organização.

¹⁸

Id.

Figura 3 – Modelo de marca corporativa de Hatch e Schultz (2001 a e b).¹⁹



A cultura organizacional assume posto de maior relevância nos estudos de Hatch e Schultz (2001 a e b). Para elas a importância de uma marca corporativa vai além do posicionamento no mercado, mas também cria e modifica arranjos internos, como a cultura, que trazem significado a razão de ser da marca corporativa.

Em seu artigo “*Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand ?*”, Hatch e Schultz (2001 a) sugerem uma série de perguntas para avaliação do desempenho da marca corporativa, segundo os fundamentos da visão estratégica, cultura organizacional e imagem corporativa.

Knox e Bickerton (2003) definem um modelo de construção e gerenciamento de marca corporativa em seis etapas. Embora seu estudo seja embasado nos trabalhos dos autores citados, o seu formato está mais próximo de uma literatura comercial do que acadêmica.

Na sua visão, a marca corporativa além de englobar a visão estratégica, cultura organizacional e imagem corporativa, como sugerida por Hatch e Schultz (2001 a e b), também incluem o cenário competitivo como fator construtivo da marca.

¹⁹ Adaptado de HATCH e SCHULTZ (2001 b, p. 1046-1047). Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

As etapas propostas por Knox e Bickerton (2003)²⁰, são:

- Estabelecer as coordenadas: onde estamos? aonde queremos chegar?
- Posicionamento: Como queremos ser percebidos.
- Confirmação da marca: É isso mesmo que queremos ser? Os membros internos a organização, especialmente a alta gerência concorda com a promessa da marca?
- Consistência da marca: A comunicação está consistente com a promessa da marca?
- Continuidade da marca: Os processos estão adequados a proposta da marca? Precisam ser revistos e atualizados?
- Condicionamento da marca: Estamos monitorando a relevância da marca? Temos ainda diferenciação?

Leitch e Motion (2007) trazem ao tema- marca corporativa –um enfoque fundamentado em Foucault, o qual prega que a normalização traz conhecimento e poder e vice versa. Enquanto a diferenciação é abnormal, e deve ser banida da sociedade.

Leitch e Motion (2007), ao trazer esta perspectiva, que contraria Aaker (1996, 1998 a e b), Ries e Trout (2001), Kotler (1999), Kapferer (2004), Balmer (1995, 2001 a, b e c) e Balmer e Gray (2003), sugere que a diferenciação incorre no risco de ser excluído da categoria, na qual se almeja estar inserido e consequentemente não ser reconhecido pelos *stakeholders*, como alternativas aos seus propósitos.

Deephouse (1999) advoga que as empresas que procuram um ponto de equilíbrio entre diferenciação e normalização, conseguem ter um nível de diferenciação que as protege da competição, enquanto possuem a legitimidade da similaridade da normalização.

As autoras concluem que é possível que marcas corporativas tenham sucesso, quando se posicionam entre as fronteiras do que é aceito como normal e sancionado pela maioria e ao mesmo tempo diferenciado de seus competidores.

Gregory (2007) inova o estudo de marcas corporativas ao propor um método de construção de marcas corporativas, no qual esta é negociada dinâmica e continuamente entre os *stakeholders*. O processo inicia-se com a identificação dos valores primários da organização, que seriam uma composição da visão da alta gerência com a dos *stakeholders* internos. Estes valores são comunicados à comunidade de *stakeholders* internos e externos, que são revistos, avaliados e refinados para promover conhecimento à organização. Ações são então tomadas no ajuste da estratégia da empresa, talvez até em sua missão, e por consequência na marca corporativa e em como ela comunicada. O modelo proposto por

²⁰

Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

Gregory (2007) é contínuo e em espiral, e promoveria incessantemente uma renovação da organização e da marca corporativa.

Gregory (2007) também indica uma classificação dos *stakeholders* quanto ao seu poder e interesse, a fim de adequar o estilo de comunicação para cada grupo, visando a constante informação dos valores que o seu modelo sugere.

Segundo Balmer e Gray (2003), as marcas podem ser centradas nos produtos, ou nos consumidores. No primeiro caso, os produtos, serviços ou organizações são diferenciados para se distinguirem da concorrência. No segundo, as marcas servem para diferenciar os consumidores. Estes se unem em tribos distintas, e possuem preferência por marcas também distintas.

Partindo deste conceito, Leitch e Davenport (2007) introduzem o conceito de “marcas sociais” e avaliam o potencial da associação de marcas na construção, ou na “desconstrução” de marcas corporativas.

As autoras definem marca social como um evento, seja social, ecológico, ou de outra natureza, que atraia a empatia de um ou mais grupos, assim como marcas centradas em consumidores.

A natureza multi *stakeholder* das marcas corporativas, é convergente com o direcionamento a grupos de consumidores de marcas sociais.

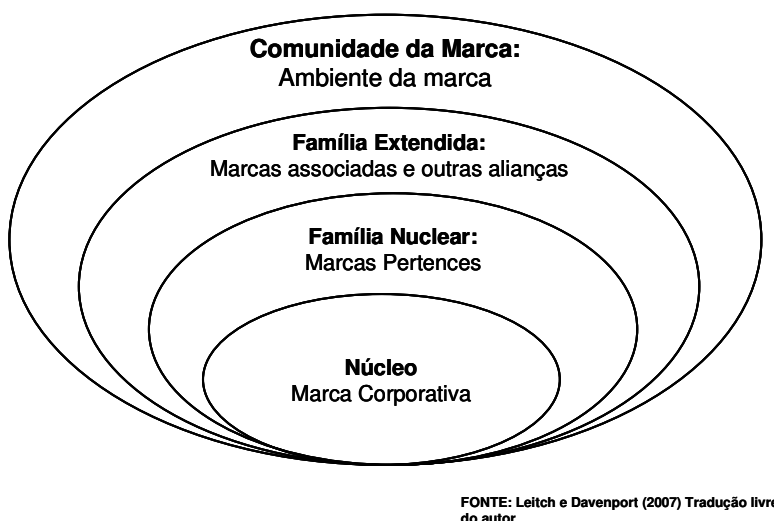
A finalidade da estratégia de associação entre marcas corporativas e marcas sociais é criar uma nova associação para os consumidores, que proporcione a eles o incremento de valor para pelo menos uma marca, por um período definido, ou não.

Leitch e Davenport(2007), utilizam o modelo de rede de marcas (Figura 4), proposto por Leitch e Richardson (2003), para estabelecer o nível de influencia que uma marca social causa em uma marca corporativa.

As marcas sociais incluem-se na categoria das de família estendida, aonde agregam valor por trazerem significado à marca corporativa.

Para Leitch e Davenport (2007), uma característica peculiar das marcas sociais é que elas legalmente não podem pertencer de maneira alguma às associações que criaram o seu valor, pois a legitimidade de uma associação de marcas deve ser feita diretamente pelos *stakeholders* da marca social.

Figura 4 – Modelo de rede de marcas proposto por Leitch e Richardson (2003)²¹



2.3 A CONSTRUÇÃO DA MARCA DE EMPRESAS DO SEGMENTO *BUSINESS TO BUSINESS*

O estudo das marcas tem sido amplamente abordado pela literatura de Marketing, tanto acadêmica quanto a comercial. Entretanto há relativamente poucas incursões na construção de marcas do segmento *business to business* que objetivem a análise e a explicação das marcas nos mercados industriais (Mudambi *et al*, 1997). Um editorial de *Business Marketing* observou com desalento que um modelo proposto pela empresa de consultoria *Young and Rubicam*, o qual monitorava a força e o valor de 6000 marcas em 19 países, virtualmente ignorava as marcas aplicadas no setor industrial.

A importância das marcas no segmento *business to business* cresce com a comoditização dos bens e serviços e a globalização dos mercados. Para Mudambi (2002), os preços e os atributos tangíveis dos produtos em mercados altamente competitivos geralmente diferem muito pouco. Com o intuito de evitar que seus produtos tornem-se *commodities*, as empresas procuram diferenciar-se através da extensão dos serviços, da marca corporativa e das marcas ao nível de produtos.

²¹

LEITCH e DAVENPORT (2007). Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

Aaker (1998 a) afirma que muitas alternativas de compras industriais são similares e tendem a não gerar preferência, sendo então o fator decisivo o que a marca significa para o comprador.

O processo de compra de segmentos *business to business* diferencia-se da relação entre uma empresa e um consumidor final. Mudambi *et al* (1997) define produtos industriais, ou do segmento *B2B*, como produtos utilizados na fabricação e que não são comercializados para o público consumidor em geral. Na realidade, esta definição pode englobar três categorias de produtos²²:

- Materiais de consumo: que serão utilizados no processo de fabricação e se deteriorarão após o uso, como abrasivos e ferramentas;
- Componentes: que serão incorporados ao produto final, como peças e tintas, e
- Equipamentos: que são utilizados por empresas para cumprir os seus objetivos, assim como tornos, caminhões ou retro-escavadeiras.

Kotler (2000) distingue os processos de compras industriais por existir uma demanda derivada dos produtos finais; que por consequência é flutuante, ou cíclica; por haver uma pequena base de clientes, se comparada aos produtos de varejo; por ser a base de clientes concentrada geograficamente, por haver um relacionamento muito próximo entre o fornecedor e o cliente; e por serem compras direcionadas por especificações e realizadas por comitês de compras.

Moorthi (2004) ressalta que estas duas últimas características são especificamente importantes no processo de compra *B2B*. Os comitês de compra, ou centros de compra são constituídos para a concretização de negócios de valores muito elevados.

Os centros de compra são compostos por pessoas com diferentes funções. Geralmente se compõem dos usuários ou iniciadores, que determinam a necessidade da compra. Dos influenciadores, que opinam sobre as especificações do produto e condições da compra. Dos *gatekeepers*²³, que controlam quais informações são relevantes e devem ser passadas aos tomadores de decisão. E pelos compradores que negociam e efetivamente concretizam os termos da aquisição. Todos esses elementos são pessoas, e também são influenciados por valores e tem os seus próprios interesses na empresa, sobretudo o de tomar a decisão certa, evitando assumir riscos (Perreault e McCarthy, 1997).

²² Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

²³ “controladores de acesso” (Tradução livre realizada pelo autor da dissertação).

Há um consenso que compradores industriais preferem realizar negócios com empresas, que sejam relativamente estáveis, de sucesso, confiáveis e culturalmente compatíveis (Mudambi *et al*, 1997).

Segundo Lynch e de Chernatony (2007), os compradores *B2B*, preocupados com seu status, posição e segurança do emprego, buscam justificativas racionais para as suas escolhas de compra.

Para Moorthi (2004) o papel da construção de uma marca no segmento *business to business*, é que ela atenda às expectativas, quanto a atributos e valores, de todos os elementos de um centro de compras. Lynch e de Chernatony (2007, p. 125) complementam que além de acomodar as perspectivas e necessidades de todos os elementos de um centro de compras, as marcas *B2B* devem levar em conta que os seus membros são influenciados por fatores racionais e emocionais.

Bennet *et al* (2005) propõe que a emoção é um fator de decisão até mesmo no supostamente racional processo de compra *B2B*, e em algumas circunstâncias tem um papel mais relevante que a cognição.

Marcas industriais que comunicam apenas valores funcionais falham em aceitar que tanto a cognição quanto a emoção contribuem em uma decisão de compra do segmento *business to business* (Lynch e de Chernatony, 2007, p. 125). Segundo estas autoras, marcas que englobam valores emocionais e funcionais são melhores adaptadas a acomodar as diversas expectativas e necessidades dos compradores industriais (Lynch e de Chernatony, 2004).

Mudambi *et al* (1997) também reconhecem a importância da emoção e da cognição, ao propor um modelo que cria valor de uma marca do segmento *B2B*. Seu modelo considera quatro fatores de desempenho que resultam em valor para o cliente. Estes fatores são desmembrados em vários atributos tangíveis e intangíveis²⁴:

- Desempenho do produto: tangíveis como o número de defeitos e intangíveis como confiabilidade;
- Desempenho da distribuição: tangíveis como o tempo de entrega e intangíveis como incômodos com a mesma;
- Desempenho dos serviços de apoio: tangíveis como o escopo de serviços abrangidos e intangíveis como a experiência da equipe que os executa;
- Desempenho da empresa: tangíveis como participação no mercado e intangíveis como reputação, imagem e país de origem.

²⁴

Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

A comunicação deve identificar maneiras de objetivamente valorizar os benefícios intangíveis da marca, como a redução de risco percebido, a incerteza e a estabilidade financeira da organização. Desta forma, marcas *B2B* trazem retorno às empresas ao criarem uma diferenciação sustentável e aumentar a lealdade dos clientes (MUDAMBI, 2002).

Lynch e de Chernatony (2007) apontam que marcas fortes são cada vez mais fontes de vantagem competitiva em mercados *business to business*, e que o passo inicial na sua construção é a identificação dos valores que refletem as suas competências, os quais têm identificação com as necessidades dos clientes organizacionais.

2.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A literatura acadêmica identifica dois modelos principais de internacionalização de empresas (Andersen, 1993)

Também significativo é o paradigma eclético de Dunning (1994), no qual sugere estratégias de internacionalização.

O primeiro modelo, denominado de *I-model (Innovation-related internationalization model)*, é baseado em aperfeiçoamentos das tecnologias e/ou processos produtivos, ou que resultem na antecipação de vantagens competitivas em mercados externos. Uma característica deste modelo é que a iniciativa do processo de internacionalização geralmente parte de um agente externo. Segundo Alem e Cavalcanti (2005) esse modelo foi conceituado principalmente por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980) e Reid (1981).

O outro modelo é conhecido como *U-model (Uppsala Model)*. Sua origem parte dos estudos sobre os processos de internacionalização empreendidos por empresas suecas, e de acordo com Hilal e Hemais (2003) e Johanson e Vahlne (1990) foi desenvolvido por Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)⁽²⁴⁾ e Johanson e Vahlne (1977, 1990) da Universidade de Uppsala, hoje Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

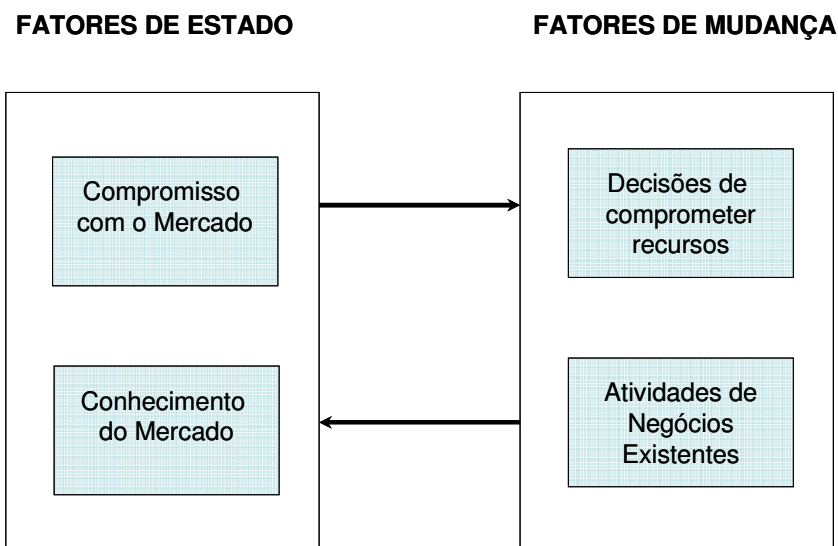
O modelo de Uppsala é até então reconhecido como o de maior aplicação, pois determina como a causa dos processos de internacionalização, a necessidade de expansão de negócios para além das fronteiras nacionais em vista da estagnação dos mercados internos. Esse modelo tem como característica ser: dinâmico de aprendizagem, gradual, com um

crescente comprometimento da organização com os mercados externos a partir da experiência e do conhecimento.

Johanson e Vahlne (1977, p.24) estabelecem o conceito de distância psíquica como o fator de escolha e de comprometimento com os novos mercados. Eles definem distância psíquica como a soma dos fatores que influenciam o fluxo de informações de e para o mercado alvo, assim como: o idioma, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial do país. Quanto menor a distância psíquica, mais fácil o sucesso do empreendimento no exterior.

O mecanismo de internacionalização gradual e dinâmico proposto pela Universidade de Uppsala segue o modelo abaixo:

Figura 5 – Mecanismo de internacionalização segundo a Escola de Uppsala.



FONTE: Johanson e Vahlne (1977) Tradução livre do autor deste projeto

O conhecimento do mercado e o compromisso com o mesmo são os fatores de estado que refletem um determinado momento.

O compromisso com o mercado engloba o montante quantificável de recursos destinado a ele e o nível de comprometimento que não é tangível.

O conhecimento do mercado serve de base para decisões sobre problemas ou oportunidades

As atividades de negócios existentes, desde que repetidas de maneira contínua, geram experiências e consequências que agregam conhecimento sobre este mercado.

As decisões de comprometer recursos são as respostas aos problemas e/ou oportunidades resultantes do conhecimento e do compromisso com o mercado.

Baseando-se no Modelo de Uppsala, Cyrino e Oliveira (2002) propõe uma escala de comprometimento das empresas em relação a seus empreendimentos em um novo país, da menos comprometida (1) a mais comprometida (8):

1. Exportação através de terceiros;
2. Exportação direta;
3. Licenciamento;
4. Associação/Alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
5. *Franchising*;
6. Instalação de subsidiária/escritórios próprios voltados à comercialização;
7. Instalação de subsidiária/Unidade de produção;
8. Centro de Pesquisas.

Esse modelo sugere que a aquisição, integração e o uso gradual do conhecimento acerca das operações e dos mercados internacionais conduz a um comprometimento crescente nas operações em mercados internacionais. O conhecimento acumulado serve de diretriz para o processo de internacionalização. Quanto maior a experiência em mercados internacionais, teoricamente maior será o conhecimento acumulado. Este implica em maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, na escolha de formas de entrada em novos mercados que impliquem em maior comprometimento de recursos.

Empresas que acumularam experiência em negócios internacionais estão mais aptas a adotar estratégias de internacionalização mais sofisticadas e intensivas em conhecimento do que outras que não possuem este nível de experiência.

O modelo de Uppsala, por ter sido desenvolvido durante a década de 70, não vislumbra os avanços das tecnologias de comunicação e informação, tampouco o fenômeno da globalização, que efetivamente diminuem as diversidades listadas no conceito de distância psíquica.

Na década de 90, início da globalização, Johanson e Vahlne (1990) reconhecem que o seu modelo de internacionalização não se aplica aos serviços como bancos e companhias aéreas e nem a expansões internacionais resultantes de aquisições e fusões.

Nordström (1990) argumenta que o mundo se tornou mais homogêneo e consequentemente a distância psíquica se tornou menor. Ele acredita que as novas empresas

são capazes de entrar diretamente em mercados maiores, que agora estão mais próximos do que qualquer outro país escandinavo.

Quanto à abordagem sobre marketing, o modelo de Uppsala limita-se a mencionar o investimento em promoção como um dos compromissos de recursos ao novo mercado. Vale ressaltar que durante a década de 70, o conceito de marca corporativa ainda não era difundido, embora empresas como a IBM já o aplicassem.

Já mais recente e concomitante ao processo de globalização, John Dunning (1994) propôs motivações para a internacionalização. Segundo este autor, há quatro estratégias de internacionalização, definidas resumidamente a seguir²⁵:

- *Resouce Seeking*²⁶: Exploração de recursos naturais e vantagens em custo de mão de obra.
- *Market Seeking*²⁷: Vantagens de localização e de sinergias de mercado
- *Efficiency Seeking*²⁸: Racionalização da produção através de economias de especialização e localização.
- *Strategy Seeking*²⁹: Aquisição de recursos estratégicos, tanto em competências, quanto em ativos de interesse financeiro.

O questionário para as entrevistas em profundidade com as empresas estudadas foi fundamentado nestes quatro sub temas abordados neste capítulo.

²⁵ Adaptado e traduzido livremente pelo autor desta dissertação.

²⁶ “Busca de Recursos” (Tradução livre realizada pelo autor da dissertação).

²⁷ “Busca de Mercados” (*Id.*).

²⁸ “Busca de Eficiência” (*Id.*).

²⁹ “Busca de Estratégia” (*Id.*).

CAPÍTULO 3

MÉTODO

O objetivo deste capítulo é descrever o método empregado neste estudo, com a explanação dos procedimentos adotados e a sua fundamentação no referencial bibliográfico. São abordados: método científico adotado, tipo de pesquisa, unidades de análise, teorias preliminar e concorrente, modelo de estudo de casos, universo de empresas, seleção dos casos, seleção dos entrevistados, coleta dos dados, tratamento dos dados e limitações do método.

3.1 MÉTODO CIENTÍFICO ADOTADO

A construção de marcas corporativas não segue padrões rígidos. Cada caso é constituído de uma sequência de fatos ou fenômenos, que refletem a essência das empresas em seus movimentos de internacionalização. Apresentam particularidades pertinentes somente a eles, que podem não se repetir com a mesma empresa em um outro novo mercado explorado.

Diante desse cenário, a Fenomenologia se apresenta como o método científico mais apropriado, pois permite explorar situações, valores e práticas com base na visão de mundo dos próprios entrevistados (VERGARA, 2006, p. 85).

Para Husserl (1950), o mestre da Fenomenologia, “é próprio do método, o abandono pelo pesquisador de idéias preconcebidas”, mencionado por Vergara (2007, p.13). A mesma autora, contudo ressalva que o pesquisador, como Homem, não se despe completamente de suas crenças, suas suposições, seus paradigmas e seus valores diante do fenômeno estudado.

Thiry-Cherques (2006, p 98) aponta um segundo movimento além da isenção da pré - concepção. Segundo ele, o fenômeno a ser estudado deve ser submetido a uma “redução eidética”. Através desta redução eidética (*eidōs* = essência), do fenômeno resta somente a sua essência, seus atributos, sem os quais o fenômeno já não possa ser identificado. Essa essência é analisada sob diversas perspectivas e observam-se quais atributos são invariáveis.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Vergara (2007, p.46) propõe critérios de classificação de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, e empregando a sua classificação quanto aos fins, o estudo é de caráter exploratório. Não há estudos acadêmicos sistematizados e conhecimento acumulado sobre a construção de uma marca corporativa no processo de internacionalização de empresas, tanto a nível mundial quanto no Brasil. E tampouco, há estudos considerando a circunstância de empresas oriundas de países em desenvolvimento buscarem espaços nos mercados de países desenvolvidos. Mudambi *et al.* (1997) também ressalta a pouca pesquisa de marcas nos mercados industriais.

Justifica-se o estudo como exploratório por ter como objetivo, a proposição de temas para futuras pesquisas sobre a construção da marca corporativa por empresas brasileiras. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, de campo e de estudos de casos.

De campo, pois houve a coleta de dados e informações através de entrevistas com empresas que se enquadram no universo do estudo proposto. Bibliográfica, pois a literatura acadêmica existente sobre marcas corporativas fundamentou o questionário da entrevista semi-estruturada e a comparação proposta pelo estudo, entre a realidade do processo adotado por empresas brasileiras no exterior com os modelos estudados e / ou propostos pelos autores dos artigos. E por fim, estudo de casos, porque se objetiva o aprofundamento das informações sobre o processo de construção de marcas corporativas das empresas brasileiras no exterior, ou o porquê da não existência do processo.

O método de estudo de casos permite aos pesquisadores capturarem as características holísticas e de maior relevância dos eventos da vida real, assim como processos organizacionais e gerenciais (YIN, 2009, p.4).

Yin (2009, p.8) estabelece um critério para escolha do método de investigação baseado na questão do problema a ser respondida, na possibilidade de controle dos eventos a serem estudados por parte do pesquisador e no grau de contemporaneidade dos fatos estudados.

Como a proposta principal do estudo é investigar como a existência, ou não, de um projeto estruturado de construção de uma marca corporativa global influencia o sucesso de empresas brasileiras em seu processo de internacionalização, como é um processo sem controle por parte do investigador e é corrente, pois as empresas continuam a expandir além

das fronteiras brasileiras, segundo os critérios de Yin (2009, p.8), o Estudo de Casos é o método de investigação indicado para a pesquisa.

Figura 6 – Situações Relevantes para Diferentes Métodos de Pesquisa³⁰

MÉTODO	(1) Questão da Pesquisa	(2) Exige controle dos eventos comportamentais ?	(3) Tem foco em eventos contemporâneos ?
Experimento	Como, Por quê ?	Sim	Sim
Pesquisa	Quem, O que, Aonde, Quantos, Quanto ?	Não	Sim
Análise Documental	Quem, O que, Aonde, Quantos, Quanto ?	Não	Sim/Não
Historiografia	Como, Por quê ?	Não	Não
Estudo de Casos	Como, Por quê ?	Não	Sim

Fonte: COSMOS Corporation.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE

Yin (2009, p.29) propõe que uma vez definidas as questões, das quais se deseja obter respostas, ou mais conhecimento, e as propostas do estudo de caso, deve-se estabelecer as unidades de análise, estas fundamentalmente relacionadas ao problema principal, ou em última instância sobre o que o caso abordará.

As unidades deste estudo de casos foram determinadas em função do problema de pesquisa e do referencial teórico levantado sobre o tema e são:

1. Existência, ou não de um processo estruturado de construção de marca corporativa no Brasil e no exterior. Como esse influencia o processo de internacionalização. Se é como a origem brasileira gera facilidades, ou dificuldades nas operações no exterior.

³⁰

YIN (2009, p.8) .Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

2. Grau de importância dos mais diversos *stakeholders* das empresas no processo de construção da marca corporativa no Brasil e no exterior.

3. Características gerais de como o processo de construção de marca corporativa, espontâneo, ou planejado e estruturado, das empresas se desenvolveu, e, vem se desenvolvendo, tanto no Brasil quanto no exterior.

3.4 TEORIAS PRELIMINAR E CONCORRENTE

A fim de facilitar a definição do modelo apropriado de pesquisa e de coleta de dados, independentemente se a finalidade da pesquisa é descritiva, explanatória, ou exploratória, ou se a finalidade é testar uma teoria existente, ou estabelecer uma nova, o desenvolvimento de uma teoria preliminar para o estudo de caso a ser conduzido é sugerido por Yin (2009, p. 35 e 40). Na inexistência de uma base de conhecimentos que torne possível o desenvolvimento de boas afirmações teóricas, qualquer estudo empírico assume a característica de um estudo exploratório (YIN, 2009, p. 37).

O papel do desenvolvimento de uma teoria preliminar, anterior a coleta de dados, é um ponto de distinção entre os estudos de caso e outros métodos de pesquisa, assim como a Etnografia (Lincoln e Guba, 1985; Maanen, 1988) e a *Grounded Theory* (Corbin e Strauss, 2007) *apud* Yin, (2009, p.35)

A teoria preliminar além da sua finalidade quanto ao modelo de pesquisa e coleta de dados, serve também como padrão na comparação com os resultados empíricos de um estudo de caso múltiplo. Isto se dá através da generalização analítica, em contraponto a generalização estatística aplicada em experimentos. Quando dois, ou mais casos apresentam resultados que suportam a teoria preliminar, há portanto uma replicação. Quando os resultados não a suportam, passamos a ter uma teoria concorrente. (YIN, 2009, p. 38) .

Visando o modelo adequado de pesquisa e coleta de dados, foram adotadas para este estudo:

- Teoria Preliminar:

Considerando que o movimento de internacionalização das empresas brasileiras do segmento *business to business*, vem ocorrendo com mais intensidade a partir da década de 2000, estas não possuem um processo planejado e estruturado de construção de marca corporativa global.

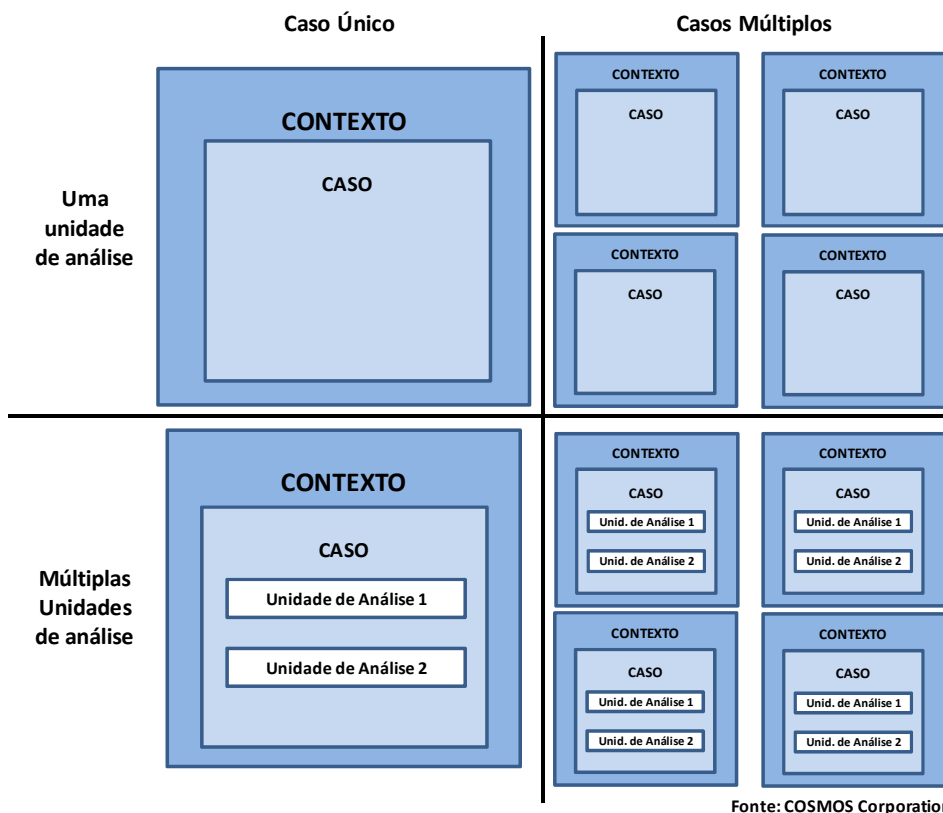
- Teoria Concorrente:

As empresas brasileiras do segmento *business to business*, em seus movimentos de expansão no exterior possuem sim, um processo planejado e estruturado de construção de marca corporativa global.

3.5 MODELO DE ESTUDO DE CASOS

Sendo o estudo de caráter exploratório, a utilização de um modelo de casos múltiplos, apresenta evidências mais convincentes e no geral é considerado como sendo mais robusto, segundo Herriot & Firestone (1983)³¹.

Figura 7 – Tipos de Estudos de Caso.³²



³¹ A lógica da utilização do estudo de casos é a mesma da de experimentos. Os casos selecionados devem prever resultados similares, ou seja, replicantes, ou então contrastantes desde que previamente esperados por apresentarem condições distintas entre si (YIN, 2009, p.53).

³² YIN (2009, p.46).

Como já descrito no item 3.3, cada caso abordará três unidades de análise, classificando este estudo como do tipo 4 da proposição de Yin (2009, p.46), Figura 7.

3.6 UNIVERSO DE EMPRESAS

Como ponto de partida para a seleção dos casos a serem estudados, definiu-se que somente empresas listadas no *Ranking* 2007 das Multinacionais Brasileiras, elaborado pela Fundação Dom Cabral (Anexo I-A) seriam pesquisadas. Dentre as 32 empresas listadas, 29 atuam no segmento *business to business*, constituindo o universo de empresas a serem selecionadas.

3.7 SELEÇÃO DOS CASOS

Yin (2009, p.54) sugere que a lógica da definição do número de casos, seja a mesma da de experimentos: busca-se a replicação de resultados. Entretanto afirma, que quando o estudo de casos múltiplos abrange de 4 a 6, deve-se considerar a possibilidade de haver resultados contrastantes. Diante da heterogeneidade das empresas, definiu-se como sendo cinco o número de casos a pesquisar.

O critério adotado para a seleção de casos foram os da acessibilidade e tipicidade (Vergara, 2006, p.87).

Acessibilidade no que tange a concordância em participar da pesquisa depois de contatadas, uma vez que não foram todas as que mostraram-se abertas a participação.

Tipicidade quanto ao setor da Indústria principal em que atuam. Visando previamente obter resultados contrastantes, buscou-se selecionar empresas com situações operacionais distintas. Foram então escolhidas cinco empresas com atuação em setores da Indústria e segmentos diferentes entre si.

Quadro 2 – Tipicidade das Empresas Estudadas.

Empresa	Setor Principal da Indústria	Segmento de Atuação
A	Tecnologia da Informação	Automação Comercial
B	Automotiva	Encarroçamento de Ônibus Rodoviários e Urbanos
C	Mineração	Mineração, Siderurgia, Logística e Energia
D	Eletromecânica	Refrigeração Comercial
E	Eleto eletrônica	Motores, Equipamentos Eleto-eletrônicos e Tintas

3.8 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram, desde o início, contatados em função de seu cargo nas empresas pesquisadas. Eles estão a par do processo de construção da marca corporativa, pertencem à alta gerência das empresas e são oriundos da Presidência, Diretoria, ou oriundos dos departamentos de Marketing, Comunicação Corporativa ou Relações Internacionais.

3.9 COLETA DOS DADOS

Vergara (2006, p.87) afirma que nas pesquisas norteadas pelo método de orientação fenomenológico, a fonte essencial de dados refere-se ao relato dos próprios sujeitos envolvidos com o fenômeno estudado. Segundo esta autora, a técnica mais utilizada para a obtenção dos dados é a entrevista aberta ou semi-estruturada.

Para Breach (2002) esta entrevista aberta ou não-estruturada é determinada como “em profundidade”. A entrevista deve ser direta, pessoal e o entrevistado, um em cada vez, seja instado por um pesquisador qualificado a revelar suas motivações, crenças, atitudes, observações ou sentimento sobre um determinado tópico. Malhotra (2006, p.154) ressalta que depois da pergunta inicial feita pelo entrevistador, a característica não-estruturada da entrevista passa a ditar seu rumo, sendo este orientado pela resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado.

Vergara (2007, p.55) propõe que as entrevistas sejam gravadas e transcritas pela facilidade de análise.

Yin (2009; p.92) sugere a realização de um estudo piloto, a fim de verificar tanto procedimento da coleta de dados, quanto ao conteúdo da entrevista a ser replicada.

A coleta de dados para este estudo foi realizada em duas etapas. Após identificação e contato com os potenciais entrevistados, um formulário de caracterização da empresa e do perfil do entrevistado (Anexo III - A) que foi enviado por meio eletrônico, a fim de confirmar as características básicas de ambos, segundo o projeto de pesquisa. Das cinco empresas entrevistadas, quatro responderam ao formulário com antecedência e apenas tiveram alguns itens deste confirmados durante a entrevista presencial. Apenas uma respondeu o formulário durante a entrevista.

A segunda etapa constituiu-se de entrevistas presenciais com os entrevistados na sede das empresas. Os roteiros semi-estruturados de entrevista foram divididos considerando os três objetivos do estudo (Anexos III - B, C e D). Para o objetivo principal, a sequência de perguntas dependeu da resposta anterior do entrevistado. Para os objetivos secundários, foi dada aos entrevistados a possibilidade de discorrer e ponderar abertamente sobre suas respostas. As perguntas do objetivo principal e do secundário foram totalmente baseadas no referencial teórico previamente estudado. As perguntas sobre a definição de relevância dos *stakeholders*, para o outro objetivo secundário, tiveram caráter exploratório, visando identificar distinções entre os segmentos das empresas e de sua importância no Brasil e no exterior.

A empresa A, foi o caso piloto, e a partir da aplicação da sua entrevista, alterações no procedimento e conteúdo foram feitas.

As entrevistas foram realizadas entre junho de 2009 e janeiro de 2010. A duração mínima foi de 50 minutos e a máxima de 105 minutos, sendo a média de 79 minutos. O material sonoro foi transcrito e analisado a fim de identificar padrões entre as empresas estudadas.

3.10 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados para o método de caráter fenomenológico pode ser realizado através da formação de *clusters*, ou grupos de análise, baseando-se em padrões observados no estudo ou pré-estabelecidos (Carvalho e Vergara, 2002).

Yin (2009, p.141) propõe o desenvolvimento de explicações como uma variante particular da observação de dados em *clusters*, como técnica de análise dos dados.

Para estudos de casos exploratórios têm sido comumente citado como uma parte do processo de geração de hipóteses (Glaser & Strauss, 1976), mas o seu objetivo não é apresentar uma conclusão, mas gerar idéias para futuro estudo.

Neste estudo de casos, o grupo de análise, propostos por Carvalho e Vergara (2002), são as unidades de análise descritas no item 3.3 deste capítulo.

A existência de padrões, ou não entre as empresas pesquisadas são o fundamento para a verificação das teorias preliminar e concorrente, e, por conseguinte, do desenvolvimento de hipóteses para aprofundamento do estudo no futuro.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados observados nas entrevistas em profundidade, realizadas com as cinco empresas objeto deste estudo de casos.

As observações são reunidas em grupos de análise em ou *clusters*, como sugere o método de orientação fenomenológica, a fim de serem comparadas com os resultados empíricos deste estudo, ou com os padrões sugeridos pelos teóricos-pesquisadores, citados nessa dissertação anteriormente, quando da análise do processo de construção de marca corporativa em relação às linhas de pensamento existentes.

4.1. COMO A EXISTÊNCIA DE UM PROCESSO ESTRUTURADO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA CORPORATIVA INFLUENCIA NO SUCESSO DA GLOBALIZAÇÃO DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

Todas as empresas entrevistadas afirmaram possuir um projeto estruturado de construção de marca corporativa tanto no Brasil, quanto para as suas filiais no exterior.

Quando questionadas sobre se o projeto era idêntico tanto no Brasil, quanto no exterior, apenas a empresa B e C afirmaram haver adaptações às condições locais:

Empresa B:

“Assim ó. Como escopo geral sim, o conceito sim, só que adaptado a cada mercado a cada país. Por exemplo, a maneira como nós tratamos marca na África do Sul é um pouco diferente do que na Colômbia ou México, que são muito parecidos. Ou seja, os países hispânicos são muito parecidos, a de países de língua inglesa é um pouco diferente. A gente tem um escopo geral, mas adapta a cada realidade de cada mercado evidentemente.” (sic)

Empresa C:

“A base sim. Pode ser adaptada por negócio. Tem uma base de mensagem e posicionamento, imagem de marca, de como gerenciar o conteúdo, e tenho ajustes por país. Por exemplo, trabalho algo de brasilidade muito mais no Brasil. Em outros países eu trabalho muito o global com headquartes no Brasil. Se você olhar na televisão há algumas campanhas que são feitas aqui que nunca serão feitas

globalmente. As campanhas são customizadas em função da unidade de negócios globalmente.” (sic)

De outra maneira, a empresa D, frisa o controle por parte da matriz brasileira:

Empresa D:

“A gente tem uma comunicação corporativa absolutamente standartizada, quer dizer controlada aqui pelo Brasil, uma estrutura de marcas, uma estrutura de comunicação corporativa propriamente dita, quer dizer qual é alogotipia, quais são as mensagens, quais são os valores que promovemos. Isto tratamos com muito carinho.” (sic)

Já quando justificam a razão do mesmo projeto, a empresa B, contradiz se em relação a afirmação anterior, enquanto as demais três que afirmaram ter o mesmo projeto, apresentam motivos concretos para tal:

Empresa B:

“Na realidade nos blindamos marca. Nós não deixamos fazer nada com ela. Por isto é que é a matriz que decide. Não deixa ao sabor das divisões locais. A gente adapta os meios para trabalhar marca no local, mas ela fica blindada. Até para nós fazermos qualquer coisa, até na figura da marca se o presidente da empresa não aprovar, não se faz absolutamente nada.” (sic)

Empresa A:

“Por padronização. A gente quer padronizar, ou seja a(nome da empresa), ela hoje, no passado não foi assim, mas hoje ela tem a mesma proposta de valor tanto no Brasil, quanto globalmente, ou seja ele (projeto) não separa para mercado externo e mercado interno. É tudo uma coisa só. Então por uma questão de padronização a marca deve ser a mesma, o apelo tem de ser o mesmo, em todos os lugares do mundo.” (sic)

Empresa D:

“Enfim nós servimos uma empresa modalizada. A Coca-Cola é nosso cliente no mundo inteiro. É no México, é no Brasil, é na Rússia, é na Índia e a gente quer se apresentar como uma mesma empresa. Nós somos a mesma empresa independente de estarmos em diversos locais do mundo.” (sic)

Empresa E:

“Porque o conteúdo dele, não enxergamos nenhum tipo de restrição, ou não vimos nenhuma necessidade de mudança, de direcionamento ou de necessidade de

adaptação porque ele não fere nenhum tipo de principio fundamental, que possa ser colocado em discussão. Isso aqui não tem nada que possa ferir principio religioso, nem cultural, racial, são coisas muito simples.” (sic)

A empresa C, que sustenta a adaptação aos mercados locais, explana como o projeto é diferenciado nas filiais no exterior. Nesta explanação ao citar o posicionamento da empresa, este se encaixa perfeitamente na definição de posicionamento de Kapferer (2004, p.100) ao indicar a que categoria de produto se associa e qual é a sua diferença essencial e sua razão de existência. Vai além, discorre sobre a identidade da marca, ainda segundo Kapferer (2004, p.95), ao mencionar a unicidade de seus objetivos e visão em relação a seus valores, promessas perenes e competências.

Empresa C:

“O posicionamento, o relacionamento diferente. Dependendo do cenário do país, eu vou adaptar os mesmos conteúdos. Tem uma base que é a mesma. Há um treinamento de marca, que é aplicado no Brasil e também no exterior. Há um treinamento técnico comigo para todas as filiais no exterior. O posicionamento da(nome da empresa) que é a base, que é tudo o que eu comunico. O mineral na vida diária das pessoas, o desenvolvimento das pessoas, lares... para imaginar e criar um mundo melhor. E nós temos os atributos da marca, que são a base da minha comunicação, então eu tento mesclar o trabalho com estes atributos, que são ser confiável; respeito a diversidade cultural; disciplina focada; busca permanente da excelência e integração com as comunidades. Esta é a base comunicacional e eu tento fazer e funciona. Mas como a estrutura é matricial, qualquer coisa é aprovada com o country manager.” (sic)

Ainda a empresa C, responde ao ser questionada do por que julga necessário ter um plano diferenciado para as operações no exterior:

Empresa C:

“Porque o posicionamento, o relacionamento é diferente. Quando eu tenho uma atividade mineira, eu preciso considerar muito o cenário local. Por exemplo se estou na Argentina, construindo uma mina de fluoruto de potássio, um país que não tem nenhuma tradição mineira, uma mina que eu vou ter de envolver uma linha férrea que passa por várias cidades, para a retirada daquilo, e um processo que é preciso tomar todo o cuidado para não contaminar. Então eu tenho uma demanda de comunicação diferenciada naquela país. Eu tenho um cenário político institucional. Eu tenho um governo enfraquecido. Eu tenho uma população extremamente crítica num projeto que é enorme para o país, então eu tenho um contexto de país. Eu vou para Omã, eu tenho um sultanato, aonde todo esforço tem de ser voltado a um respeito ao Sultão. É tipo assim, o Sultão mandou, a galera fez. E é diferente no contexto de Moçambique. Também tenho um país que está se estruturando para crescer, e você tem uma relação Brasil-Moçambique que pode auxiliar, mas tem um contexto político institucional um pouquinho menos democrático que na Argentina, aonde a galera é mais piqueteira. Então nestes três contextos, eu tenho uma demanda de comunicação totalmente diferente. Outro exemplo, os funcionários, enquanto paramos o parque textil do Brasil para confeccionar uniformes com a nova marca da(nome da empresa), na(nome

da empresa no Canadá) do Canadá, os funcionários vão trabalhar de jeans surrado e camiseta. Na Austrália a mesma coisa. E temos que respeitar isto.” (sic)

Enquanto as empresas A e D tem em seu projeto de construção de marca corporativa o enfoque tradicional e comercial, as empresas B, C e E, embora sendo do segmento *business to business*, seguem a linha mais ampla da sustentabilidade social e ambiental, envolvendo aspectos também emocionais, e não apenas racionais ou funcionais do produto, como sugerem Lynch e de Chernatony (2007, p.125). Os relatos de B e E exemplificam a importância desta visão mais holística da marca corporativa:

Empresa B:

“[...]Quando um vendedor, um representante nosso diz que é da(nome da empresa), as portas já se abriram. Mesmo que não seja um cliente nosso, eles dizem "puxa, que maravilha que a(nome da empresa) vem me visitar". Só que isso não é a parte comercial, é a parte que foi feita atrás, todo o trabalho de construção de marca, da relação com o mercado da relação com os stakeholders, a comunidade, o trabalho feito com a comunidade.” (sic)

Empresa E:

“Porque na verdade são ferramentas importantes para que nós possamos nos posicionar de forma atrativa, para todos os públicos. Porque no exterior, nas unidades do exterior, eu não quero apenas conquistar um cliente para vender um produto, mas eu quero também atrair talentos para montar uma boa equipe. Para ter uma empresa, para ter uma sustentabilidade maior no longo prazo. Então a imagem de marca, a imagem da empresa como instituição, ela é fundamental para isso. Para atrair os melhores profissionais, e criar oportunidades para esses profissionais, tem que ser uma preocupação constante. Porque nada acontece por acaso, a conquista de um cliente significa que ela não vem de graça. Ela vem através do esforço de um profissional de primeira linha que, enxerga na companhia coisas positivas.” (sic)

As cinco empresas apresentam-se no exterior como transnacionais de origem brasileira e não como empresas brasileiras com atuação no exterior, segundo os executivos entrevistados.

Cada uma tem uma visão de como esta postura em relação aos *stakeholders* locais lhes traz resultados positivos:

Empresa A:

“Eu acho que com isto o fato da gente não ser uma empresa tipicamente brasileira exportadora vem permitindo que nós nos adaptemos melhor às características dos mercados regionais aonde a gente atua.” (sic)

Empresa B:

“Tivemos portas abertas, pudemos caminhar mais facilmente livremente entre clientes e parceiros sendo uma empresa mundial, não uma empresa de determinado país. Ajudou muito, pois quer queira, quer não, somos vistos como um país de terceiro mundo.” (sic)

Empresa C:

“O fato de ser brasileiro tem um ganho sim. Tem um ganho, eu acho que o Brasil é um país que naturalmente inspira simpatia, inspira abertura. Mais que o jeito anglo-saxão de internacionalização, imperialista. E também como atributo com mais respeito a diversidade cultural. A(nome da empresa) tende a dialogar mais na compra de um ativo, para bem e para o mal. Facilita muita coisa.” (sic)

Empresa D:

“É assim, a nossa relação, o nosso sucesso comercial principalmente, está muito ligado a nossa performance junto aos clientes. Então os nossos clientes valorizam coisas que são, que fazem parte do nosso DNA, que de certa maneira está ligada ao fato da empresa ser brasileira, que é flexibilidade, que é agilidade, dedicação, comprometimento. Então esses valores que está ligada com a cultura brasileira, são traduzidos pelo nosso DNA corporativo, fazem diferença das nossas operações. Eu acho que isso é o principal ingrediente diferenciado.” (sic)

Empresa E:

“Isso não é fácil de medir, mas eu diria o seguinte, ser autêntico nesse aspecto, traz resultados positivos. Porque a empresa se apresenta como ela é. Essa maneira transmite credibilidade e autenticidade né, isso ajuda. Você diz exatamente o que você é, não se tenta se fazer passar por aquilo que não é, ou esconder. Colocar as coisas como elas são, sem nenhum espécie de constrangimento.” (sic)

A origem brasileira, embora com uma imagem melhorada com o aumento da exposição do Brasil na mídia mundial, ainda traz um impacto negativo ao estabelecimento em outros países e a realização de negócios, segundo os entrevistados.

Empresa A:

“O Brasil lá fora é muito mais conhecido no mercado de commodities, como agribusiness, minérios, recursos naturais, esta coisa toda. Eu diria que causa uma surpresa, e da surpresa ao espanto e a uma reação negativa em locais de primeiro mundo é um passo apenas. Nós nunca procuramos alardear que a(nome da empresa) é uma empresa brasileira. Nós nunca nos utilizamos disto. Em feiras que participamos no exterior, já há bastante tempo, pouca gente consegue entender que aquela é uma empresa originalmente brasileira. Nos stands a gente sempre evitou coisa de Brasil. O apelo de Brasil não ajuda, nem atrapalha talvez, mas poderia em mercados de primeiro mundo atrapalhar.” (sic)

Empresa B:

“Na realidade nos primeiros movimentos, os sócios e clientes não acreditavam muito no poder tecnologico da marca, por sermos de um país de terceiro mundo. E tem um detalhe que tivemos que trabalhar. Nós estamos no interior do interior do interior do Brasil. Fora de São Paulo e Rio de Janeiro tudo é interior. Porto Alegre é o interior do interior, Caxias então.... O mundo nos olha como uma vilazinha. O trabalho na marca, tem nos ajudado a quebrar este preconceito sobre a origem da empresa.” (sic)

Empresa C:

“Eu acho que tem os estereótipos normais. Por exemplo, quando a(nome da empresa) comprou a(nome da subsidiária), um jornal local publicou uma manchete dizendo "Deu samba na (nome da subsidiária)" e uma foto da Luciana Gimenez sambando pelada. As pessoas acharam que a Luciana Gimenez era funcionária da(nome da empresa). Mas estes estereótipos são trabalháveis com comunicação e não afetam o negócio” (sic)

Empresa D:

“O Brasil na Europa sempre teve uma imagem de prestígio, na América do Norte nem tanto, nós tínhamos imagem exótica. E não necessariamente isso é bom para o negócio, quem quer fazer negócio com um país exótico..., fazer negócio com empresas ágil, flexível, rápida de qualidade. Mais isso tem mudado, o Brasil vem ganhando muita visibilidade, de muitas maneiras até pelo nossos empresários. O nosso mundo de refrigeração, fez um papel enorme, poxa vida, uma empresa brasileira de origem brasileira, de formação nacional e de um negócio gigantesco no mundo inteiro, comprou empresas como Anheuser-Bush. Então a imagem corporativa empresarial do Brasil, tem melhorado de uma maneira importante. Eu assisti isso em 10 anos que eu estou no mercado internacional.” (sic)

Quando questionados sobre o balanço entre sucessos e insucessos de um posicionamento de empresa transnacional de origem brasileira, os executivos das empresas B, C e E concordam em que houveram mais sucessos que insucessos. Já os das empresas A e D, ponderam sobre os prós e contras desta imagem.

Empresa A:

“[...] No caso da América do Sul, da América Latina, tem sido um ponto favorável. Lembra que eu falei que no primeiro mundo tem que se tomar um pouco de cuidado, agora na América Latina causa um processo de simpatia o fato de ser uma empresa brasileira. Próxima, com uma cultura latina, interessada em expandir mercado tem pesado a favor. Mas mais uma vez, mesmo na América Latina, no mercado sul americano a gente não tem se utilizado do fato de ser uma empresa brasileira. Mas em lugares como Alemanha, Estados Unidos este negócio de latino não ajuda muito.” (sic)

Empresa B:

“Quando se fala como uma empresa mundial, isto ajuda a abrir portas. Há casos de sucessos e insucessos, mas a visão de que é uma empresa mundial só tem ajudado e nos proporcionado mais sucessos.” (sic)

Empresa C:

“Bem mais sucessos que fracassos” (sic)

Empresa D:

“Ah, no final do dia, depende muito de como você lida com isso. Eu acho que é um ingrediente que faz parte do nosso histórico. Acho que a imagem que você carrega não se salva de mal e nem garante que você vai bem, depende de como você usa isso, essa relação dos stakeholders regionais.” (sic)

Empresa E:

“Ah mais sucessos, mais sucessos sem dúvida. A gente não pode falar de um horizonte de um tempo muito amplo, mas o fato é o seguinte: o Brasil é a bola da vez. O Brasil isso é coisa muito recente, mas o Brasil virou queridinho, tá na vitrine. Então isso tem ajudado bastante, isso são exemplos paralelos né e que acontecem e que ajudam tremendamente.” (sic)

Refletindo sobre suas experiências de construção de marca corporativa no exterior, os entrevistados das empresas B, C e D, fariam ajustes ao processo, visando obter mais aprovação dos stakeholders internos e externos na abertura de uma nova unidade operacional em solo estrangeiro.

Empresa B:

“Talvez no início ter olhado um pouco mais das características locais. A marca sempre foi muito ancorada no produto e esquecíamos um pouco das características do mercado local, coisa que estamos fazendo agora. Olhar um pouco mais nos aspectos regionais de como trabalhar a marca.” (sic)

Empresa C:

“Eu acho que mais treinamento. Acho que treinamento nunca é excessivo. As falhas que tivemos foram por falta de treinamento e alinhamento entre a Comunicação e o funcionário médio.” (sic)

Empresa D:

“Talvez voltando o que falamos no começo, eu acho que teria sido investir mais na nossa marca corporativa institucional, junto a stakeholders que nós não estávamos acostumados a investir nisso. Nós somos muito grande no nosso segmento no Brasil, então foi uma surpresa ver a reação negativa que tivemos desses stakeholders. Talvez uma ação ciente, para se antecipar o momento, teria feito a nossa vida mais fácil. Sem dúvida nenhuma, dizer quem nós somos, porque viemos, o que nos trouxe até aqui. Referir de maneira reativa né, nós fizemos isso depois que nos demos conta que tinha um obstáculo, aí já se conhecia o obstáculo. Das outras vezes fizemos diferente, agora pensando subsequente às outras vezes, fizemos diferente, de antecipar a mensagem. A gente faz isso aqui no Brasil, te dando um exemplo, Três Lagoas. Você sabe que todo meu quadro institucional em Três Lagoas é para trabalhar o prestígio da empresa junto a comunidade, para fazer com que o nosso trabalhador tenha o mesmo orgulho de trabalhar na ... (nome da empresa), que o paulista tem. Eu tenho investimento em atividades culturais, entretenimento na cidade, para aumentar a nossa exposição corporativa na cidade. Para aumentar a ligação do funcionário com a empresa.” (sic)

A empresa C apresentou ao longo de toda a entrevista em profundidade, um maior domínio do processo de construção da marca corporativa, tanto no Brasil, quanto no exterior. Questionada sobre se a causa desta maturidade do processo, é oriunda da indústria em que está empresa atua, a executiva da empresa C justificou:

Empresa C:

“Eu acho que é uma necessidade do negócio, e consequente posição profissional em relação a marca. Você precisa ter uma coerência global.” (sic)

Quadro 3 – Resumo das informações da entrevista em profundidade quanto à existência de um processo estruturado de construção de marca corporativa no Brasil e no exterior.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Projeto Estruturado de Marca Corporativa no Brasil ?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Para as filiais no Exterior?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
O projeto é o mesmo para a matriz e filiais no exterior?	Sim.	Conceitualmente sim, porém adaptado a cada mercado ou país	Na base sim. Ajustes por país e adaptado a cada negócio.	Sim, estandarizada.	Sim.
Por que iguais ?	Padronização.	Marca é blindada. Os meios de trabalhá-la são adaptados ao local		Clientes são os mesmos no mundo todo. Apresentação uniforme.	Não há restrição religiosa, cultural, ou racial nos princípios da identidade da marca.
Por que diferentes ?			Dependendo do País, é necessário adaptar os conteúdos dos atributos da identidade da marca.		

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Projeto de Marca corporativa com enfoque comercial ou amplo (institucional, social, ambiental, etc.)	Comercial.	“Ultrapassou o nível comercial”.	“Sociais e Institucionais é uma das prioridades da empresa.”	Comercial.	Bem Amplo.
Qual a forma de se apresentar no exterior?	O projeto procura buscar a imagem de empresa transnacional de origem brasileira.	Visão interna e externa. Interna: empresa brasileira atuando no exterior. Externa: Empresa mundial de origem brasileira.	“Objetiva ser uma empresa transnacional de origem brasileira. Mas é um desafio.”	Empresa transnacional de origem brasileira.	No processo de mudança de empresa brasileira exportadora para empresa global de origem brasileira, com o aumento de ativos no exterior.
Qual o impacto positivo da abordagem de transnacional brasileira	Ausência de um passado de empresa exportadora ajudou na criação da cultura global..	“Abriu portas em clientes e parceiros estrangeiros.” Imagem melhor do que de exportador.	Há um ganho. O Brasil tem uma imagem de simpatia, abertura e respeito a diversidade cultural.	O sucesso comercial está ligado a performance junto aos clientes, pelo reconhecimento da flexibilidade, agilidade, dedicação e comprometimento dos brasileiros.	É um processo ainda em evolução, mas que vem sendo percebido com o aumento das vendas e consolidação da marca nos mercados estrangeiros.
Qual o impacto negativo da abordagem de transnacional brasileira	Por ser uma empresa de tecnologia, causa espanto nos países de primeiro mundo.	Inicialmente sócios e clientes não acreditavam na capacidade tecnológica da marca.	Há os estereótipos conhecidos, como a da mulata sambando, que criam confusão entre os <i>stakeholders</i> .	Imagem de país exótico entre os norte- americanos. Porém, , essa visão vem mudando com a visibilidade do Brasil e de seus empresários.	Não vê impacto negativo, embora ainda haja desconhecimento em alguns mercados. Ressalta que a imagem vem mudando rapidamente.
A imagem de transnacional brasileira proporciona mais sucessos ou dificuldades?	Na América do Sul, mais sucessos, no hemisfério norte não ajuda.	Mais sucessos.	“Bem mais sucessos do que fracassos.”	“Depende de como se lida com os <i>stakeholders</i> regionais. Há sempre os dois lados.”	“Mais sucessos, sem dúvida.”
Quais seriam as melhorias no processo de construção de marca corporativa no exterior?	Não há necessidade de ajuste.	“Observar mais as características locais de como trabalhar a marca e não apenas ancorá-la no produto.”	Mais treinamento e alinhamento entre a Comunicação Corporativa e o funcionário médio.	Investir mais na marca corporativa institucional, junto aos <i>stakeholders</i> locais, antes do início de um novo mercado.	Não sabe responder.

4.2 COMO OS *STAKEHOLDERS* INFLUENCIAM NA CONSTRUÇÃO DA MARCA CORPORATIVA NO BRASIL E NO EXTERIOR

Aos entrevistados foi apresentada uma lista em ordem alfabética com treze potenciais *stakeholders* das empresas estudadas, e foi solicitado que indicassem quais daqueles eram relevantes no processo de construção da marca corporativa.

A empresa A assinalou apenas cinco, sendo o mínimo, e D todos os treze. A empresa E indicou oito, a empresa B onze e a empresa C doze *stakeholders* relevantes para os seus processos de construção de marca corporativa global.

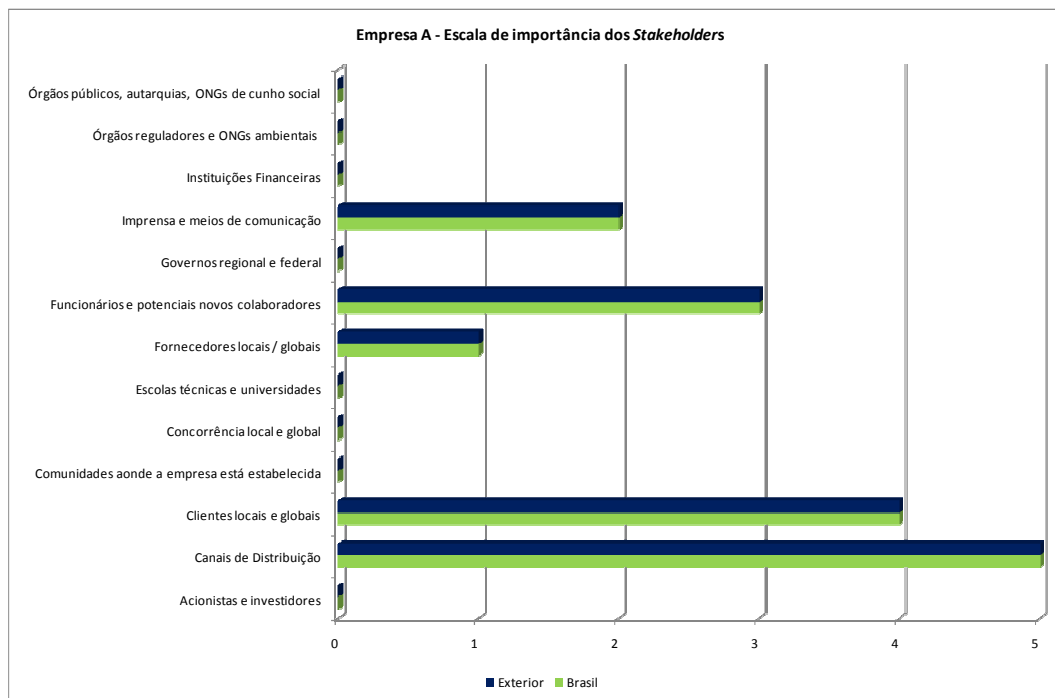
Quadro 4 – *Stakeholders* relevantes para os processos de construção de marca corporativa global das empresas estudadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Acionistas e investidores	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Canais de Distribuição	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Clientes locais e globais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Comunidades aonde a empresa está estabelecida	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Concorrência local e global	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Escolas técnicas e universidades	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Fornecedores locais / globais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Funcionários e potenciais novos colaboradores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Governos regional e federal	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Imprensa e meios de comunicação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Instituições Financeiras	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc.	Não	Não	Sim	Sim	Não
Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Depois de identificados, foi pedido aos entrevistados que criassem uma escala de importância dos *stakeholders* no processo de construção de marca corporativa, tanto no Brasil, quanto no exterior, sendo que os de maior relevância recebessem um valor maior. E que comentassem as diferenças, ou semelhanças entre as duas escalas.

Empresa A:

Gráfico 2 – Escala de importância dos *stakeholders* no Brasil e no exterior da Empresa A.

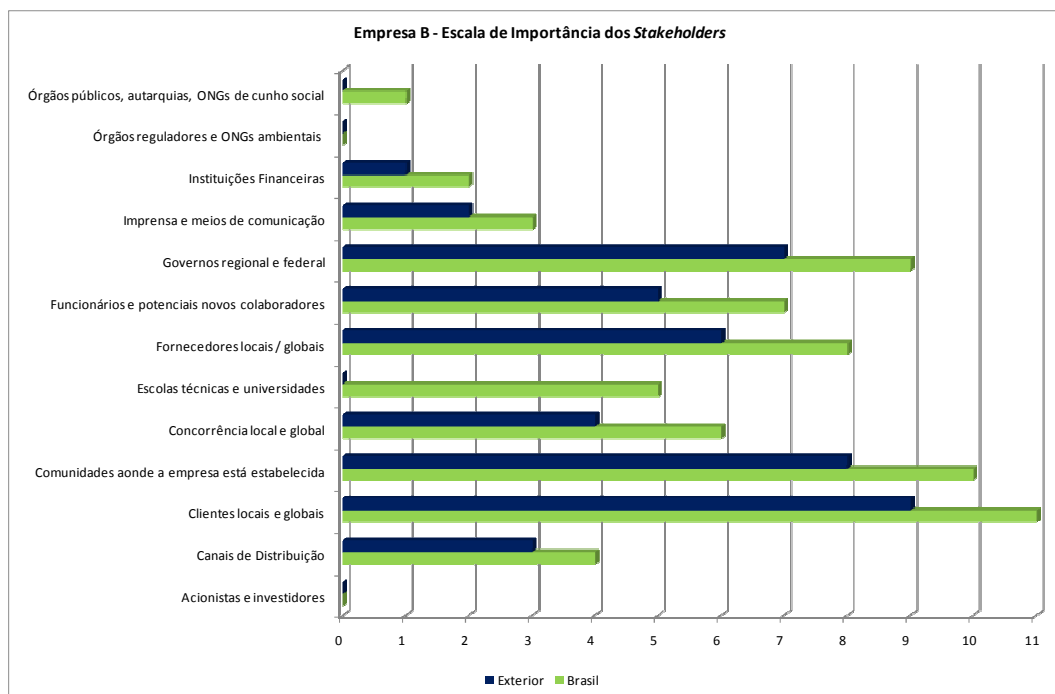


A empresa A apresentou a mesma escala de importância entre seus *stakeholders* para a sua atuação no Brasil e no exterior e justificou:

“[...] você pega três stakeholders importantes que estão citados aí: Colaborador, a cabeça de um colaborador de uma empresa de tecnologia no Brasil é parecida com a estrangeira lá fora. O tecnólogo, o engenheiro, o cara de vendas, o cara que mexe com tecnologia com empresa de informática, é parecido em qualquer lugar do mundo. O segundo ponto, diz respeito ao canal, o canal também é semelhante em vários lugares do mundo, e o cliente, comércio, varejo, é muito parecido em qualquer lugar do mundo. É uma loja ou uma lanchonete, um restaurante, eles são muito semelhante em qualquer lugar do mundo... hoje! Isso facilita.”(sic)

Empresa B:

Gráfico 3 – Escala de importância dos *stakeholders* no Brasil e no exterior da Empresa B.



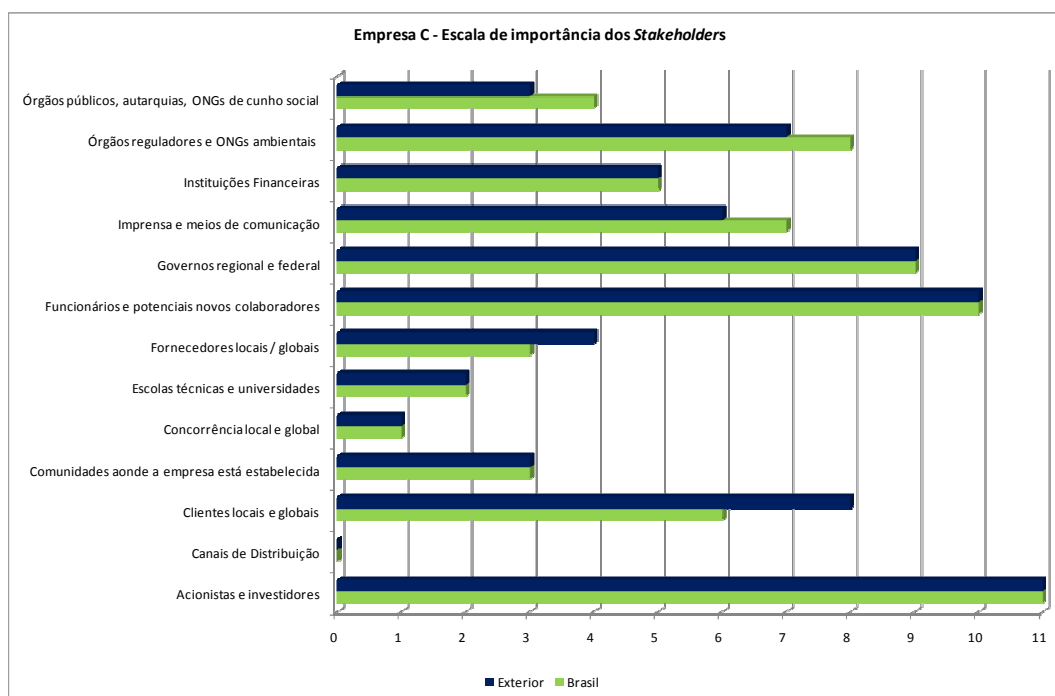
A empresa B indicou onze *stakeholders* relevantes no Brasil e apenas nove para o exterior. Ao seu ver Instituições de Ensino e Órgãos Públicos, autarquias e ONGs de cunho social, assim como Sesi, SENAC no Brasil não tem relevância. Nos demais, ela apresenta a mesma escala de importância para as duas situações, esclarecendo que o mercado não apresenta grandes diferenças e o modelo de internacionalização, industrial, é uma replicação do processo fabril da matriz.

“Porque não é muito diferente, o mercado pra nós, o nosso produto tá e aí consequentemente da nossa empresa, não é muito diferente daqui do México. O mercado de ônibus é exatamente igual, ele necessita dos órgãos reguladores, é o cliente, os fornecedores locais, os fornecedores globais porque, todas as nossas fábricas nós fazíamos no início produto aqui e mandávamos pras fábricas. Aí depois de um determinado momento nós paramos, demandamos algumas coisas. Hoje, nós fazemos quase tudo localmente, ou globalmente. [...]Então a gente procura copiar esse modelo adaptado, por isso que eu te digo que não tem tanta diferença entre um e outro, a não ser adaptação como adaptação local né, a conjuntura local, não vai ter muita diferença. Eu digo que a(nome da empresa) é a Mc Donalds do mundo, qualquer fábrica da(nome da empresa que você vai, ela é exatamente igual, exatamente igual. A linha de montagem, igual, igual, igual, como é o Mc Donalds por quê? Porque é um conceito industrial que nós tiramos daqui, e levamos pra lá.

É isso que tem dado certo, então todos os outros acabam sendo também, aquilo que a gente fez aqui, por isso que nós não vemos diferença.”(sic)

Empresa C:

Gráfico 4 – Escala de importância dos *stakeholders* no Brasil e no exterior da Empresa C.



A empresa C listou doze dos *stakeholders*, exceto pelos canais de distribuição, haja visto, que por ser uma mineração com seus próprios meios de logística, independe dos intermediários para comercializar os produtos da empresa.

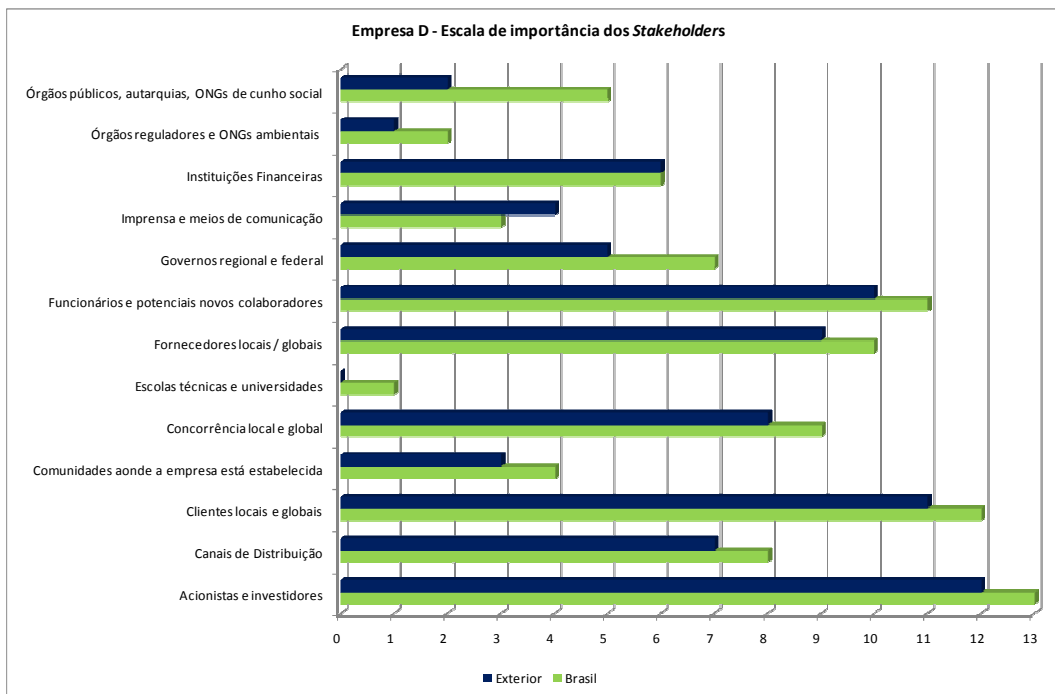
Seus pilares no processo de construção da marca corporativa são os investidores, que financiam as atividades da empresa, de alto custo devido a sua atividade fim, a enorme massa de colaboradores, por também ser uma atividade de mão de obra intensiva e pelos governos locais e dos países aonde está instalada, pois estes são os que permitem o seu funcionamento. As divergências entre a sua atuação no Brasil e no exterior se dá pela maior importância aos clientes externos, visto que a concorrência é maior no mercado estrangeiro e no reconhecimento pelos fornecedores globais, como explica a entrevistada:

“Porque nós vendemos 84% mais ou menos para fora. Então fica claro que quando eu penso no cliente, eu tenho que pensar mais em fora do que dentro.” (sic)

Enquanto dentro do Brasil a relevância dos meios de comunicação, Órgãos e ONGs ambientais e Órgãos e ONGs de cunho social tem um maior peso.

Empresa D:

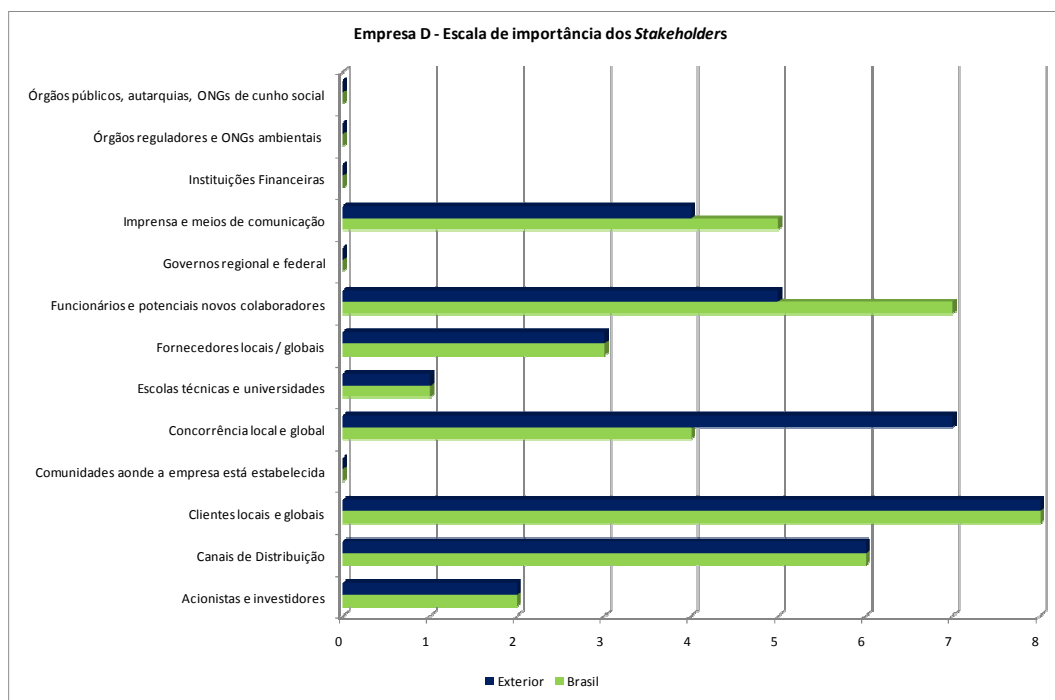
Gráfico 5 – Escala de importância dos *stakeholders* no Brasil e no exterior da empresa D



A empresa D indica todos os stakeholders como relevantes para o seu processo de construção da marca corporativa no mercado brasileiro, e desconsidera as Instituições de Ensino no exterior. Justifica que os seis mais importantes, tanto no Brasil, quanto no exterior estão relacionados a estratégia de negócio, por isso apresentam a mesma escala. em sua atuação no mercado. Os demais, institucionais, diferenciam-se, em função das situações locais.

Empresa E:

Gráfico 6 – Escala de importância dos *stakeholders* no Brasil e no exterior da Empresa E.



Na visão da Empresa E, os *stakeholders* relevantes no processo de construção de marca corporativa são os mesmos tanto no Brasil, quanto no exterior. Sendo a escala de importância marcada pelo maior relevância da concorrência no exterior, em função do grande número de *players* globais no segmento em que atua e pela maior peso dos colaboradores no Brasil, aonde concentra a maior parte de sua mão de obra.

Questionado sobre a não indicação das comunidades aonde a empresa possui unidades, entre os *stakeholders* relevantes, o executivo da empresa E apresentou interessantes pontos sobre a sua importância para a empresa, que ultrapassa o âmbito do processo de construção da marca corporativa global.

“Na verdade a comunidade onde a empresa está inserida ela tem muito valor, mais quando a gente avalia uma empresa transnacional com uma empresa global e a gente fala ah, a comunidade não tem um peso. Ela tem que ser interpretada, a resposta da seguinte maneira. Independente da onde eu esteja no Brasil, ou no exterior, essa comunidade tem o mesmo peso. Então não faz diferença, que é muito diferente de dizer que ela não tem importância. Essa é a resposta, quer dizer, nós temos fábrica em Jaraguá do sul, nós temos fábrica aqui em Blumenau, em Guaramirim. Nós temos fábrica na China e temos fábrica na Índia. As

comunidades, elas são tão importantes em um lugar, ou noutro do mundo, ou seja, não tem diferença pra nós. E não olhar a questão exclusiva e dizer não, será que a comunidade não é importante. Claro que ela é importante, e ela é tão mais importante quanto menor a localidade que você está estabelecido. Então aqui em Jaraguá do Sul, a nossa imagem junto a comunidade, ela é muito mais importante pra companhia do que a imagem por exemplo, em São Bernardo do Campo. Onde a ...(nome da empresa) é relativamente pequena, num universo muito amplo e onde qualquer movimento da companhia, tem pouco impacto ou pouca influência. Ou não diria pouca, ou relativamente menor do que estando inserida em uma comunidade menor. Mais pra companhia, ambas são importantes. Independente do impacto.” (sic)

4.3 ADERÊNCIA ENTRE OS PROCESSOS ESPONTÂNEOS DE CONSTRUÇÃO DE MARCAS CORPORATIVAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS E AS LINHAS DE PENSAMENTO DOS PESQUISADORES

4.3.1 Segundo a Visão Clássica de Construção de Marca

Todas as empresas estudadas por atuarem no segmento *business to business* demonstraram que os seus processos de construção de marca estão além dos conceitos de estabelecimento de associações positivas para a criação da personalidade da marca, adequados ao segmento de comercialização ao consumidor final, como propõe Aaker (1998a) e Kotler (1999).

Nos relatos obtidos, nas entrevistas direcionadas em profundidade ficou evidente o interesse e a real preocupação das empresas em que a identidade de suas marcas sejam o reflexo perene de suas visões e valores, de suas promessas e das suas competências, que as diferenciam da concorrência, como prega Kapferer (2004, p.95).

As empresas A e D, embora de indústrias distintas, buscam a identidade da marca pela competência de satisfazer todas as necessidades de seus clientes e a diferenciação por ser a única a atingir tal objetivo como evidenciado nas citações a seguir:

Empresa A:

“[...] A gente fornece uma solução completa, pra automação comercial, frente de loja tá. Eu diria o seguinte, a imagem da ...(nome da empresa), é ela entrega, ou seja, é meio assim, o cliente cada vez mais tá dizendo lá, compra da ...(nome da empresa) que resolve. A gente procura fazer produtos, a gente não tá preocupado em ter uma imagem High tech ou Low tech São produtos entregues por um custo,

um preço competitivo, não é baixo. É custo benefício bom, mas o produto resolve o problema do cliente, a gente entrega. E é solução completa, cada vez mais.” (sic)

Empresa D:

“E tem outra coisa bacana da marca corporativa, quando a gente se deu conta de que os clientes estavam esperando mais do que produtos, uma peça mais ampla, entendimento da estratégia em marketing, de serviço pós venda mais completo. Nós entendemos tão profundamente e já ajustamos tanto a nossa operação. Isso adicionou o Solutions ao nosso nome. Então hoje a nossa companhia é ...(nome da empresa) Solutions, no sentido de que nós queremos ser muito mais do que um fornecedor, a gente se posiciona como resolutor de problema, dentro da nossa especialidade. Isso começa a ser o nome da companhia.”

“É essa a mensagem da corporação, de soluções e conhecimentos, de posicionamento global, que você pode confiar. A Heineken, A Unilever sorvetes falam eu vou para a ...(nome da empresa). Eles vão resolver. Melhor do que ninguém.” (sic)

A empresa B relata que a identidade da sua marca já ultrapassou a associação direta com o produto através de diversos atributos como a inovação e a qualidade, busca ser a referência da indústria.

Empresa B:

“É aquilo que eu disse, a gente está em uma posição que a marca está mais a frente agora, eu tenho que fazer agora com que haja um link de novo. Porque o link normalmente é assim né, o produto lá na frente e a marca vem logo atrás. [...]Então é isso, agora o produto tem que chegar mais perto, porque a gente já avançou bastante né. Mais o que eu quero que a marca transmita, é isso mesmo, é a segurança, é de alto nível de qualidade. Produto que, segurança que eu falo em relação a assistência técnica, e nos conversamos um negócio que foi logo no início, que eu quero que o usuário comece a identificar isso, que o usuário comece a falar assim: eu quero andar em um ...(nome da empresa).”

“A ...(nome da empresa) é uma empresa que lança tudo primeiro,

“Buscamos a referência no segmento. Nós temos um produto customizado, quando faço algo customizado eu estou buscando diferenciação para os meus mercados, para os meus clientes.” (sic)

A empresa C criou e desenvolve a identidade de sua marca apoiada na diversidade cultural e no contínuo aprimoramento de seus processos.

Empresa C:

“[...]Eu acho que você tem dois atributos muito forte preferenciais, que é a diversidade cultural, aquela coisa de ser uma empresa brasileira, que prima diversidade e o respeito, essa coisa do diálogo. E você tem outra coisa que é a busca permanente, que é aquela coisa que busca o crescimento, quer dizer, busca o

novo que é um outro atributo que a gente trabalha muito. A ...(nome da empresa) é uma empresa que é uma adolescente cheia de energia.”(sic)

A empresa E procura construir a identidade de sua marca no posicionamento de produtos de alta tecnologia a custo acessível, com a promessa de agilidade mesmo sendo uma empresa muito grande.

Empresa E:

“Ela é uma marca que busca a diferenciação, por excelência de produto e serviços. De não necessariamente ser o top de tecnologia, apenas como produto. Mas de ser de melhor equilíbrio de custo benefício. Tecnologia de ponta acessível.”
“Uma das coisas que a gente privilegia muito dentro da companhia, e a gente procura é mostrar isso como uma vantagem, que a gente acredita que é um diferencial, é que a ...(nome da empresa) ela tem condições de ser uma empresa ágil nas suas decisões, e é uma empresa que tem dono.” (sic)

4.3.2 Segundo os Conceitos de Marca Corporativa

Os conceitos apresentados pelos pesquisadores de marcas corporativas, sobretudo nas razões da adoção de uma marca corporativa e de seus benefícios práticos são na sua maioria convergentes. Entretanto há peculiaridades na maneira em como o processo se estabelece e em como a identidade corporativa se expressa.

As análises a seguir orientam-se nas características mais marcantes detectadas nos processos espontâneos de construção da marca corporativa, baseadas nos relatos observados, a partir das entrevistas estruturadas em profundidade realizadas com as empresas estudadas.

Empresa A:

Talvez por estar passando por um processo de reestruturação da marca, após um período de diversas aquisições de outras empresas, talvez por atuar no segmento de Automação Comercial dentro da Indústria de Tecnologia, aonde uma marca corporativa forte possa não ser de relevância para o sucesso e perpetuação da empresa, não apresentou um alinhamento significativo com nenhuma das linhas de pensamento abordadas neste estudo.

Diferentemente do proposto por Balmer (2001b) e Hatch e Schultz (2001b), a responsabilidade gerencial do processo de construção de marca corporativa é do Diretor de Marketing, enquanto todas as linhas de pensamento sobre marca corporativa sugerem o

Diretor Presidente da empresa, ou um comitê sob sua responsabilidade, como os responsáveis gerenciais pelo processo.

No relato baseado na entrevista em profundidade também ficou evidente a maior relevância dos clientes finais e dos canais de distribuição, que na prática são clientes intermediários, o que caracteriza o foco nos clientes, e não em múltiplos *stakeholders*, como Balmer (2001b) e Hatch e Schultz (2001b) propõe.

Empresa B:

O mais marcante na entrevista com o executivo da empresa B é a aproximação da identidade da marca com a sua reputação, através de ações nas comunidades em que a empresa está estabelecida. Também é saliente no processo desta empresa a inserção de valores emocionais à marca como observado nas citações a seguir.

“[...]Quando um vendedor, um representante nosso diz que é da(nome da empresa), as portas já se abriram. Mesmo que não seja um cliente nosso, eles dizem "puxa, que maravilha que a(nome da empresa) vem me visitar". Só que isso não é a parte comercial, é a parte que foi feita atrás, todo o trabalho de construção de marca, da relação com o mercado da relação com os stakeholders, a comunidade, o trabalho feito com a comunidade.” (sic)
“No nosso vídeo, tem uma imagem bem interessante disso, que faz essa mensagem que a ...(nome da empresa) está por trás de um momento de alegria. Muitas vezes, pode até ser um momento de tristeza mais que, consequentemente depois de um momento de alegria que é a partida e a chegada. Então aparece o nosso vídeo, as pessoas se despedindo, as pessoas se abraçando, e é proposital as pessoas se despedindo. Que elas estão se separando e depois elas se abraçando por quê? Elas estão se aproximando e nós tivemos a oportunidade de ajudar nessa aproximação.” (sic)

O processo espontâneo de marca corporativa da empresa B está mais alinhado com as propostas de Chernatony (1999) e Harris e de Chernatony(2001).

Empresa C:

A empresa C, por ser primordialmente uma mineradora, e as suas atividades terem grande impacto ambiental e social, necessita constantemente transmitir e assegurar seu compromisso com a sociedade. Assim como em um pacto entre os seus *stakeholders*, seus valores estão intimamente ligados a marca corporativa da companhia, como pregam Balmer(2001 a, b e c), Balmer e Greyser (2002), Balmer e Gray (2003) e Mukherjee e Balmer (2007).

Também é válido afirmar para a empresa C, que em seu recente processo de criação de uma marca corporativa global, após diversas aquisições de outras empresas ao redor do mundo, os fundamentos da proposta de Gregory (2007), foram aplicados ao se observar a identificação dos valores primários da organização, compostos pela visão da alta gerência e dos *stakeholders* internos e externos.

“Com os atributos de mineração, relação com a comunidade, busca constante, confiável, diversidade cultural e disciplina focada.” (sic)
“[...] na época de aprovação da nova marca, os engenheiros foram eles que aprovavam juntos. E o CEO e todos os diretores executivos, e para implementação envolvia varias áreas. E tinha um comitê técnico de comunicação de vários lugares.” (sic)

Empresa D:

É expressivo no relato do executivo da empresa D, a importância da cultura organizacional e da visão estratégica da alta gerência e a consequente imagem dos *stakeholders* externos, no processo espontâneo desta empresa, muito bem o caracterizando com o descrito pelas pesquisadoras comportamentalistas Hatch e Schultz (2001 a e b).

“A visão é clara que é essa coisa do foco, de o que a gente faz, o que a gente quer. Fazemos refrigeração comercial. E a gente quer ser a melhor empresa do mundo. Está difundida em toda a nossa corporação. De que forma? Cultivando os valores que a empresa identifica como sendo valioso para essa. história de sucesso, e nós temos seis ou sete valores. A gente tem isso permeável pela empresa inteira.” (sic)

Empresa E:

O processo espontâneo de construção de marca corporativa da empresa é muito alinhado a proposta de Hatch e Schultz (2001 a e b), embasada na visão estratégica da alta gerência, da cultura organizacional e na imagem corporativa dos *stakeholders* externos. Entretanto, diante da grande concorrência global em seu segmento de Equipamentos Eletro Eletrônicos, o cenário competitivo também se soma como atributo ao processo, tornando-o mais próximo do proposto por Knox e Bickerton (2003).

Quanto ao processo decisório sobre a marca corporativa:

“Todo o processo de construção da marca, ele é discutido na direção geral. Então na verdade, apesar da última palavra ser do presidente, e o diretor de marketing estar responsável pela parte operacional. Essa discussão, ela engloba necessariamente todos os diretores corporativos, ou seja, o superintendente das

unidades de negócios e os diretores da holding. Aonde o diretor de RH também faz parte.” (sic)

Quanto à cultura organizacional:

“A nossa visão de resultados a longo prazo, nossa disposição de investir e a disposição de reinvestir, cria a confiança necessária nos nossos mercado para nos diferenciar da concorrência. Isso está difundido. A agilidade, a flexibilidade. E tem um aspecto que pode ser até lugar comum, que muita gente fala nisso mas, a...(nome da empresa) é uma empresa fortemente orientada ao cliente, ou pode chamar isso fortemente orientada a vendas, ou ao mercado. Não importa o termo que se utilize, mas isso se traduz no dia a dia internamente da seguinte maneira, as estruturas internas de planejamento e controle de finanças e engenharia, elas se mobilizam pra levar as melhores soluções da maneira mais rápida possível. Lá na ponta para vendas para o cliente, então esse é um processo natural. Quem manda na empresa é a necessidade do mercado, e isso às vezes falar é muito fácil, que deveria ser dessa maneira. Mas criar esse tipo de atitudes dentro de uma estrutura com 20 mil pessoas, exige o que fazer uma ginástica e um sobre esforço, que tá vamos dizer, acima do que é o normal. Essa pessoa faz com naturalidade aquilo ali, porque ela entende que aquilo é uma necessidade que é um objetivo.”(sic)

Quanto à imagem percebida pelos seus stakeholders externos:

“De uma empresa muito sólida, de uma empresa de vanguarda, e o que mais eu poderia te dizer, de uma marca de credibilidade, uma marca respeitada. [...] Credibilidade pela qualidade autêntica, o que é a qualidade autêntica? Ela entrega aquilo que ela promete.”(sic)

Quanto ao cenário competitivo:

“Ela pode ser imitada, e é por isso que nós temos uma preocupação bastante grande. Uma atenção muito grande, com relação a agilidade e a flexibilidade, adaptabilidade da companhia. Às situações novas, às demandas novas. Procurando não ser um alvo fixo para a concorrência, mas uma alvo móvel. Ser uma empresa inovadora, não naquele sentido de trazer algo inteiramente novo e que revolucione. Mas, estar constantemente oferecendo melhorias. Constantemente oferecendo algo mais, melhor eficiência, mais confiabilidade através de maior robustez e confiabilidade. Pequenas customizações pra atender necessidades específicas em cada mercado, cada cliente.”(sic)

Quadro 5 – Resumo das informações da entrevista em profundidade sobre a aderência entre os processos espontâneos de construção de marcas corporativas das empresas estudadas e as linhas de pensamento dos pesquisadores estudados.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Qual é o cargo do executivo responsável gerencialmente pela marca corporativa da empresa X? (<i>Balmer et al; Harris e De Chernatony</i>)	Diretor de Marketing.	Um dos vice presidentes, depois vem o Diretor da Área de Estratégia.	Formalmente é o Diretor de Comunicação.	Eu, o CEO.	O presidente.
E na prática quem é o responsável? (<i>Balmer et al; Harris e De Chernatony</i>)	O Diretor de Marketing.	O Gerente da Área de Estratégia e Marketing.	O CEO.	O CEO..	No dia a dia é o Diretor de Marketing.
Qual o papel do Diretor de Recursos Humanos no processo de construção da marca corporativa ? (<i>Balmer et al; Harris e De Chernatony</i>)	Participa ativamente das discussões e na definição de tudo o que é feito.	No endomarketing e marketing comunitário, sim. No processo de construção da marca, não.	Em todo o processo, construção conjunta.	Sempre consultado.	O processo de construção da marca engloba necessariamente todos os diretores corporativos, sendo o Diretor de RH, um deles.
Há outros executivos envolvidos no processo? De que maneira atuam? (mentor/membro de comitê/consultor/executor/outra maneira)? (<i>Balmer et al; Harris e De Chernatony</i>)	O CEO, o VP Executivo, o VP Organizacional (RH) e o Diretor de Marketing.	Há o comitê estratégico, composto pelo sucessor da presidência, dois Diretores de Negócio, dois conselheiros e o Gerente de Estratégia e Marketing.	O CEO, os Diretores Executivos e comitê técnico de Comunicação.	O pessoal do Marketing.	O Comitê Executivo. Decisões sobre Marca Corporativa não são exclusivas de uma ou outra área.
O que a marca corporativa da empresa X transmite hoje a seus stakeholders no Brasil e no exterior? Qual é a sua imagem? (<i>Balmer et al; Harris e De Chernatony; Knox e Bickerton; Hatch e Schultz</i>)	Tecnologia, confiança e dinamismo.	Solidez. Modelo de gestão moderno e seguro. Segurança do capital investido.	Investimento e Sustentabilidade.	Varia em função da região. No Brasil reconhecida como uma empresa de sucesso.	Solidez, credibilidade pela qualidade que promete e entrega. Marca respeitada e de vanguarda.
E qual seria a imagem almejada pela empresa X de sua marca corporativa perante seus stakeholders no Brasil e no exterior ? (<i>Balmer et al; Harris e de Chernatony; Knox e Bickerton</i>)	Intensificação da mensagem anterior.	Ter segurança do capital investido.	Sustentabilidade. Mineração com desenvolvimento sustentável.	Admiração por cada stakeholder, de acordo com a sua ótica.	Difusão da marca em mais mercados e com a maior velocidade possível.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
O que os stakeholders da empresa X, esperam dela no Brasil e no exterior? (<i>Hatch e Schultz</i>)	“Acima de tudo, confiança.”	“Responsabilidade e Social.”	“As expectativas de um país que tem um negócio de mineração são mais ou menos as mesmas: Desenvolvimento Sustentável” (<i>sic</i>)	“Também admiração, pois admiração é mais que satisfação.” (<i>sic</i>)	“Não vemos diferença, pois trabalhamos para que o que a empresa deseja e o que os <i>stakeholders</i> querem esteja alinhado.” (<i>sic</i>)
A empresa X busca a diferenciação ou a normalização de sua marca corporativa? (<i>Knox e Bickerton; Leitch e Davenport; Leitch e Motion</i>)	“Diferenciar.”	“Busca a Referenciação, que é mais que a diferenciação.” (<i>sic</i>)	“Não comparamos.” (<i>sic</i>)	“Diferenciação da mensagem ao cliente.” (<i>sic</i>)	“Busca uma identidade própria, portanto diferenciação.” (<i>sic</i>)
O que diferencia a marca corporativa da empresa X, de outras do mesmo segmento? (<i>Knox e Bickerton</i>)	“Confiança.”	“Credibilidade através da responsabilidade, respeito, segurança, qualidade do produto.” (<i>sic</i>)	“Ser mais humana.”	“Especialização e resposta rápida.” (<i>sic</i>)	“Agregação de valor para os <i>stakeholders</i> .” (<i>sic</i>)
A marca corporativa da empresa X busca a fácil identificação dos valores, da qualidade e da consistência de performance? (<i>Balmer e Gray</i>)	“Temos conseguido confirmar isto, sendo uma marca na qual se pode confiar.” (<i>sic</i>)	“Sim, o produto vem em primeiro e a marca vem logo atrás”. (<i>sic</i>)	“Sim com os atributos da marca”. (<i>sic</i>)	“Sim, um de nossos slogans é <i>Quality Everywhere</i> .” (<i>sic</i>)	“Buscamos esta vinculação nas ações do dia a dia”. (<i>sic</i>)
A unicidade (raridade) da empresa X em seus mais diversos aspectos, é perceptível na marca corporativa? (<i>Balmer e Gray</i>)	“Não. É um trabalho em construção.” (<i>sic</i>)	“Não sei responder.” (<i>sic</i>)	“A diversidade cultural, que prima pela diversidade e respeito e a busca permanente pelo crescimento.” (<i>sic</i>)	“A expectativa dos clientes por algo mais que produtos. A estratégia de Marketing, serviço pós venda mais completo.” (<i>sic</i>)	“Agilidade nas decisões e de que é uma empresa que tem dono. Fácil acesso a alta gerência.” (<i>sic</i>)
A marca corporativa da empresa X é durável ? Ela proporciona vantagem competitiva no longo prazo ? (<i>Balmer e Gray, Kapferer</i>)	“Sim.”	“Sim.”	“Sim.”	“Sim. Eu acho que esse é o nosso dever de ofício, especialmente para os nossos stakeholders chamados acionistas....Para perpetuar nosso histórico de sucesso.” (<i>sic</i>)	“Não tenho dúvida que sim. Hoje somos uma empresa de 49 anos a se completarem no próximo setembro.” (<i>sic</i>)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
A empresa X investe de maneira contínua na melhoria de seus produtos/processos? (Substitubilidade da marca) (Balmer e Gray)	“Só fazemos isso. O produto não é perene, mas a marca sim.” (sic)	“São trezentos e vinte engenheiros que só tratam disso, só de inovação, só de coisas novas. Por quê? Lembra que eu falei, nós somos o número 1, nós estamos sempre a frente.” (sic)	“Somos Top of Mind do segmento. Substituir a marca de uma mineradora é muito difícil porque, tipo eu não quero mais comprar da ... (nome da empresa), e vou mudar para a ... (Nome de outra empresa), não é tão fácil assim..” (sic)	“Sem dúvida, temos até método para isso. Temos uma meta que é 1/3 de produtos novos.” (sic)	“O reinvestimento dos lucros no negócio tem sido uma prática. Não existe nada escrito em relação a isto, mas é uma constatação. Os acionistas da ... (Nome da empresa) não tem patrimônio pessoal expressivo fora desta companhia. Ao longo desses 49 anos, o que eles ganharam foi reinvestido nesta empresa.” (sic)
A marca corporativa da empresa X busca ser inapropriável como outro recurso (empregados, meios de produção, tecnologia, etc)? Ela depende de percepções e experiências? (Balmer e Gray)	“Acho que sim. Depende sim de percepções e experiências dos clientes, distribuidores, stakeholders, acho que sim.” (sic)	“A marca não é afetada pela saída de recursos humanos ou tecnologia. O modelo de gestão e inovação não são facilmente copiados.” (sic)	“Tem que ser. Uma experiência de compra, tem que ser. Você tem noção se eu não entregar um minério de ferro lá na China, o mundo para! Então tem que ser, não tem nem chance.” (sic)	“A nossa proposta de valor, é muito por essa linha. Fidelizar!” (sic)	“Nossa marca é uma marca valiosa, mas por ser valiosa ela demanda muita atenção. Seria totalmente equivocado achar que a marca se sustenta por si só. Os relacionamentos que nós criamos, cultivamos e mantemos, eles tem um peso enorme nisso aí.” (sic)
A visão e a cultura da empresa X diferenciam-se de outras do mesmo segmento? Como? (Hatch e Schultz)	“Acho que sim. Aqui no Brasil a gente percebe uma cultura de curto prazo, de oportunismo e nós temos uma cultura diferente. A gente está aqui pra ter uma relação perpétua com os nossos clientes, com o nosso mercado.” (sic)	“Acho que sim. Eu acho que essa visão global foi o que mudou muito a ... (nome da empresa), ou seja, não é uma empresa mais local, eu acho que com relação aos nossos concorrentes, mudou muito.” (sic)	Isto eu não sei te responder.	“Outras multinacionais falharam, porque elas não tinham um um modelo que funciona, que permeasse esse modelo pelo mundo inteiro, sem muito ajuste. E nós não, nós somos exatamente o contrário, nós somos customizados.” (sic)	“A nossa visão de resultados. A longo prazo, nossa disposição de investir e a disposição de reinvestir, cria a confiança necessária nos nossos mercado para nos diferenciar da concorrência.” (sic)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Qual o posicionamento da marca corporativa de X ? (Harris e de Chernatony; Knox e Bickerto; Kapferer)	“A gente fornece uma solução completa, para automação comercial frente de loja tá. Eu diria o seguinte, a imagem da ... (nome da empresa) ela entrega ou seja, é meio assim, o cliente cada vez mais tá dizendo lá, compra da ... (nome da empresa) que resolve.” (sic)	“Nós trabalhamos com diferenciação, esse é o nosso negócio ou seja, o cliente escolhe o produto que quer, a customização é muito grande tá, e é alto custo.” (sic)	“Foi os atributos de mineração Com os atributos é, relação com a comunidade. Busca constante, confiável, diversidade cultural, e ... disciplina focada.” (sic)	“É essa a mensagem da corporação, de soluções e conhecimentos, de posicionamento global, que você pode confiar.” (sic)	“Ela é uma marca que busca a diferenciação, por excelência de produto e serviços. De não necessariamente ser o top de tecnologia, apenas como produto. Mas de ser de melhor equilíbrio de custo benefício. Tecnologia de ponta acessível.” (sic)
Ele está alinhado à visão e aos valores da organização ? Como ? (Harris e de Chernatony)	“Sim.”	“Sim totalmente. Porque Nós queremos ser, falando resumidamente tá, nós queremos ser o número 1, o melhor, com o melhor produto e com a cara do cliente.” (sic)	“Sim.”	“Sim. A visão é clara que é essa coisa do foco, de o que a gente faz, o que a gente quer.”	“Sim. Através do conceito de qualidade autêntica, e através da missão. Aonde parte dela está aqui nessas palavras, mantendo a simplicidade.” (sic)
A empresa X pratica na íntegra os valores que promove entre seus stakeholders no Brasil e no exterior? (Hatch e Schultz)	“Sim.”	“Sim.”	“Sim, pelo menos se tenta e se trabalha para isso.” (sic)	“Enfim, pra falar na íntegra fica muito dramático, a gente tem determinação. Por razoes A,B ou C, você não consegue praticar na íntegra total mas o drive é sim. Eu diria que aquelas coisas que a gente não transcende são as questões éticas, questões societárias, questões de legislação. Essas que exigem, isso cobre boa parte do escopo.”	“Quando não pratica é que tem algum desvio no processo, mais a orientação é essa. Naturalmente que nem tudo é perfeito, mas é a busca por essa perfeição.” (sic)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
A marca possui um slogan? Qual é? <i>(Harris e de Chernatony; Kapferer)</i>	“Já possuiu vários, hoje não tem slogan..” <i>(sic)</i>	Sim. Nós temos: “aproximando pessoas”, que por si fala. <i>(sic)</i>	“Não.” <i>(sic)</i>	“Nós temos mais de um slogan. A Mais sempre tem alguma coisa associada a marca, uma identidade. E corporação daquilo que eu te disse, da <i>Supplier hand, Reliability Everywhere.</i> ” <i>(sic)</i>	“Sim, nós mudamos isso ao longo do tempo. Mais até recentemente o nosso era: “Transformando energia em soluções”. E isso já foi diferente em alguns mercados, onde as vezes busca-se foco em determinado produto.” <i>(sic)</i>
Como a marca corporativa fala dos produtos /serviços da empresa X? Qual a sua personalidade? <i>(Harris e de Chernatony; Kapferer)</i>	“Eu diria se há slogan hoje é, soluções completas em automação comercial.” <i>(sic)</i>	“No nosso vídeo, tem uma imagem bem interessante disso, que faz essa mensagem que a ... (nome da empresa) está por trás de um momento de alegria. Muitas vezes pode até ser um momento de tristeza mais que, consequentemente depois de um momento de alegria que é a partida e a chegada.” <i>(sic)</i>	“Fala da importância dos minérios na vida das pessoas.” <i>(sic)</i>	“A corporativa que a gente promove é essa coisa do Solutions, da customização. De venha pra nós que a gente entende e resolve o seu problema, esse é o posicionamento.” <i>(sic)</i>	“A credibilidade.” <i>(sic)</i>
A marca corporativa de X transmite valores emocionais ? Quais ? <i>(Harris e de Chernatony; Lynch e de Chernatony; Mudambi et al)</i>	“Eu acho que mais e mais, o valor emocional tá muito vinculado a história da ... (nome da empresa), o fato de ter sido uma empresa de empreendedores, começou em uma incubadora e vem crescendo.” <i>(sic)</i>	“Ah com certeza, com certeza. As pessoas olhem a marca, elas não vejam só a marca do produto, mais sim a marca de tudo aquilo que vem por trás, da segurança, da tranquilidade, conforto. É isso que a gente quer, então ela transmite sim. Já estamos em um nível, que ela está transmitindo emoções.” <i>(sic)</i>	“Sim. Eu acho que tem a coisa de sustentabilidade, de preocupação, de descoberta muito forte, de surpresa. Só to pensando na marca, não to pensando. Acho que é por aí E relacionamento humano.” <i>(sic)</i>	“Não, não creio, fora a mensagem de comprometimento com os clientes.” <i>(sic)</i>	“Eu não sei responder, eu nunca pensei nesse aspecto, não sei.” <i>(sic)</i>

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
A essência, a personalidade da marca corporativa de X, é imitável ? A que nível, perfeitamente? (Balmer e Gray)	“Difícil. Muito difícil, a barreira é muito grande. Não há ninguém hoje na América Latina, que consiga fazer isso num curto espaço de tempo. Ela é muito difícil de ser imitada, no mundo, você vai ter três ou quatro. Não é fácil imitar.” (sic)	“Olha o logo pode ser imitável né, tu sabe que isso que é físico pode ser imitável, aquilo que tá por trás como eu te falei, sistema de gestão, o que a marca traduz.” (sic)	“Eu não considero.” (sic)	“Tudo é imitável. Mais é complexo, porque é um modelo de customização complexo. Você precisa ter posicionamento global, precisa ter escala, é difícil de... e custa muito dinheiro, e esforço para o cliente trocar a gente. Porque é um pacote inteiro.” (sic)	“Ela pode ser imitada. Nós temos. uma atenção muito grande, com relação a agilidade e a flexibilidade da companhias às situações novas, às demandas novas. Ser uma empresa inovadora, não naquele sentido de trazer algo inteiramente novo e que revolucione. Mas, está constantemente oferecendo algo mais, melhor eficiência, mais confiabilidade através de maior robustez e confiabilidade. Customizações para atender necessidades específicas em cada mercado, cada cliente.” (sic)
A maneira de comunicar a identidade da marca corporativa reflete as aspirações dos stakeholders? (Harris e de Chernatony; Kapferer)	“Sim. Eu acho sim, tem uma coisa forte nessa empresa: a marca que chama ... (nome da empresa), tanto que eu já disse há vários anos, a ... (nome da empresa) de hoje é maior do que a soma das suas partes.” (sic)	“Sim.”	“Esperamos que sim. Eu acho que sim, eu acredito que sim.” (sic)	“Tanto quanto a gente consiga identificar, a gente tenta identificar as mensagens como eu te disse, ajustar a mensagem à expectativa. O que o banco quer ouvir da gente, o que o acionista quer ouvir da gente, se você entrar no nosso site você tem mensagens para diversos públicos.” (sic)	“Eu tenho certeza que sim, tenho certeza que sim porque nós temos processos bem consolidados, bem consolidados não, bem estruturados. O projeto de branding ele foi um projeto no qual nós investimos um valor considerável, pra fazer isso de forma organizada, e fazer uma vez tendo continuidade isso é o que nós observamos. O processo de construção da marca, é um processo contínuo, não tem um fim.” (sic)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Como os potenciais clientes gostariam de ser percebidos pelos seus próprios stakeholders externos (clientes, concorrentes, etc.) ao utilizar produtos da marca da empresa X? <i>(Harris e de Chernatony; Kapferer)</i>	<p>“Eu diria que não. Hoje não há trabalho pra isso.”</p> <p><i>(sic)</i></p>	<p>“Confiabilidade. Essa é a palavra chave, confiabilidade! Ou seja, desde um proprietário até a pessoa que está sentada ali, de confiar de que realmente o produto está adequado, o produto está seguro.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Sim. Trabalhamos para isso, pelo menos a gente acredita que em um ambiente que se você estiver com a cadeia suja, a gente tem um problema.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Há preocupação em relação a isto. Então eu sou auditado pelos meus clientes com coisas, passando hoje do produto que eu faço, só que com responsabilidade social, se eu promovo a multiplicidade cultural se eu emprego mulheres, se eu pago os impostos todos. Então você tem cadeias alinhadas, que valorizam essas coisas e especialmente aquelas que custam dinheiro.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Para o cliente final, talvez não. Porque o produto do cliente final não depende do motor...(nome da empresa). Mais quando você fala de um equipamento cuja vida útil ou performance, vai estar vinculada a este de maneira permanente, aí sim. Porque a celulose em si, é um produto que não tem nenhuma vinculação com o equipamento que o produziu. Mas uma máquina de lavar, ela leva esse produto e longevidade desse produto, a confiabilidade desse produto, a performance desse produto, ela agrega um determinado valor. E nós já tivemos esse tipo de experiência, com fabricantes de máquinas de lavar, de utilizarem sem nenhum tipo de ação da nossa parte, mas deles usarem como argumento de vendas. A minha máquina é equipada com motor ...(nome da empresa).” <i>(sic)</i></p>

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
E como os potenciais clientes se auto percebem, ou seus <i>stakeholders</i> internos (funcionários, acionistas, etc.) ao utilizar produtos da marca da empresa X? (Harris e de Chernatony; Kapferer)	“ O cliente em geral vem buscando ...(nome da empresa) como um diferencial que resolve. ..., ele vem buscando isso e percebe que quando ele compra, tá mais eficiente, ele percebe-se mais eficiente”. (sic)	“Da mesma forma.”	“É eles não usam, quer dizer eles usam. Acho que eles tem orgulho, o trabalho de marca, de explicar para o cara também um dos pontos foi os funcionários, pra dar sentido até ao que eles fazem. Eles não estão fazendo buraco, eles tão produzindo telefone, construindo prédios, nesse sentido.” (sic)	“Orgulho talvez seja mais do que a gente possa esperar. Mas aquela pontinha de satisfação, que aquilo vai trazer prestígio para ele.” (sic)	“Eu acho que seria muita pretensão dizer que sim, mais com toda certeza alguma coisa há. Nesse aspecto porque pra quem trabalha na produção, e responde por produtividade, quer ter o melhor componente pra equipar o seu produto. E tem também algumas pessoas que tem um orgulho disso, por ser uma empresa brasileira.” (sic)
Há uma comunicação eficaz da visão da empresa X aos seus <i>stakeholders</i> ? (Hatch e Schultz)	“Sim.”	“Sim. Todas as pessoas que estão aqui sabem, para onde a empresa tá indo. Tanto que, foi um dos itens que eu coloquei ali, aberto a transparência, inclusive internamente. Aqui todas as pessoas sabem que está dando resultado, se não tá dando resultado.” (sic)	“Sim , através de Comunicação, internet, depende dos <i>stakeholders</i> . Imprensa.: coletiva de imprensa. Internamente: jornal. A gente tem jornal interno diários, tem mural.”(sic)	“A gente sempre se preocupa com isto Eficaz ? Eu diria que tem muito para ser coberto ainda.Eu tenho sempre essa limitação do mercado de capitais, eu não posso falar de futuro, de uma maneira que isso possa traduzir uma posição de vendas.” (sic)	“Se ela é eficaz, a gente não pode garantir né. Teríamos que medir isso. Mas existem ações muito consistentes nesse sentido. Nós procuramos ser muito transparentes e damos uma atenção bastante grande a essa comunicação com os nossos publico alvo, com as partes interessadas de diversas maneiras.” (sic)

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
A visão da empresa X é inspiradora de todas as sub-culturas dos seus diversos departamentos ? Comente por favor. <i>(Hatch e Schultz)</i>	<p>“Tem sido bastante. É basicamente o fato da empresa querer ser líder global no setor em que atua, é inspirador para todo mundo... E pro colaborador nem se fala, a oportunidade de estar em uma empresa que tem essa aspiração de liderança global é muito importante. Tem sido uma ferramenta muito forte, pra condução da companhia em busca dos seus objetivos. A visão declarada e massificada na companhia, da companhia.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Sim, sim..” <i>(sic)</i></p>	<p>“Sim a visão da ... (nome da empresa) é ser a maior e melhor mineradora. E acho que ser maior e ser melhor, junta já é inspirador suficiente pra todo mundo.” <i>(sic)</i></p>	<p>Inspiradora é um desejo, você não reconhece, depois tenta praticar. Eu acho que tudo faz parte de uma equação de sucesso. E a gente acredita em visão inspiradora, o conteúdo intangível da nossa mensagem.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Eu acho que sim porque, essa essência faz convergir todos os departamentos nessa direção. Quando numa empresa, fabricante de equipamentos industriais, a onde a gente atesta ou afirma, que na essência do nosso negócio está oferecer soluções eficientes com máquinas elétricas. Isso de certa forma envolve todas as áreas que você citou né, é então a promessa da marca. A visão é: ser referência global em máquinas elétricas e com ampla linha de produtos, fornecendo soluções sempre completas. Essa visão engloba todos os sub departamentos.” <i>(sic)</i></p>
Quais são as características físicas, objetivas ou sub liminares que geram o reconhecimento da marca? <i>(Harris e de Chernatony; Kapferer)</i>	<p>“Não. Característica física eu diria que não, a gente vem buscando isso, mas hoje não.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Eu acho que é satisfação e confiança, aí de todos. Eu não falo só dos clientes, mais eu aí falo todos que estão em torno. Eu acho que aí passa confiança.” <i>(sic)</i></p>	<p>“O símbolo do infinito.” <i>(sic)</i></p>	<p>“A gente não tem um atributo, um ícone.” <i>(sic)</i></p>	<p>“Não porque temos muitas famílias de produtos.” <i>(sic)</i></p>

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Quais são os meios de interação entre os funcionários da empresa X e os seus demais stakeholders? CRM ? Ouvidoria ? (Hatch e Schultz)	“Olha, nós temos várias formas de criar isso, existem contatos diretos do presidente que sou eu, com todo mundo dentro da companhia. Seja em eventos trimestrais, seja em conversar com grupos pequenos em toda a companhia, nós temos CRM, nós temos formas do cliente, do canal e do cliente entrar em contato com a companhia e vice e versa. A gente tem aberto varias frentes de comunicação que envolve colaboradores, que envolve canal e que envolve pessoal da ... (nome da empresa).” (sic)	“Tem. Nós temos externamente CRM.” (sic)	“CRM não, a gente não tem CRM, não sei se a gente tem pra compra de minério. Certamente tem um sistema que eu não conheço. Eu tenho um fale conosco no web site, a onde a idéia que você receba e direcione as solicitações. Então eu diria que esse fale conosco, eu tenho uma central que são trezentas pessoas trabalhando nisso.” (sic)	“O mais poderoso. Eu tenho no meu Black Berry todas as mensagens do fale conosco. México, Brasil e Europa, eu não faço nada, eu presidente. Mais a turma toda, o cara tem uma sensibilidade fantástica, o que ela tá... tem uma visão que é estatisticamente relevante entre outras. Entender o que os clientes estão achando de você, se não, não sobrevive. Eu diria que pra permear as percepções, para tentar os funcionários, a gente tem uma serie de esforços. do gosta de você, ele vai falar bem da indústria.” (sic)	“ Sim sem dúvida. Tem um sistema já consolidado de pesquisa de satisfação de cliente. Os resultados são avaliados através de comissões inter departamentais, e esses grupos têm que trabalhar os resultados dessas pesquisas, cada uma das áreas. Ao mesmo tempo existe um sistema de informação de marketing, em que poderíamos dizer similar ao CRM, que traz essas informações de mercado e inteligência de mercado, que é transmitida ao pessoal interno pra ser trabalhada.” (sic)

As informações obtidas diretamente durante as entrevistas e as conversas informais e espontâneas dos entrevistados indicaram além da existência ou não do processo estruturado de construção de uma marca corporativa global, da importância dos *stakeholders*, e das similaridades de seus processos com as linhas de pensamento estudadas, também alguns percalços enfrentados nas fases iniciais das internacionalizações, que sustentam a necessidade do planejamento da marca corporativa.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação tratou sobre a construção da marca corporativa pelas empresas transnacionais brasileiras do segmento *business to business*, em sua internacionalização. Sobre os fatores que contribuíram positivamente, ou negativamente neste processo e em como os *stakeholders* internacionais tiveram um papel diferenciado na construção da marca corporativa em relação aos *stakeholders* brasileiros, e se assim ocorreu. Também foi objeto desta pesquisa um estudo comparativo entre os processos espontâneos de construção de marca corporativa das empresas e os propostos pelos principais pesquisadores sobre o tema.

Para satisfazer aos problemas propostos um levantamento bibliográfico foi realizado sobre os assuntos correlatos: marca, marca corporativa, marca no segmento *business to business* e processo de internacionalização de empresas, indicando o ineditismo do tema sob a ótica de empresas de países em desenvolvimento expandindo-se para países do assim conhecido primeiro mundo.

O caráter exploratório sobre o tema proposto, determinou a aplicação de um método científico de orientação fenomenológica, em um estudo múltiplo de casos, através de entrevistas estruturadas em profundidade.

Este estudo foi realizado com cinco empresas de indústrias diferentes, com tempos distintos de atuação como transnacionais e com operações em países de culturas diversas. Esses fatores geram um sem número de variáveis que não permitem compará-las entre si, mas sim explorar como seus processos de construção de marca corporativa vem ocorrendo no Brasil e no exterior.

Quanto ao objetivo secundário de **aderência entre os processos espontâneos de construção de marca corporativa e as linhas de pensamento dos pesquisadores estudados**, foi possível identificar entre as cinco empresas as linhas de pensamento que mais convergem com os processos das empresas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 6 – Aderência entre os processos espontâneos de construção de marca corporativa das empresa estudadas e as principais linhas de pensamento.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Visão clássica de construção de marca	Kapferer (2004)				
Linhas de Pensamento de Marca Corporativa	Não identificada nenhuma linha de pensamento convergente com o processo espontâneo da empresa	de Chernatony (1999) e Harris e de Chernatony (1999)	Balmer (2001 a,b e c); Balmer e Greyser (2002); Balmer e Gray (2003); Mukherjee e Balmer (2007) e Gregory (2007)	Hatch e Schultz (2001 a e b)	Hatch e Schultz (2001 a e b) e Knox e Bickerton (2003)

Quanto ao objetivo secundário em relação ao **papel e importância dos *stakeholders* das empresas estudadas no processo de construção de uma marca corporativa no Brasil e no exterior** foi possível realizar as seguintes observações:

Empresa A:

Não diferencia o papel dos poucos *stakeholders* apontados entre o Brasil e exterior.

Empresa B:

Por ter suas operações mais concentradas no Brasil, indicou mais *stakeholders* no país, e não apresentou distinção de importância entre o papel dos mesmos no Brasil e exterior.

Empresa C:

Indicou os três principais *stakeholders* como sendo de igual relevância no Brasil e exterior, justificando o importante papel que exercem no processo de construção da marca corporativa, independente de ser no país ou no exterior. Demais *stakeholders* tiveram relevâncias distintas entre país e exterior, em função do volume de operações nestas duas situações e nas características inerentes a indústria de Mineração.

Empresa D:

Não apresentou distinção entre seus seis *stakeholders* nacionais e estrangeiros mais importantes, com o argumento que são estratégicos para o desenvolvimento do negócio tanto no Brasil, quanto no exterior.

Empresa E:

Apresentou algumas distinções marcantes entre os *stakeholders*, para o processo de construção de marca corporativa, em função de sua relevância. No Brasil, funcionários assumem um papel de maior importância, enquanto que a concorrência tem maior peso no exterior.

Os dois objetivos secundários abordados anteriormente servem de suporte ao objetivo principal de identificar: **como a existência de um processo estruturado de construção de marca corporativa influencia no sucesso da globalização de empresas transnacionais brasileiras.**

Com fundamento não só nas respostas da entrevistas em profundidade realizadas, mas também em relatos espontâneos dos entrevistados, foram identificadas uma série de situações entre as transnacionais brasileiras estudadas, nas quais a inexistência de um processo estruturado de construção da marca corporativa, demonstraram ser uma dificuldade ou um fator retardador do sucesso da internacionalização/globalização destas empresas. O quadro abaixo indica as situações mencionadas, os *stakeholders* envolvidos e as medidas de contorno adotadas.

Quadro 7 – Fatores retardadores do sucesso da internacionalização de transnacionais brasileiras, devido a falta de um projeto estruturado de construção de marca corporativa.

<i>Stakeholder</i>	Dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização	Soluções de contorno adotadas	Soluções elaboradas a partir de um projeto estruturado de construção de marca corporativa.
Clientes	Desinteresse em aquisição, apesar da qualidade dos produtos e serviços ofertados	Ações promocionais visando destacar qualidades dos produtos e serviços.	Construção da marca corporativa através dos valores e missão da empresa. Divulgação do compromisso de longo prazo com o novo mercado em relação a serviços pós venda. Ações Sócio Ambientais de demonstração de compromisso com o País hospedeiro.
Clientes	Preconceito/desconfiança quanto a qualidade/origem brasileira.	Omissão da origem brasileira da empresa.	Construção de credibilidade através de informação e outros exemplos de clientes e transnacionais brasileiras.
Comunidades	Reação / Desconfiança a novos empreendimentos de grande impacto social e ambiental.	Ação reativa de informação sobre os projetos.	Informação prévia sobre os benefícios dos novos empreendimentos e potenciais impactos negativos. Debates programados sobre o tema entre representantes da empresa e comunidades.
Concorrência	Falta de distinção entre muitos concorrentes.	Ações promocionais visando destacar qualidades do produto.	Construção da marca corporativa através dos valores e missão da empresa.
Fornecedores	Exigência de seguro de crédito	Contratação de seguro de crédito junto a instituições financeiras	Demonstração prévia da saúde financeira da empresa através de demonstrativos publicados
Funcionários	Contratação e retenção de mão de obra qualificada.	Oferecimento de salários e benefícios acima da média local.	Difundir plano de carreira em empresa de caráter global.
Funcionários	Falta de orgulho por ser funcionário de empresa de um país emergente. Ausência de sentimento de pertencer a um time.	Concessão de aumentos e benefícios. Promoções não planejadas.	Construção da marca corporativa através dos valores e missão da empresa. Conscientização do papel de cada um na missão da empresa. Difundir plano de carreira em empresa de caráter global.
Governos Regionais e Nacionais	Aprovação de projetos de novos investimentos e/ou operações.	Ação reativa/ tardia de informação sobre os projetos. Contratação de lobbistas.	Informação prévia sobre os benefícios dos novos empreendimentos. Informação prévia da atuação da empresa em projetos semelhantes em outros países.
Imprensa e Meios de Comunicação	Divulgação de informações incorretas ou pré-concebidas sobre a empresa ou o Brasil.	Ação reativa de correção da informação prestada.	Press releases rotineiros sobre as atividades da empresa e/ou informação pontual sobre evento ou acontecimento específico.
Instituições Financeiras/ Investidores locais	Desinteresse em participar de projetos de investimento	Ação reativa de informação sobre os projetos Bonificação de títulos de investimento	Informação prévia e em tempo hábil do potencial do novo empreendimento a ser desenvolvido
Sindicatos	Greves por melhores salários, manutenção de benefícios e posições de gerência por nativos.	Concessão de aumentos e benefícios. Negociações sobre origem dos titulares dos postos de gerência / supervisão.	Informação sobre níveis de rendimento e benefícios em outras unidades da empresa e da indústria. Difusão do caráter global da empresa.

O material obtido durante as entrevistas estruturadas, com cinco empresas representativas entre as transnacionais brasileiras, foram de grande valia para através da generalização analítica proposta por Yin (2009, p.38), estabelecer uma replicação da teoria preliminar deste estudo, bem como identificar empresas que suportam a teoria concorrente. Foi ainda significativa na avaliação do estágio de maturidade do processo de construção de marca corporativa entre as transnacionais brasileiras que atuam no segmento *business to business*.

As conclusões sobre a existência de um projeto estruturado de construção de marca corporativa entre as empresas estudadas são as seguintes:

Empresa A:

Baseado nas respostas obtidas durante a entrevista em junho de 2009 e em uma palestra sobre a empresa A proferida pelo entrevistado, é possível afirmar que até aquela data, esta não possuía um projeto estruturado de construção de marca corporativa. A empresa vinha passando por um processo de unificação, após um intenso período de aquisições de empresas concorrentes e complementares no Brasil e no exterior, possuindo ao mesmo tempo um sem número de marcas de produtos. Segundo o entrevistado, havia na época da entrevista um processo de construção de marca corporativa, mas também haviam indícios que este era mais focado em produtos do que propriamente na empresa, seus valores e ou sua missão.

É correto afirmar que o caso da Empresa A replica a teoria preliminar desse estudo.

Empresa B:

A empresa B definitivamente possui um processo de construção de marca corporativa no Brasil, apoiado nos seus mais diversos *stakeholders* e sendo marcante as suas ações de responsabilidade social. Como exposto pelo entrevistado, a marca da empresa estava ancorada no produto de superior qualidade, e este modelo foi exportado. Depois de insucessos decorrentes dessa generalização, da origem brasileira e de fatores conjunturais, a postura de empresa globalizada vem abrindo novos horizontes de possibilidades.

Na ocasião da entrevista em dezembro de 2009, é justo dizer que a empresa B possuía um projeto estruturado de construção de marca corporativa global, porém em um estágio inicial, haja visto que muito ainda havia por se fazer.

O caso da empresa B replica a teoria concorrente.

Empresa C:

Pelo seu grande porte, capacidade de investimento na marca corporativa e característica de ser uma mineradora, empresa de energia e logística, a empresa C possui um forte processo de construção de marca corporativa global, podendo talvez ser considerada como a pioneira e referência neste processo entre as transnacionais brasileiras. Seu foco é multi *stakeholder* e varia de acordo com as condições locais de suas operações.

Marcantemente visa os investidores que financiam suas expansões, as comunidades em que atua e nos colaboradores que possibilitam as suas realizações.

A sua existência não só impacta positivamente nos negócios da empresa, mas também viabiliza as suas operações como informou a entrevistada.

O caso da empresa C replica a teoria concorrente.

Empresa D:

A empresa D possui uma história de mais de 40 anos de atuação no mercado brasileiro. E apesar de ter passado por alguns diferentes controles acionários, este histórico caracterizava a marca corporativa da empresa. A necessidade de acompanhar um de seus maiores clientes no seu processo de internacionalização, que requeria as suas competências diferenciadas, e a descoberta da importância de novos *stakeholders*, assim como parceiros, fornecedores, investidores e instituições financeiras no exterior levou esta empresa a estruturar um processo de construção de marca corporativa global. Ela possui uma marca corporativa global que abriga marcas de seus produtos locais e reconhece pontos a aprimorar em seu processo.

A existência de um processo estruturado de marca corporativa, visando estes novos *stakeholders*, além dos clientes globais, ajudou a empresa em seu incipiente e recente processo de internacionalização.

O caso da empresa D replica a teoria concorrente.

Empresa E:

A empresa E exemplifica o caso de empresas brasileiras com forte tradição exportadora e com seus ativos fixos e funcionários baseados principalmente no Brasil.

Mesmo após as primeiras incursões de operações no exterior, ela manteve o foco da marca em seus produtos. Diante da oportunidade de ingressar com operações fabris em grandes mercados como o chinês e o indiano, a empresa E verificou que seu produto era mais um entre milhares, sendo necessário construir uma marca mais forte e de maior reconhecimento que a do seu produto.

A empresa E possuiu um projeto estruturado de construção de marca corporativa global em implementação.

O caso da empresa E replica a teoria concorrente.

5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Do ponto de visto acadêmico, esta dissertação procurou contribuir com a literatura de *Marketing*, ao lançar um novo tema de estudo que é a construção da marca corporativa global por parte de empresas transnacionais oriundas de países emergentes. Este estudo de casos com cinco empresas de diferentes indústrias demonstrou que o tema é abordado de maneira diversa entre os segmentos de atuação. Futuras pesquisas em maior profundidade, específicas em cada um dos segmentos, poderão identificar características próprias do processo de construção de uma marca corporativa global, que possibilitem o sucesso empresarial da internacionalização.

Sob o aspecto empresarial, ao revelar algumas dificuldades enfrentadas pelas empresas estudadas em seus movimentos de internacionalização por não possuírem um projeto estruturado de construção de marca corporativa global, este estudo pode indicar meios de poupar etapas na internacionalização. Em especial as empresas pertencentes ao setor da Indústria de Transformação, por desconsideração, esquecimento ou falta de planejamento, ao se internacionalizar, focaram inicialmente a sua marca corporativa em seus clientes, em detrimento de outros *stakeholders*, como sindicato de trabalhadores, fornecedores e comunidade. Tal prática decorrente da exportação, operação anterior a internacionalização de ativos, resultou em um período mais longo para ambientação das empresas no exterior.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A metodologia adotada para o estudo sobre as marcas corporativas, através de pesquisas estruturadas em profundidade, apresentou limitações quanto a coleta e análise dos dados, entre elas verificou-se as seguintes:

- Os entrevistados, subjetivamente possam ter expressado a sua visão dos fatos, e não necessariamente a visão oficial da empresa quanto ao processo.
- Confusão, em alguns momentos, por parte de alguns entrevistados entre processo de construção de marca corporativa e a identidade corporativa com padrões estabelecidos de grafismo da marca.
- Os entrevistados, apesar de altamente qualificados não souberam responder sobre alguns aspectos do processo de construção da marca corporativa em suas empresas.
- Propositamente o estudo buscou empresas de indústrias distintas. Em algumas situações, as perguntas baseadas no referencial teórico estudado, não se adequavam ao tipo de atividade da empresa.
- Inerente a Fenomenologia, a subjetividade do pesquisador ao analisar os fatos expostos, desprovido de julgamentos e pressupostos (VERGARA, 2006, p.87). Contudo, tal subjetividade não pode ser assegurada no tratamento de dados e na elaboração das conclusões, na visão da mesma autora, como já citado, ao afirmar que o pesquisador, como Homem, não se despe completamente de suas crenças, suas suposições, seus paradigmas e seus valores diante do fenômeno estudado Vergara (2007, p.13).

Diante da amplidão de conhecimentos que foram revelados com as experiências das empresas estudadas, e diante da inexistente literatura acadêmica sobre o tema de construção de marcas corporativas globais por parte de empresas de países emergentes ou não, muitas outras idéias de pesquisas surgiram durante o período do estudo.

Outros temas correlatos agora podem ser sugeridas para verificação com mais profundidade em estudos observatórios ou explicativos sobre os processos das empresas.

Dentre as proposições de pesquisa para futuro estudo destacamos as abaixo:

- Empresas de indústrias com grande impacto ambiental ou social, assim como mineração, siderurgia ou petroquímica, necessitam investir fortemente em sua marca

corporativa, a fim de poderem viabilizar suas operações através do conhecimento de seus valores, visão e missão;

- Empresas, consideradas limpas, de alta intensidade de mão de obra e grande cadeia de fornecimento, como de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e automobilística, são bem vindas aonde desejam se instalar. Justifica-se apenas o investimento em construção da marca de seus produtos e não de sua marca corporativa;

- Uma marca corporativa forte de uma empresa transnacional é importante na atração e retenção de funcionários no Brasil e no exterior;

- Empresas transnacionais ao iniciarem um projeto de internacionalização priorizam o investimento em ativos tangíveis como instalações e meios de produção, em detrimento de ativos intangíveis como a construção de sua marca corporativa no novo mercado;

- Empresas de capital fechado ao abrirem seu capital, ou de capital aberto ao aumentarem seu capital, conseguem um maior valor por suas ações quando possuem uma marca corporativa forte;

- Por serem mais transparentes ao público, empresas de capital aberto, do mesmo segmento de atuação da de uma de capital fechado, possuem uma marca corporativa mais forte;

- Ações promocionais prévias de divulgação da marca corporativa são necessárias para o sucesso do projeto, ao se anunciar operações ou instalações fabris em novos locais, sobretudo no exterior;

- Os atributos agilidade e flexibilidade em executar negócios e qualidade dos produtos são comumente associados às marcas corporativas de transnacionais brasileiras;

- Uma agência governamental de incentivo a internacionalização é relevante para difundir as marcas corporativas de transnacionais brasileiras e atrair oportunidades de internacionalização.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Building Strong Brands**. The Free Press, New York, NY, 1996.

_____. (a) **Marcas, Brand Equity. Gerenciando o Valor da Marca**. 2^a edição, Negócio Editora, São Paulo, SP, 1998.

_____. (b) **Strategic Market Management**. 5th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, 1998.

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Vol. 12, No. 24, p. 43-76, Rio de Janeiro, Dezembro 2005.

ALMEIDA, André; CRETOIU, Sherban L. Internacionalização de empresas: a experiência brasileira e o contexto latino-americano. **Revista DOM**, Fundação Dom Cabral, No. 5, p. 8-16, 2008.

BALMER, John M. T. Corporate branding and connoisseurship. **Journal of General Management**, Vol. 21, No. 1, p. 24-46, 1995.

_____. (a) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, seeing through the fog. **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, p. 248-291, 2001

_____. (b) The three virtues and seven deadly sins of corporate branding. **Journal of General Management**, Vol. 27, No. 1, p. 1-17, 2001 em BALMER, John M. T.; GREYSER, Stephen. *Revealing the Corporation*, p.299-316, Routledge, New York, NY, 2003.

_____. (c) From the Pentagon: A New Identity Framework. **Corporate Reputation Review**, Vol. 4, No. 1, p 11-22, 2001.

BALMER, John M. T.; GRAY, Edmund R. Corporate brands: what are they, what of them ? **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 7/8, p. 972-997, 2003.

BALMER, John M. T.; GREYSER, Stephen. Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, p. 72-86, 2002

BARBOSA, Fábio J. A **Internacionalização do Grupo Gerdau: um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Agosto, 2004.

BENNET, R.; HÄETEL, C. E. J.; McKOLL-KENNEDY, J. R. Experience as a moderator of involvement an satisfaction on brand loyalty in a business to business setting, **Industrial Marketing Management**, Vol. 34, p. 97-107, 2005.

BREACH, P. **Research Proves The Obvious, Marketing**, 48, MARCH 21th, 2002.

BILKEY, W; TESAR, G. Export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International of Business Studies**, Hampshire, Vol. 8, No. 1, p.93-98, 1977.

Brands need more attention, **Business Marketing** 79, 8, 1994.

CARVALHO, J. L. F. S. e VERGARA, S. C. A Fenomenologia e a Pesquisa dos Espaços de Serviços, **RAE**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v.42, n° 3, p. 78-91, jul./set 2002.

CAVUSGIL, S. T. On the Internationalization Process of Firms, **European Research**, Vol. 8, No. 6, p. 273-281, 1980.

CYRINO, A B.; OLIVEIRA JR, M.M. **Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, Salvador, BA, 2002. de

CHERNATONY, Leslie. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. **Journal of Marketing Management**, Vol 15, p. 157-179, 1999.

DEEPHOUSE, D. L., To be different or to be the same ? It's a question (and theory) of strategic balance, **Strategic Management Journal**, Vol. 20, p 147-166, 1999.

DUNNING J.H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. **Transnational Corporations**; vol.3, No.1 February, 1994.

FIEDLER, Lars; KIRCHGEORG, Manfred. The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different ? **Corporate Reputation Review**, Vol. 10, No. 3, p. 177-188, 2007.

FREEMAN, R. E. **A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, 1984.

FLEURY, A. Gerenciamento do Desenvolvimento de Produtos na Economia Globalizada, In: **Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, 1 1999, Belo Horizonte. Anais...** Belo Horizonte: Departamento de Engenharia de Produção – NTQI, p. 1-10, 1999.

FURTADO, C. Globalização das Estruturas Econômicas e Identidade Nacional. **Revista Política Externa**, Vol. 1, No 4. Março, 1993.

GARRET, G, (1998), **Partisan politics in the global economy**. Cambridge. Cambridge University Press.

GLASER, B. e STRAUSS, A. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Chicago: Aldine 1967

GONÇALVES, R. **Globalização e Desnacionalização**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

GREGORY, Anne. Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. **Journal of Marketing Management**, Vol 23, No. 1-2, p. 59-73, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Vol. 8, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International International Marketing Review**, Vol. 7, No. 4, p. 11-24, 1990.

_____. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, vol.12, p.305-322, 1975.

HARRIS, Fiona; de CHERNATONY, Leslie. Corporate branding and corporate brand performance. **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No. 3/4, p. 441-456, 2001.

HATCH, Mary J.; SCHULTZ, Majken. (a) Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. **Harvard Business Review**, p. 128-134, Feb.2001.

_____. (b) Bringing the corporation into the corporate branding. **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 7/8, p. 1041-1064, Dec. 2001.

HERRIOT, R. E., & FIRESTONE, W. A. Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability, **Educational Researcher**, 12 14-19, 1983.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **RAC**, Vol. 7, No. 1, p. 109-124, Jan-Mar 2003.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Exports and foreign establishments**. Almqvist&Wiksell, Stockholm, 1973.

HUSSERL, E. **Idées directrices pour une phenomenology pure et une philosophie phénoménologique**. 1. Paris: Tel, 1950.

IMD, World Competitiveness Report 2009. In ARRUDA, C; ARAÚJO, M. O Brasil no World Competitiveness Report 2009. **Cadernos de Idéias**, Fundação Dom Cabral, 2009.

KAPFERER, Jean-Noël. **The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term**. 3rd ed., Kogan Page, London, UK, 2004.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management**, Prentice Hall, 1998

KING, Stephen. Brand Building in the 1990s. **Journal of Marketing Management**, Vol. 7, p. 3-13, 1991 em BALMER, John M. T.; GREYSER, Stephen. *Revealing the Corporation*, p.259-271, Routledge, New York, NY, 2003.

KNOX, Simon; BICKERTON, David. The six conventions of corporate branding. **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 7/8, p. 998-1016, 2003.

KOTLER, Philip. **Kotler on Marketing: how to create, win and dominate markets**. The Free Press, New York, NY, 1999.

_____. **Marketing Management**. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000.

LEITCH, Shirley; DAVENPORT Sally. Corporate Brands and Social Brands. **International Studies of Management and Organizations**, Vol. 37, No. 4, p. 45-63, winter 2007-2008.

LEITCH, Shirley; MOTION Judy. Retooling the corporate brand: A Foucauldian perspective on normalisation and differentiation. **Journal of Brand Management**, Vol. 15, p. 71-80, Sept. 2007.

LEITCH, S.; RICHARDSON, N. Corporate Branding in the New Economy. **European Journal of Marketing**, 37 (7/8), p. 1065-1079, 2003.

LINCH, Joanne; de CHERNATONY, Leslie. The Power of Emotion: Brand Communication in Business to Business Markets. **Journal of Brand Management**, Vol. 11, No. 5, p.403-419, 2004.

LINCH, Joanne; de CHERNATONY, Leslie. Winning Hearts and Minds: Business to Business Branding and the Role of the Salesperson. **Journal of Marketing Manager**, Vol. 23, No. 1-2, p.123-135, 2007.

LUSSIEU DA SILVA, M. A Inserção Internacional das Grandes Empresas Nacionais. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Empresas Brasileiras e o desafio da Competitividade. **Revista RAE**, Vol. 47, No. 3, p: 66-78. São Paulo, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada**. 4ª edição, Bookman Companhia Editora, Porto Alegre, 2006.

MANE, C. (a) A Saga da Vale fora do Brasil. **Revista Exame**, Nº 21, Editora Abril, p.24-30, 7 Nov 2007.

_____ (b) A Vida sem Fronteiras. **Revista Exame**, Nº 21, Editora Abril, p.32-37, 7 Nov 2007.

MOORTHY, Y. L. R. Branding Principles – Application to Business to Business Branding. **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. 11(3), 2004.

MUDAMBI, Susan M.; DOYLE, Peter; WONG, Veronica. An Exploration of Branding in Industrial Markets. **Industrial Marketing Management**, Vol 26, p. 433-446, (1997).

MUDAMBI, Susan M. Branding Importance in Business to Business Markets: Three Buyer Clusters. **Industrial Marketing Management**, Vol 31, p. 525-536, (2002).

MUKHERJEE, Avinandan; BALMER, John M. T.. New Frontiers and Perspectives in Corporate Brand Management: In Search of a Theory. **International Studies of Management and Organizations**, Vol. 37, No. 4, p. 3-19, Winter 2007-2008.

NORDSTRÖM, K.A. **The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective**, Institute of International Business, Stockholm, 1990.

OMAN, C. **New forms of international investment in developing countries**. Paris OCDE Development Center, 1994.

PERREAULT, William D., Jr.; MCCARTHY, E. Jerome. **Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach**. 7th Edition, Irwin/McGraw-Hill, San Francisco, CA, USA, 1997.

PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In M. Porter (ed), **Competition in Global Industries**, Boston Harvard Business School Press, 1986.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International of Business Studies**, Hampshire, Vol. 12, No. 2, p.101-112, 1981.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning: The Battle for Your Mind**, 20th anniversary ed., McGraw-Hill, New York, NY, 2001.

ROPER, Stuart; DAVIES, Gary. The Corporate Brand: Dealing with Multiple Stakeholders. **Journal of Marketing Management**, Vol 23, No. 1-2, p. 75-90, 2007.

THIRY-CHERQUES, H. R. Programa para Aplicação às Pesquisas em Ciências da Gestão de um Método de Caráter Fenomenológico. In: VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2^a Ed., Editora FGV, p: 97-119. Rio de Janeiro, 2006.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Trade and Development Report 2008**. Disponível em < http://www.unctad.org/en/docs/tdr2008_en.pdf>
Acesso em: 17 Abr. 2010.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Trade and Development Report 2009**. Disponível em < http://www.unctad.org/en/docs/tdr2009_en.pdf>
Acesso em: 17 Abr. 2010.

VALLADARES, J. E. **Política Tributária e Globalização: o Impacto sobre a Capacidade Extrativa e sobre a Estrutura Tributária de Estados Nacionais Democráticos**. Dissertação de Mestrado em Ciência Política, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2^a edição, Editora Atlas S.A., São Paulo, 2006.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9^a edição, Editora Atlas S.A., São Paulo, 2007.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 4th Edition Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Inc, Thousand Oaks, California, 2009.

7. ANEXOS

ANEXO I: Ranking de Empresas Transnacionais Brasileiras

ANEXO I – A

Ranking das Multinacionais Brasileiras 2007 - Fundação Dom Cabral

	Empresa	Setor	Índice de Transnacionalidade
1	Gerdau S.A.	Siderurgia	0.464
2	Companhia Vale do Rio Doce	Mineração	0.292
3	Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.	Autopeças	0.285
4	Marcopolo S.A.	Transportes	0.274
5	Odebrecht S.A.	Construção e Petroquímica	0.273
6	Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	Aviação	0.233
7	Weg S.A.	Eletromecânica	0.218
8	Tigre S.A.Tubos e Conexões	Materiais de Construção	0.202
9	Camargo Corrêa S.A.	Diversificada	0.190
10	Duas Rodas Industrial Ltda.	Alimentos	0.176
11	Andrade Gutierrez S.A.	Diversificada	0.172
12	Artecola Inds. Químicas Ltda.	Química	0.169
13	Companhia Siderúrgica Nacional	Siderurgia	0.162
14	Metalfrio Solutions S.A.	Eletromecânica (Refrigeração)	0.158
15	Itautec S.A.	Tecnologia de Informação	0.149
16	Portobello S.A.	Materiais de Construção	0.146
17	Natura Cosméticos S.A.	Cosméticos	0.135
18	Petrobrás S.A. (Petróleo Brasileiro S.A.)	Petróleo e Gás	0.119
19	ALL - América Latina Logística do Brasil S.A.	Transportes	0.117
20	Perdigão S.A.	Alimentos	0.110
21	Método Engenharia S.A.	Diversificada	0.086
22	Lupatech S.A.	Eletromecânica	0.069
23	Aracruz Celulose	Celulose e Papel	0.067
24	Votorantim Participações S.A.	Diversificada	0.060
25	TOTVS S.A.	Tecnologia de Informação	0.042
26	Ultrapar Participações S.A.	Diversificada	0.024
27	Bematech Ind. E Com. De Equipamentos Eletrônicos	Eletrônica	0.015
28	Randon S.A. - Implementos e Participações	Transportes	0.015
29	Datasul S.A.	Tecnologia de Informação	0.015
30	Marisol S.A.	Vestuário	0.009
31	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - Usiminas	Siderurgia	0.003
32	Localiza Rent a Car S.A.	Locação de Veículos	0.002
	Índice Geral		0.175

* O Índice de Transnacionalidade é a média das razões entre ativos, empregados e vendas (excluídas exportações a partir do Brasil) no exterior sobre ativos, empregados e vendas totais do grupo empresarial.

OBS.:

1. Qualquer índice igual a zero pode decorrer de uma baixa proporção do item em questão em relação ao total do grupo empresarial e não, necessariamente da ausência desse elemento no exterior.
2. A pesquisa não levou em conta grupos empresariais cuja atuação tenha natureza financeira.

Fonte: Adaptado de tabelas 1 e 2, Revista DOM, Fundação Dom Cabral, No. 5, p.15, 2008

ANEXO I: Ranking de Empresas Transnacionais Brasileiras

ANEXO I – B

RANKING DAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS 2009 - FUNDAÇÃO DOM CABRAL

	Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade
1	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,570
2	Sabó ⁽¹⁾	Autopeças	0,408
3	Marfrig	Alimentos	0,407
4	Vale	Mineração	0,385
5	Metalfrio	Metal-mecânica	0,378
6	Odebrecht ⁽²⁾⁽⁵⁾	Construção	0,357
7	Aracruz Celulose	Papel e Celulose	0,302
8	Tigre ⁽²⁾	Material de Construção	0,296
9	Arteccla ⁽²⁾	Química	0,259
10	Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	0,257
11	Lupatech	Metal-mecânica	0,234
12	Marcopolo	Veículos e Peças	0,207
13	Embraer	Aeronáutica	0,203
14	Itautec	Software e Serviços de TI	0,181
15	Camargo Corrêa	Construção	0,177
16	Weg	Motores	0,172
17	América Latina Logística	Serviços de Transporte	0,165
18	Stefanini IT Solutions ⁽²⁾	Tecnologia e Computação	0,141
19	Votorantim ⁽⁵⁾	Commodities	0,130
20	Petrobrás	Energia	0,126
21	Natura	Higiene e Cosméticos	0,125
22	Tam ⁽³⁾⁽⁴⁾	Transporte Aéreo	0,121
23	DHB	Componentes Automotivos	0,069
24	Portobello	Material de Construção	0,050
25	Ultrapar ⁽⁵⁾	Distribuição de Combustíveis	0,050
26	Andrade Gutierrez ⁽⁵⁾	Construção	0,041
27	Totvs ⁽⁴⁾	Software e Serviços de TI	0,038
28	Localiza	Aluguel de Carros e Frotas	0,036
29	Cia. Providência	Borrachas e Plásticos	0,023
30	M. Dias Branco	Alimentos	0,018
31	Randon	Veículos Especiais e Autopeças	0,018
32	Perdigão	Alimentos	0,016
33	Marisol	Confecção	0,014
34	Porto Seguro	Seguros	0,010
35	Sadia	Alimentos	0,007
36	Oi	Serviços de Comunicação	0,003
37	Cedro	Têxtil	0,002
38	Arezzo ⁽²⁾	Calçados	0,002
39	Cemig	Energia	0,001

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras

⁽¹⁾ Empresas constituídas como sociedade limitada

⁽²⁾ Empresas constituídas como sociedade anônimas não listadas na Bovespa

⁽³⁾ Valores de vendas da TAM correspondem vendas de passagens internacionais.

O valor do ativo da subsidiária no Paraguai não pode ser divulgado.

⁽⁴⁾ Valor dos ativos no exterior não divulgado

⁽⁵⁾ Conglomerados diversificados

Fonte : Adaptado da Tabela 3, Ranking Transnacionais Brasileiras, Fundação Dom Cabral, p. 5-6, julho 2009

ANEXO I – C

RANKING DAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

RANKING

AS MAIS INTERNACIONALIZADAS
THE MOST INTERNATIONALIZED

Classificação Rank	Empresa/Grupo Company/Group	Setor de atividade Sector of activity	Índice de Internacionalização – em % Internationalization Index - in % ¹		Proporção no exterior em relação ao total – em % Proportion abroad compared to total – in %					
			2008	2007	Empregos Jobs		Ativos Assets		Receitas Revenues	
					2008	2007	2008	2007	2008	2007
2008	2007		2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
1	1	JBS ⁴	68,4	68,3	65,4	64,6	55,9	59,2	84,0	81,0
2	2	Construtora Odebrecht ²	63,0	57,5	55,6	47,0	55,9	55,0	77,4	70,4
3	3	Grupo Gerdau ²	55,9	54,4	49,2	49,4	60,9	56,3	57,7	57,7
4	9	Metafrío ⁴	49,6	29,7	32,5	43,6	68,7	19,1	47,7	26,6
5	4	Coteminas (Springs Global) ⁴	44,2	46,6	21,8	34,5	19,5	19,7	91,3	85,7
6	5	Ibope ²	42,5	45,1	61,3	57,3	33,0	39,0	33,1	38,9
7	7	Sabó ²	40,4	33,9	34,6	28,3	38,5	32,4	48,2	41,2
8	-	Magnesita ⁴	38,3	-	23,0	-	64,2	-	27,7	-
9	11	Marfrig ²	34,3	26,4	29,2	33,7	26,2	13,0	47,5	32,6
10	8	AmBev ²	30,1	31,4	41,0	38,7	12,0	18,8	37,4	36,6
11	6	Vale ⁴	29,0	36,2	24,7	25,1	38,9	46,0	23,5	37,5
12	10	Artecola ²	27,7	26,9	21,5	20,3	30,6	35,8	31,0	24,5
13	18	Marcopolo ²	25,2	16,0	20,6	19,4	16,3	5,9	38,7	22,7
14	14	WEG ²	21,2	20,5	10,6	10,0	17,6	17,6	35,4	34,0
15	12	Gol ³	20,6	23,0	31	38	58,8	55,8	0,0	9,3
16	17	Embraer ³	20,2	17,2	12,3	10,5	39,4	39,7	8,9	1,4
17	-	Duratec ²	19,9	-	46,2	-	4,1	-	9,4	-
18	15	Itautec ²	18,5	18,3	7,4	6,7	19,7	20,2	28,1	28,0
19	13	Grupo Camargo Corrêa ²	17,7	22,5	19,2	18,0	16,2	30,2	17,8	19,3
20	-	Stefanini ²	17,7	-	16,3	-	18,3	-	18,4	-
21	31	Grupo Votorantim ²	16,8	8,6	12,1	11,3	22,2	5,3	16,1	9,3
22	-	Constr. Andrade Gutierrez ²	16,3	-	8,7	-	11,4	-	28,9	-
23	22	Tupy ³	16,3	11,5	0,4	0,5	19,8	22,0	28,8	12,1
24	-	CI&T ²	15,7	-	3,4	-	16,6	-	27,0	-
25	23	TAM ³	12,1	11,2	5,6	3,3	0,0	0,2	30,6	30,0
26	-	Bertin ³	12,0	-	5,5	-	7,0	-	23,7	-
27	24	ALL América Latina Logística ²	11,9	10,6	29,1	23,1	0,0	2,3	6,6	6,3
28	25	Petrobras ²	11,0	10,3	9,1	9,8	11,3	9,7	12,4	11,4
29	33	Natura ²	10,4	8,2	23,0	18,9	2,5	1,0	5,8	4,7
30	30	CSN ⁴	9,9	8,8	5,1	2,8	12,9	10,9	11,6	12,6
31	21	G Brasil ²	9,8	11,8	1,8	1,9	7,3	5,7	20,3	27,7
32	26	Perdigão ³	8,4	10,0	0,9	0,2	11,0	23,2	13,4	6,6
33	27	Acumuladores Moura ²	8,4	9,9	2,5	2,9	8,6	11,6	14,0	15,2
34	-	Indústrias Romi ²	8,2	-	7,1	-	2,0	-	15,6	-
35	32	Agrale ⁴	7,7	8,3	3,3	1,7	14,0	13,3	5,8	10,0
36	-	Alusa ²	6,1	-	4,8	-	0,0	-	13,7	-
37	28	Aracruz ³	6,0	9,3	1,1	1,0	16,9	27,0	0,0	0,0
38	-	Portobelo ²	5,9	-	1,1	-	3,4	-	13,3	-
39	29	Banco Itaú ⁴	5,3	9,2	0,0	7,0	10,4	16,3	5,7	4,3
40	37	Totvs ³	5,3	3,9	9,3	5,1	1,7	3,0	5,0	3,7
41	43	Bematech ²	4,4	2,1	5,2	2,5	1,5	1,4	6,5	2,4
42	38	Braskem ²	3,7	3,7	1,1	0,9	1,0	0,0	9,0	10,1
43	20	DHB ²	3,6	11,8	0,2	0,2	4,6	6,1	5,9	29,2
44	-	Módulo Security Solutions ²	3,3	-	2,2	-	3,6	-	4,0	-
45	-	Altus ²	3,3	-	0,9	-	3,5	-	5,3	-
46	44	Implac ²	2,7	1,7	0,4	0,0	0,0	1,5	7,8	3,5
47	-	Iochpe-Maxion ²	2,6	-	3,4	-	0,1	-	0,0	-
48	-	Minerva ³	2,3	-	6,0	-	0,8	-	0,0	-
49	-	M. Dias Branco ²	1,7	-	0,0	-	5,1	-	0,0	-
50	45	Marisol ²	1,5	1,4	0,1	0,1	2,6	2,4	1,8	1,7
51	34	Suzano ³	1,5	6,3	4,4	4,3	0,0	9,3	0,0	5,4
52	46	Klabin ³	1,1	1,1	1,4	0,7	0,0	0,5	1,9	2,1
53	35	Sadia ³	0,6	4,5	0,6	1,1	1,2	2,0	0,0	10,2

Classificação Rank	Empresa/Grupo Company/Group	Setor de atividade Sector of activity	Índice de Internacionalização - em % Internationalization Index - in % ¹		Proporção no exterior em relação ao total - em % Proportion abroad compared to total - %						
			2008	2007	Empregos Jobs		Ativos Assets		Receitas Revenues		
		2008			2007	2008	2007	2008	2007		
2008 2007			2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	
54	49	Romagnole ²	Mecânica <i>Mechanics</i>	0,3	0,5	0,1	0,1	0,4	0,8	0,5	0,8
55	40	Banco do Brasil ²	Finanças <i>Finance</i>	0,3	2,8	0,9	0,9	0,0	6,5	0,0	0,9
56	-	Telemar ²	Telecomunicações <i>Telecommunications</i>	0,3	-	0,1	-	0,2	-	0,4	-
57	-	Cemig ²	Energia Elétrica <i>Electric Energy</i>	0,0	-	0,0	-	0,1	-	0,0	-
Média <i>Average</i> ⁵				17,4	16,7	14,5	13,8	18,1	17,7	19,5	18,5

54	49	Romagnole ²	Mecânica <i>Mechanics</i>	0,3	0,5	0,1	0,1	0,4	0,8	0,5	0,8
55	40	Banco do Brasil ²	Finanças <i>Finance</i>	0,3	2,8	0,9	0,9	0,0	6,5	0,0	0,9
56	-	Telemar ²	Telecomunicações <i>Telecommunications</i>	0,3	-	0,1	-	0,2	-	0,4	-
57	-	Cemig ²	Energia Elétrica <i>Electric Energy</i>	0,0	-	0,0	-	0,1	-	0,0	-
Média Average ⁵				17,4	16,7	14,5	13,8	18,1	17,7	19,5	18,5

Fonte/Source: SOBEET. ¹ Média de empregos, ativos e receitas no exterior em relação, respectivamente, aos empregos, ativos e receitas totais. ² Informações obtidas diretamente dos grupos. ³ Informações obtidas diretamente dos grupos, ajustados após consulta dos balanços. ⁴ Informações obtidas diretamente dos balanços. ⁵ Calculado somente para as empresas/grupos com dados disponíveis (informados ou estimados) nos três anos. ⁶ Average jobs, assets and revenues abroad in relation to the total. ⁷ Information provided by groups. ⁸ Information provided by companies and adjusted after consulting balance sheets. ⁹ Information obtained from balance sheets. ¹⁰ Calculated only for companies/groups with available data (informed or estimated) in the three-year period.

AS QUE TÊM MAIS RECEITA NO EXTERIOR % sobre o total

Most revenues abroad % of foreign revenues over total

Empresa/ Grupo Company/ Group	Part. % %
1 Coteminas (Springs Global)	91,3
2 JBS	84,0
3 Construtora Odebrecht	77,4
4 Grupo Gerdau	57,7
5 Sabó	48,2
6 Metafrío	47,7
7 Marfrig	47,5
8 Marcopolo	38,7
9 AmBev	37,4
10 WEG	35,4
11 Ibope	33,1
12 Arteccla	31,0
13 TAM	30,6
14 Construtora Andrade Gutierrez	28,9
15 Tupy	28,8
16 Itaútec	28,4
17 Magnesita	27,7
18 CI&T	27,0
19 Bertin	23,7
20 Vale	23,5

AS QUE TÊM MAIS ATIVOS NO EXTERIOR % sobre o total

Most assets abroad % of foreign assets over total

Empresa/ Grupo Company/ Group	Part. % %
1 Metafrío	68,7
2 Magnesita	64,2
3 Grupo Gerdau	60,9
4 Gol	58,8
5 Construtora Odebrecht	55,9
6 JBS	55,9
7 Embraer	39,4
8 Vale	38,9
9 Sabó	38,5
10 Ibope	33,0
11 Arteccla	30,6
12 Marfrig	26,2
13 Grupo Votorantim	22,2
14 Tupy	19,8
15 Itaútec	19,7
16 Coteminas (Springs Global)	19,5
17 Stefanini	18,3
18 WEG	17,6
19 Aracruz	16,9
20 CI&T	16,6

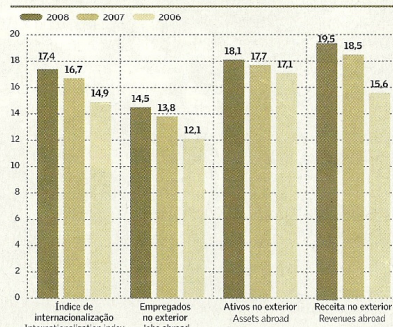
OBS: In Brazil, the decimal marker is a comma and thousands are separated by a point.

AS QUE TÊM MAIS EMPREGADOS NO EXTERIOR % sobre o total

Most jobs abroad % of foreign jobs over total

Empresa/ Grupo Company/ Group	Part. % %
1 JBS	65,4
2 Ibope	61,3
3 Construtora Odebrecht	55,6
4 Grupo Gerdau	49,2
5 Duratex	46,2
6 AmBev	41,0
7 Sabó	34,6
8 Metafrío	32,5
9 Marfrig	29,2
10 ALL América Latina Logística	29,1
11 Vale	24,7
12 Natura	23,0
13 Magnesita	23,0
14 Coteminas (Springs Global)	21,8
15 Arteccla	21,5
16 Marcopolo	20,6
17 Grupo Camargo Corrêa	19,2
18 Stefanini	16,3
19 Embraer	12,3
20 Grupo Votorantim	12,1

Números gerais Média do índice de internacionalização, e de seus componentes, das empresas do ranking - em %
General numbers Average Internationalization rate, including components, for companies in the ranking in %



Fonte/Source: SOBEET. Obs: calculado somente para as empresas/grupos com dados disponíveis (informados ou estimados) nos três anos/ Obs: calculated solely for companies/groups with available data (informed or estimated) over three years.

ANEXO II: Perfil das Empresas Estudadas e dos entrevistados

EMPRESA A

8-jun-09

Caracterização do Entrevistado

Cargo: Diretor Presidente

Tempo de Empresa: 20 anos

Caracterização da Empresa:

Indústria de Atuação: Tecnologia da Informação

Segmento de Atuação: Automação Comercial

Fundação: 1990

Início da Internacionalização em: 2001

Países onde possui filiais:
Comerciais: EUA, Argentina e Alemanha

Unidades de Procurement/Produção: Taiwan e China

Faturamento: 2008

Local: R\$ 299 milhões

Internacional: R\$ 19 milhões

Número de funcionários: 2008

Local: 1.330

Internacional: 65

Valores: Integridade e Transparência
Respeito e Foco no Cliente
Dinamismo, com Geração de Valor Econômico,
Meritocracia e Recompensa
Inovação que gera Valor para a Empresa e é percebida pelo Cliente

Visão: Ser a melhor empresa de automação comercial até 2015.

Missão: Tornar o varejo mais eficiente

ANEXO II: Perfil das Empresas Estudadas e dos entrevistados

EMPRESA B

29-dez-09

Caracterização do Entrevistado

Cargo: Gerente de Estratégia e Marketing

Tempo de Empresa: 11 anos

Caracterização da Empresa:

Indústria de Atuação: Automobilística

Segmento de Atuação: Encarroçamento de ônibus rodoviários e urbanos

Fundação: 1949

Início da Internacionalização em: 1999

Países onde possui filiais:

Comerciais: Peru, Uruguai e Emirados Árabes Unidos

Comerciais e unidades de produção: Argentina, Colômbia, México, África do Sul, Egito, Rússia, Índia e China

Faturamento: 2008

Local: R\$ 1.552 milhões

Internacional: R\$ 980 milhões

Número de funcionários: 2008

Local: 9.199

Internacional: 2.532

Valores:

Respeito e valorização das pessoas
Satisfação dos clientes
Excelência nos resultados
Solidez econômico-financeira
Meio ambiente e comunidade
Ética
Parcerias

Visão:

Ser reconhecida mundialmente como o Grupo Empresarial brasileiro mais competitivo nos Negócios em que estiver atuando e de sólida imagem econômica e social.

Missão:

Não tem

ANEXO II: Perfil das Empresas Estudadas e dos entrevistados

EMPRESA C

13-jan-10

Caracterização do Entrevistado

Cargo: Gerente de Comunicação Internacional e Marca

Tempo de Empresa: 3 anos e meio

Caracterização da Empresa:

Indústria de Atuação: Mineração

Segmento de Atuação: Mineração, Logística, Energia e Siderurgia

Fundação: 1942

Início da Internacionalização em: Primeira extração mineral fora do Brasil em 2003

Países onde possui filiais Comerciais: África do Sul, Austrália, China, Cingapura, Coreia do Sul, Japão, Nova Caledônia, Omã, Peru, Canadá, Inglaterra, Noruega, Moçambique e Suíça

Unidades de Produção: Canadá, EUA, Chile, Peru, Argentina, Omã, Nova Caledônia, França, Inglaterra, Noruega

Faturamento: 2008

Local: US\$ 16.760 milhões

Internacional: US\$ 7.180 milhões

Número de funcionários: 2009

Local: 45.000

Internacional: 14.000

Valores: Ética e Transparência
Excelência de Desempenho
Espírito Desenvolventista
Responsabilidade Econômica, Social e Ambiental
Respeito à Vida
Respeito à Diversidade
Orgulho de "Ser Vale"

Visão: Não tem

Missão: Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

ANEXO II: Perfil das Empresas Estudadas e dos entrevistados

EMPRESA D

15-jan-10

Caracterização do Entrevistado

Cargo: CEO e Presidente

Tempo de Empresa: 32 anos

Caracterização da Empresa:

Indústria de Atuação: Eletro Mecânica

Segmento de Atuação: Refrigeração Comercial

Fundação: 1960

Início da Internacionalização em: 2006

Países onde possui filiais:
Comerciais: Turquia, Dinamarca, EUA, México

Unidades de Produção: Turquia, Dinamarca, EUA, México e Rússia

Faturamento: 2008

Local: R\$ 366,5 milhões

Internacional: R\$ 358,4 milhões

Número de funcionários: 2008

Local: 1.482

Internacional: 1.284

Valores: Gestão de Pessoas
 Foco no Resultado
 Foco no Cliente
 Liderança
 Construção de Alianças
 Donos do Negócio

Visão: Ser em 2010 a maior e mais eficiente empresa de refrigeração comercial do mundo.

Missão: Prover soluções de refrigeração comercial (produtos e serviços) do tipo plug-in para as indústrias de bebidas e alimentos.

ANEXO II: Perfil das Empresas Estudadas e dos entrevistados

EMPRESA E

27-jan-10

Caracterização do Entrevistado

Cargo: Vice Presidente e Diretor Internacional

Tempo de Empresa: 24 anos

Caracterização da Empresa:

Indústria de Atuação: Eletro Eletrônica

Segmento de Atuação: Equipamentos Eletro-eletrônicos, motores e tintas

Fundação: 1961

Início da Internacionalização em: 1991

Países onde possui filiais:
Comerciais: EUA, Chile, Colômbia, Venezuela, Austrália, Bélgica, Holanda, França, Reino Unido, Espanha, Itália, Alemanha, Rússia, Suécia, Emirados Árabes Unidos, Japão e Cingapura

Comerciais e unidades de produção: Argentina, Portugal, México, China e Índia

Faturamento: 2009

Local: US\$ 1.982 milhões

Internacional: US\$ 3.011 milhões

Número de funcionários: 2009

Local: 18.664

Internacional: 2310

Valores: Empresa Humana
Trabalho em Equipe
Eficiência
Flexibilidade
Inovação
Liderança

Visão: Ser referência global em máquinas elétricas e com uma ampla linha de produtos, fornecendo soluções eficientes e completas.

Missão: Crescimento contínuo e sustentável, mantendo a simplicidade

ANEXO III- A
Questionário de Caracterização das Empresas e dos Entrevistados

A CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA CORPORATIVA GLOBAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
UM DESAFIO ÀS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SEGMENTO *BUSINESS TO BUSINESS*.

PROJETO DE PESQUISA DE CAMPO

QUESTIONÁRIO ROTEIRO

1. Caracterização do entrevistado:

- a. Nome:
- b. Cargo:
- c. Tempo na empresa:
- d. Data:

2. Caracterização da empresa:

- a. Nomes
Empresa:

Holding:
- b. Data de fundação:
- c. Composição acionária local:
- d. Indústria
Local:

Global:
- e. Atividade
Local (Marketing /P&D / Procurement /Fabricação / Vendas / Logística / Pós Vendas)

Global (Marketing/P&D /Procurement /Fabricação / Vendas / Logística / Pós Vendas)
- f. Produtos / Serviços:
Local:

Global:

g. Faturamento anual:

Local:

Global:

h. Número de empregados:

Local:

Global:

3. Valores / Visão / Missão da Empresa

a. Valores:

b. Visão:

c. Missão:

4. Processo de Internacionalização:

a. Filiais da empresa no exterior:

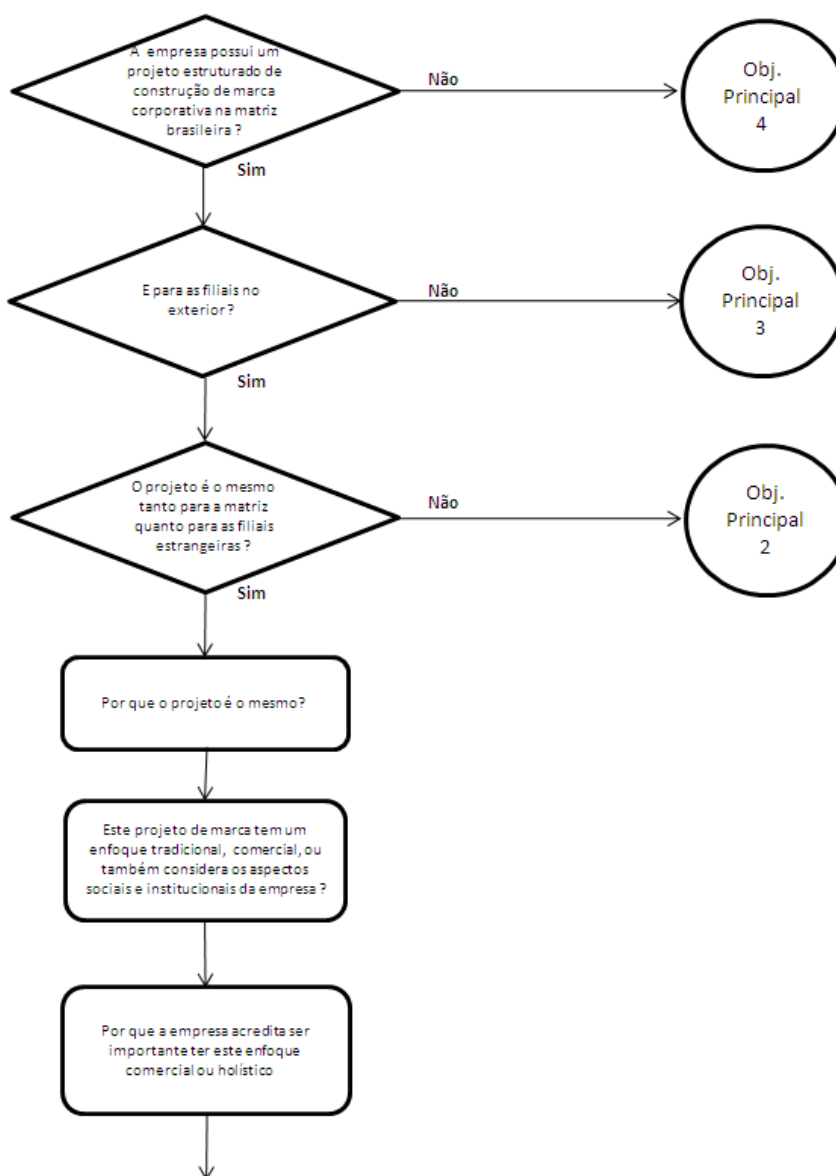
(Escritório de Vendas / Centro de Distribuição / Unidade fabril / P&D)

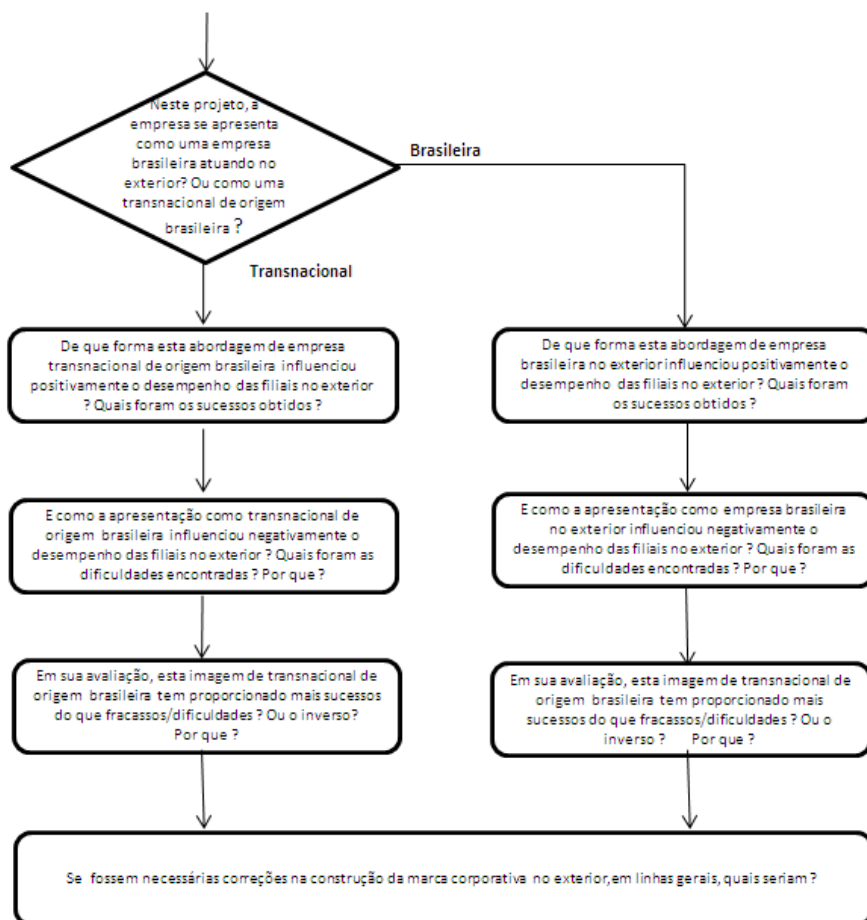
b. Breve histórico do processo de internacionalização da empresa.

ANEXO III- B

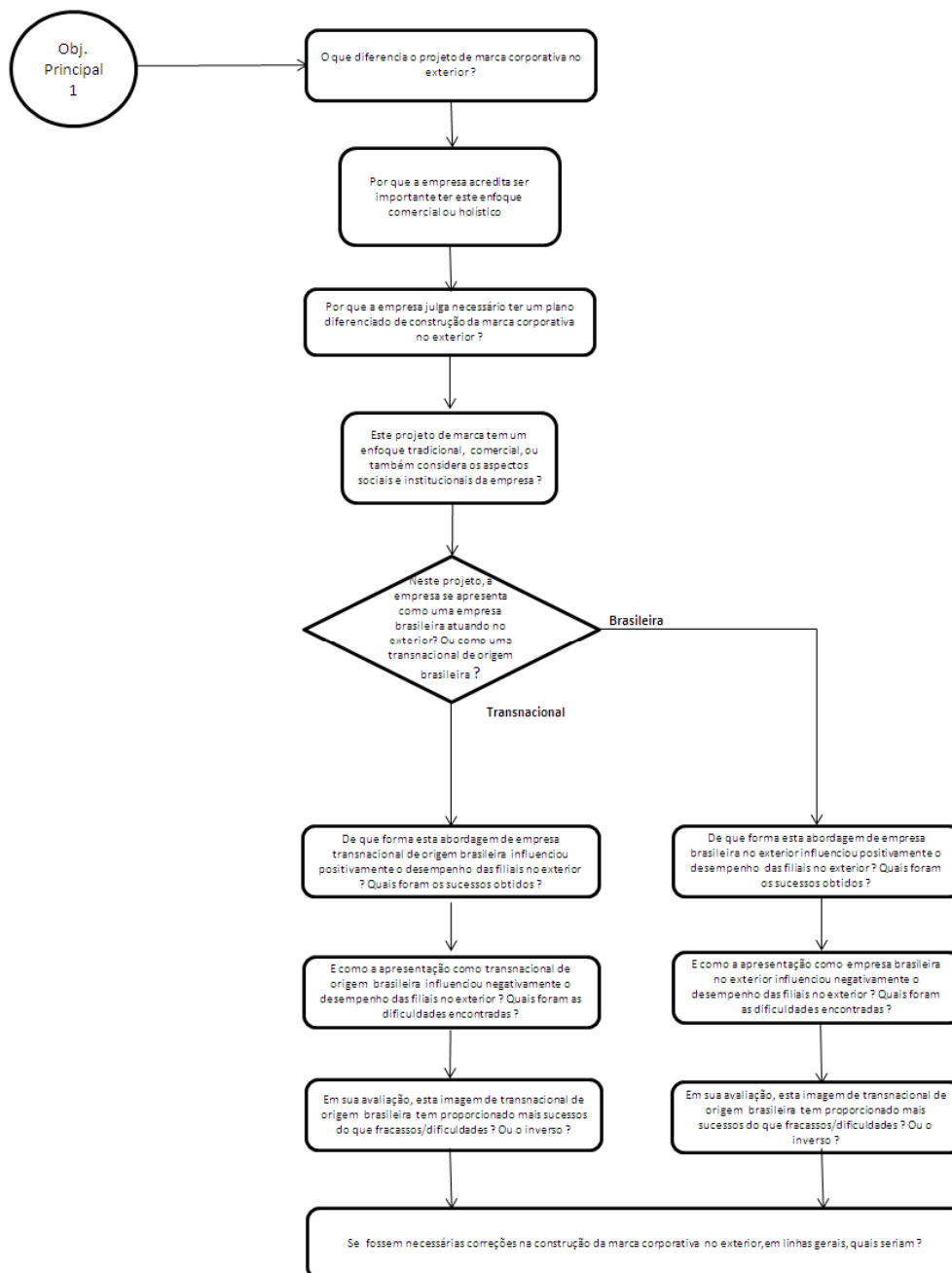
Entrevista em profundidade objetivo principal:
Como A Existência De Um Processo Estruturado De
Construção De Marca Corporativa Influencia O Sucesso
Da Globalização De Empresas Transnacionais Brasileiras

Objetivo Principal 1

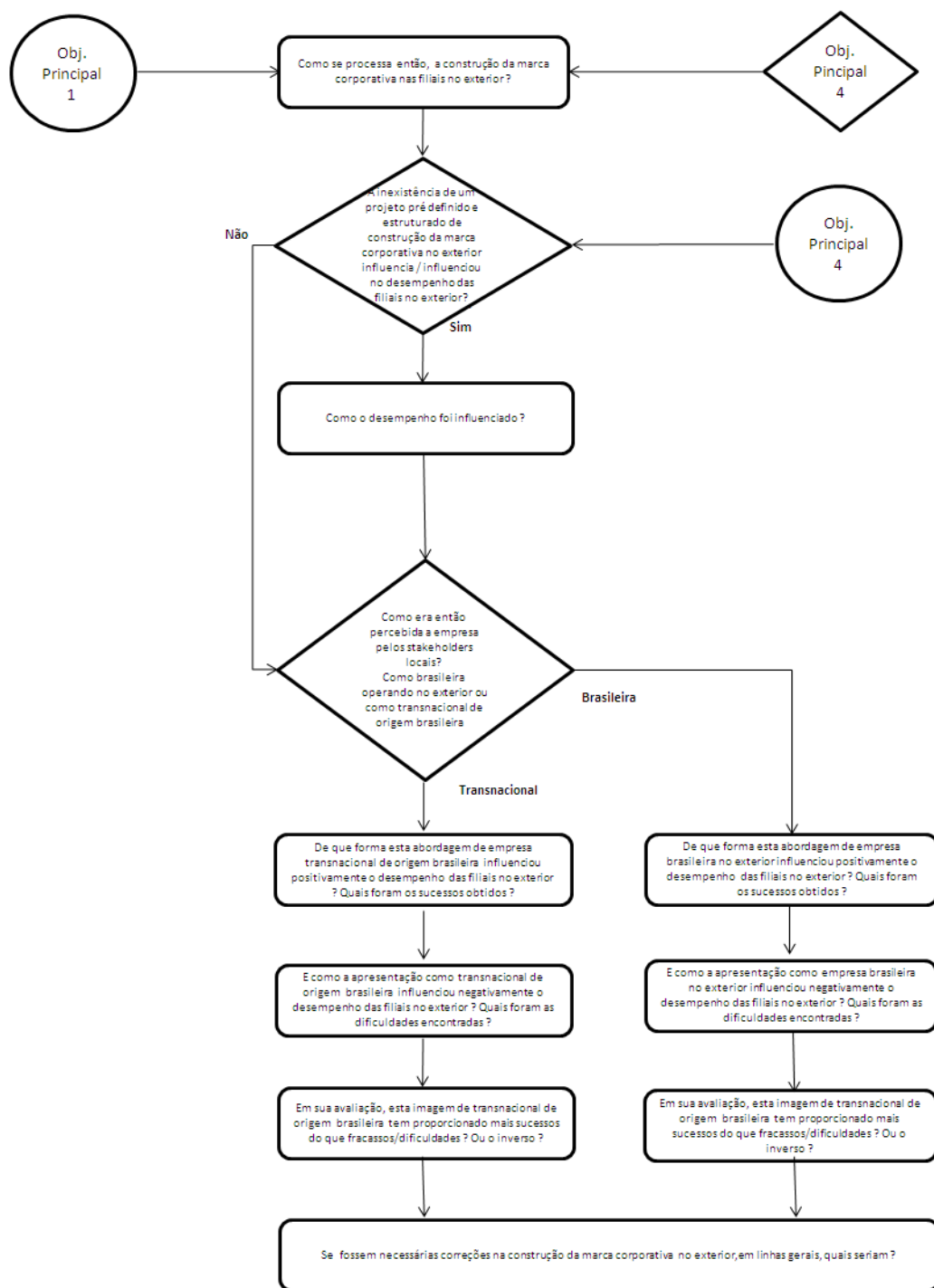


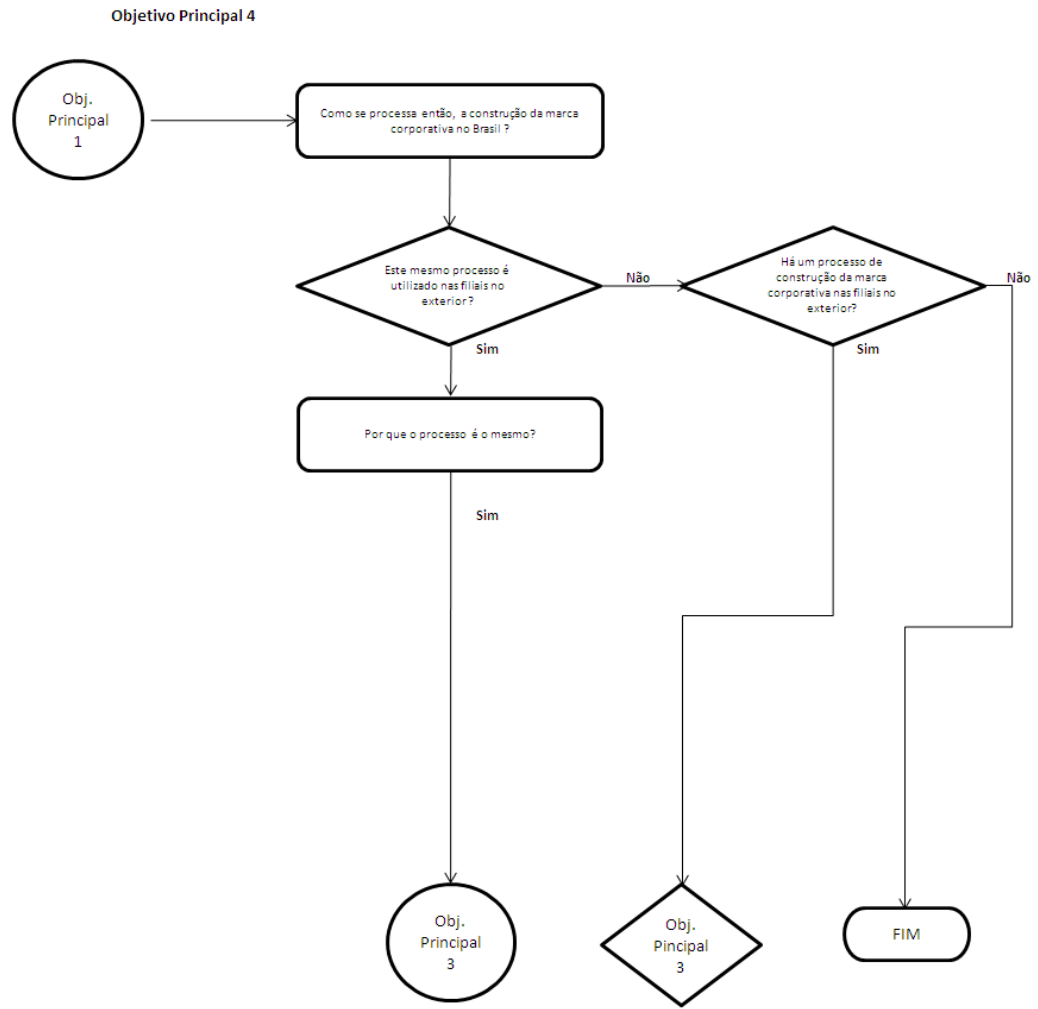


Objetivo Principal 2



Objetivo Principal 3





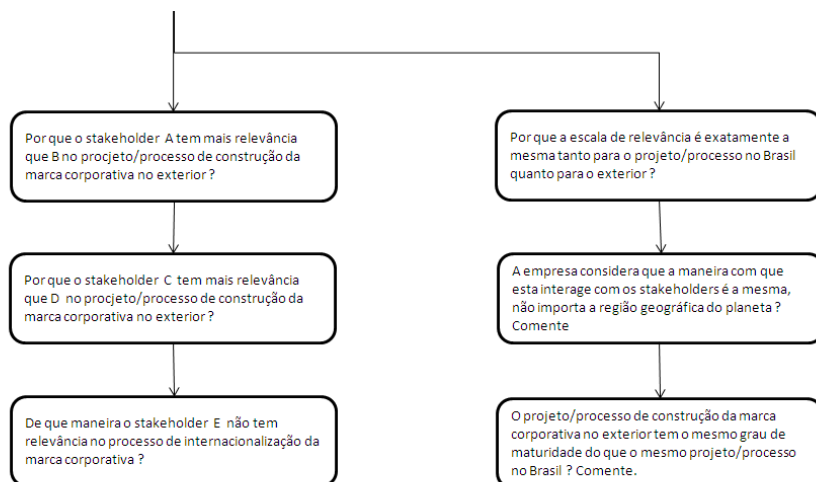
ANEXO III – C

Entrevista em profundidade do objetivo secundário:

O Papel Dos Stakeholders Na Construção Da Marca Corporativa

No Brasil E No Exterior

<p>Visando o processo de construção da marca corporativa global, quem são os stakeholders da empresa X ?</p>	<p>Hatch e Schultz</p>																										
<p>No projeto/processo de construção de marca corporativa no Brasil qual é a escala de importância entre os potenciais stakeholders listados ao lado. Enumere a importância no projeto/processo, sendo 1 o de maior relevância, 2 o seguinte, etc. Os sem relevância não devem ser indicados</p>	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Acionistas e investidores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Canais de Distribuição</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Clientes locais e globais</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Comunidades aonde a empresa está estabelecida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Concorrência local e global</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escolas técnicas e universidades</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Fornecedores locais / globais</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Funcionários e potenciais novos colaboradores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Governos regional e federal</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Imprensa e meios de comunicação</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Instituições Financeiras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Acionistas e investidores	<input type="checkbox"/>	Canais de Distribuição	<input type="checkbox"/>	Clientes locais e globais	<input type="checkbox"/>	Comunidades aonde a empresa está estabelecida	<input type="checkbox"/>	Concorrência local e global	<input type="checkbox"/>	Escolas técnicas e universidades	<input type="checkbox"/>	Fornecedores locais / globais	<input type="checkbox"/>	Funcionários e potenciais novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	Governos regional e federal	<input type="checkbox"/>	Imprensa e meios de comunicação	<input type="checkbox"/>	Instituições Financeiras	<input type="checkbox"/>	Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc.	<input type="checkbox"/>	Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.
<input type="checkbox"/>	Acionistas e investidores																										
<input type="checkbox"/>	Canais de Distribuição																										
<input type="checkbox"/>	Clientes locais e globais																										
<input type="checkbox"/>	Comunidades aonde a empresa está estabelecida																										
<input type="checkbox"/>	Concorrência local e global																										
<input type="checkbox"/>	Escolas técnicas e universidades																										
<input type="checkbox"/>	Fornecedores locais / globais																										
<input type="checkbox"/>	Funcionários e potenciais novos colaboradores																										
<input type="checkbox"/>	Governos regional e federal																										
<input type="checkbox"/>	Imprensa e meios de comunicação																										
<input type="checkbox"/>	Instituições Financeiras																										
<input type="checkbox"/>	Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc.																										
<input type="checkbox"/>	Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.																										
<p>Eno exterior? Qual a escala de relevância dos stakeholders ?</p>	<table border="0"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Acionistas e investidores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Clientes locais e globais</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Comunidades aonde a empresa está estabelecida</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Concorrência local e global</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Escolas técnicas e universidades</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Fornecedores locais / globais</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Funcionários e potenciais novos colaboradores</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Governos regional e federal</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Imprensa e meios de comunicação</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Instituições Financeiras</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Acionistas e investidores	<input type="checkbox"/>	Clientes locais e globais	<input type="checkbox"/>	Comunidades aonde a empresa está estabelecida	<input type="checkbox"/>	Concorrência local e global	<input type="checkbox"/>	Escolas técnicas e universidades	<input type="checkbox"/>	Fornecedores locais / globais	<input type="checkbox"/>	Funcionários e potenciais novos colaboradores	<input type="checkbox"/>	Governos regional e federal	<input type="checkbox"/>	Imprensa e meios de comunicação	<input type="checkbox"/>	Instituições Financeiras	<input type="checkbox"/>	Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc	<input type="checkbox"/>	Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.		
<input type="checkbox"/>	Acionistas e investidores																										
<input type="checkbox"/>	Clientes locais e globais																										
<input type="checkbox"/>	Comunidades aonde a empresa está estabelecida																										
<input type="checkbox"/>	Concorrência local e global																										
<input type="checkbox"/>	Escolas técnicas e universidades																										
<input type="checkbox"/>	Fornecedores locais / globais																										
<input type="checkbox"/>	Funcionários e potenciais novos colaboradores																										
<input type="checkbox"/>	Governos regional e federal																										
<input type="checkbox"/>	Imprensa e meios de comunicação																										
<input type="checkbox"/>	Instituições Financeiras																										
<input type="checkbox"/>	Órgãos reguladores e ONGs ambientais (Ibama, Fund. Mata Atlântica, WWF, Greenpeace, etc																										
<input type="checkbox"/>	Órgãos públicos, autarquias, ONGs de cunho social: SESI, SENAI, Fund. AKATU, etc.																										



ANEXO III – D

Entrevista em profundidade do objetivo secundário:

As Similaridades Entre os Processos Espontâneos de Construção de Marcas Corporativas das Empresas Estudadas e as Principais Linhas de Pensamento

Qual é o cargo do executivo responsável pela marca corporativa da empresa X ?	Balmer et al, Harris e de Chernatony,
Qual o papel do diretor de Recursos Humanos no processo de construção da marca corporativa ?	Balmer et al, Harris e de Chernatony,
Há outros executivos envolvidos no processo ? De que maneira atuam ? (mentor/membro de comitê/consultor/executor/outra maneira ?	Balmer et al, Harris e de Chernatony,
O que a marca corporativa da empresa X transmite hoje a seus stakeholders no Brasil e no exterior ? Qual a sua imagem ?	Harris e de Chernatony, Knox e Bickerton, Balmer et al Hatch e Schultz
E qual seria a imagem almejada pela empresa X de sua marca corporativa perante seus stakeholders no Brasil e no exterior ?	Harris e de Chernatony, Knox e Bickerton, Balmer et al
O que os stakeholders da empresa X, esperam dela no Brasil e no exterior ?	Hatch e Schultz
A empresa X busca a diferenciação ou a normalização de sua marca corporativa ?	Knox e Bickerton, Leitch e Davenport; Leditch e Motion

O que diferencia a marca corporativa da empresa X, de outras do mesmo segmento?

Knox e Bickerton,

A marca corporativa da empresa X busca a fácil identificação dos valores, da qualidade e da consistência e da consistência de performance?

Balmer e Gray

A unicidade (raridade) da empresa X em seus mais diversos aspectos, é perceptível na marca corporativa?

Balmer e Gray

A marca corporativa da empresa X é durável? Ela proporciona vantagem competitiva no longo prazo?

Balmer e Gray,
Kapferer

A empresa X investe de maneira contínua na melhoria de seus produtos/processos? (Substitubilidade da marca)

Balmer e Gray,

A marca corporativa da empresa X busca ser inapropriável como outro recurso (empregados, meios de produção, tecnologia, etc)? Ela depende de percepções e experiências?

Balmer e Gray,

A visão e a cultura da empresa X diferenciam-se de outras do mesmo segmento? Como?

Hatch e Schultz

Qual o posicionamento da marca corporativa de X?

Harris e de Chernatony,
Knox e Bickerton,
Kapferer

Ele está alinhado à visão e aos valores da organização ? Como ?	Harris e de Chernatony
A empresa X pratica na íntegra os valores que promove entre seus stakeholders no Brasil e no exterior?	Hatch e Schultz
Quais são as características físicas, objetivas ou subliminares que geram o reconhecimento da marca?	Harris e de Chernatony, Kapferer
A marca possui um slogan? Qual é ?	Harris e de Chernatony, Kapferer
Como a marca corporativa fala dos produtos /serviços da empresa X? Qual a sua personalidade ?	Harris e de Chernatony, Kapferer
A essência, a personalidade da marca corporativa de X, é imitável ? A que nível, perfeitamente?	Balmer e Gray,
A marca corporativa de X transmite valores emocionais ? Quais ?	Harris e de Chernatony, Lynch e de Chernatony, Mudambi et al
Como os potenciais clientes gostariam de ser percebidos pelos seus próprios stakeholders externos (clientes, concorrentes, etc.) ao utilizar produtos da marca da empresa X?	Harris e de Chernatony, Kapferer

Como os potenciais clientes se auto percebem, ou seus stakeholders internos (funcionários, acionistas, etc.) ao utilizar produtos da marca da empresa X?

Harris e de Chernatony,
Kapferer

A maneira de comunicar a identidade da marca corporativa reflete as aspirações dos stakeholders?

Harris e de Chernatony,
Kapferer

A maneira de comunicar a identidade da marca corporativa reflete a auto imagem dos stakeholders?

Hatch e Schultz

Há uma comunicação eficaz da visão da empresa X aos seus stakeholders ?

Hatch e Schultz

A visão da empresa X é inspiradora de todas as sub-culturas dos seus diversos departamentos ?
Comente por favor.

Hatch e Schultz

Quais são os meios de interação entre os funcionários da empresa X e os seus demais stakeholders? CRM ? Ouvidoria ?

Hatch e Schultz