



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

José da Silva Filho

**A importância do *branding* no processo de Internacionalização da marca:
Um estudo de caso da marca Embraer S.A
José da Silva Filho**

Coimbra, Dezembro de 2022

A importância do *branding* no processo de Internacionalização da marca: Um estudo de caso da marca

Embraer S.A

A importância do *branding* no processo de Internacionalização da marca: Um estudo de caso da marca
Embraer S.A



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

José da Silva Filho

**A importância do *branding* no processo de Internacionalização da
marca: Um estudo de caso da marca Embraer S.A**

Dissertação submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**,
realizado sob a orientação da Professora Madalena Eça de Abreu.

Coimbra, Dezembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor desta dissertação que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

*“Posicionamento é mostrar ao público-alvo
qual é a diferença entre você e os seus concorrentes”*

Philip Kotler

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me permitir passar por cada obstáculo e chegar até aqui. Aos meus familiares, por toda dedicação e paciência contribuindo diretamente para que eu possa ter um caminho mais fácil e prazeroso durante estes anos.

Ao corpo docente do Instituto, por contribuir de forma determinante a favor da minha formação acadêmica, e em especial a minha orientadora, a Prof.^a Dra. Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu, por todos os ensinamentos e dedicação.

Finalmente, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte diretamente ou indiretamente dessa etapa decisiva em minha vida.

A todos um muito obrigado!

RESUMO

Devido à globalização, muitas empresas têm vindo a adotar estratégias que lhes permitiram obter vantagens competitivas nos mercados internacionais, bem como desenvolver novas formas de gestão através da criação de ideias, conhecimentos e reinvenção de marcas, visando manter/elevar o prestígio das empresas face aos seus concorrentes.

Este estudo visa compreender de que forma as empresas se direcionam para os mercados externos com o objetivo de melhorar o seu desempenho e transformar marcas locais em empresas com presença internacional ou até mesmo criar marcas globais. Através de uma preparação estruturada e um planeamento objetivo para atingir os mercados internacionais, as empresas tendem a desenvolver melhores oportunidades de negócio e evoluir no mercado onde já estão inseridas de forma mais sólida.

Como tal, esta investigação visa analisar a forma como o *branding* atua enquanto estratégia fundamental no processo de internacionalização através de uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso da empresa Embraer. A análise, por meio deste estudo de caso e de uma investigação documental aprofundada, mostra de que forma o *branding* contribui para o processo de internacionalização das empresas, através do caso da Embraer, empresa de aviação brasileira que se internacionalizou através de estratégias ligadas à marca.

Palavras-chave: *Marca, Branding, Branding Equity, Internacionalização da Marca, Embraer.*

SUMMARY

Due to globalization, many companies are adopting strategies that will allow them to obtain competitive advantages in international markets, as well as to develop new forms of management through the creation of ideas, knowledge and reinvention of brands, aiming to maintain/raise the prestige of companies in the face of your competitors.

This study aims to understand how companies target foreign markets in order to improve their performance and transform local brands into companies with an international presence or even create global brands. Through structured preparation and objective thinking to reach international markets, as companies tend to develop the best business opportunities and evolve in the market where they are already inserted in a more solid way.

As such, this investigation aims to analyze how branding acts as a fundamental strategy in the internationalization process through qualitative research, through a case study of the company Embraer. An analysis, through this case study and an in-depth documentary investigation, shows that the way branding contributes to the process of internationalization of companies, through the case of Embraer, a Brazilian aviation company that went international through brand therapeutic strategies.

Keywords: Marca, *Branding*, *Branding Equity*, Internacionalização da Marca, Embraer.

ÍNDICE

<i>TERMO DE RESPONSABILIDADE</i>	<i>i</i>
<i>PENSAMENTO</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iv</i>
<i>Summary</i>	<i>v</i>
<i>Índice</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos</i>	<i>ix</i>
<i>Capítulo I</i>	<i>1</i>
1. Introdução	1
1.1 Sumário	1
1.2 Pergunta de partida.....	3
1.3 Objetivo da pesquisa	3
1.4 Questões da pesquisa.....	4
1.5 Metodologia.....	4
1.6 Organização do estudo.....	5
2. Revisão da literatura	6
2.1 Conceito da marca.....	6
2.2 Criação da marca	10
2.3 <i>Branding</i> , revisão bibliométrica	14
2.4 Gestão estratégica da marca	31
2.5 Contexto histórico de gestão da marca	32
2.6 Brand equity.....	35
2.7 Internacionalização da marca	37
2.7.1 Processo de internacionalização para o crescimento das marcas	37

2.8 Teorias de internacionalização.....	41
2.8.1 Teoria do crescimento segundo o modelo de <i>Uppsala</i>	41
2.8.2 Teoria da vantagem absoluta	41
2.8.3 Teoria da vantagem comparativa	42
2.8.4 Nova teoria do comércio internacional.....	43
2.8.5 Teoria da Internalização	44
2.9 Síntese	45
CAPÍTULO II.....	47
1. A marca Embraer.....	47
1.1 Contexto histórico.....	47
1.2 Estratégias iniciais da marca	48
1.3 Da crise ao procedimento de internacionalização da Embraer	50
1.4 A Embraer nos dias atuais.....	54
1.5 Estratégia da marca em ação	55
1.5.1 FedEx.....	55
1.5.2 Arcaboa.....	56
1.5.3. Paulo Antunes.....	57
1.5.4. VentureOak.....	58
1.5.5. Vale.....	59
1.5.6 Camil.....	60
1.6 Síntese	62
Capítulo III	64
1. Estudo empírico.....	64
1.1 Introdução ao estudo empírico.....	64

Capítulo IV	72
1. Apresentação dos resultados	72
2. Análise de resultados	75
3. Discussão dos resultados	78
Conclusão	86
Referências Bibliográficas	88
ANEXOS	91
Informação do Entrevistado	91
1. Introdução da entrevista Qualitativa	91
3. Informação de Consentimento	92
4. Perguntas	92

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela 1-Dimensões do conceito da marca na literatura	7
Tabela 2-Vantagens de marketing das marcas bem-sucedidas.....	13
Tabela 3 - Lista de palavras-chave.	27
Tabela 4 - O sistema de gestão de marcas.....	32
Tabela 5- Definições valor da marca.	35
Tabela 6-Classificação de barreiras a internacionalização.....	39
Tabela 7-Embraer: modelos produzidos e projetos desenvolvidos - até 1994.....	49
Tabela 8 - Organização da entrevista realizada	68
Tabela 9 - Categorias da entrevista.....	72
Tabela 10 - Estimativa em percentagem do volume de negócios da empresa.	80
Tabela 11 - Países onde a empresa atua.....	82
Figura 1- A pirâmide da construção de marca com estratégia e arquitetura de marca. Adaptado de otler and Pfoertsch (2006).....	12
Figura 2-Selection of Marriott International, Inc., brand portfolio.	14
Figura 3 - Parametros de pesquisa na base de dados Scopus	16
Figura 4 - Evolução do número de publicações por ano	17
Figura 5 - Número de publicações por revista ao longo dos anos.	18

Figura 6 - Autores mais ativos entre 2000 e o presente.	18
Figura 7 - Tipo de documentos das publicações.....	19
Figura 8 - Áreas mais relevantes da amostra.....	19
Figura 9 - Países mais representados nas publicações.	20
Figura 10 - Países mais representados nas publicações.	21
Figura 11 – Número de citações por ano	22
Figura 12 - Acoplamento bibliográfico das referências.....	25
Figura 13 - Acoplamento bibliográfico das referências com análise temporal.	25
Figura 14 - Co-ocorrência de keywords.....	26
Figura 15 - Co-ocorrência de keywords com análise temporal.	27
Figura 16 - Unidades Embraer localizadas na Europa.....	53
Figura 18 - Presença da Embraer atualmente.	55
Figura 19 - From a house of brands to a branded house.	56
Figura 20 - Marca Arcaboa. Fonte: https://www.arcaboa.com/en/	57
Figura 21 - Marca pauloantunes. Fonte: https://www.pauloantunes.net	58
Figura 22 - Marca VentureOak. Fonte: https://www.crunchbase.com/organization/ventureoak	59
Figura 23- Marca Vale. Fonte: http://www.vale.com/PT/Paginas/Landing.aspx	59
Figura 24 - Marca Camil	61
Figura 25 - Nuvem de dados (palavras e conceitos) abordados com regularidade no discurso dos entrevistados.	77

Figura 26 - Visualização gráfica e proporcional dos tópicos (nós) abordados ao longo das entrevistas.....	78
Figura 27 - Instalações da Embraer no futuro.	79
Figura 28 - Estratégias para o futuro da empresa, resultados das entrevistas realizadas.	83
Figura 29 – Fatores diferenciadores percebidos, resultados das entrevistas realizadas.	84
Gráfico 1 - Embraer: Produção (entregas) anual de aeronaves comerciais - 1995 -2016	52
Gráfico 2 - Estrutura nodal do estudo realizado com base nas entrevistas realizadas. ...	76

CAPÍTULO I

1. Introdução

1.1 Sumário

O presente estudo visa investigar o impacto do *branding* no processo de internacionalização de marcas de foro internacional, sendo nesta obra analisado em específico uma entidade do setor da aviação com presença internacional nas suas atividades. O presente documento aborda deste modo “A importância do *branding* no processo de internacionalização da marca”, recorrendo a “Um caso de estudo da marca Embraer S.A.” para este efeito.

Como tal, uma revisão bibliográfica com base em diversas marcas existentes no mercado global, foi realizada com o intuito de investigar o impacto deste processo na internacionalização das mesmas. Posteriormente, foi analisado um caso de estudo sobre a empresa de aviação Embraer com base em diversas tendências e de acordo com os métodos de análise considerados, de forma a alcançar o objetivo deste estudo.

Em particular pode então destacar-se que esta dissertação pretende compreender quais as contribuições do *branding* no processo de Internacionalização da marca Embraer S.A., assim como os métodos adotados pela marca durante este processo. A escolha deste caso de estudo permitiu uma melhor perceção relativamente à forma como o *branding* tornou-se numa das ferramentas mais importantes no processo de internacionalização da marca e de que forma as organizações procuram um posicionamento mais vantajoso no mercado, através desta ferramenta. Atualmente a preocupação das diversas organizações com o *branding* é o resultado da crescente globalização dos mercados. Ainda assim, para o sucesso desta estratégia, é necessária uma boa planificação a curto, médio e longo prazo, acompanhada de um sustentado investimento inicial.

Posto isto, a necessidade de obter uma vantagem competitiva no mercado, leva as empresas a criar estratégias de crescimento inovadoras. Como tal, a internacionalização é identificada como um dos principais fatores para a criação das marcas globais (Keller, 1992).

No entanto, para que as empresas possam colher proventos advindos das estratégias da sua marca elas necessitam de estarem dispostas a realizar uma análise aprofundada de marketing e planeamentos da marca, porém existem ainda empresas que não atribuem a devida importância ao *branding* como fator fundamental para obter vantagens competitivas, realizando vários esforços para edificar a lealdade do cliente. (Sampaio, 2016 apud Kotler & Pfoertsch, 2018). Assim, o presente estudo irá centrar a sua análise na marca Embraer S.A, empresa brasileira com presença global. Atualmente, a Embraer posiciona-se no mercado da Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa & Segurança, Serviços & Suporte e Aviação Agrícola.

Através deste caso de estudo, pretende-se que as seguintes questões sejam respondidas: Quais são as ações e estratégias adotadas pela marca Embraer durante todo o processo de Internacionalização? Quais são as vantagens competitivas que permitiram o sucesso da marca Embraer nos mercados internacionais?

Este estudo diferencia-se dos restantes por destacar o processo de internacionalização que a marca com mais de 50 anos de história seguiu para atingir os objetivos definidos. Adicionalmente, a marca encontra-se posicionada no mercado aeronáutico como uma das três maiores fabricantes de aviões comerciais a nível mundial. Assim, este estudo pretende reforçar a literatura existente com maior conteúdo relativamente a estratégias internacionais, bem como contribuir para o campo teórico, através da exploração de um tema pouco investigado.

Desta forma, através do presente estudo, foi possível observar todo o percurso de evolução da marca Embraer S.A., as estratégias adotadas pela marca e os fatores que influenciaram esta decisão de internacionalização.

Assim sendo, pretende-se analisar as estratégias e dinâmicas adotadas pela Embraer S.A, durante o processo de internacionalização da marca, com o objetivo de compreender o

formato de criação da marca de forma a estabelecer o seu posicionamento como uma das maiores empresas do sector aeronáutico do mundo.

1.2 Pergunta de partida

Para que seja possível estudar e compreender um problema, é necessário traçar determinados objetivos que ajudem um investigador a orientar o seu plano de ação e abordagem perante a pesquisa.

Desta forma, a presente dissertação tem como objetivo entender “De que forma o *branding* contribui no processo de internacionalização das empresas?”.

1.3 Objetivo da pesquisa

O tema em questão pretende acrescentar à literatura existente a análise da estratégia de globalização alicerçada com as novas tecnologias, assim como a forma que as empresas abordam a necessidade de descobrir novas formas de gerir os seus negócios.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, foi necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos relativamente a marca Embraer:

- a) Analisar o contexto histórico da criação da marca Embraer juntamente com as estratégias de marketing adotadas pelos seus fundadores;
- b) Avaliar o processo de internacionalização da marca e suas motivações pode fornecer uma compreensão mais aprofundada sobre como a marca foi introduzida no mercado global.;
- c) Identificar quais as melhores estratégias para consolidação da marca durante o processo de internacionalização da Embraer S.A;
- d) Analisar a criação dos elementos de sua identidade;
- e) Analisar a forma de planeamento, estruturação, gestão e promoção da marca Embraer;
- f) Comprovar de que forma o *branding* é eficaz durante o processo de internacionalização da marca.

1.4 Questões da pesquisa

Este estudo reflete algumas questões que permitem contribuir para a compreensão do tema que levou a Embraer a adotar a estratégia de internacionalização, bem como o potencial que o *branding* teve no auxílio e desenvolvimento desta estratégia.

Nesse sentido, este trabalho visa responder de forma sucinta e clara as seguintes questões:

- O que é o *branding* e em que consiste a marca Embraer?
- Qual a relevância do *branding* enquanto processo estratégico dentro da Embraer?
- Em que consiste a expansão internacional das empresas e quais as suas motivações?
- Como ocorre a internacionalização de uma empresa e como isso ocorreu especificamente na Embraer?
- De que forma o *branding* pode ser importante ou até mesmo crucial nesse processo de internacionalização?

1.5 Metodologia

O presente estudo baseia-se no método qualitativo, tendo como instrumento de pesquisa o caso de estudo o qual permite o conhecimento aprofundado de um tema através de um caso específico de um determinado setor de atividade com presença internacional.

A metodologia qualitativa mostra-se pertinente, na medida em que este estudo não pretende obter dados estatísticos ou apostas alargadas, mas sim compreender uma estratégia que se encontra a em desenvolvimento e conhecer de que forma se desenvolve no seio das empresas.

De acordo com Skinner et al., (2000) e Bruchêz (2015), a relevância do caso de estudo ao referir que este, foca nas experiências das pessoas/organizações e o respetivo significado em relação a determinados eventos, processos e estruturas, que por sua vez, estão inseridos em cenários sociais.

Yin (2014) refere que as entrevistas permitem aprofundar o tema do caso de estudo, garantindo por sua vez uma maior flexibilidade na obtenção de dados e criação de *insights* que podem partir de inferências casuais.

Embora as entrevistas sejam uma ferramenta útil na coleta de dados, estas podem gerar ambiguidade tanto nas questões como nas respostas, resultando em informações incompletas e pouco controlo sobre os dados recolhidos (Yin, 2014). Por esta razão, é fundamental realizar uma análise cuidadosa dos dados selecionados, com o objetivo de de examiná-los e categorizá-los de forma a produzir resultados empíricos confiáveis (Yin, 2014).

A ideia inicial era entrevistar os coordenadores dos setores de Marketing, Comitê de Estratégia e Inovação (CESTI) e do Comitê de Auditoria, Riscos e Ética. No entanto, devido às tentativas fracassadas de contato por meio de telefonemas, e-mails e mensagens via WhatsApp, foi necessário selecionar convenientemente os participantes da amostra com base em suas experiências nos setores escolhidos para obter as respostas necessárias para a análise de dados. Portanto, o público-alvo entrevistado incluiu pessoas que trabalham nas áreas de auditoria, estratégias e riscos internos e externos, bem como colegas que possuem conhecimento dos setores em questão. Foram conduzidas dez entrevistas, cujos resultados serão apresentados no capítulo três deste trabalho.

Além das entrevistas, este estudo se baseia na pesquisa documental, que inclui materiais acadêmicos e informações relacionadas à empresa em análise. Segundo Sá Silva, Almeida e Guindani (2009, p.5), a pesquisa documental é um procedimento que emprega métodos e técnicas para coletar, compreender e analisar documentos de diferentes tipos, os quais se mostram relevantes neste estudo. Dessa forma, a pesquisa documental contribui para um aprofundamento da temática em questão.

1.6 Organização do estudo

Para a realização deste trabalho foi feita uma pesquisa bibliográfica aprofundada sobre o tema, de forma a compreender a dimensão do branding e a forma como este atua no processo de internacionalização de empresas.

Para tal, foi feito, primeiramente, um estudo sobre as teorias da internacionalização, depois um estudo a outras empresas que também passaram pelo processo de internacionalização

e, por fim, pelo conhecimento aprofundado da forma como a Embraer fez esse processo e como o branding impactou nesse percurso.

Assim, este trabalho encontra-se dividido em três partes essenciais, sendo a primeira apoiada numa revisão bibliográfica aprofundada sobre a temática, que possibilitou o conhecimento mais profundo sobre o *branding* e suas formas de ação, bem como o seu impacto no processo de internacionalização de empresas.

A segunda parte deste estudo apresenta a história da empresa, sua realidade organizacional e uma análise funcional e inter-relacional com foco nas funções predominantes da Embraer. Além disso, é dedicada ao estudo de caso que visa compreender como a marca contribuiu para a internacionalização da empresa e para o seu sucesso. Será explorado como o branding foi utilizado pela Embraer para alcançar seus objetivos e o papel que desempenhou no processo de internacionalização da organização.

Finalmente, o trabalho apresenta os resultados obtidos com a investigação, quer através da revisão da literatura, quer através da metodologia utilizada para a obtenção dos resultados, através de uma análise das respostas obtidas pela entrevista e pela análise documental realizada.

2. Revisão da literatura

2.1 Conceito da marca

Para compreender o conceito de marca, os autores Kottler e Keller (2011) explicam que, segundo a American Marketing Association (AMA), uma marca é uma combinação de nome, termo, sinal, símbolo e design, criados para identificar os produtos e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores, distinguindo-os dos concorrentes.

Reforçando esta definição, Kotler e Keller (2011) descrevem uma marca como “*um produto ou serviço cujas dimensões o diferenciam de alguma forma de outros produtos ou serviços projetados para satisfazer a mesma necessidade*”. Neste sentido, os autores reforçam a existência da marca há séculos como uma forma de diferenciar seus produtores. No entanto, os autores argumentam uma evolução deste conceito, visto que nos dias de hoje uma marca pode ter um cariz mais simbólico, emocional ou intangível, adquirindo um significado e um sentido mais abstrato.

A heterogeneidade na definição de marca é um tema bastante comum na literatura de branding e marketing, e tem sido abordado por diversos autores. A falta de consenso sobre a conceptualização da marca se deve, em grande parte, à coexistência de abordagens que encerram em si delimitações muito distintas. Por exemplo, a definição de marca pode variar desde uma perspectiva jurídica, que a considera como um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, até uma perspectiva mais integrada, que leva em consideração o brand equity e o efeito que a marca produz na gestão de expectativas.

Sofia and Gaio (2010)

Autores como Aaker (1996), Serra e Gonzalez (1999), e Keller (2003) destacam a falta de uma definição consensual de marca. No entanto, a definição da American Marketing Association (AMA) é amplamente utilizada para explicar o conceito de marca: uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo, design, ou uma combinação, destinada a identificar os produtos e/ou serviços de um fornecedor e/ou grupo de fornecedores, diferenciando-se assim dos seus concorrentes.

Em suma, a falta de consenso sobre a definição de marca é um tema importante a ser discutido na teoria do branding, uma vez que uma compreensão clara e abrangente do conceito é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de marca

Embora o conceito de Kotler e Keller (2011) seja o mais utilizado, coerente e abrangente, de acordo com a literatura, existem diferentes dimensões do conceito de marca, como é possível notar através da tabela abaixo, criada por Ruão (2017 p. 34), onde é possível, então, analisar, de forma mais apropriada, as diferentes funções da marca e como esta é importante para o todo da empresa, influenciando as diferentes dimensões apresentadas.

Tabela 1-Dimensões do conceito da marca na literatura, Ruão (2017 p. 34)

Função	Autores referência
(a) Identidade mercado	ao Existe consenso teórico na consideração de que a marca é um nome e/ou símbolo que serve para identificar os produtos e/ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes com o intuito de se diferenciarem da concorrência (AMA, 1960).

(b) Diferenciação da concorrência De acordo com a literatura, é unânime entre os teóricos que, num universo caracterizado pela semelhança de produtos e pela globalização dos mercados, a marca serve para singularizar a oferta (Berry e Parasuraman, 1993).

(c) Posicionamento dos produtos Hoje em dia, a marca é considerada como uma forma de posicionamento, tornando a mesma um dos ativos mais valiosos de uma empresa. Acadêmicos argumentam que uma marca bem posicionada desenvolve situações competitivas bastante mais atrativas (Aaker, 1991, 1996; Rubenstein, 1996).

(d) Promessa aos consumidores Existe literatura que cita a marca como uma promessa de performance ou estabilidade. Os produtos podem mudar, mas a promessa é a mesma (Kapferer, 1991; De Chernatony, 1993).

(e) Valor para a empresa e para o consumidor A marca representa valor para uma empresa: (1) estabelece oferta diferenciada, (2) aumenta eficiência das ações de marketing, (3) facilita acesso ao mercado, (4) representa um constante esforço de inovação, (5) garante *cash-flow* adicional, (6) dificulta a entrada de novos concorrentes e (7) permite a coordenação de sinergias na afirmação de uma cultura empresarial (Serra e Gonzalez, 1998).

De acordo com Bahn (1986), Kapferer (1991) e Frost e Cooke (1999), na ótica do consumidor a marca funciona como uma concentração de estimulando impulsos de compra.

(f) Estratégia de defesa, para a empresa e para o consumidor A literatura explica que a marca pode ser uma estratégia defensiva. Isto porque independentemente da variedade de produtos semelhantes que existam no mercado, um pode diferenciar-se dos restantes através da sua marca, dando-lhe uma identidade única. O produto pode ser copiado, mas a marca não, visto que a mesma possui valores,

	personalidade ou reflexos, impossíveis de reconstruir por imitação (Egan e Guilding, 1994; Pinho, 1996).
(g) Memória Da marca	A marca é igualmente um longo e persistente esforço de memorização junto dos potenciais clientes, algo que se pretende durante a ação ou compra (Kapferer, 1991; Berry e Parasuraman, 1993).
(h) Futuro dos produtos	Mas a marca é, ainda assim, o futuro dos produtos. Os produtos devem evoluir, tem de evoluir, adaptar-se, de forma a adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Kapferer, 1991; Bassat, 1999)
(i) Imagem da empresa e seus produtos	A marca é parte fundamental da imagem de uma empresa e/ou de um produto. Ao identificarem a oferta de uma certa forma, as marcas dão aos consumidores uma panóplia de informações a partir das quais é possível criarem a sua própria percepção, tanto negativa como positiva (Egan e Guilding, 1994). Suportando esta ideia, Cabat (1991), Schoker <i>et al.</i> (1994), Semprini (1995), e Frost e Cooke (1999), verem a marca como “unidade informativa” fonte de imagem.

Fonte: Ruão (2017, p. 34)

Ao analisar a tabela, é possível perceber ainda uma discordância por parte de alguns académicos acerca das funções da marca. Esta disputa de ideologia tem a sua raiz nos muitos outros benefícios que uma marca pode ter para além da diferenciação de um determinado produto e ou empresa. Tendo em conta que uma marca também pode ser útil para a criação de valor quer para a empresa quer para o consumidor; criar estratégias de defesa para a empresa e para o consumidor; uma memória da marca; marcar e mostrar o futuro dos produtos e ser a imagem da empresa e dos seus produtos, olhar meramente para o fator de diferenciação é limitativo para a percepção do conceito e da importância de uma marca em estratégias empresariais.

Nota-se ainda que, existem diferentes dimensões do conceito da marca que vão muito além do apresentado na tabela, no entanto, o objetivo da autora foi o de proceder à aplicação dos conceitos e teorias que se revelaram mais importantes para o exemplo em estudo, visto que como explicado pela mesma, o conceito da marca finaliza um conjunto de funções, aceções ou dimensões que o torna muito mais amplo.

Neste sentido, Ruão (2017) explica que a construção de uma marca teria de acrescentar dois pontos principais: “descobrir qual a promessa de valor que uma empresa pode e deve fazer e, a seguir, refinar essa promessa em função do mercado, do segmento alvo e da política da marca”.

De acordo com Kotler et al. (2007), as marcas apresentam um papel ativo e benéfico tanto para as empresas quanto para os consumidores, permitindo a diferenciação de bens e serviços de uma mesma categoria. Além disso, a marca também serve como um indicador de qualidade para os consumidores.

2.2 Criação da marca

De acordo com o modelo CBBE (sigla para "Customer-Based Brand Equity", ou em português, "Equidade de Marca Baseada no Consumidor". É um modelo teórico que visa entender como as marcas podem criar valor e significado para os consumidores, estabelecendo uma conexão emocional e duradoura entre eles e a marca), Kotler and Pfoertsch (2006), a criação de uma marca forte envolve a implementação de quatro etapas lógicas. “Necessita de ser baseado em uma estratégia de marca sólida e uma arquitetura de marca consistente”:

1. Estabelecendo a identidade da marca adequada.

Identidade: Quem somos? Conhecimento profundo e amplo da marca

2. Criando o significado apropriado da marca.

Significado: O que você é? Associações únicas de marca

3. Provocando as respostas certas da marca.

Resposta: E eu? Reações positivas e acessíveis

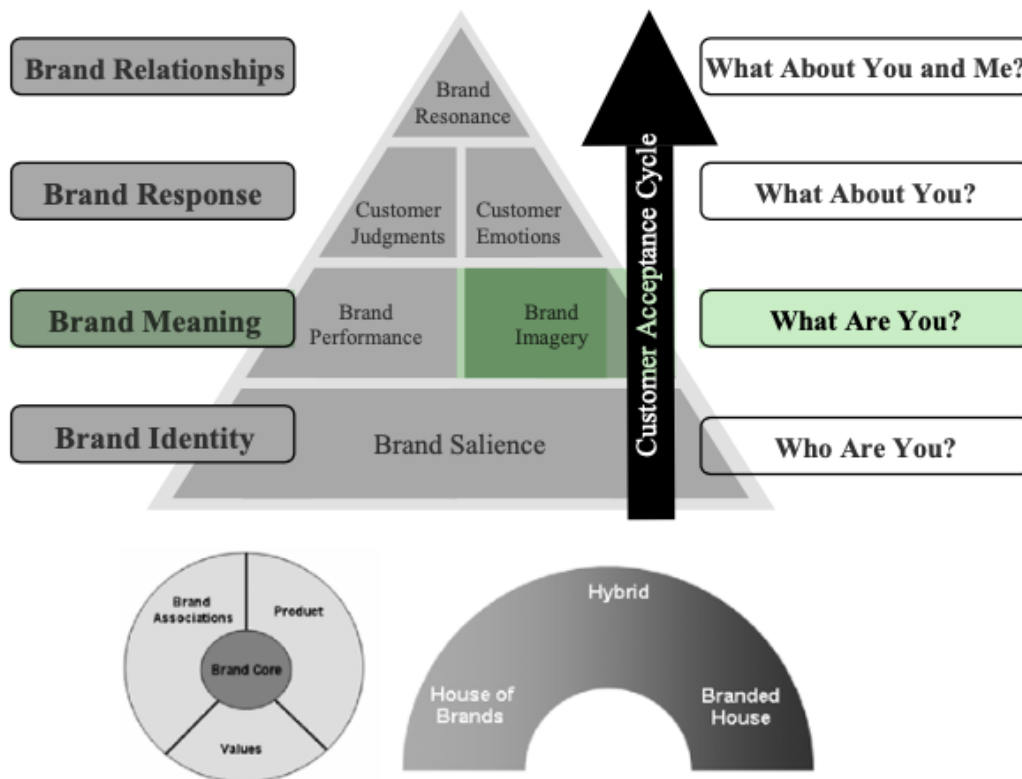
4. Forjando relacionamentos de marca apropriados com os clientes.

Relacionamento: E você e eu? Lealdade intensa e ativa

Esta criação estratégica deve ser baseada ao que o autor chama de núcleo da marca, e inclui seus valores e associações. No caso de produtos e serviços são parte intrínseca da marca. O conteúdo e o significado dessas dimensões podem mudar ao longo do tempo e devem ser orientados pela gestão e suas decisões. Kotler and Pfoertsch (2006)

Para explicar a construção da marca, Kotler e Pfoertsch (2006) desenvolveram o modelo CBEE, que é baseado em seis blocos de construção sequenciais da marca com os clientes, levando em consideração a estratégia e a arquitetura da marca. O primeiro bloco é a saliência da marca, que está relacionado com a reputação da marca. O segundo bloco é o desempenho da marca, que se relaciona com a satisfação das necessidades funcionais dos clientes. O terceiro bloco é a imagem da marca, que é criada através da satisfação das necessidades psicológicas dos clientes. O quarto bloco é o julgamento da marca, que se concentra nas opiniões dos clientes sobre o desempenho e a imagem da marca. O quinto bloco é a emoção da marca, que é criada pelas respostas emocionais e reações dos clientes à marca. O sexto e último bloco é a ressonância da marca, que se baseia na interação e no nível de identificação do cliente com a marca (Kotler e Pfoertsch, 2006).

Figura 1- A pirâmide da construção de marca com estratégia e arquitetura de marca. Adaptado de Otlar and Pfoertsch (2006).



Outro ponto crucial na construção da marca, é muito bem explicado por Khauaja (2009), que enfatiza sobre a clareza que necessita de ter na identidade da marca, a qual está associada às características intrínsecas do produto, como o perfil dos utilizadores; as situações de compra e utilização; a personalidade da marca; os seus valores; a sua história e as suas experiências. Esta relação entre marca e qualidades, também denominados de fatores intangíveis, são o propósito da *performance* e da imagem da marca.

Os autores Kotler e Ketter (2011) explica muito bem, que “a criação de uma marca bem-sucedida começa com um planeamento cuidadoso, um *design* criativo e marketing bem planeado, já que uma marca forte gera lealdade no consumidor”, a partir desta explicação, é possível compreender que essa é uma das principais vantagens competitivas que contribuem para o sucesso de uma empresa.

Os autores ainda explicam que, as marcas devem atuar com o intuito de melhorar a vida dos consumidores, além de aumentar o valor financeiro das empresas.

Neste sentido, é possível verificar que muitas marcas bem-sucedidas devem este sucesso à imagem, ao marketing e às suas estratégias, sendo que estes fatores são os que asseguram a marca e tudo o que esta engloba, gerando desta forma importantes vantagens quer para as empresas, quer para os consumidores. Algumas dessas vantagens estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2-Vantagens de marketing das marcas bem-sucedidas.

Vantagens para o consumidor	Vantagens para as empresas
Melhora a percepção do desempenho do produto	Maior eficácia das comunicações de marketing
Aumenta a lealdade do cliente	Maior cooperação e apoio comercial
Menor vulnerabilidade a ações de marketing competitivas	Possíveis oportunidades de licenciamento
Menor vulnerabilidade a crises de marketing	Oportunidades adicionais de extensão de marca
Aumento da margem de lucro	Melhor recrutamento e seleção de funcionários
Resposta mais eficiente a aumentos de preços	Maior retorno financeiro
Resposta mais eficiente a quedas de preços	

Fonte: Kotler e Keller (2011 p. 246)

Há várias marcas criadas de forma bem-sucedidas como exemplo de incorporação das estratégias citadas em todos os aspetos, desde o design de negócios da empresa, à seleção do público-alvo e o sistema organizacional interno. Uma das empresas que se destacou segundo Kotler and Pfoertsch (2006) é a Marriott, que administra 2.100 hotéis em quase 60 países, isto porque, o grupo cresceu 10% e sua lucratividade cresceu 18,4%, em uma década onde o mesmo setor não passou dos 6%. Os autores explicam que um dos motivos que ajudou neste crescimento se deu por motivo da compreensão clara dos gerentes relativamente ao valor da marca e da contribuição económica para a lucratividade do grupo, além do comprometimento coletivo em prol da causa.

Figura 2-Selection of Marriott International, Inc., brand portfolio.



Fonte: Kotler and Pfoertsch (2006)

De um modo geral, ao analisar as diversas explicações dos autores, acerca da criação da marca, é possível perceber que para alcançar o objetivo desejado de criação bem-sucedida de uma marca e obter suas vantagens, as empresas necessitam de criar atividades estratégicas para um planejamento cuidadoso, um design criativo e marketing bem planejado através de uma gestão estratégica da marca, que trará maiores vantagens quer para as empresas quer para os consumidores, que será exposta a seguir.

2.3 Branding, revisão bibliométrica

A bibliometria constitui uma “técnica quantitativa e estatística que permite medir índices de produção e disseminação do conhecimento, acompanhar o desenvolvimento de diversas áreas científicas e os padrões de autoria, publicação e uso de resultados de investigação” (Costa et al., 2012).

A análise bibliométrica da literatura emerge como uma ferramenta importante, uma vez que, permite mapear e gerar indicadores de gestão da informação e do conhecimento. A crescente exigência para estruturar e organizar informação, adquirida de domínios científicos e acadêmicos, permitiu aos investigadores adotar a revisão bibliométrica para analisar os dados com detalhe (Seenandan-Sookdeo et al., 2016).

Para que as análises bibliométricas possam ser realizadas, é necessário contar com instrumentos que forneçam informações suficientes para esse fim. Para isso, os indicadores bibliométricos são desenvolvidos a partir de bases de dados de referência bibliográfica.

A escolha da base de dados online SCOPUS foi feita porque essa base é multidisciplinar e, além de indexar documentos científicos, disponibiliza ferramentas para calcular indicadores bibliométricos e realizar análises estatísticas para estudos bibliométricos (Vieira & Gomes, 2009).

Ao pesquisar um determinado conjunto de publicações em uma dessas bases de dados, é possível obter informações sobre diversos aspectos. Por exemplo, pode-se visualizar a lista de autores, o periódico onde os documentos foram publicados (com informações sobre volume, número, paginação, data de publicação e área científica), o tipo de documento publicado, o idioma em que foi escrito e o endereço institucional dos autores (Burnham, 2006).

Além disso, o relatório de citações disponibilizado por essas bases de dados permite fazer análises das citações recebidas pelas publicações ao longo do tempo. Um instrumento de análise de dados é disponibilizado, permitindo pesquisas mais refinadas sobre autores, colaborações, grupos de trabalho e áreas de investigação.

Por outro lado, o facto de aparecerem com muita frequência documentos duplicados e a inexistência de um controlo de qualidade constituem desvantagens desta base de dados.

Com este estudo, pretende-se compreender a importância do branding no processo de internacionalização de uma marca. O aparecimento de novas estratégias para melhorar o desempenho da marca e consequente expansão deve ser estudado do ponto de vista bibliométrico.

Os objetivos do estudo consistem ainda na análise da evolução dos recentes estudos sobre a internacionalização das marcas através do branding, quantificando o número de publicações, as áreas de maior relevância e relacionando as referências entre si.

Numa primeira fase, foi necessário definir quais os critérios de pesquisa, ou seja, qual o período temporal, quais as palavras-chave e quais as bases de dados a utilizar.

Para este estudo, o período temporal estabelecido foi entre os anos 2000 e o ano presente. Foram feitas pesquisas eletrónicas através da base de dados Scopus. Como o método de investigação não surge no título das publicações científicas a pesquisa foi realizada em todo o texto, de forma a encontrar resultados compatíveis com o objeto de estudo. Por

último, foram estipuladas as palavras-chave, as quais foram “brand”, “branding”, “equity” e “international” ou “internationalization”.

Com a definição destes critérios de pesquisa houve a necessidade de definir condições de pesquisas, ou seja, os artigos extraídos tinham de corresponder a alguns requisitos para fazerem parte do universo de estudo.

Para viabilizar a pesquisa em questão, foram estabelecidos alguns critérios a serem seguidos: a publicação deve estar escrita em inglês, é necessário que contenha as palavras-chave citadas integralmente e também deve estar na etapa final de publicação.

Após a definição dos critérios e a extração dos artigos, foi elaborada uma base de dados em formato Excel, com o objetivo de organizar a informação contida em cada artigo de uma forma sistemática, possibilitando, assim, um estudo apropriado e rigoroso.

Por último, na fase de planeamento, foram definidas as variáveis do estudo: caracterização dos autores, nomeadamente, o seu género, país e universidade de afiliação, métodos de investigação utilizados, teoria organizacional adotada, o tópico abordado e o número de citações.

2.3.1 Resultados

Para a análise dos dados dos artigos que constituíram a amostra, utilizou-se a estatística para o tratamento dos dados que se traduz em tabelas, gráficos, medidas estatísticas, que representam, de forma simples, a problemática em estudo.

A base de dados Scopus disponibiliza uma análise da amostra do estudo, apresentando o número de documentos divididos por ano, fonte, autor, afiliação, país, tipo de documento e área. Ao realizar a pesquisa de acordo com os parametros indicados na Figura 3, constatou-se uma realidade de 88 publicações entre 2000 e ao ano presente.

88 document results

TITLE-ABS-KEY (brand AND branding AND equity AND (international OR internationalization)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, "final"))

Figura 3 - Parametros de pesquisa na base de dados Scopus

Focando no número de publicações, na Figura 4 é possível concluir que a evolução do número de publicações por ano é tendencialmente crescente, exceto no período de 2010 a 2014 onde se verificou uma descida continuada nas publicações.

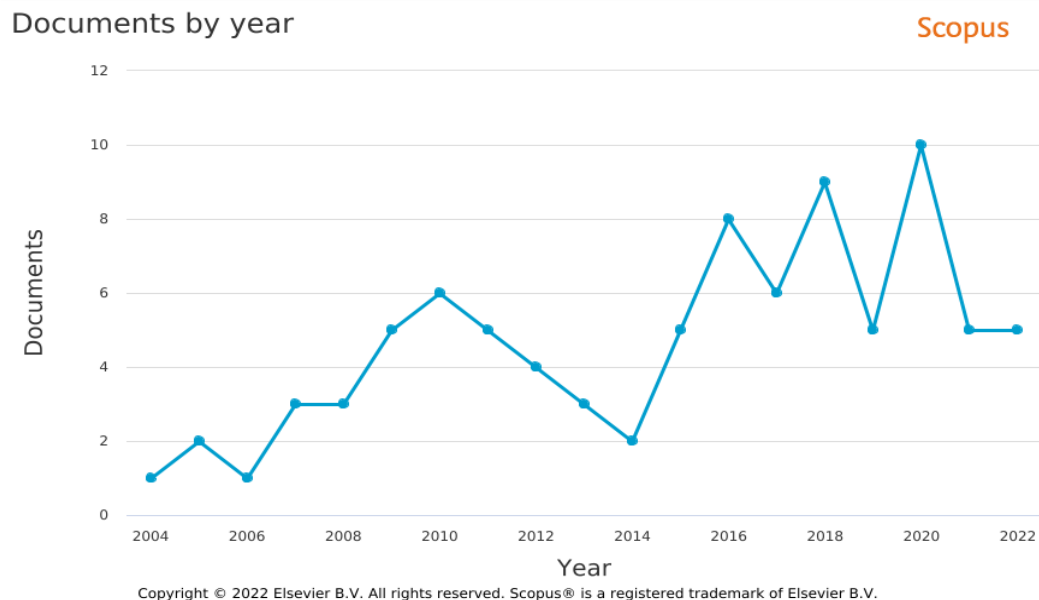


Figura 4 - Evolução do número de publicações por ano

Os 88 documentos foram publicados num total de 59 revistas ou jornais diferentes, onde se destacam a coleção online “*Emerald Emerging Markets Case Studies*” e o livro “*Developments In Marketing Science Proceedings Of The Academy Of Marketing Science*” com 6 e 4 documentos publicados, respetivamente. Na Figura 5, apresentam-se as dez principais fontes das publicações que são responsáveis por 34 documentos, correspondentes a 38,6% do total das publicações.

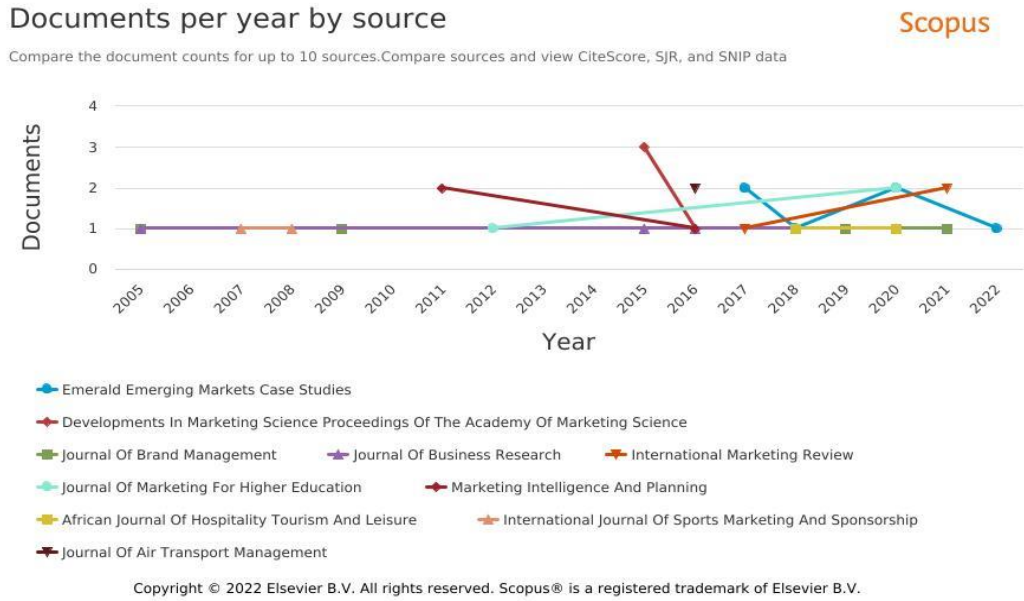


Figura 5 - Número de publicações por revista ao longo dos anos.

Relativamente aos autores, existem vários autores com o mesmo número de publicações sobre este domínio, como, por exemplo, Robert Hinson Ebo, Katrin Harich e John Kehagias. A Figura 6 expõe os autores mais ativos durante o período em análise.

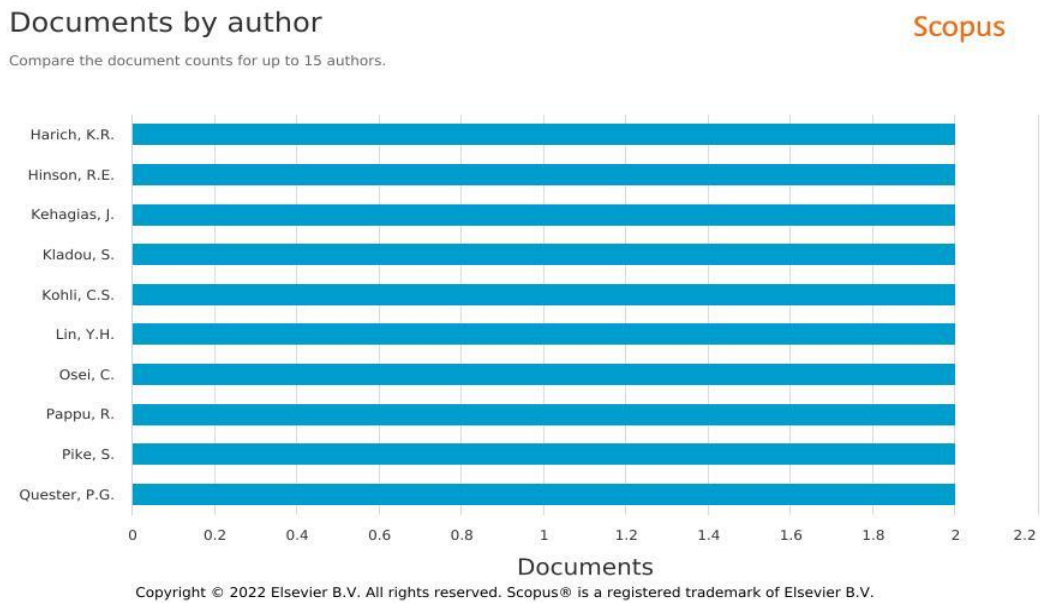


Figura 6 - Autores mais ativos entre 2000 e o presente.

De entre as 88 publicações, observa-se alguma diversidade relativamente ao tipo de documento. Como se verifica na Figura 6, a maioria das publicações neste domínio são artigos científicos (81,8%).

Documents by type

Scopus

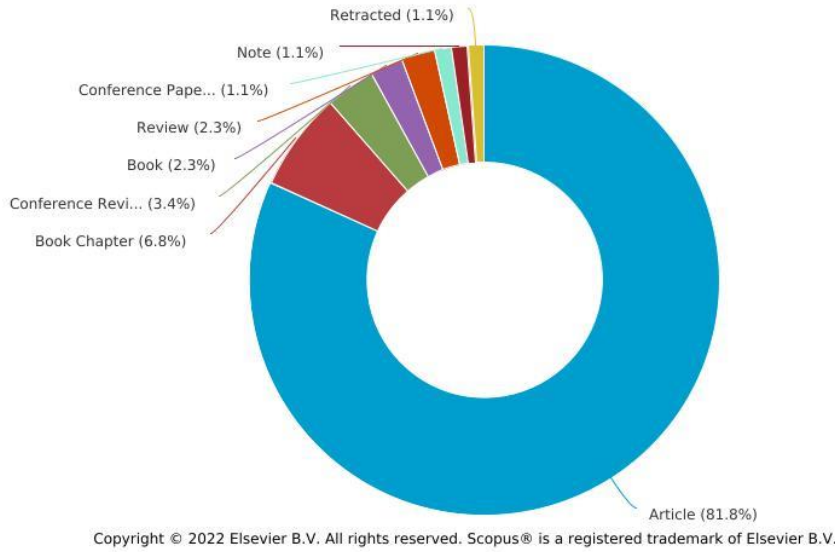


Figura 7 - Tipo de documentos das publicações.

No que diz respeito ao domínio científico, existe uma clara tendência para as áreas: “*Business, Management and Accounting*”, “*Social Sciences*” e “*Economics, Econometrics and Finance*” com 79, 31 e 20 artigos relacionados respectivamente, como se observa na Figura 7.

Documents by subject area

Scopus

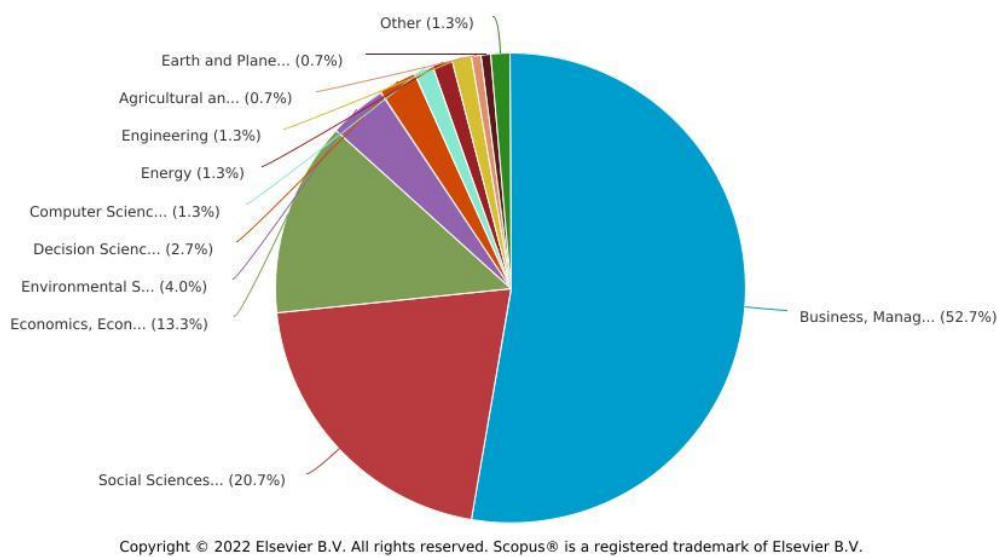


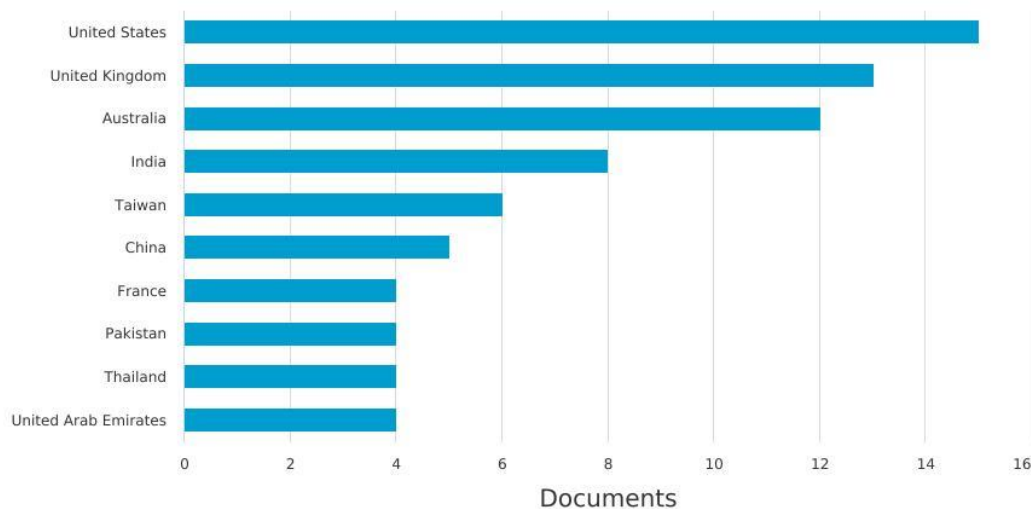
Figura 8 - Áreas mais relevantes da amostra.

No que diz respeito aos países mais representados nas publicações sobre a área, os destaques vão para os Estados Unidos da América (15), Reino Unido (13) e Austrália (12), como apresentado na Figura 9.

Documents by country or territory

Scopus

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Copyright © 2022 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

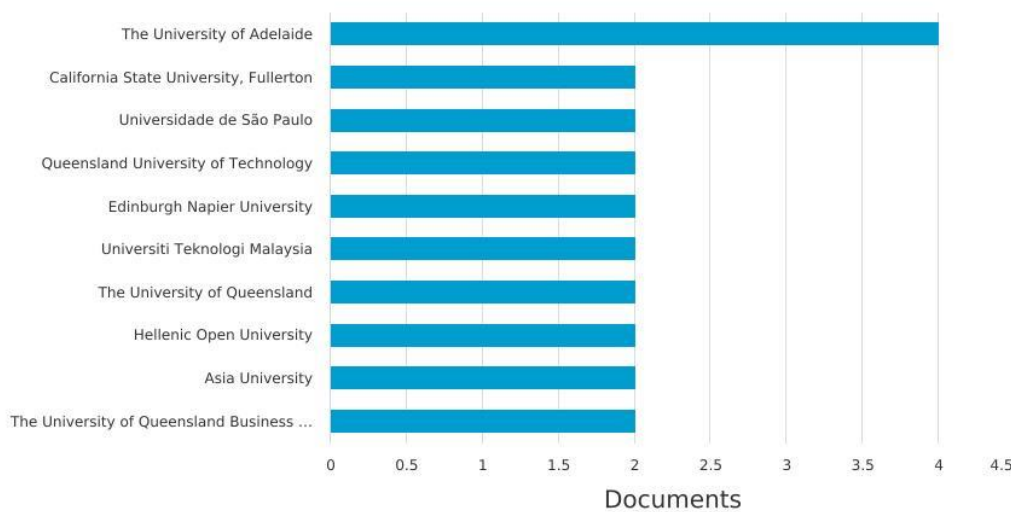
Figura 9 - Países mais representados nas publicações.

Por esta razão, a instituição com mais representação na afiliação aos artigos situa-se na Austrália, The University of Adelaide, com 4 artigos. A Figura 10 apresenta várias universidades com 2 publicações nos Estados Unidos da América, Brasil, Malásia entre outros.

Documents by affiliation

Compare the document counts for up to 15 affiliations.

Scopus



Copyright © 2022 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Figura 10 - Países mais representados nas publicações.

2.3.2 Análise de citações

Ao desenvolver trabalhos científicos, os pesquisadores utilizam informações divulgadas em documentos previamente publicados, que influenciam seu pensamento e contribuem para a solução de problemas. Esses contributos são reconhecidos por meio de citações do artigo que serviu como base para atingir os objetivos do trabalho elaborado. Dessa forma, quando um trabalho recebe muita atenção da comunidade científica, ou seja, quando angaria um grande número de citações, isso pode ser interpretado como um indicador de sua importância e visibilidade. Embora as citações sejam um instrumento que permite descrever o impacto das atividades de pesquisa, é importante notar que a qualidade científica é um conceito multidimensional que não pode ser totalmente caracterizado apenas pela análise de citações.

A base de dados Scopus oferece informações sobre o número de citações de um artigo nos últimos 15 anos. No entanto, para apresentar esses dados de forma organizada, foi construído um documento no Microsoft Excel. O número total de citações é de 2169, e é

possível observar um aumento significativo a partir de 2019, o que indica um crescente interesse na temática abordada no estudo.

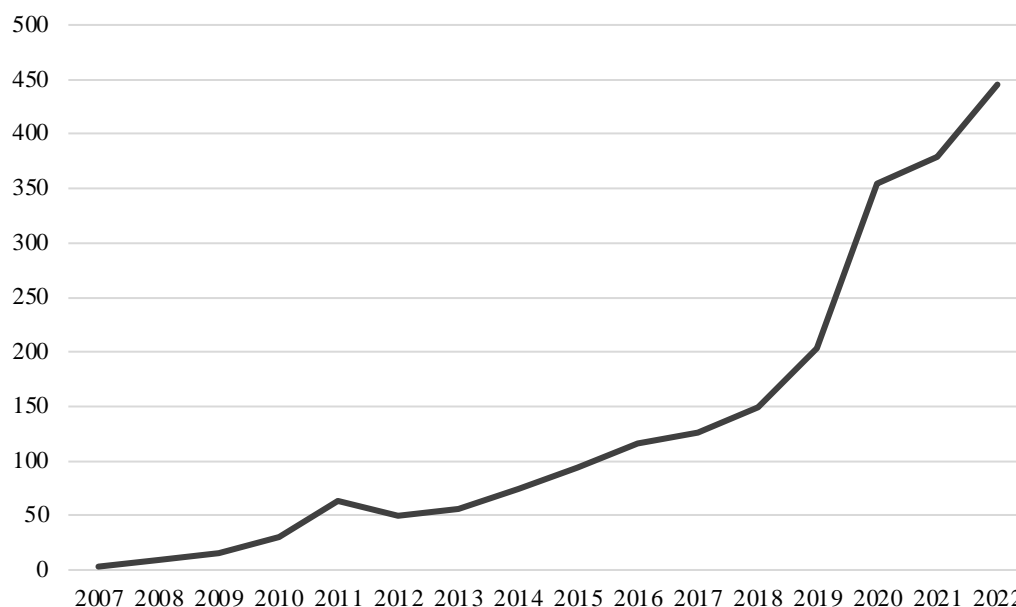


Figura 11 – Número de citações por ano

Foi adotado o método de análise de citações para avaliar o impacto das publicações científicas no conhecimento atual. Os resultados revelam que os artigos intitulados “Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior” e “Country image and consumer-based brand equity: Relationships and implications for international marketing” são os mais citados, com 476 e 314 citações, respectivamente. No entanto, os artigos publicados mais recentemente, entre 2018 e 2022, ainda não obtiveram número suficiente de citações para constar na Tabela 1.

Tabela 1 - Doze documentos mais citados

Título da referência	Autores	Ano	Revista/Jornal	Citações
Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior	Godey B., Manthiou A., Pederzoli D., Rokka J., Aiello G., Donvito R., Singh R.	2016	Journal of Business Research	476
Country image and consumer-based brand equity: Relationships and	Pappu R., Quester P.G., Cooksey R.W.	2007	Journal of International Business Studies	314

implications for international marketing				
Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction	Lin Y.H.	2015	Journal of Business Research	97
Destination branding case study: Tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007	Pike S.	2010	Journal of Hospitality and Tourism Research	94
Assessing destination brand equity: An integrated approach	Kladou S., Kehagias J.	2014	Journal of Destination Marketing and Management	88
Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace	Kerr A.K., Gladden J.M.	2008	International Journal of Sport Management and Marketing	77
Country equity: Conceptualization and empirical evidence	Pappu R., Quester P.	2010	International Business Review	65
Creating brand identity: A study of evaluation of new brand names	Kohli C.S., Harich K.R., Leuthesser L.	2005	Journal of Business Research	65
Investor/based place brand equity: A theoretical framework	Kalandides A., Jacobsen B.P.	2009	Journal of Place Management and Development	57
Let your banner wave? Antecedents and performance implications of retailers' private-label branding strategies	Keller K.O., Dekimpe M.G., Geyskens I.	2016	Journal of Marketing	47
Internationalisation and sport branding strategy: A French perception of the Big Four brands	Chanavat N., Bodet G.	2009	Qualitative Market Research	38
Examining the hierarchy of destination brands and the chain of effects between brand equity dimensions	Herrero Á., San Martín H., Garcia de los Salmones M.D.M., Collado J.	2017	Journal of Destination Marketing and Management	37

2.3.3 Análise de mapas bibliométricos (VOSviewer)

Foi utilizado o software VOSviewer (Waltman et al., 2010) para realizar uma análise quantitativa do conteúdo dos artigos. Esse programa apresenta um mapa gráfico que exibe diversas informações de maneira integrada. A distância entre os itens no mapa pode ser interpretada como um indicativo da relação entre os termos, ou seja, quanto menor a distância entre eles, maior a probabilidade de estarem relacionados (van Eck & Waltman, 2010).

Ao inserir a informação dos artigos coletados na base de dados no software, é possível escolher entre dois métodos: o método de full counting e o método de fractional counting. No presente estudo, optou-se pelo método de fractional counting, que reduz a influência de documentos com muitos autores e, assim, torna mais confiáveis as relações entre os elementos.

O acoplamento bibliográfico é um método que examina o número de referências compartilhadas por dois artigos. Se dois artigos citam um terceiro, eles estão vinculados bibliograficamente (Sepulcri et al., 2020). Quanto mais referências compartilham, mais semelhantes são (Egghe & Rousseau, 2002). Por essa razão, sugere-se que cada cluster seja a base para uma pesquisa direcionada, pois os artigos pertencentes a esse cluster compartilham diversas referências (Jarneving, 2005).

O acoplamento bibliográfico permite identificar semelhanças e diferenças entre as publicações citadas pelos autores nos documentos. Essas interações são apresentadas em mapas (Sinkovics, 2016). Ao inserir os dados no VOSviewer, este definiu como critério padrão um mínimo de zero citações por documento. Contudo, o mapa visual que obtivemos com este critério não permitia uma leitura clara dos clusters. Sendo assim, definiu-se como critério um mínimo de 10 citações por documento, de modo a obter uma figura legível, como se verifica na Figura 12.

A Figura 13 permite identificar linhas de investigação no domínio do branding entre 2000 e o presente. Os documentos apresentam todas as ligações entre si e manipulou-se a resolução para obter um número de clusters da mesma dimensão do estudo de palavras-chave, o que significa que existem ligações entre as publicações com base nas referências que partilham, confirmando-se as várias correntes de literatura sobre o mesmo tema.

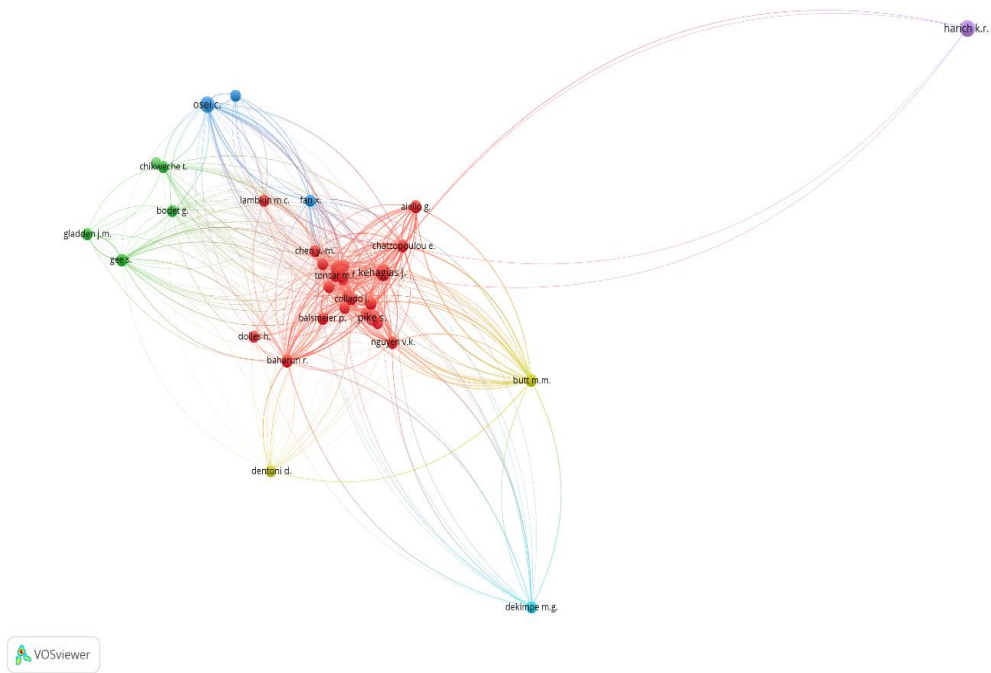


Figura 12 - Acoplamento bibliográfico das referências

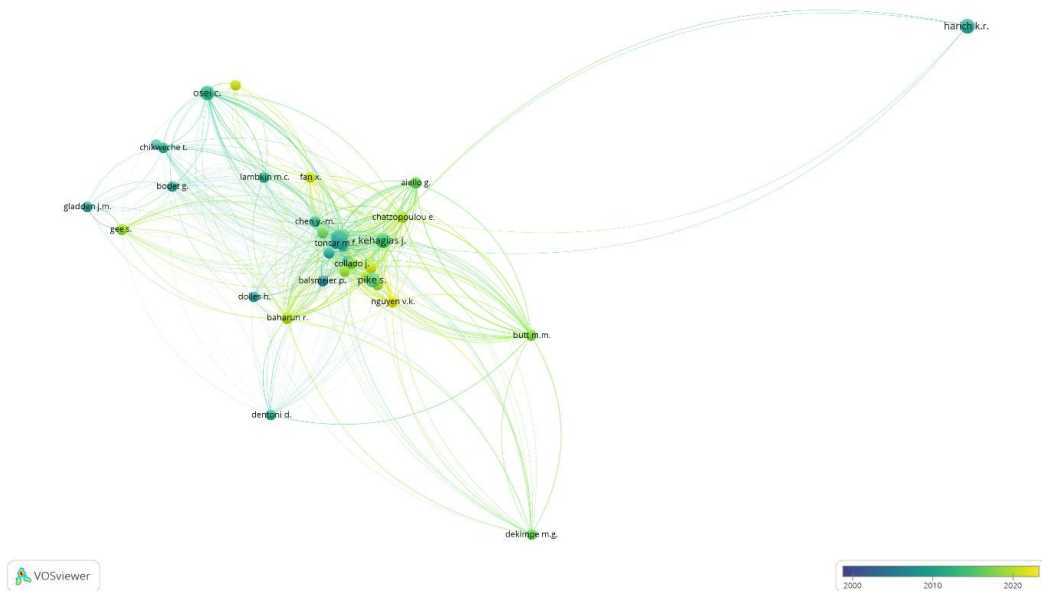


Figura 13 - Acoplamento bibliográfico das referências com análise temporal.

Posteriormente, procedeu-se a análise de coocorrência de *keywords*, o que permitiu analisar a frequência com que as palavras-chave aparecem na amostra em estudo e o quão

próximos estão os dois termos, ou seja, quantas vezes duas palavras-chave distintas aparecem juntas em artigos diferentes (Cobo et al., 2011).

Para esta análise, considerou-se como critério selecionar as palavras-chave que ocorrem, pelo menos, 3 vezes na amostra.

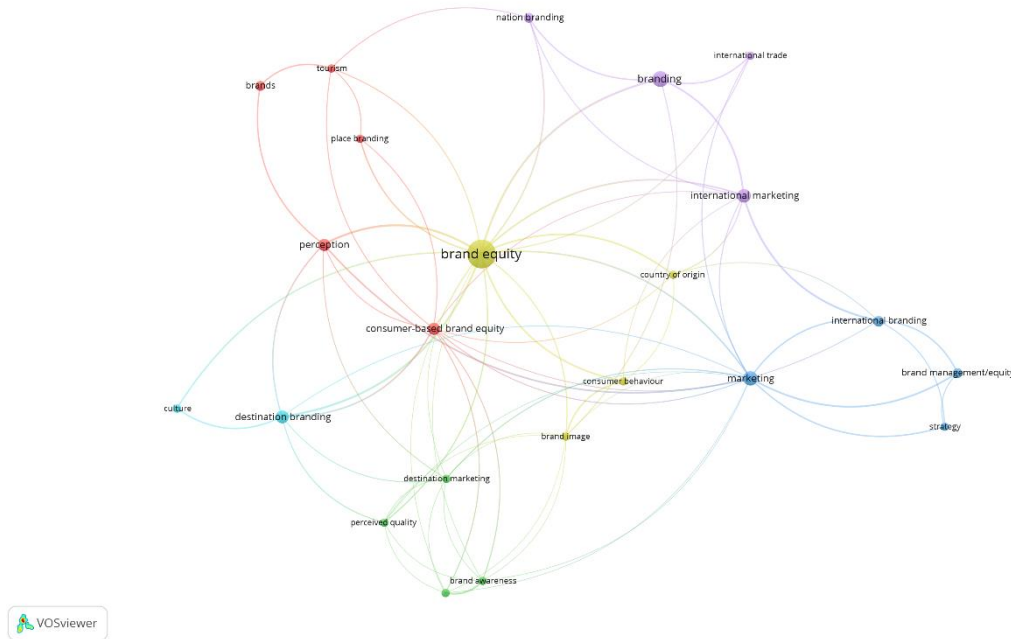


Figura 14 - Co-ocorrência de keywords.

<i>country of origin</i>	3	3	4
<i>branding</i>	10	6	5
<i>international marketing</i>	8	7	5
<i>international trade</i>	3	2	5
<i>nation branding</i>	4	3	5
<i>culture</i>	3	2	6
<i>destination branding</i>	7	6	6

O cluster bibliográfico vermelho reúne um total de 22 ocorrências, onde se destacam as keywords “*brands*”, “*consumer-based brand equity*”, “*perception*”, “*place branding*” e “*tourism*” que remetem para a visão do consumidor sobre determinada marca e como alterar a percepção acerca da mesma.

“*Place branding*” consiste na estratégia para projetar imagens e construir percepções sobre algo e encontra-se associado ao turismo de países. “*Consumer-based brand equity*” (CBBE) mostra o poder da atitude do cliente em relação a uma marca e como isso pode influenciar o sucesso de uma marca (Pike, 2010). Por esta razão, o conceito de brand equity baseado no consumidor tem sido discutido extensivamente na literatura e há uma grande variedade de medidas quantitativas e qualitativas usadas para avaliá-lo (Fetscherin & Toncar, 2009).

De acordo com Pappu et al. (2007), foram realizadas avaliações sobre as relações entre as imagens dos consumidores em relação ao país e ao produto, e o valor associado à marca do país, com o objetivo de compreender o impacto do produto na formação da imagem do país.

O cluster bibliográfico verde reúne um total de 12 ocorrências, onde se destacam as keywords “*brand awareness*”, “*brand loyalty*”, “*destination marketing*” e “*perceived quality*”. Este é o cluster com as publicações tendencialmente mais recentes.

Nos mercados de produtos em rápida mudança de hoje, uma empresa precisa concentrar-se num número limitado de marcas estratégicas nos mercados internacionais para consolidar e fortalecer a sua posição e aumentar o poder da marca, ou seja, deve-se manter um equilíbrio entre o nome da marca e o património. As abordagens de posicionamento

da marca com base no desempenho e o valor apresentem elevado interesse principalmente em mercados da base da pirâmide (Rajagopal, 2009).

Os nomes de marcas significativas beneficiam de melhor avaliação uma vez que sugerem um atributo positivo ou uma vantagem do produto, mesmo que sejam alvos de exposição repetida (Kohli et al., 2005).

O cluster bibliográfico azul-escuro apresenta 21 ocorrências, em que as keywords são “*brand management/equity*”, “*international branding*”, “*marketing*” e “*strategy*”. O cluster foca-se na influência das atividades de marketing na criação de valor para a marca e no comportamento dos consumidores em relação à mesma.

O marketing de redes sociais incorpora cinco aspetos: entretenimento, interação, tendências, personalização e boca a boca, e tem influência direta na preferência da marca, no preço e na lealdade do consumidor, contribuindo para o reconhecimento e a imagem da marca (Godey et al., 2016).

As palavras-chave que melhor identificam o cluster amarelo são: “*brand equity*”, “*brand image*”, “*consumer behaviour*” e “*country of origin*”. Trata-se do cluster com mais ocorrências na amostra selecionada com cerca de 43 registos.

Quando se refere ao *brand equity* do destino, consideram-se quatro dimensões: *awareness*, imagem, qualidade e lealdade. No entanto, com base no valor da marca corporativa e do produto e na definição da marca do destino, deve-se incorporar a adição de uma quinta dimensão: ativos culturais da marca. Estas cinco dimensões estão inter-relacionadas e importantes para a avaliação dos clientes de um destino cultural (Kladou & Kehagias, 2014).

A experiência de uma marca inovadora é uma questão particularmente importante, pois pode fornecer elementos funcionais e emocionais exclusivos para construir um relacionamento forte entre a marca e os seus clientes (Lin, 2015).

Este cluster inclui uma série de artigos que realizaram diferentes estudos estatísticos, desde a realização de entrevistas até a abordagens exploratórias de pesquisa.

O cluster bibliográfico roxo reúne um total de 25 ocorrências, onde se prevalecem as keywords “*branding*”, “*international marketing*”, “*international trade*” e “*nation branding*”. Neste cluster, destaca-se o estudo sobre as implicações de desempenho das estratégias de branding dos retalhistas para os seus níveis premium e económico de marca própria (Keller et al., 2016).

O cluster bibliográfico azul-claro possui 10 ocorrências, em que as keywords são “*culture*” e “*destination branding*”. O branding empresarial despertou o interesse do marketing industrial, que demonstraram os seus potenciais benefícios para as empresas, incluindo uma vantagem competitiva sustentável e uma maior fidelidade do cliente. O estudo fornece uma nova perspectiva sobre o branding pois demonstra que o uso do marketing experiencial pode aumentar o valor da marca no contexto específico, as feiras de exposição (Koivisto & Mattila, 2018).

2.4 Conclusões

A análise bibliométrica evidenciou que o branding tem sido objeto de estudo para a internacionalização de marcas e que o número de publicações tem crescido significativamente nos últimos anos, de acordo com a revisão efetuada.

O estudo permitiu mapear os fluxos de investigação e contribui para melhor conhecer o que tem vindo a ser realizado nas diferentes áreas, servindo de suporte a futuras investigações.

Ao recorrer a mapas bibliométricos, através do software VOSviewer, a revisão acrescenta valor, uma vez que permitiu fazer uma análise mais detalhada sobre o estado de arte, revelando a existência de seis fluxos de investigação. O estudo permitiu sistematizar o que já foi estudado sobre a temática, bem como mapeá-lo e situá-lo quanto ao desenvolvimento do mesmo.

Através da técnica Keyword Search, foi possível verificar que as investigações sobre *branding* e *brand equity* ocorrem, maioritariamente, nas áreas disciplinares da Gestão e do Negócio, das Ciências Sociais e da Economia.

Embora o estudo apresentado seja relevante para a investigação sobre o tema em questão, é importante destacar suas limitações, tais como a utilização de apenas uma base de dados.

Sendo assim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se o uso de múltiplas bases de dados para uma análise mais abrangente.

Além disso, a análise de clusters poderia ter sido mais densa caso se analisasse mais documentos de cada cluster. Verifica-se ainda bastante semelhança entre os clusters, o que aproximam as correntes de investigação de um tema central: o impacto das estratégias de branding e marketing na visão do consumidor sobre a marca.

2.4 Gestão estratégica da marca

De acordo com Tomiya (2010), o termo “*brand management*”, que se refere à gestão de marca, é uma atividade estratégica e de planejamento com o objetivo de conquistar uma posição única no mercado. É importante ressaltar que isso não se resume apenas a um logotipo ou design, mas sim a um programa estruturado que integra processos, criação e gestão da marca para gerar maior valor aos acionistas. Em outras palavras, o branding procura alinhar oferta e demanda.

Assim, o *branding* consiste em transformar o *design* estratégico em valor, através da construção de um universo memorável para a marca, ou seja, posicionar a marca com inteligência e equilibrar a necessidade e expectativa dos clientes com o objetivo do negócio. Segundo Klein (2004), o *branding* é uma estratégia competitiva, tendo em conta que as marcas são construídas não apenas para competir contra seus principais concorrentes, mas sim contra todas as marcas que partilhem do mesmo segmento.

Embora não haja consenso sobre uma única teoria de gestão de marca, a maioria dos acadêmicos concorda que a marca é um ativo intangível valioso que pode posicionar produtos, serviços e até mesmo os indivíduos que os compram e/ou usam. Atualmente, há uma ênfase maior na Marca-empresa em vez da Marca-Produto. Ao construir uma identidade por meio da marca, é possível identificar e diferenciar os produtos/serviços, tornando-se assim a imagem na mente dos consumidores (Balmer & Gray, 2003).

Desta forma, é compreensível que as estratégias de crescimento sejam fundamentais para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. Ao ter uma estratégia de crescimento,

a empresa define como enfrentar os seus objetivos e posiciona-se de uma forma mais assertiva no mercado.

2.5 Contexto histórico de gestão da marca

Os primeiros indícios de marca na Europa serviam para distinguir as guildas medievais, protegendo assim os seus consumidores de contrafações de qualidade inferior. Posteriormente, o mundo da arte adotou este conceito com artistas a registar as suas peças e obras de arte com as suas assinaturas, Kotler, (2000).

Neil McElroy (1931), foi um gestor de marketing júnior de publicidade da marca de sabão *Camay*, na *Procter & Gamble*. que devido sua infelicidade com o modelo desorganizado de marketing, influenciado pela grande depressão vivida em 1929, desenvolveu um sistema de gestão focado nas marcas. Aqui, o gestor tinha como objetivo a criação responsável pela preparação do plano de marketing e pela coordenação das vendas e da produção. Para além disso, estas mesmas equipas seriam responsáveis pela avaliação da concorrência e de que forma o mercado se comportava, Ruão, (2017).

Durante algumas décadas, este sistema teve sucesso, no entanto, devido à crescente tendência de internacionalização, este sistema começou a tornar-se obsoleto, sendo que, em muitos casos, criou-se desafios para as empresas. O seguinte quadro, apresenta uma breve história do sistema de gestão de marcas argumentado por vários autores ao longo dos anos:

Tabela 4 - O sistema de gestão de marcas.

Evolução histórica da Gestão de marcas nos Estados Unidos		
1870-1914	Desenvolvimento de marcas nacionais de fabricante	A qualidade do produto, a coerência, a promoção e o estabelecimento de relações com os canais de distribuição
1915-1929	Liderança de produtos com marca (e publicidade)	Marcas administradas por gerentes de nível médio com habilidades funcionais, enfatizando a publicidade e promoções

1930-1945	Nasce o conceito gerente de marca – J&J, P&G, Merck, GE	Na época, poucas empresas adotaram essa abordagem
1950-1990	Adoção de bens de consumo pelas empresas	Algumas das dificuldades enfrentadas são: aumento da concorrência com a oferta de marcas próprias e produtos genéricos, questões relacionadas à qualidade dos produtos, diminuição da lealdade dos consumidores às marcas e o surgimento constante de novas marcas no mercado
1990 -	As certificações comprovam a eficácia do sistema por meio da presença constante de produtos com a marca. Com o tempo, houve mudanças na forma de gestão	Gestores com maior experiência, empreendedores (proprietários do negócio), flexíveis, criativos e com habilidade para construir relacionamentos

Fonte: elaborado pela autora Khauaja (2009 p. 90) com base em Low; Fullerton (1994)

De modo geral, a gestão de marcas começou a ser aplicada pelas empresas a partir de 1930, porém, poucas empresas a adotaram naquela época. Foi somente nos anos 1950, com o aumento da concorrência e a tendência de internacionalização, que a estratégia de branding foi amplamente adotada pelos americanos, especialmente por empresas de bens de consumo massificados. É importante notar que o sistema de gestão de marcas tornou-se mais comum quando as empresas passaram a utilizar medidas de marketing centradas no cliente, demonstrando a ligação entre branding, marketing e a mudança na visão das empresas em relação aos seus clientes. Em relação aos primeiros estudos e artigos relacionados ao tema, a autora Khauaja (2009) explica que eles eram baseados no conceito de planejamento estratégico, usando termos como missão, visão e valores da marca.

Ao examinar a história da adoção do conceito de marketing, é perceptível que sua adoção também foi tardia pelas empresas, conforme mencionado anteriormente. No entanto, a

partir da década de 1990, este conceito se consolidou na mente dos gestores, trazendo às empresas um valor econômico através das marcas.

Conforme a adoção do conceito pelos gestores, devido à flexibilidade, criatividade e construção de relacionamentos advindos de gestores mais experientes como mencionado anteriormente, o principal objetivo da marca torna-se o de utilizar práticas de marketing como criação de nomes, *slogans*, símbolos, cores e a imagem do produto. Estes elementos, juntamente com a missão, visão e valores, conseguem atualmente dar mais valor a uma marca, facilitando estrategistas de posicionamento e segmentação do mercado.

Atualmente, as empresas têm colocado o branding como uma das suas prioridades, uma vez que as marcas são reconhecidas como um dos ativos intangíveis mais valiosos que uma organização pode ter. Isso tem sido amplamente aceito pelos gestores, conforme mencionado por Keller e Lehmann (2006).

Castro (2017) descreve as principais práticas atuais de branding, que correspondem a diferentes fases da estratégia de marketing:

- a) Posicionamento - Conforme apontado por Castro (2017), uma das principais práticas do branding é o posicionamento. Esta prática consiste em comunicar ativamente ao público-alvo uma parte da identidade da marca, que demonstra uma vantagem em relação às marcas concorrentes. Para tanto, é necessário utilizar elementos como identidade visual e verbal, que incluem logotipo, cores, nome e slogan.
- b) Segmentação do mercado – para Churchill & Peter (2000), a segmentação de mercado passa pela divisão de um mercado em grupos de potenciais compradores que tenham necessidades semelhantes, assim como desejos, percepções, valores e comportamentos de compra.
- c) Programa da marca – o autor Castro (2017) explica que são pontos estratégicos fundamentais para alcançar os objetivos de mercado que a marca pretende. O programa da marca deverá ser composto por três conceitos: a visão, a missão e os valores.

- d) Arquitetura de marca – a arquitetura da marca está relacionada com a ideia de crescimento da marca e a de criação de novos produtos destinados com o intuito de atrair novos clientes.
- e) Comunicação da marca – como o próprio nome diz, comunicação da marca é todo o processo de comunicação da marca desde a embalagem ao slogan.

2.6 Brand equity

A definição do valor da marca é uma questão controversa e sem consenso. No entanto, a importância deste é amplamente reconhecida como um potencializador de vantagens para a empresa proprietária, distribuidores e consumidores. Por isso, o estudo do valor da marca, também conhecido como brand equity, passou a ser mais valorizado a partir da década de 80, devido à diferença clara entre o valor de mercado e o valor contábil de algumas empresas e marcas.

Segundo Ambler & Styles (1995), não se sabe exatamente quem cunhou o termo brand equity, mas ele passou a ser amplamente utilizado a partir dos anos 80. O valor da marca tem sido definido de diversas maneiras, dependendo dos objetivos em questão, o que pode levar a alguma confusão em relação ao seu significado. Existem inúmeras definições de valor da marca, incluindo algumas de natureza puramente financeira.

Assim, pode-se dizer que o valor da marca é um conceito amplo e multidimensional, que engloba aspectos como a percepção dos consumidores, a identidade da marca e a capacidade da marca de gerar valor financeiro para a empresa. A sua importância crescente pode ser vista como um reflexo da crescente competição entre as empresas e da necessidade de diferenciação em um mercado cada vez mais saturado.

Na tabela seguinte, é possível ver de forma mais evidente as diferenças nesta definição apresentada por diferentes autores.

Tabela 5- Definições valor da marca.

Autor	Definição
Aaker (1991)	Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar ou diminuir o valor dos produtos oferecidos, quer para

	a empresa quer para o consumidor
Keller (1998)	Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. A este conceito o autor dá o nome de <i>customer-based brand equity</i> .
Farquhar (1989)	A marca confere valor ao produto, valor este que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.
Marketing Science Institute (Keller, 1998)	Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face a concorrência.
Axelrod (1992)	Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável, mas sem marca.
Swait, Erdem Louviere & Dubelaar (1993)	Equivalente monetário da utilidade total que o consumidor associa a uma marca. Simon & Sullivan (1993) cash flow adicional obtido pela empresa devido ao seu investimento na marca.
Guillaume (1993)	Cash flow incremental resultante do fato do objeto de comercialização ser um produto com marca e não um produto sem marca.

Fonte: Pedro (2010 p. 9)

De acordo com Pedro (2010), dentre estas noções apresentadas, aquela que se mostra menos limitadora, por ser mais completa e abrangente, é a de Keller. Conforme o autor, “o valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento desta tem sobre a resposta do consumidor ao marketing da marca em causa”. Pedro, (2010)

Kotler e Keller (2011) explicam que numa perspectiva de gestão de marketing, existem três grupos de motivadores que geram *brand equity* (valor da Marca):

- a) As escolhas iniciais para os elementos ou identidades que compõem a marca (nomes das marcas, URLs, logotipos, símbolos, personagens, porta-vozes, slogans, jingles, pacotes e sinalização). Ex: Microsoft escolheu o nome bing para o seu motor de pesquisa, sendo que razão se relacionada com a forma inequívoca de procura, além de ser curto e atraente.
- b) O produto e serviço está relacionado com todas as atividades de marketing, assim como o suporte que os acompanham. Ex: segmentação.
- c) Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculadas a outra entidade (pessoa, lugar, coisa). Ex: a vodka 42BE- da Nova Zelândia, refere-se à latitude que atravessa o país e ao seu teor alcoólico.

Analisando todas as informações até aqui expostas, nota-se que, *branding* de um modo geral efetiva uma conduta vital para o *brand equity*, mas a grande dessemelhança é que o *branding* corresponde a gestão e sustentação fixa da marca. Já o *brand equity* tem como intuito trabalhar o valor da organização e seus serviços ou produtos.

2.7 Internacionalização da marca

2.7.1 Processo de internacionalização para o crescimento das marcas

Nos últimos anos, tem surgido uma diversidade de estratégias adotadas por inúmeras empresas com o intuito de melhorar o desempenho da sua marca. Contudo, uma das estratégias com maior destaque é a internacionalização, já que esta possibilita a expansão do mercado da empresa. Embora se revele complexo conseguir encontrar uma definição exata acerca do conceito de internacionalização da marca devido ao conjunto de conceitos apresentados pelos diversos autores especialistas no tema, existem noções comuns que podem e merecem ser destacadas.

Para o autor Freire (1997) “(...) o processo de internacionalização está enraizado com as estratégias de mercados e integração com os diferentes países (...)”. Isto significa que, o conceito de internacionalização pode ser entendido como um processo estratégico, cujo

objetivo passa pela criação e troca de valores, focando-se assim no aumento de vendas e aumento da performance das empresas. Em contrapartida, Fernandes (2013) define a internacionalização como o processo de decisões que levam uma empresa a exportar os seus produtos para um país estrangeiro. Para isto, é necessário estabelecer canais de exportação, e, em alguns casos sediar, uma organização num novo território, entre outras decisões que são tomadas de forma a posicionar da melhor forma uma empresa no mercado internacional.

De acordo com a autora Khauaja (2009) citada por Martinez (2007), a internacionalização das empresas é um reflexo do crescimento das atividades econômicas além das fronteiras nacionais, com o objetivo de competir globalmente. Segundo a autora, a internacionalização difere da globalização e se trata de um fenômeno mais recente que envolve a integração funcional das atividades dispersas e fragmentadas, formando cadeias de valor globais. Khauaja destaca ainda que a marca global transcende suas origens geográficas e culturais, estabelecendo relacionamentos sólidos com consumidores de diferentes países e culturas. Diante desse cenário, as empresas precisam encontrar novas formas de gestão com foco na criação de ideias e conhecimento.

De qualquer forma, as estratégias de internacionalização não passam apenas pelo planeamento de introdução nos mercados internacionais, dado que após a internacionalização com sucesso, as empresas devem adotar as melhores estratégias que permitam a sua manutenção e reforço das quotas de mercado. Para isso, uma empresa deve analisar os fatores internos e externos, uma vez que o negócio nos mercados internacionais tem um conjunto de especificidades que podem diferir do mercado original. Entre as quais, é importante dar ênfase à procura, marketing, capacidades financeiras, capacidades de produção, uma adaptação do programa de produção para os mercados-alvo e mudanças no RH. Miroslav Pavlák (2018)

Contudo, as empresas precisam de estar atentas às barreiras e dificuldades que enfrentarão durante todo o processo. Dado que, quando uma empresa inicia o processo, esta deve considerar um conjunto de variáveis macro e microeconómicas que serão decisivas neste processo de internacionalização.

Segundo Viana *et al.* (2016) além das barreiras à entrada, uma empresa também necessita de ter em atenção a qualidade e a versatilidade dos seus produtos e serviços. Isto porque,

como em qualquer outra estratégia, a internacionalização pode falhar, obrigando uma empresa a considerar os esforços que terá de realizar de forma a alcançar o sucesso neste novo mercado.

De acordo com a AICEP (2012), existem dois tipos principais de barreiras que impedem a internacionalização: barreiras quantitativas e barreiras qualitativas.

As primeiras referem-se a tarifas, direitos aduaneiros e taxas que incidem sobre os produtos importados nos mercados de destino. As barreiras qualitativas, por sua vez, incluem requisitos documentais, regulamentação técnica, certificações, licenças, inspeções e particularidades específicas de determinados mercados.

Santo (2015), apresenta uma lista de algumas barreiras distintas citadas por alguns autores:

Tabela 6-Classificação de barreiras a internacionalização.

Autor	Classificação das barreiras á internacionalização
Bilkey & Tesar (1977): Poliwoda & Thomas (1998)	As Barreiras Internas incluem a falta de capacidade para operar no mercado externo, resultados insuficientes no mercado de origem, dificuldades financeiras e problemas de negociação. Já as Barreiras Externas referem-se à falta de incentivos financeiros adequados e a falta de políticas externas harmonizadas.
Leonidou (1995)	<ul style="list-style-type: none">- Barreiras Internas-domésticas: são aquelas que surgem dentro da própria empresa e estão relacionadas com a sua atuação no mercado interno do país de origem.- Barreiras Externas-domésticas: estão relacionadas com problemas do mercado interno do país de origem que estão fora do controlo da empresa, como políticas governamentais desfavoráveis, instabilidade econômica, entre outros.

- Barreiras Internas-estrangeiras: são aquelas que surgem devido às estratégias de marketing da empresa utilizadas nos mercados externos, como inadequação dos produtos ou serviços ao mercado estrangeiro, falta de conhecimento do mercado, entre outros.

- Barreiras Externas-estrangeiras: são as barreiras advindas de problemas que ocorrem nos mercados externos e que estão fora do controle da empresa, como barreiras alfandegárias, legislações restritivas, diferenças culturais, entre outros.

Lemaire (1999)

Barreiras económicas

Barreiras políticas

Barreiras Socioculturais

Barreiras Tecnológicas

Barreiras Financeiras

Shaw & Darroch (2004)

- Barreiras financeiras: limitação de recursos disponíveis; alto custo das operações internacionais; dificuldade em obter acesso a capital e crédito.

- Barreiras de gestão: falta de experiência e habilidades em negócios internacionais; falta de compromisso da equipe de gestão; dificuldade em formar parcerias estratégicas.

- Barreiras de mercado: diferenças culturais; regulamentações governamentais; condições económicas desfavoráveis; falta de conhecimento sobre o mercado externo; questões ambientais.

Fonte: *Elaboração própria com base na explicação de Santo (2015 p. 25)*

2.8 Teorias de internacionalização

Existem diversas teorias que podem ir de encontro com a necessidade de internacionalização de uma empresa. Aqui serão apresentadas algumas destas teorias, de forma a compreender melhor as necessidades e ambições das organizações quando pretendem entrar em mercados internacionais.

2.8.1 Teoria do crescimento segundo o modelo de *Uppsala*

O modelo proposto pela Escola de Uppsala considera que a internacionalização da empresa ocorre gradualmente, à medida que a empresa obtém conhecimento sobre novos mercados e compromete recursos. Observando as mudanças no mundo empresarial e nas teorias, é possível perceber a influência das redes de negócios na obtenção de conhecimento. O modelo surgiu da observação de empresas que seguiam um padrão gradual de internacionalização, sugerindo que as empresas comecem a expandir internacionalmente com pequenos investimentos em mercados culturalmente próximos. Isso minimiza os riscos financeiros e fornece informações valiosas sobre esses mercados, permitindo à empresa ampliar seus investimentos e expandir as operações para mercados culturalmente mais distantes.

Este modelo prioriza o aspecto comportamental e o crescimento da empresa, aumentando gradualmente o nível de internacionalização com base no conhecimento adquirido e no comprometimento de recursos em novos territórios. Essa visão enfatiza a importância do branding no processo de internacionalização, permitindo a criação e aplicação de estratégias que auxiliam no processo gradual de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977).

2.8.2 Teoria da vantagem absoluta

A teoria clássica do comércio internacional propõe que países que possuem a capacidade de produzir bens e serviços suficientes para o consumo interno podem exportar o excedente para contribuir para o crescimento econômico (Ricardo, 1817; Smith, 1776). Ao contrário da perspectiva mercantilista, Adam Smith defende que o comércio internacional é benéfico para os países envolvidos na troca e que a vantagem absoluta surge quando um país é mais eficiente na produção de um determinado artigo em comparação com outros países (Smith, 1776). Seguindo este conceito, os países devem

especializar-se na produção e exportação dos produtos onde possuem vantagem absoluta e importar produtos que não conseguem produzir eficientemente. A teoria da vantagem absoluta defende, portanto, a eliminação de barreiras que impeçam ou dificultem o livre comércio entre países, como impostos, regulamentos e restrições.

No que diz respeito à estratégia, Alday (2002) explica que se refere aos planos da administração para alcançar resultados plausíveis com a missão e objetivos gerais da organização. Para isso, é necessário considerar três pontos fundamentais: a criação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico.

2.8.3 Teoria da vantagem comparativa

A teoria clássica do comércio internacional apresentada por Ricardo (1817) argumenta que, mesmo que um país seja menos eficiente na produção de bens e serviços em comparação com outros países, ele ainda pode participar no comércio internacional. Nessa teoria, o livre comércio permite que cada país se especialize nos produtos e serviços em que é relativamente mais eficiente, trazendo benefícios para todos. Assim, todos os países podem participar do comércio internacional de acordo com suas ofertas.

Um exemplo apresentado por David Ricardo (1817) para ilustrar essa teoria é a comparação entre Portugal e Inglaterra, em que Portugal é mais eficiente na produção de tecidos e vinho, mesmo sendo menos desenvolvido que a Inglaterra. Nesse caso, a vantagem comparativa ou relativa permitiria a determinação de padrões de especialização e troca, em vez da vantagem absoluta. Em uma economia fechada, há uma troca de equivalentes, o que permite a determinação das Razões de Troca Autárquicas (RTA) em cada país.

A teoria das vantagens absolutas não é suficiente para determinar a especialização em todos os casos, como demonstrado pelo exemplo de Portugal e Inglaterra. A vantagem comparativa ou relativa, por outro lado, permite uma análise mais apropriada. Com base na RTA, cada país pode determinar seus padrões de especialização e troca, de modo a maximizar seus benefícios no comércio internacional.

Em geral, a teoria clássica do comércio internacional defende o livre comércio entre os países, sem a presença de barreiras que dificultem a troca de bens e serviços. Isso contribui para o incremento do comércio e para o crescimento econômico dos países

envolvidos. No entanto, a estratégia para alcançar esses resultados deve levar em conta três pontos fundamentais: a criação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico.

Em resumo, a teoria clássica do comércio internacional apresenta a importância do livre comércio para a especialização e troca de bens e serviços entre países. A vantagem comparativa ou relativa é uma abordagem mais apropriada para determinar padrões de especialização e troca, em vez da vantagem absoluta. No entanto, é necessário levar em conta uma estratégia que leve em conta os três pontos fundamentais: criação, implementação e controle, para alcançar resultados plausíveis com a missão e os objetivos gerais da organização.

2.8.4 Nova teoria do comércio internacional

Na teoria de Krugman (1979), a produção de mercadorias é determinante para os fluxos de comércio, baseando-se nas economias de escala que cada país pode beneficiar. A teoria defende que os países que possuem empresas que explorem economias de escala conseguem produzir produtos com custos unitários inferiores, mas isso exige um elevado investimento em inovação. A nova teoria do comércio internacional também sugere que as economias de escala não só têm vantagens financeiras, como dificultam a entrada de novos concorrentes, e defende a intervenção do Estado no mercado para favorecer a criação de grupos nacionais que geram economias de escala em setores estratégicos.

As economias de escala são críticas para a determinação dos padrões do comércio internacional, pois ampliam a quantidade produzida sem um aumento proporcional dos custos de produção. Em determinadas indústrias, dois países podem não ter nenhuma diferença perceptível em termos de tecnologia e dotação de fatores, mas se um desses países se especializar em determinada indústria, sua economia pode se beneficiar das economias de escala, criando um incentivo adicional ao comércio.

A teoria de Krugman também destaca que as firmas que possuem vantagem em se posicionar entre as primeiras em um novo mercado têm maior probabilidade de se tornarem firmas dominantes nesse mercado. Isso ocorre porque as firmas inovadoras ganham economias de escala substanciais em relação às retardatárias, o que cria um

ambiente de concorrência monopolística que é uma grande vantagem competitiva para a firma dominante.

Além disso, a teoria ajuda a explicar o crescimento da globalização, uma vez que países em desenvolvimento podem ter dificuldade de adentrar novos segmentos econômicos devido às economias de escala presentes nos países desenvolvidos. Não há propriamente vantagens comparativas que justifiquem a diferença, mas sim economias de escala que se desenvolveram antecipadamente. Com isso, a intervenção do Estado no mercado se torna importante para permitir que países em desenvolvimento possam criar grupos nacionais que gerem economias de escala em setores estratégicos e, assim, competir de forma mais justa no mercado internacional.

2.8.5 Teoria da Internalização

Hennart (1982, 1991) e Williamson (1975) são dois autores que destacam as vantagens de internalização das empresas multinacionais. De acordo com eles, essas vantagens se originam do conhecimento (know-how) e do patrimônio imaterial (goodwill). Essas vantagens levam à integração horizontal (expansão do negócio para novos mercados) ou à integração vertical (agregação da cadeia de valor).

Buckley (1982, 1988) e Buckley e Casson (1976, 1985) foram pioneiros na aplicação do conceito de internalização às empresas multinacionais. A teoria central dessa abordagem é que as empresas integram (internalizam) um conjunto de transações que o mercado realiza de forma menos eficiente. Em outras palavras, as empresas aproveitam as oportunidades criadas pelos mercados imperfeitos, que seriam realizadas pelo mercado no caso de se optar por vender a sua produção no exterior ou licenciar a sua exploração. Essa estratégia é uma forma de integração vertical com a entrada de novas operações e atividades que estavam sendo executadas por mercados intermediários.

A decisão de internacionalização das empresas é baseada na redução de custos (McDougall et al., 1994). A teoria da internalização envolve dois pontos fundamentais. O primeiro é que a empresa internaliza as operações caso os custos de transação sejam mais elevados do que os resultantes da integração organizacional. O segundo é que a empresa opta pela internacionalização até o momento em que os benefícios desta estratégia compensam os custos.

Rugman (1979) reforça essa explicação, acrescentando a importância da diversidade internacional. Segundo ele, as multinacionais usam a internalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais. No entanto, uma possível limitação dessa teoria é que ela avalia a internacionalização de uma forma estática, sem levar em consideração aspectos importantes, como as associações interempresariais.

Em resumo, a teoria da internalização destaca as vantagens que as empresas multinacionais têm ao integrar verticalmente as suas operações. A estratégia é baseada na redução de custos e na utilização das oportunidades criadas pelos mercados imperfeitos. Apesar de seus méritos, essa teoria também tem algumas limitações, como a avaliação estática da internacionalização e a falta de consideração das associações interempresariais.

2.9 Síntese

Este conjunto de literatura discute a definição e gestão da marca, bem como sua relação com a internacionalização das empresas. Segundo a American Marketing Association (AMA), a marca é um nome, termo, símbolo, design ou combinação que identifica produtos e/ou serviços de um fornecedor e/ou grupo de fornecedores, diferenciando-os de seus concorrentes. Além disso, Kotler e Keller afirmam que uma marca é um produto ou serviço com dimensões que o diferenciam de outras opções que atendem a mesma necessidade.

O modelo CBEE (Customer-Based Brand Equity) apresentado neste artigo descreve a construção da marca a partir de seis blocos de construção com os clientes, baseado na estratégia e arquitetura da marca. Já a gestão da marca é uma atividade estratégica e de planejamento, com o objetivo de alcançar uma posição única no mercado. A gestão de marcas começou a ser utilizada pelas empresas a partir de 1930, tornando-se uma das prioridades das empresas nas últimas décadas devido à crescente aceitação de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos das organizações.

Com relação à internacionalização das empresas, este processo é visto como um fenômeno natural e estrutural que envolve uma relação contínua com o exterior, não sendo algo temporário ou apenas para superar obstáculos internos conjunturais. A internacionalização deve ser realizada de acordo com o ambiente em que a empresa está

inserida, seu setor de atuação e a economia local. Santos et al. (2009) afirmam que a internacionalização é uma evolução natural das empresas e deve ser planejada de forma estratégica.

Em resumo, este artigo apresenta a definição da marca, o modelo CBEE de construção da marca, a gestão da marca como atividade estratégica e a relação entre a internacionalização das empresas e a gestão da marca. É importante lembrar que a marca é um ativo intangível valioso e que a internacionalização é um processo natural que deve ser realizado de forma estratégica, considerando o ambiente externo e interno da empresa.

CAPÍTULO II

1. A marca Embraer

1.1 Contexto histórico

A Embraer constitui uma organização cujo objetivo pretende impulsionar a transformação do Brasil para um país vanguardista na indústria tecnológica. A empresa deu início às suas atividades em 1969, fruto de técnicas e estratégias territoriais desenvolvidas pelo governo brasileiro na época da ditadura militar. Como tal, a empresa tinha como principal objetivo posicionar o Brasil enquanto uma potência mundial através do desenvolvimento económico, político e cultural.

Neste período, o Brasil vivia um regime governamental militar, o que possibilitou a criação deste projeto nacionalista. Segundo Pereira (2007) apud Becker *et al.* (2003), a relação aos objetivos territoriais, os militares delinearam algumas estratégias principais que podem ser resumidas em três pontos:

1. Implementação da fronteira científico-tecnológica no núcleo do país (Vale do Paraíba do Sul – localização estratégica do complexo militar-industrial). Dado que se tratava da maior área urbanística e a maior concentração industrial do Brasil, o Vale do Paraíba do Sul. Este local foi a área privilegiada para a instalação de setores estratégicos como a produção bélica, aeronáutica, assim como para o desenvolvimento de químicos e petroquímicos.
2. Durante o período da ditadura militar, houve uma preocupação geopolítica e militar em integrar rapidamente todo o território brasileiro, incluindo a Amazônia, o que exigiu a melhoria dos meios de transporte e comunicação em todo o país. Isso levou a uma maior presença do Estado na região e a Amazônia foi vista como uma fronteira que precisava ser conquistada e consolidada.
3. A projeção do país no espaço internacional, no qual os militares tomaram uma posição geoestratégica de governo que visava promover no contexto internacional. A ideia passava pelo pressuposto da existência de um Brasil como uma potência mundial, implicando a modernização dos sistemas produtivos, assim como os sistemas de comunicações e de infraestruturas territoriais.

Desta forma, e graças ao regime vivido no Brasil, surge a ideia da criação de uma empresa dedicada ao fabrico de aviões. Os principais fatores para a criação de uma indústria orientada para este setor, resultam da escassa rede de circulação ferroviária e a necessidade/rapidez que uma empresa aeronáutica possibilitaria para finalidades de deslocação entre territórios. Assim, a cidade escolhida para a criação desta empresa foi São José dos Campos, localizada na região do Vale do Paraíba, Interior de São Paulo. Esta área identificou-se como o local privilegiado para a instalação das infraestruturas, dado que para além dos benefícios estratégicos anteriormente mencionados, contava com a presença do CTA (Centro de Tecnologia Aeroespacial) desde meados de 1946.

O CTA, tinha como objetivo especializar profissionais técnicos no setor aeroespacial, através de pesquisas e processos e produção de aeronaves. Esta entidade surge através de 4 institutos: IFI (Instituto de Fomento e Coordenação Industrial), responsável pelas pesquisas e desenvolvimento no campo aeroespacial, o IAE (Instituto de Aeronáutica e Espaço), responsável pelas pesquisas, desenvolvimentos e tecnologias, do IEAv (Instituto de Estudos Avançados), responsável pelo estímulo e apoio às operações da indústria aeroespacial e do ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica), responsável pelo ensino e formação de competências (Preguiça, 2016 p. 16).

Desta forma, a cidade de São José dos Campos apresentava-se como um ótimo privilegiado, não apenas pelos recursos existentes, infraestruturas e posição geográfica, mas também pleno vasto *know-how*, devido à presença do CTA e também do ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica) (Ribeiro, 2018; Forjaz, 2005).

1.2 Estratégias iniciais da marca

Neste contexto, a Embraer centralizou todo o seu esforço para se tornar numa das produtoras mais conceituadas no desenvolvimento de aviões. Segundo Ribeiro, (2018 p. 99), a Embraer focou-se inicialmente na produção em série do “Bandeirante”, avião de passageiros de alcance regional cujo protótipo, o IPD-6504, tinha sido construído dentro das instalações do CTA.

Neste projeto, o avião já possuía uma orientação dos mercados alvo e qual o modelo de negócio e manufatura a ser utilizado. Desta forma, foi fundamental que as unidades de encomenda em produção refletissem o volume de vendas de forma direta, permitindo à

empresa assegurar que os gastos com o produto e as características técnicas, tivessem saída para o mercado. Como tal, este produto cujo desenvolvimento visava o mercado nacional brasileiro, adquiriu condições e vantagens competitivas no seu modelo de fabrico, o que o tornou bastante atrativo para o mercado regional americano. (Ribeiro, 2018)

Através da seguinte tabela é possível verificar o conjunto de aeronaves produzidas pela Embraer no período civil:

Tabela 7-Embraer: modelos produzidos e projetos desenvolvidos - até 1994.

Modelo	Início - Fim	Projeto	Mercado	Características
Bandeirante	1973-1992	Embraer	Militar e Civil	19 assentos
Xavante	1971-1981	Cooperação Itália	Militar	Bombardeio e treinamento, a jato
Ipanema	1971- ...	Embraer	Militar e Civil	Monoposto
Linha Piper	1975-1991	Produção sob licença da Piper	Militar e Civil	2,4,6 assentos
Xingu	1978-1987	Embraer	Militar e Civil	6 assentos
Tucano	1983-...	Embraer	Militar	Ataque ao solo e treinamento, turboprop
Brasília	1985-2001	Embraer	Civil	30 a 40 assentos (commuter-turbopr)
AMX	1989-2000	Cooperação Itália	Militar	Combate (caça-bombardeiro a jato)
CBA-123 Vector	1989- Protótipo	Cooperação Argentina	Civil	19 assentos (commuter-turbopr)

ERJ-145	1989-...	Parceria de risco	Civil	Commuer – 45 assentos, a jato
---------	----------	-------------------	-------	----------------------------------

Fonte: Elaboração própria com base na explicação de Cardoso (2018 p. 99) et al Bernardes (2000, p. 196)

Desta forma, a relevância que o estado brasileiro teve no desenvolvimento da empresa tornou-se evidente. Na verdade, este destaque resulta não apenas pela criação da Embraer, como pela identificação das necessidades de desenvolvimento da empresa de forma a assegurar o seu sucesso futuro, através de diversos investimentos realizados diretamente pelo estado.

Em adição, o autor Pereira (2007), enfatiza as medidas tomadas pelo Estado com o intuito de aumentar o seu capital da empresa. Através destas medidas, foi possível assegurar a acumulação de investimentos privados anuais, com cerca de 1% do imposto de renda em ações, para além do desenvolvimento de políticas e parcerias com empresas subcontratadas com o intuito de receber tecnologias do setor para fortalecer a marca.

A partir das sinergias criadas, a empresa conseguiu vantagens competitivas em diversos aspectos, incluindo produção, divulgação, promoção e aquisição, o que impulsionou suas primeiras exportações em 1975, como descrito por Vicente (2007) e citado por Dieese et al. (1988). Consequentemente, até a década de 1980, a empresa expandiu para além de sua sede em São José dos Campos, possuindo já cinco unidades, conforme mencionado por Preguiça (2016).

1.3 Da crise ao procedimento de internacionalização da Embraer

Durante a mesma década, surgiram diversos desafios para a Embraer, entre os quais o processo de redemocratização na política interna do governo brasileiro, provocando impactos significativos na Embraer, considerando a relação histórica existente entre a organização e a entidade governamental.

Durante esse período, a Embraer começou a enfrentar sinais iniciais de crise, o que resultou na perda de acordos e contratos, bem como no cancelamento de encomendas, especialmente por parte de clientes norte-americanos, como apontado por Pereira (2007).

A situação da Embraer se agravou em meados de 1994, quando a empresa chegou ao limite de suas capacidades econômicas e produtivas. Isso se deveu principalmente à falta de investimentos do Estado, uma vez que a indústria aeronáutica exigia investimentos significativos em desenvolvimento e tecnologia, conforme mencionado por Pereira (2007).

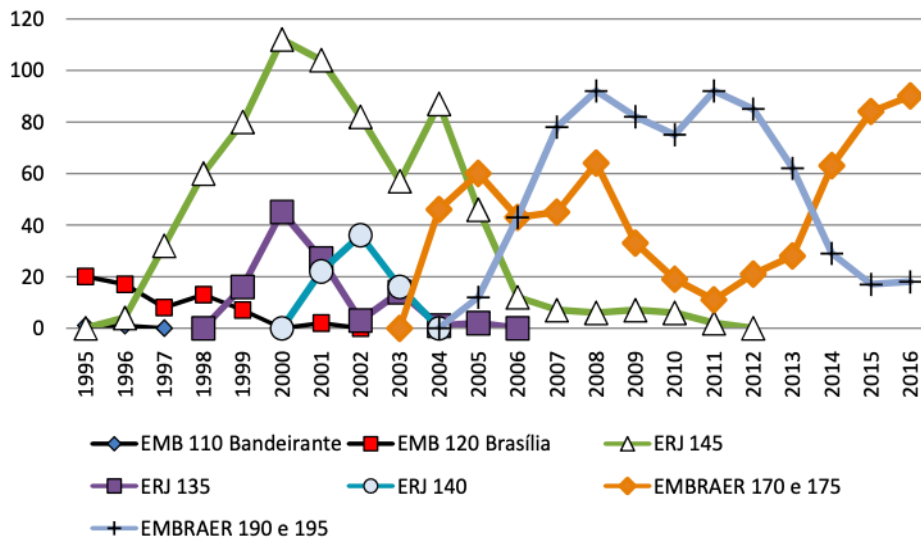
Após várias tentativas de sobrevivência no mercado, a Embraer foi submetida a um processo de privatização em 1994, o que levou a empresa a passar por um novo processo de reestruturação financeira, patrimonial e produtiva. Isso incluiu a reconstrução das relações com clientes e fornecedores, planos de ação com identificação da missão da empresa e investimento em estratégias de marketing, conforme relatado por Pereira (2007).

Diante dessa circunstância, a empresa procurou uma nova identidade, concentrando-se no desenvolvimento e produção de aviões comerciais de porte médio para fins militares, o que resultou no projeto ERJ-145. O sucesso desse projeto levou a empresa a produzir mais de 600 aeronaves no período de 1995 a 2000, como mencionado por Pereira (2007).

Desta forma, Cardoso (2018) refere que a Embraer decidiu novamente apostar na internacionalização dos seus aviões expandindo o seu portfólio de forma a incluir empresas estrangeiras do mesmo segmento. Nesta ação, foi necessário definir parcerias tecnológicas e comerciais (em particular com instituições e organizações europeias), assim como a ajuda e financiamento de projetos e de exportações do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento).

A Embraer iniciou os seus planos de investimento com base em estratégias de criação de novos escritórios no exterior, começando pelos EUA (Palm Beach e Dallas), Pequim, Singapura e Melbourne. No início de 2000, a empresa aumentou o seu leque de produtos, no qual se incluíam aviões executivos (Phenom e dos Legacy), os novos Super Tucano e as aeronaves ERJ-145, a FAB o cargueiro KC-390, assim como a nova geração dos EMB 170/190 e dos E-Jets E-2. Cardoso, (2018)

Gráfico 1 - Embraer: Produção (entregas) anual de aeronaves comerciais - 1995 -2016



Fonte: Cardoso (2018 p. 186) com dados dos Relatórios Anuais e Formulários 20-F da Embraer e Cassiolato, Bernardes e Lastres (2002).

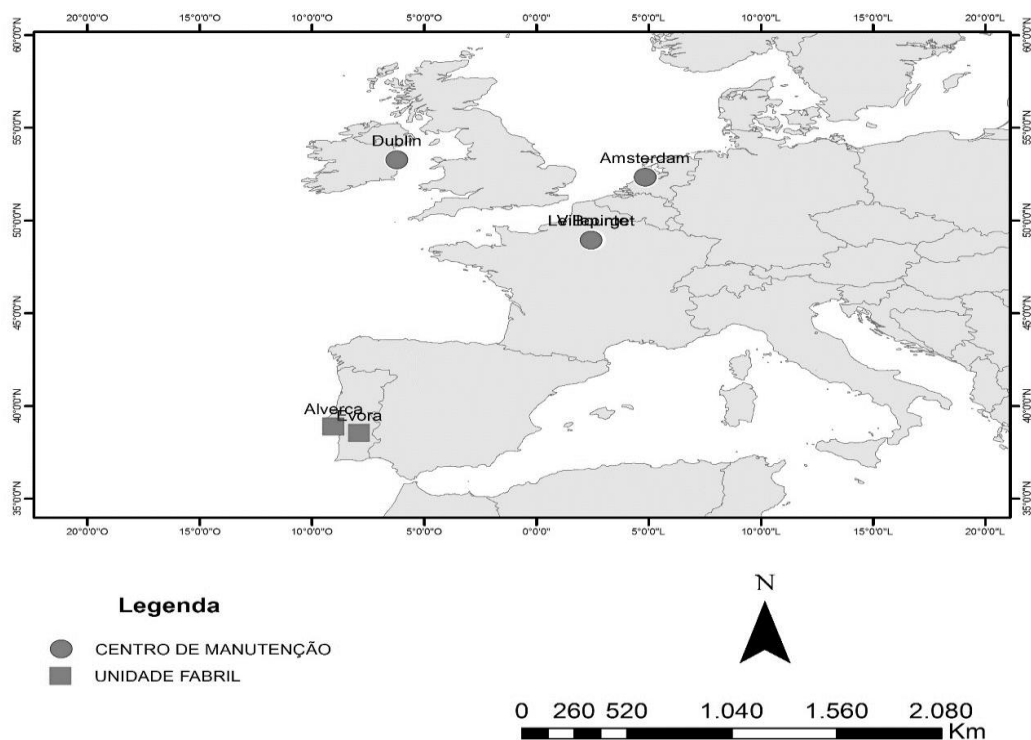
O processo de internacionalização da Embraer foi impulsionado pelo alargamento das suas atividades a vários continentes, com destaque para os EUA. Além dos escritórios em Palm Beach e Dallas, a empresa inaugurou uma unidade em Nashville (Tennessee), responsável pelas atividades de manutenção da linha de aeronaves 170/190, denominada de Embraer Aircraft Maintenance Services. Atualmente, essa unidade fornece serviços de manutenção pesada de aeronaves em todo o mundo para a Embraer.

Em 2008, surgiram duas unidades nos EUA, chamadas Embraer Executive Jets, uma em Windsor Locks (Connecticut) e outra em Mesa (Arizona). A ampliação e fortalecimento da infraestrutura nos EUA também permitiu a criação de uma unidade de produção em Melbourne (Flórida), responsável pela montagem final dos jatos Phenom e Legacy. Com isso, a Embraer fortaleceu sua presença no mercado global de aviação.

De acordo com o autor Preguiça (2016), em 2013, a Embraer inaugurou mais uma unidade produtiva em Jacksonville (Flórida), desenvolvida em parceria com a Sierra Nevada Corporation, onde se realizaram as produções finais do A-29 Supertucano para o programa LAS (Light Air Support) para a USAF (United States Air Force).

Relativamente ao continente europeu, a Embraer já estava presente em França desde 1983 com a unidade de Le Bourget, no qual assegurou o fornecimento de componentes e suporte à frota de aviões. No entanto, em 2001 a Embraer inaugurou outra unidade no território francês, responsável pelo comercial e suporte aos clientes. Em 2002, a sua presença aumentou no continente europeu, com a inauguração de uma unidade em Dublin (Irlanda) a filial *ECC Leasing Company*, que tinha como objetivo a comercialização de aviões usados produzidos pela marca. Em Portugal, a Embraer inaugurou em 2005 uma unidade Fabril em Alverca, subúrbio de Lisboa e em 2012, a Embraer inaugurou mais duas unidades produtivas em Portugal, mais precisamente na zona de Évora, região do Alentejo (Embraer Metálicas e Embraer Compósitos). A empresa também criou unidades no Reino Unido, mais especificamente duas unidades de manutenção em Farnborough (Reino Unido) e Amsterdão (Países Baixos), inauguradas em 2012 e 2015.

Figura 16 - Unidades Embraer localizadas na Europa.



Fonte: Elaborado pelo autor Preguiça, (p. 30 2016) a partir de dados fornecidos pela Embraer S.A.

No continente asiático, além dos escritórios mencionados anteriormente em Singapura e Pequim, a empresa inaugurou, em 2002, uma *joint venture* em Harbin (China),

adicionalmente, surgiu em 2012, outra *joint venture* em Harbin, contudo, orientada para a produção de jatos executivos. Preguiça, (2016)

Em 2018, as empresas Embraer e Boeing (Companhia líder no setor aeroespacial) criaram um plano estratégico para garantir uma fusão e o desenvolvimento de ambas as empresas. No entanto, as empresas acabaram por dissolver oficialmente esta junção, devido às crises presenciadas no setor de aviação e na economia global. De acordo com o portal de notícias G1, a razão pela qual este projeto nunca foi desenvolvido atualmente é todo o contexto pandémico causado pela COVID-19.

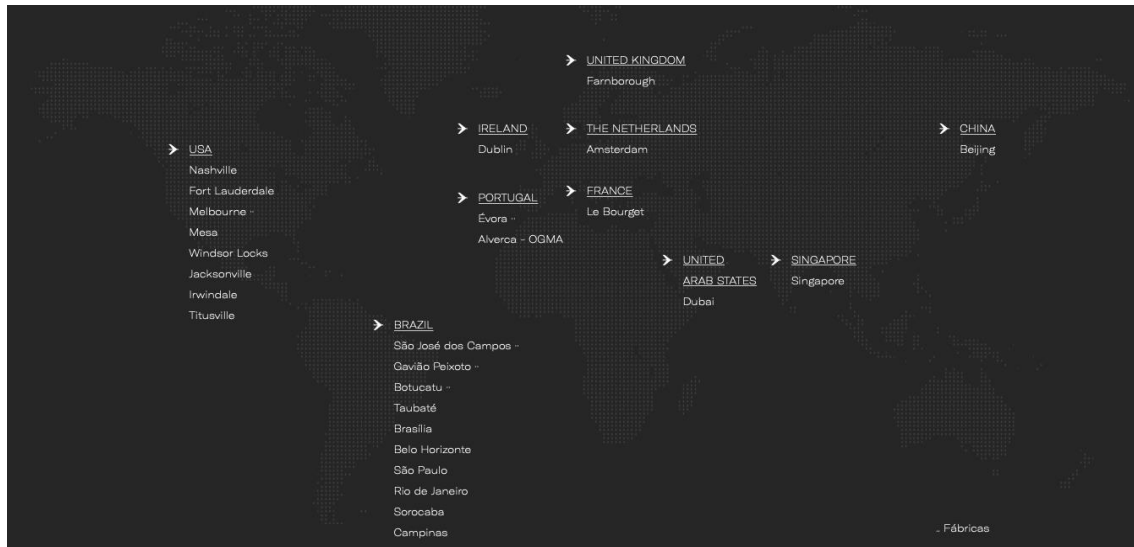
1.4 A Embraer nos dias atuais

A Embraer S.A. é descrita como uma empresa de alcance global em seu relatório anual de 2018, atuando em diversos segmentos, tais como Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa e Segurança, Serviços e Suporte, além de Aviação Agrícola.

Em termos de dimensão, o relatório apresenta um ano positivo de trabalho com aproximadamente 18 mil funcionários próprios, distribuídos em 28 cidades no Brasil e no exterior. Além disso, atualmente a Embraer é líder mundial no segmento de jatos comerciais até 150 assentos e a maior exportadora de bens de alto valor acrescentado do país.

Adicionalmente, a página oficial da Embraer define a marca como sendo a terceira maior produtora de aeronaves comerciais do mundo, salientando a referência de que “A Embraer surgiu no Brasil, mas foi criada para se espalhar pelo mundo”.

Figura 17 - Presença da Embraer atualmente.



Fonte: <https://embraer.com/br/pt/sobre-nos> (25/09/2021)

A visão da Embraer pretende continuar a consolidar-se como uma das principais forças globais dos mercados aeronáuticos e de defesa/segurança. Esta empresa líder no seu segmento de mercado é reconhecida pelos níveis de excelência não só nos seus produtos, mas também nas suas decisões empresariais.

1.5 Estratégia da marca em ação

Neste subcapítulo, será exposto alguns exemplos de empresas e casos semelhantes a marca Embraer, que demonstram um pouco de como a estratégia da marca pode ser posta em ação.

1.5.1 FedEx

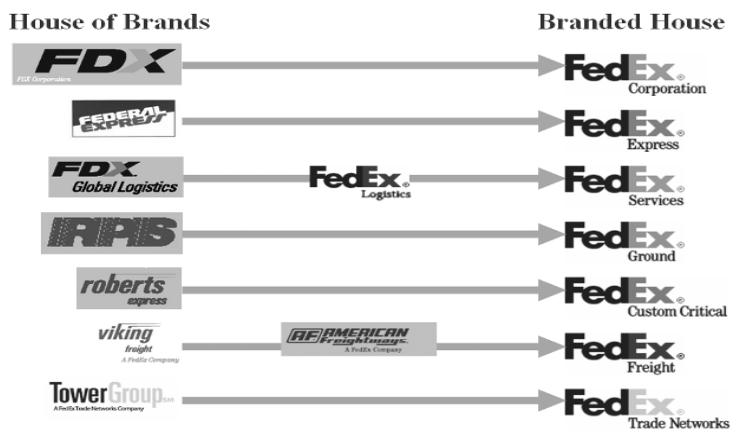
O primeiro caso é a FedEx fundada em 1973 por Frederick W. Smith que literalmente fundou o conceito do delivery noturno. A FedEx iniciou com uma pequena frota e hoje possui mais de 560 aeronaves e hoje é a maior frota de entrega do mundo, Kotler and Pfoertsch (2006).

A ideia central da marca é expressa através de seu nome: redes expressas. A imagem geral associada a essa marca é de segurança e confiabilidade, o que proporciona tranquilidade aos clientes e reforça a sensação de segurança ao utilizar seus serviços. Com o passar dos anos, os clientes adotaram o termo abreviado "FedEx" para se referir à empresa e seus

serviços, tornando-se até mesmo um verbo que significa "enviar uma remessa noturna", (Adaptado de Kotler e Pfoertsch, 2006).

A história da FedEx é extensa, mas podemos assim dizer que a grande evolução da marca se deu principalmente no início da década de 1990, quando a empresa estava se expandindo para mercados globais e queria modernizar sua marca corporativa e necessitava de uma grande modificação da identidade corporativa, e os nomes de tudo o que oferecia como os serviços a caixas de entrega e contêineres. Para que isto acontecesse a marca necessitou modificar sua imagem, a título de exemplo, para deixar mais claro e simples o sistema de nomes para seus clientes, a empresa usou um sistema que se baseava exclusivamente na marca FedEx, além de palavras reais para descrever explicitamente a empresa operadora, produto ou serviço. Os esforços de re-branding criaram um portfólio de marcas bem-sucedidas de serviços e produtos com nomes que se tornaram atemporais.

Figura 18 - From a house of brands to a branded house.



Fonte: Kotler and Pfoertsch (2006)

1.5.2 Arcaboa

Um exemplo de empresa portuguesa é a ARCABOA - Indústria de Frio, S.A., fundada em 1981 por três sócios: Rogério Sousa, Fernando Vieira e Ilídio Ferreira. A ARCABOA começou produzindo arcas congeladoras para uso doméstico, mas com o aumento da concorrência e novas demandas dos consumidores, a empresa estimulou a criação de produtos frigoríficos para atender setores como a indústria hoteleira e de alimentos congelados. A ARCABOA investiu na gestão da empresa e dificultou a entrada de novos concorrentes no mercado, principalmente na Ásia, onde há maior produção de produtos a

preços mais acessíveis. A empresa criou a marca própria "NORTCOLD" e participa em feiras nacionais e internacionais.

A ARCABOA usa uma estratégia sutil de prospecção de mercado. A empresa escolhe um país de referência em um determinado continente e depois expande sua influência. Eles enfatizam o crescimento sustentável e a importância de ter paciência: "É preciso ter alguma calma e por isso temos feito o nosso crescimento sustentadamente" (Mundo Português, 2015).

De acordo com a ARCABOA - Indústria de Frio, S.A., a empresa produz para várias marcas, mas atualmente concentra-se na promoção de sua própria marca, "NORTCOLD". A ARCABOA possui uma infraestrutura sólida, que permite apostar em marketing e participar em feiras nacionais e internacionais.



Figura 19 - Marca Arcaboa. Fonte: <https://www.arcaboa.com/en/>

A empresa se apoia na colaboração de distribuidores para expandir seus produtos em novos mercados e garantir que sejam devidamente implantados e adaptados às especificidades de cada mercado.

O seu diferencial está na qualidade dos seus produtos que lhes assegura uma maior durabilidade em relação à concorrência, fazendo com que acabem por se destacar nos países nesse sentido, ainda que encontrem alguns entraves iniciais, onde a imagem de Portugal ainda não está associada à qualidade da marca.

1.5.3. Paulo Antunes

A Paulo Antunes - Unipessoal, Lda. é um outro exemplo de empresa portuguesa que usou a estratégia de branding para auxiliar na sua internacionalização. Essa empresa é especializada na produção de mobiliário e estofados, e conta com uma equipe de 25

profissionais altamente qualificados que trabalham para atender as demandas mais exigentes do mercado. O conceito da marca é definido como "elegante, simples e sofisticado", com uma coleção intemporal que resulta da articulação perfeita entre design, conforto e artesanato. Segundo a Mobiliário em Notícia (2011), essa estratégia de branding ajudou a empresa a consolidar a sua presença em vários mercados internacionais.

A empresa tem como modo de entrada a exportação direta (através de contractos) e a estratégia para conquistar clientes e promover a venda dos seus produtos passa pela participação em feiras nacionais e internacionais.



Figura 20 - Marca pauloantunes. *Fonte:* <https://www.pauloantunes.net>

A Paulo Antunes – Unipessoal, Lda. é uma empresa que se dedica ao fabrico de estofos e mobiliário e utiliza o branding no processo de internacionalização. Para se manter nos mercados em que atua, a empresa tem como preocupação constante a customização dos seus produtos, adaptando-se às especificidades e exigências de cada mercado. Além disso, a rapidez no desenvolvimento do produto e no tempo de resposta aos orçamentos é um fator importante para fidelizar os clientes. A empresa cumpre rigorosamente os prazos de resposta e de entrega.

1.5.4. VentureOak

A VentureOak é uma empresa que fornece serviços de consultoria e desenvolvimento de software personalizado para atender às necessidades dos clientes. Fundada em 2013, a empresa possui uma equipe de 21 profissionais com conhecimentos técnicos diversos e atua em diferentes mercados no segmento B2B. A VentureOak tem como visão as palavras "Pessoas, Ventures, Produtividade" e se esforça para cumprir prazos de entrega,

fornecer qualidade e acompanhar os parceiros desde a fase inicial do projeto. Devido à incerteza do mercado de consultoria, a estratégia da empresa muda de acordo com o desafio apresentado e a relação qualidade-valor é considerada para definir a estratégia.



Figura 21 - Marca VentureOak. **Fonte:** <https://www.crunchbase.com/organization/ventureoak>

A VentureOak conseguiu estabelecer-se nos mercados internacionais logo no início das suas atividades, graças ao seu modelo de negócio. Isso permitiu à empresa vender produtos e serviços a diferentes clientes, geograficamente dispersos, sem altos custos de comunicação e adaptação. A estratégia da VentureOak é sempre definida com base na relação qualidade-valor, e varia de acordo com o mercado em que atua.

1.5.5. Vale

A seguir apresenta-se a história da Vale, uma empresa multinacional brasileira que é uma das principais exploradoras mineiras do mundo. A Vale é a maior produtora de níquel, pelotas e minério de ferro, além de produzir manganês, cobre, bauxita, potássio, ferroliga, calium e alumínio. A Vale iniciou seu processo de internacionalização em 2006, quando ingressou no mercado canadense, e atualmente está presente em 27 países.



Figura 22- Marca Vale. **Fonte:** <http://www.vale.com/PT/Paginas/Landing.aspx>

A Vale, multinacional brasileira, enfrentou diversos desafios durante o seu processo de internacionalização, os quais podem ser relacionados com a teoria do Paradigma Eclético. De fato, a empresa buscou vantagens de localização como motivação para expandir seus

negócios, além de utilizar suas vantagens de propriedade como grande mineradora em relação aos seus concorrentes em países estrangeiros. Além disso, a Vale optou por comprar ativos a fim de evitar que mineradoras concorrentes obtivessem acesso aos mesmos, além de internalizar atividades de logística, pelletização e distribuição. Todos esses aspectos se mostram identificáveis na trajetória da Vale.

Contudo, a entrada da Vale em novos mercados também resultou em problemas, como greves enfrentadas pela empresa. No entanto, apesar dos desafios, a Vale conseguiu consolidar sua posição como uma das maiores exploradoras mineiras do mundo, sendo líder em produção de níquel, pelotas e minério de ferro, além de atuar em outros setores como manganês, cobre, bauxita, potássio, ferroliga, cálcio e alumínio. Atualmente, a Vale está presente em 27 países ao redor do mundo.

1.5.6 Camil

Por fim, a Camil é uma empresa brasileira que atua no setor alimentício. Atualmente, por causa da exportação, a empresa está presente em mais de 50 países, sendo que o processo de internacionalização teve o seu início em 2007, com a compra da Saman. Em 2022, a empresa possui 12 armazéns no Brasil, 9 no Uruguai e 4 no Chile.

De acordo com a Camil (2017), a internacionalização da empresa começou em 2007 com a aquisição da S.A. Molinos Arroceros Nacionales no Uruguai, seguida da compra da Tucapel S.A. no Chile em 2009 e da Costeño Alimentos S.A.C no Peru em 2011. A Camil também adquiriu a Ormus e a Envasadora Arequipa S.A.C, ambas através da Costeño, subsidiária da empresa no Peru, em 2012 e 2013, respectivamente. Além disso, a empresa adquiriu a La Loma Alimentos S.A. na Argentina em 2013 e a Romero Trading S.A. no Peru em 2014.

Aquando da avaliação do processo de internacionalização da Camil, é possível encontrar características claras que se adequam à teoria de Poder de Mercado. A estratégia foi feita através da aquisição de empresas líderes em seus países, o que lhe permite vantagens competitivas tanto no mercado doméstico (Brasil) quanto nos países onde atua.

A Camil é uma tomadora de preços do mercado mundial e não tem grande poder de determinar preços nos mercados onde atua. Uma tentativa de praticar preços acima do mercado mundial poderia induzir o aumento das importações. Portanto, neste ponto a

teoria do Poder de Mercado diferencia-se do processo de internacionalização implementado pela Camil.

Figura 23 - Marca Camil



Fonte: <https://www.camil.com.br>

Em relação ao Paradigma eclético, a Camil apresenta os três pilares necessários para se encaixar no modelo. A matriz da empresa está localizada no Brasil e responde por mais de 2/3 do resultado da empresa, ficando os outros 1/3 divididos entre suas subsidiárias localizadas no Uruguai, Chile e Peru. Os países onde estão as filiais, têm juntos um resultado de 26% da receita total da empresa, contra o restante de 74% da matriz.

De acordo com o poder explicativo do modelo de Vernon é fraco, já que os seus produtos de exportação são pouco tecnológicos no processo produtivo e menos ainda na fase de desenvolvimento e inovação do produto.

Por fim, de acordo com os três pressupostos básicos de Uppsala, a Camil seguiu apenas dois primeiros, já que escolheu países próximos e que ela detinha grande conhecimento e logo se instalou nesses países, adquirindo conhecimento do mercado alvo.

Entretanto, a empresa não seguiu o último pressuposto, em que deveria começar suas atividades no exterior de forma amena e com o passar do tempo, ir aumentando gradativamente o investimento no país em questão. Na prática, a Camil começou forte no outro país, adquirindo grandes empresas.

Após analisar todos os casos apresentados, é possível inferir que as empresas utilizaram seus produtos e sua imagem de marca como incentivo para a internacionalização. Embora não seja a única estratégia utilizada, a importância do *branding* no processo de internacionalização de uma empresa fica evidente por meio dos exemplos observados. Conforme exposto por Silva et al. (2018, p. 177/178), “o dilema adaptação vs.

estandardização ganha aqui um efeito especial, pois se por um lado seria vantajoso poder oferecer os mesmos bens e serviços do mercado doméstico nos mercados internacionais, por outro, as necessidades e desejos são diferentes, assim como a envolvente em que o negócio tem lugar”.

1.6 Síntese

Em síntese acerca do capítulo apresentado até aqui, vimos que a marca Embraer nasceu com um objetivo de impulsionar a transformação do Brasil para um país vanguardista na indústria tecnológica. A Embraer iniciou a sua atividade em 1969, fruto de técnicas e estratégias territoriais desenvolvidas, e logo centralizou todo o seu esforço para se tornar numa das produtoras mais conceituadas no desenvolvimento de aviões. No entanto, devido a crise enfrentada, principalmente relacionados com problemas externos, por exemplo, o processo de redemocratização na política interna do governo brasileiro, que provocou impactos significativos na Embraer, considerando a relação histórica existente entre a organização e a entidade governamental, a Embraer começou a sentir os primeiros indícios de crise, que resultou em perdas de acordos/contratos e cancelamentos de encomendas, especialmente por parte dos clientes norte-americanos (Pereira, 2007 p. 5)

É então apresentado neste capítulo, a criação de novas estratégias realizadas pela marca, como por exemplo uma nova identidade, focando-se no desenvolvimento e produção de aviões comerciais de porte médio para fins militares, designado como o projeto ERJ-145. O sucesso deste projeto ERJ, fez com que a empresa produzisse mais de 600 aeronaves nos períodos de 1995 a 2000, além da decisão em apostar mais uma vez na internacionalização dos seus aviões expandindo o seu portefólio de forma a incluir empresas estrangeiras do mesmo segmento.

Pode perceber-se até este ponto que no processo de internacionalização a empresa buscou melhorias internas no seu processo de gestão, visando maior eficiência e, consequentemente, maior produtividade. Após sucessos consecutivos, a empresa passou novamente a ser lucrativa e seu foco estratégico voltou-se para dentro, na procura por eficiência e melhoria dos processos de gestão. Dessa forma, procuraremos nesta dissertação compreender o processo de internacionalização da marca Embraer e como o branding pode ou não promover este processo.

O capítulo ainda apresenta casos semelhantes a empresa em estudo, que poderão ser olhados com benchmarking.

CAPÍTULO III

1. Estudo empírico

1.1 Introdução ao estudo empírico

Esta pesquisa tem como objetivo entender como a Embraer S.A. estabeleceu sua posição de destaque no mercado aeronáutico e as estratégias de gestão de marca utilizadas durante seu processo de internacionalização. Através do estudo, serão identificados os métodos mais relevantes que levaram a empresa ao sucesso e enfatizada a importância do branding global.

A realização de pesquisa é fundamental em qualquer trabalho científico, pois possibilita uma compreensão mais aprofundada e precisa do tema em estudo. Conforme mencionado por Teixeira (2003), a pesquisa é a base da atividade científica e pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo propósito é encontrar soluções para problemas por meio de diferentes procedimentos metodológicos.

Esses métodos variam de acordo com a finalidade de cada investigação, bem como o seu tema, podendo estes ser de origem qualitativa ou quantitativa. A primeira metodologia, a qualitativa, permite uma investigação mais focada na análise estatística e lógica, enquanto a quantitativa visa uma investigação mais abstrata, porém mais focada em situações sociais.

1.1.1 Objetivo e questões da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é compreender de que forma a marca beneficia na internacionalização das empresas, através do estudo da empresa Embraer. desta forma, pretende-se analisar:

- Quais as motivações que levam uma empresa a se internacionalizar?
- Como a marca pode contribuir para o sucesso da empresa e para a sua evolução?
- De que forma a empresa Embraer fez o seu processo de internacionalização?

- Quais as estratégias utilizadas pela empresa nesse processo e qual a importância destas para o sucesso da internacionalização?

1.1.2 Pesquisa qualitativa e estudo de caso

Deste modo, o estudo incide numa análise qualitativa, por meio de um Estudo de Caso, o que permite a realização de uma investigação de natureza exploratória e analítica que, de acordo com Saunders (2009), visa a obtenção de insights e ideias que vão possibilitar a delimitação e extensão correta do estudo que, inicialmente, ainda não está definido.

Foi realizada uma revisão bibliográfica para compreender as características dos contextos aplicados na economia. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é um método abrangente que envolve a investigação empírica e a coleta e análise de dados. Considerando o objetivo da pesquisa e a metodologia escolhida, optou-se por uma análise qualitativa. De acordo com Skinner et al. (2000), citado por Bruchêz (2015), esse tipo de análise foca nas experiências das pessoas ou organizações e no significado atribuído a eventos, processos e estruturas em cenários sociais.

Ainda como salientam diversos autores como (Patias e Hohendorff, 2019), na pesquisa qualitativa, a realidade é múltipla e subjetiva, onde as experiências dos indivíduos e suas percepções são úteis e importantes para a pesquisa. Trata-se, assim, de uma análise indutiva, já que parte do indutivo para o geral.

A pesquisa qualitativa faz uso do estudo de caso como uma ferramenta fundamental para estudar um fenômeno específico em profundidade, permitindo uma compreensão mais completa e real da situação em questão, conforme destacado por Yin (2001). Segundo Goode (2005), o estudo de caso preserva as particularidades do objeto de estudo, permitindo a organização adequada dos dados coletados e uma análise mais precisa e aprofundada.

Como uma organização é composta por pessoas e estas fazem parte do fenômeno em estudo, a pesquisa qualitativa mostra-se, aqui, como sendo a mais adequada para compreender questões sociais, como a criação da marca, o seu impacto e estratégias de internacionalização de empresas, que é o foco deste estudo.

De forma a obter os dados para o estudo, optou-se, então, pela realização de dez entrevistas semiestruturadas que permitem a recolha de dados mais concretos que vão corroborar com a pesquisa bibliográfica realizada sobre a empresa. Para além disso, este método permite verificar a hipótese que defende a relevância do *branding* para o processo de internacionalização da marca Embraer, bem como a compreensão dos pontos em que essa gestão da marca se torna fundamental no processo de evolução e desenvolvimento da marca.

1.1.3 Entrevista

Para a pesquisa qualitativa e o estudo de caso, a entrevista é uma ferramenta fundamental, pois permite a coleta de dados mais detalhados e autênticos sobre o fenômeno em estudo. Conforme observado por Batista et al. (2017), as entrevistas possibilitam a obtenção de dados objetivos e subjetivos, visto que a interação, as experiências cotidianas e a linguagem do senso comum são elementos essenciais para o sucesso da pesquisa qualitativa.

Gil (2008) ressalta ainda que a entrevista tem a vantagem de ser flexível e se adaptar a diversos campos e realidades, indo de encontro com muitas pesquisas do foro das ciências humanas e sociais.

Assim, através da entrevista é possível obter informação e procurar compreendê-la através da subjetividade do indivíduo, através de seus depoimentos, pois é a forma como o sujeito observa, vivência e analisa a situação em estudo. (Batista, 2017)

1.1.4 Método de recolha da informação

Para a obtenção de dados neste estudo, optou-se pela utilização da técnica de entrevista individual semiestruturada como principal método de coleta de informações. De acordo com Bernard (2000), essa técnica possibilita um acesso aprofundado às atitudes e opiniões dos entrevistados. Além disso, a entrevista é um meio essencial para a coleta de dados precisos sobre as crenças, opiniões e ideias dos participantes observados (Bryman, 2004).

Entrevistas deste tipo são adequadas para trabalhar com amostras pequenas e são úteis para estudar situações específicas ou completar e validar as informações derivadas de outras fontes utilizadas para fazer diagnósticos. Além disso, uma vez que proporcionam acesso a percepções e opiniões, elas são eficazes para ganhar a introspeção em problemas que não são imediatamente perceptíveis, mas que, no entanto, causam preocupação em certas partes da população em análise. (Becker, 1994; Triviños, 1987; Manzini, 2003)

A técnica de entrevistas semiestruturadas é caracterizada pela utilização de perguntas abertas que abrangem as áreas de tópicos que o pesquisador deseja explorar. Essa abertura oferece espaço tanto para o entrevistador como para o entrevistado discutirem alguns tópicos com mais detalhes, conforme salientado por Triviños (1987). Caso o entrevistado encontre dificuldades em responder a uma pergunta ou ofereça uma resposta breve, o entrevistador pode usar dicas ou instruções para incentivá-lo a explorar mais profundamente a questão.

Ademais, a entrevista semiestruturada permite que o entrevistador explore linhas de investigação introduzidas pelo entrevistado ou para a reflexão sobre a resposta original, como enfatizado por Manzini (2003). Para ambos os autores (Triviños, 1987; Manzini, 2003), a necessidade de perguntas básicas e principais é fundamental para atingir o objetivo da pesquisa. Nesse sentido, Manzini (2003) destaca a importância de um planejamento cuidadoso para a coleta de informações, através da elaboração de um guia com perguntas que possam alcançar os objetivos pretendidos. Esse guia é útil não somente para a coleta de informações básicas, mas também para organizar o processo de interação com o informante.

Ao aplicar a técnica de entrevista na coleta de dados, é essencial que o investigador possua diversas habilidades, como a capacidade de fazer perguntas pertinentes, ser flexível e adaptável, ter uma noção clara das questões estudadas e manter-se imparcial em relação às suas ideias preconcebidas (Bernard, 2000). A entrevista é, sem dúvida, uma das técnicas mais importantes na coleta de informação em investigação, pois permite direcionar e focar diretamente no tópico em estudo, fornecendo inferências perceptivas casuais (Streubert & Carpenter, 2002; Bernard, 2000). Portanto, é fundamental complementar as informações obtidas através das entrevistas com outras fontes, como a pesquisa bibliográfica. As entrevistas foram conduzidas com base num guião estruturado

previamente, que incluiu questões selecionadas com base na revisão bibliográfica e nos objetivos de pesquisa.

Inicialmente, a intenção era entrevistar os coordenadores dos setores de Marketing, Comitê de Estratégia e Inovação (CESTI) e do Comitê de Auditoria, Riscos e Ética. No entanto, após tentativas frustradas de contato por telefone, e-mail e WhatsApp, foi decidido selecionar os entrevistados por conveniência com base em suas experiências nos setores selecionados, a fim de obter as informações necessárias para a análise de dados. Dessa forma, a amostra foi composta por profissionais que trabalham nas áreas de auditoria, estratégia e riscos internos e externos, bem como colegas que trabalharam na empresa e possuem conhecimento dos setores em questão. Foram realizadas dez entrevistas, apresentadas no capítulo três deste trabalho, com os seguintes entrevistados: Péricles Augusto de Lima Moraes, 33 anos (duas entrevistas); Isabel Samille, 24 anos; Helen Junho, 40 anos; Angelica Gama, 30 anos; Maria Elisa, 32 anos; Guilherme Vandeira, 25 anos; Marcelo Abrantes, 36 anos; Frederico Miacci, 35 anos; e José Henrique, 37 anos. As entrevistas foram divididas em questões de pesquisa e separadas por setores, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 8 - Organização da entrevista realizada

Objetivos	Questões de investigações	Sector entrevistado
Para compreender melhor as empresas na era da globalização, é essencial analisar a sua natureza competitiva e as mudanças no mercado. Esses fatores frequentemente levam os gestores a considerarem decisões de internacionalização, de acordo com as características específicas de cada empresa (Craig & Douglas, 2000).	Questões 1 a 10	Sector do Marketing
Determinar o processo de internacionalização da empresa Após a definição e obtenção de informação dos mercados para onde internacionalizar, as	Questões 11 a 20	Comitê de Estratégia e Inovação (CESTI)

empresas podem optar por entrar em novos mercados de diferentes formas. (Li et al. 2013)

Identificar a ocorrência do *branding*

O objetivo de uma marca é identificar e diferenciar produtos dos concorrentes e agregar valor ao consumidor (Okonkwo, U., 2007). As práticas de *branding* são reconhecidas por serem um elemento que está sempre presente em todos os negócios de sucesso (Keller e Lehmann, 2006)".

Questões 21 a 42

Setor do
Marketing

Compreender as estratégias de internacionalização aplicadas

"A entrada em novos mercados exige uma adaptação por parte das empresas, que poderá Influenciar toda a sua estratégia" (Young & Javalgi, 2007)

Questões 5 a 7

Comitê de
Estratégia e
Inovação (CESTI)

Perceber as principais mudanças que ocorrerem na organização com a mudança de mercado

"Os membros de direção têm que tomar decisões estratégicas de expansão que lhes permitam aproveitar novas oportunidades de crescimento. Os motivos para a tomada de decisão podem ser diversos e mudarem ao longo do tempo (Brewer, 2001)."

Questões 10 a 20

Comitê de
Estrategia e
Inovação
(CESTI)/*Marketin*
g

Identificar a importância de parcerias para o processo de internacionalização

As alianças estratégicas pressupõem a partilha de recursos, custos, riscos e a adaptação a diferentes mudanças ambientais.

Questões 30 a 46

Comitê de
Estrategia e
Inovação (CESTI)

Este tipo de estratégia pode “assumir diferentes formas, joint-ventures, acordos de cooperação comercial, projetos conjuntos de Investigação e Desenvolvimento” (Li et al., 2013, p. 489).

Compreender a forma e quais os recursos necessários no processo de internacionalização

Todo o processo de decisão de internacionalização está dependente dos recursos disponíveis das empresas, quer a nível interno como externo (Chetty & Campbell-Hunt, 2003

Questões 6 a 9

Comitê de Auditoria, Riscos e Ética

Compreender os principais entraves à internacionalização

Podem ser diversas as barreiras à internacionalização, podendo estas ser internas, externas, ambientais ou de marketing (Uner et al., 2013).

Questões 14 a 15

Comitê de Auditoria, Riscos e Ética

Fonte: Elaboração própria

1.1.5 Análise da amostra

As entrevistas foram conduzidas por meio de videochamadas e telefonemas, com a autorização prévia dos entrevistados para a gravação. Após a realização e gravação das entrevistas, o pesquisador procedeu à transcrição verbatim, com o objetivo de extrair o máximo de informações da memória vivida da situação da entrevista. A transcrição verbatim é uma técnica comumente utilizada em pesquisas que requerem uma análise minuciosa do discurso oral. De acordo com Halcomb e Davidson (2006), esse tipo de transcrição mantém a fidelidade ao discurso oral, incluindo todas as interjeições, sinais emocionais (como suspiros e risos), pausas e mudanças de ideias. Portanto, a precisão da

transcrição está principalmente relacionada ao conteúdo das falas e, mais especificamente, aos significados e percepções expressos pelo entrevistado.

A transcrição das entrevistas foi feita de forma precisa, incluindo todas as marcas de oralidade relevantes para o discurso e investigação. As entrevistas foram analisadas utilizando os princípios da grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), utilizando uma tabela de análise estruturada no Excel para analisar exhaustivamente cada questão respondida pelos participantes.

Para iniciar a análise das entrevistas, foram identificados os conceitos principais derivados da literatura e suas categorias temáticas correspondentes. A análise do discurso dos entrevistados permitiu ao investigador identificar e catalogar as unidades de texto, usando palavras, frases e expressões (Bauer & Gaskell, 2002). A grounded theory é uma técnica de investigação que trabalha com o discurso e a palavra, permitindo criar ilações práticas e objetivas do conteúdo de um texto que são refutáveis no contexto social.

CAPÍTULO IV

1. Apresentação dos resultados

Com o intuito de cumprir os objetivos e responder à questão de pesquisa, os dados coletados foram submetidos à análise categorial, que segundo Bardin (2010), consiste na divisão do texto em categorias que se agrupam analogicamente. A escolha pela análise categorial se justifica por ser a melhor opção quando se deseja investigar valores, opiniões, atitudes e crenças por meio de dados qualitativos. Portanto, a interpretação dos dados foi realizada por meio do método de análise de conteúdo, respaldada pelas observações realizadas *in loco*.

O processo de formação das categorias seguiu a metodologia proposta por Bardin (1977), após a seleção do material e a leitura flutuante, a codificação foi realizada com base na repetição das palavras, que, aliada aos resultados das observações, foram constituindo unidades de registro. Em seguida, foi feita a categorização progressiva. Importante ressaltar que as categorias descritas se referem à temática abordada neste estudo e não devem ser utilizadas como modelo para outras investigações, visto que cada tema apresenta peculiaridades próprias.

As categorias iniciais representam as primeiras impressões acerca da realidade organizacional estudada. Foram criadas e nomeadas a partir do processo de codificação das entrevistas transcritas, levando em consideração os dados que as constituíram, o que reflete a subjetividade do pesquisador na identificação das categorias. Posteriormente, surgiram cinco categorias intermediárias, que emergiram do agrupamento das vinte categorias iniciais. Tais categorias são fundamentadas nas narrativas dos entrevistados, no referencial teórico e nas observações realizadas.

Tabela 9 - Categorias da entrevista

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária	Categoria Final

1. A constituição da empresa	Definição inicial sobre os rumos do negócio.	I. Estratégia e Inovação	I- A história da empresa
2.Mão-de-obra	Contratação de especialistas para trabalhar na organização		
3. Internacionalização	Salienta as dificuldades enfrentadas inicialmente, as quais exigiram muito esforço e cobranças por resultados.		II- Os rituais e a preservação da Ideologia Central da empresa
4.Expansão física	Referência a transferência das instalações e expansão da área comercial.	II. Expansão da empresa	
5.Modernização tecnológica	Evidencia a modernização tecnologia vivenciada pela empresa.		
6.Governança corporativa	Relata a institucionalização deste processo.		

7.Gestão pela qualidade	Foca o ingresso da organização do PGQP, assim como a institucionalização de um programa de qualidade próprio	III. Inovações/técnicas gerenciais	II- Os rituais e a preservação da Ideologia Central da empresa
8.Programas especiais	Evidencia a série de programas e projetos desenvolvidos internamente.		
9. Responsabilidade socioambiental	Demonstra a opinião dos entrevistados sobre a experiência desse valor.	IV. Valores da organização	
10. Lucratividade/rentabilidade	Investiga a possibilidade de aplicar o valor declarado na prática.		
11. Clientes e consumidores	Indica como o valor declarado é praticado.		
12. Pessoas comprometidas e motivadas	Aborda a repercussão interna em relação ao valor adotado pela organização.		
13. Ética	Indica o reconhecimento, tanto dentro quanto fora da organização, da aplicação do valor declarado.		

14. Qualidade	Apresenta a opinião dos entrevistados sobre a presença do valor declarado no dia a dia da organização.		
---------------	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

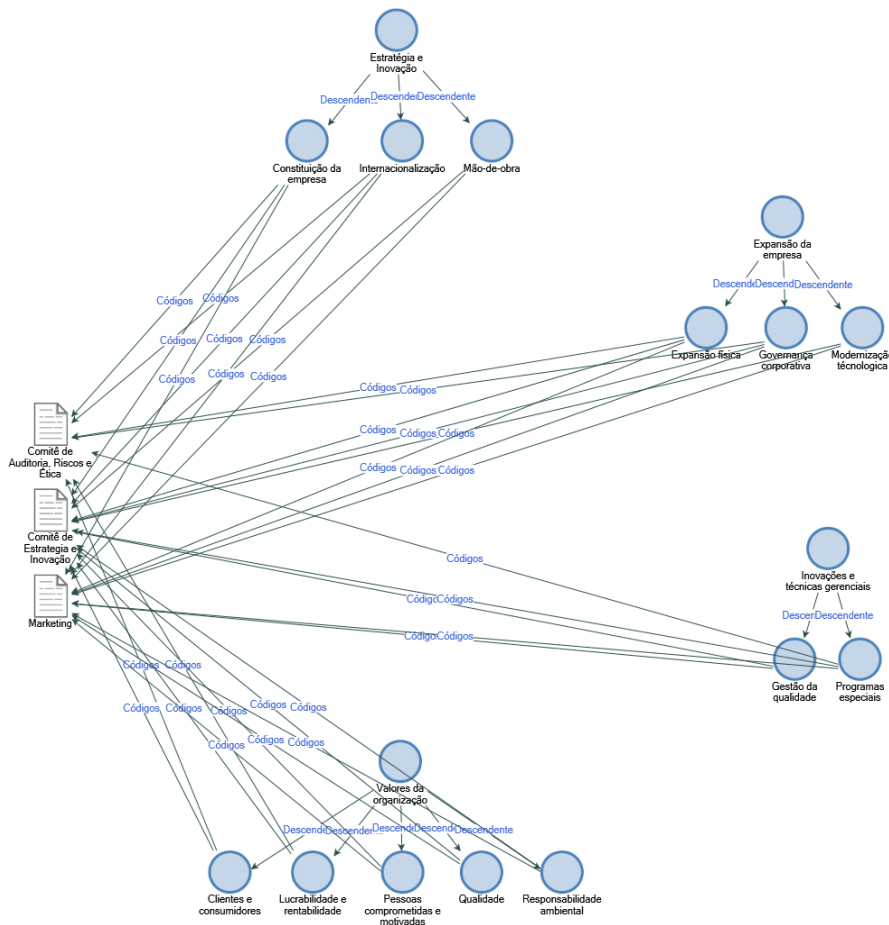
2. Análise de resultados

De acordo com a metodologia apresentada anteriormente é ainda possível efetuar o tratamento qualitativo dos dados obtidos nas diversas entrevistas com o objetivo de identificar padrões e tendências relevantes no discurso e comentários / opiniões destes.

Assim, recorrendo ao *software Nvivo* é possível obter uma visualização estruturada e esquemática dos conceitos e categorias acima identificados com a devida ligação aos dados obtidos.

A figura abaixo mostra a abordagem na escolha dos nós que servem de análise do conteúdo de interesse, que nestes casos se relaciona com os conceitos acima. Posteriormente, estes mesmos dados forma analisados cuidadosamente e cada secção da resposta do entrevistado associada a estes conceitos que no *software Nvivo* são tratados como nós.

Gráfico 2 - Estrutura nodal do estudo realizado com base nas entrevistas realizadas.



Fonte: Elaboração própria com base na ferramenta nivo

Deste modo, com uma abordagem metódica é possível identificar as tendências e ideias mais reforçadas no discurso dos envolvidos. De uma forma gráfica e visual é possível expressar os conceitos mais abordados no discurso considerado, sendo a nível individual do mesmo as palavras abaixo as mais recorrentes, como representado na Figura seguinte.

Figura 24 - Nuvem de dados (palavras e conceitos) abordados com regularidade no discurso dos entrevistados.



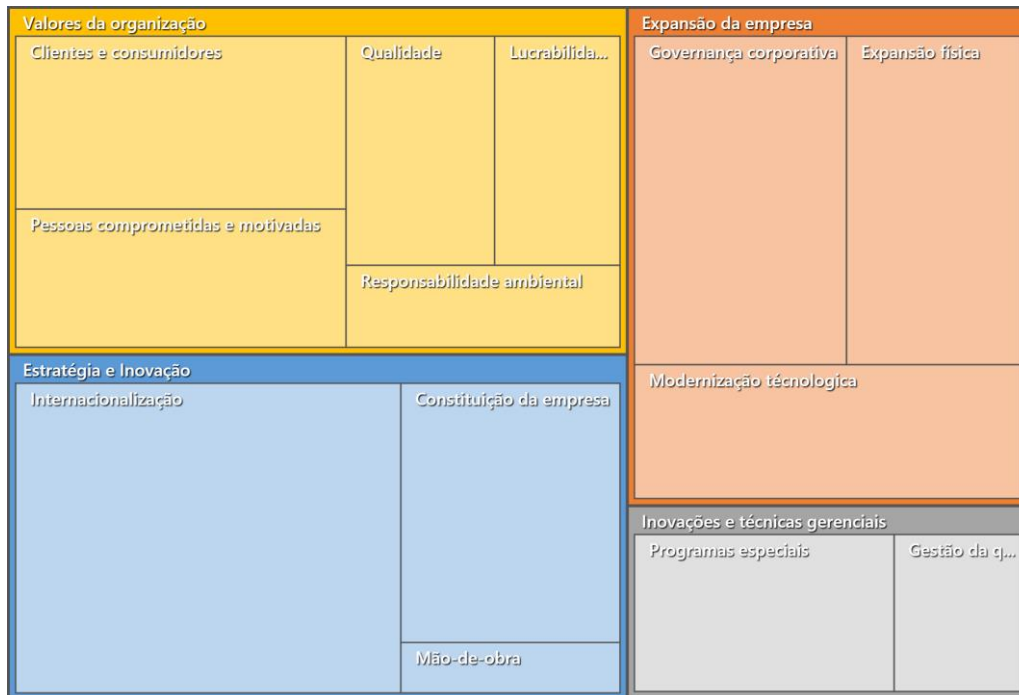
Fonte: Elaboração própria com base na ferramenta nvivo

O *software Nvivo* toma particular relevância na sua capacidade de mostrar os dados de forma estruturada e concisa com os nós principais e secundários de forma gráfica o que mostra a reflexão dos vários discursos em termos estáticos e permite inferir em relação ao grau de relevância que estes atribuíram a cada consideração do seu discurso.

A figura abaixo mostra os resultados obtidos para o estudo empírico em questão.

A discussão apresentada no capítulo seguinte vem inferir com base nos resultados apresentados na presente secção.

Figura 25 - Visualização gráfica e proporcional dos tópicos (nós) abordados ao longo das entrevistas.



Fonte: Elaboração própria com base na ferramenta nvivo

Com base no conjunto de entrevistas realizadas é possível perceber a elevada consistência dos resultados obtidos com fortes marcadores de tendência positiva na correlação das respostas entre os diversos entrevistados.

Na seção seguinte é apresentada uma análise detalhada destes resultados, bem como conclusões iminentes a partir destes.

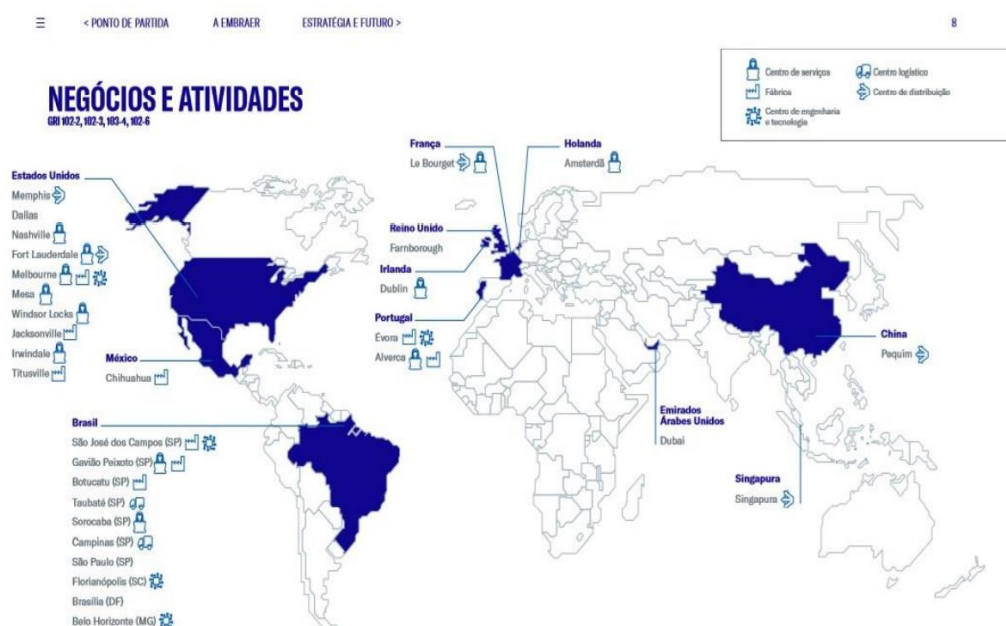
3. Discussão dos resultados

A Embraer é uma empresa altamente internacionalizada que atua em diferentes modalidades. Inicialmente, a ênfase era nos acordos de transferência de tecnologia, na importação de bens e equipamentos tecnológicos incorporados e, alguns anos depois, incluídos nas exportações. Após a privatização, a internacionalização tornou-se parte da estratégia de crescimento da empresa. O mercado mundial foi considerado crítico, dado o tamanho limitado do mercado interno. A internacionalização da produção e a procura de associação com parceiros internacionais para o desenvolvimento, fabricação e venda

de seus produtos foi projetada para superar as restrições impostas pelos limites aos recursos financeiros, técnicos ou administrativos da empresa. Em comparação com outras empresas da indústria aeronáutica mundial, deve-se notar que todas elas não são apenas maiores, mas também têm linhas de produção industrial muito mais diversificadas.

Durante a pesquisa, quando questionados sobre o principal fator que contribuiu para o sucesso da internacionalização da Embraer, os entrevistados apontaram a qualidade dos produtos da empresa como sendo crucial. Embora a meta da diretoria da empresa ao implementar o processo de internacionalização fosse aumentar o lucro para seus acionistas, a estratégia foi viabilizada em virtude da excelência técnica dos produtos oferecidos.

Figura 26 - Instalações da Embraer no futuro.



Fonte: Moura Júnior (2020).

A organização de produção da Embraer é, em parte, uma resposta à inevitabilidade de sua internacionalização. No início, a entrada no mercado internacional ocorreu por meio de exportações bastante modestas do Bandeirante e de algumas aeronaves militares, e ocorreu por causa das atividades de vendas necessárias que obrigavam a empresa a montar estoques de peças e escritórios de vendas no exterior.

A estratégia de marketing da Embraer baseia-se no monitoramento das tendências do mercado internacional e no desempenho das companhias aéreas regionais. No final da década de 1990, a Embraer analisou atentamente as tendências de mercado no transporte aéreo, as mudanças nas rotas das companhias aéreas e seus sucessos e dificuldades e identificou as vendas potenciais representadas pelo crescimento das companhias aéreas de baixo custo e "low-fare". No processo de internacionalização da Embraer, as alianças estratégicas assumiram um papel de destaque, tanto no período estatal quanto após a privatização. Através dessas alianças, a empresa conseguiu acesso a tecnologias fundamentais do setor aeronáutico, o que possibilitou sua entrada em nichos de mercado específicos.

Tabela 10 - Estimativa em porcentagem do volume de negócios da empresa.

(%)	2021	2020	2019	2018	2017
Mercado					
Nacional	21%	14%	20%	20%	20%
Mercado					
Internacional	79%	86%	80 %	80 %	80 %

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de resposta do entrevistado

É possível observar que a internacionalização da Embraer durante o período estatal seguiu os estágios iniciais identificados na literatura. A empresa iniciou as vendas para o exterior a partir de negócios realizados no país-sede, com pouco comprometimento com o processo de internacionalização. Posteriormente, contratou um agente de vendas no exterior e assumiu os custos de transação da venda e pós-venda de suas aeronaves no exterior, por meio da criação das subsidiárias EAC e EAI, além das alianças estratégicas.

“Não, completamente diferente, isto porque, os avanços tecnológicos é que possibilitam redimensionar os processos produtivos mais modernos. Renovam-se os processos de produção e de distribuição e a própria lógica de acumulação do capital. Nos dias atuais, a indústria aeronáutica brasileira pode ser

considerada uma das mais competitivas do mundo, justamente pela presença de uma empresa como a Embraer. Destaca-se a centralidade do Brasil entre os países subdesenvolvidos na produção aeronáutica, visto que a Embraer já é a quarta maior fabricante de jatos comerciais do mundo”. (Entrevistado C)

A economia de escala é uma das principais razões pelas quais a internacionalização produtiva não é comum no setor aeronáutico. Além das considerações estratégicas, as empresas querem evitar perder suas vantagens comparativas por meio da partilha de processos e produtos em território estrangeiro, embora isso possa ser uma condição para entrar em determinados mercados, como foi o caso da Embraer na China.

De acordo com a tese de Martinez (2007), a globalização da indústria aeronáutica é necessária, já que o suporte logístico, peças e manutenção, bem como a extensão de vendas nos principais mercados do mundo são cruciais para manter a confiança dos clientes na empresa e garantir a sustentabilidade do produto. Isso é particularmente importante porque produtos aeronáuticos são altamente complexos e requerem grandes investimentos de capital, tornando a ação internacional essencial.

Podemos perceber que o grau de comprometimento de mercado da empresa atualmente é alto conforme o entrevistado.

“Os valores da empresa para responder essa pergunta; ética e integridade estão em tudo que fazemos, Nossa gente é o que nos faz voar, existimos para servir nossos clientes, procuramos a excelência empresarial, Ousadia e inovação são a nossa marca, Atuação global é a nossa fronteira, Construimos um futuro sustentável.

> *ESTRATÉGICOS – associados às decisões da alta administração da Embraer, protegendo e adaptando a empresa ao ambiente de negócios.*

> *OPERACIONAIS – possíveis perdas de eficiência e eficácia dos ativos, instalações e operações.*

> *FINANCEIROS – impactam essencialmente as operações financeiras da companhia.*

> *REGULAMENTARES/LEGAIS – incluem sanções e perdas financeiras ou*

de reputação que a Embraer pode sofrer por conta de não conformidades com leis, acordos, regulamentos e políticas corporativas”. (Entrevistado A)

As alianças estratégicas são uma parte importante da estratégia de entrada em um determinado mercado. Além da dimensão internacional da empresa, a análise das parcerias estabelecidas pela Embraer em todo o mundo para a produção de suas aeronaves é especialmente relevante devido às características do setor. Podemos observar isso nos países em que a empresa opera, com base em sua faturação internacional em ordem de importância.

Tabela 11 - Países onde a empresa atua

País			
1º	Estados Unidos	6º	Holanda
2º	Portugal	7º	China
3º	França	8º	Austrália
4º	Reino Unido	9º	Emirados Árabes
5º	México	10º	Singapura

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados fornecidos pelo entrevistado A.

A opção da Embraer por expandir seus negócios por meio da internacionalização produtiva, a partir dos anos 2000, reflete uma ambição que remonta aos anos da empresa estatal e foi intensificada após a privatização. Observa-se que essa estratégia não é apenas consequência de decisões intra-firma, com o objetivo de encontrar novos mercados ou obter vantagens no exterior, embora essa possibilidade também exista.

Este efeito reflete-se nos resultados obtidos nas entrevistas realizadas em que quando os entrevistados são questionados relativamente a estratégias para o futuro da empresa, estes referem que esta visa explorar diversos cenários, desde aumentar a presença internacional até ao comum aumento de vendas, passando pela exploração de mercados como África, por exemplo, sem esquecer a aviação comercial.

Que estratégias têm para o futuro?

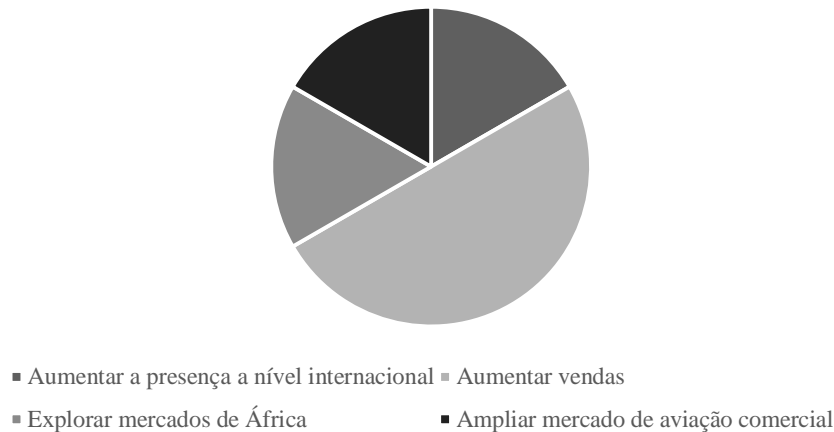


Figura 27 - Estratégias para o futuro da empresa, resultados das entrevistas realizadas.

Para empresas, tanto novas quanto já estabelecidas, acompanhar as tendências de mercado, adaptar-se às exigências da economia atual e mudar práticas culturais internas podem ser desafios significativos.

“O Branding é de suma importância para a Embraer, sem sombras de dúvidas, sem o Branding não conseguiríamos elaborar os planos estratégicos da marca com o objetivo de continuar sendo quem somos e de crescimento. Visamos investir em projetos de inovação aberta, firmando parcerias com instituições de ciência e tecnologia e outras empresas e visando apoio de agências de fomento. A Embraer, por ser uma empresa de grande porte precisa visar instrumentos gerenciais que sejam eficientes para atender as demandas de mercado interno e externo. Assim assegura sua vantagem competitiva no mercado juntamente com as pequenas empresas com qual tem parceria, aumentando a integração e sintonia entre elas. Com a globalização sendo fator inerente do processo de expansão da empresa, esta aparece como uma via de mão dupla na medida que é preciso lidar com fornecedores de diversas culturas, com distância geográfica e formas diferentes de liderança exigindo novas formas de gerenciamento. No entanto, quando se trata de estratégia, a Embraer é bem fechada quanto as respostas, isto devido o ambiente altamente competitivo em que atua. A Embraer esta presente em todas as redes sociais, como Instagram, LinkedIn, Facebook e Youtube.” (Entrevistado B)

Compreender o que está por trás de uma marca e como posicioná-la é essencial ao iniciar um projeto de marketing. A criação do logotipo é um dos primeiros passos nesse processo e deve estar em sintonia com os valores e objetivos da marca. O processo de criação, as definições da logo e o branding estão conectados com a identidade visual e o marketing da organização, podendo ser os diferenciais que darão o tom da estratégia. O maior benefício disso é que os clientes comprem o produto ou adquiram o serviço independentemente do preço, das condições de pagamento, da conveniência ou da qualidade da concorrência. É importante que o cliente perceba o quanto a marca é indispensável em sua vida e o que aconteceria se ela deixasse de existir.

Com base ainda nas entrevistas realizadas é possível perceber o impacto do *branding* da marca no mundo dos consumidores, na medida em que a percepção desta vai refletir-se em tudo que os próprios colaboradores identificam o seu fator diferenciador.

Que mais-valia possui a empresa? Qual é o fator diferenciador da empresa?

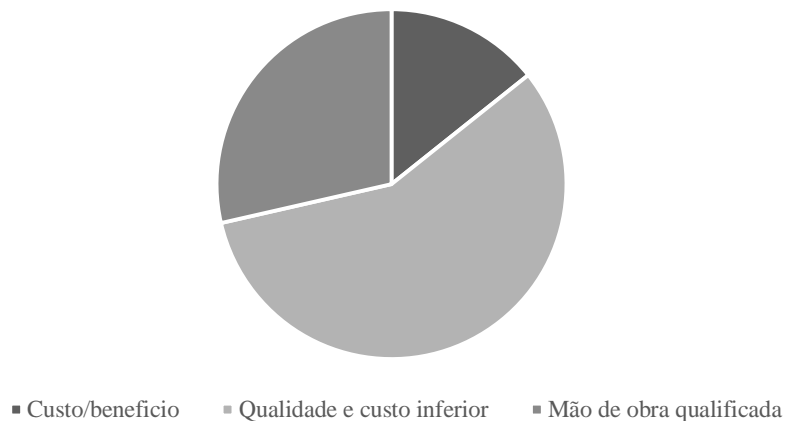


Figura 28 – Fatores diferenciadores percebidos, resultados das entrevistas realizadas.

Também neste caso, o *branding* e posicionamento da marca toma um papel preponderante na medida em que a percepção de custo/benefício ou qualidade associada a um custo inferior é essencialmente uma imagem instruída no consumidor através de diversas fermentas para atingir este fim.

Para que isso ocorra, durante o desenvolvimento da marca, é necessário alinhar os objetivos de negócio com as necessidades do público-alvo. É importante destacar que uma marca confiável cria uma distinção positiva em relação às outras e pode permanecer

na memória dos consumidores por muito tempo. Portanto, aspectos intangíveis, como valores, missão e a forma como a marca se relaciona com seu público, são tão fundamentais quanto os aspectos visíveis. A identificação por meio da marca se tornou obrigatória nas relações comerciais, uma vez que os consumidores não se concentram apenas no produto em si, mas em uma série de atributos relacionados à marca correspondente. Ao entender como as marcas cresceram em importância no cenário econômico, o branding ganha mais força.

CONCLUSÃO

A decisão de branding tem se tornado cada vez mais crucial nos últimos anos, pois tem uma influência decisiva no desempenho da empresa. Porém, ainda é um dos maiores desafios para os profissionais de marketing, uma vez que os efeitos são de longo prazo e os recursos envolvidos são muitas vezes enormes. As marcas mais fortes são aquelas que ditam o ritmo do mercado, e isso envolve não apenas os consumidores, mas também competidores, distribuidores, parceiros e veículos de imprensa. O branding tem como objetivo criar um relacionamento com os consumidores por meio da agregação de valores aos produtos, serviços ou à marca, visando um retorno a longo prazo.

As marcas já consolidadas devem usar ações de branding para modernizar, renovar e rejuvenescer o seu posicionamento no mercado, com base em pesquisas com o público para identificar suas preferências. Desenvolver estratégias que visem expandir o público consumidor pode aumentar grandemente as chances de sucesso junto aos clientes. A Embraer, como uma empresa de fabricação de aeronaves, enfrentou o desafio de integrar-se ao mercado internacional, sendo que a maior parte de seus materiais vinha de fora do Brasil. A internacionalização da Embraer era essencial para sua existência, pois a fabricação de aeronaves é uma empreitada global e a economia de escala é fundamental no setor. O Estado agiu de maneira decisiva para o êxito da internacionalização da Embraer, pois falar de internacionalização da indústria aeronáutica é falar das condições para a própria existência dela.

Após a privatização, houve melhoria na gestão da empresa, com foco no cliente, otimização de processos e aquisição de softwares novos e modernos. Essas medidas permitiram que a Embraer retornasse às condições de competição após as dificuldades do final da década de 1980 e início da década de 1990. A aquisição do segmento de aviação comercial da Embraer pela Boeing representa uma perda para o Brasil, pois a empresa é uma das poucas, se não a única, empresa originalmente brasileira do setor de alta tecnologia presente nos cinco continentes do mundo. Além das dimensões políticas e estratégicas, deve-se considerar que a dimensão social também está em risco com a possibilidade de corte de empregados no Brasil, embora os defensores da aquisição neguem que isso vá acontecer.

Nesse sentido, a Embraer adotou como estratégia básica de internacionalização, a atuação e desenvolvimento de exportações diretas que, além de procurar desenvolver um controle cada vez maior de suas exportações, que tem sido acompanhado de um maior grau de envolvimento e comprometimento de recursos com mercados internacionais. Também, adotou como parte da estratégia, o estabelecimento de joint-ventures, tendo como contrapartida, um maior comprometimento de recursos no empreendimento, além de investimento direto no exterior em filiais industriais. Pela análise dos dados coletados, constatou-se ainda que a Embraer se encontra num estágio avançado em termos de exportações, em que os principais fatores determinantes deste perfil de inserção internacional estão relacionados à própria estrutura da indústria e à visa de competitividade para operar em vários mercados e a diversos aspectos econômicos e comportamentais. Contudo, a empresa alcançou parte dos objetivos a que se propôs em sua internacionalização, que era o de possuir um negócio mais competitivo com tecnologia independente e eficiência em custo. Assim, o processo de internacionalização de uma empresa pode ser compreendido como sua própria evolução, considerando, é claro, o ambiente onde esta está inserida, setor de atuação e economia local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands - 13(4).
- Adriano Freire. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- AICEP Portugal Global. (2021, Setembro 15). *Projetos com apoio comunitário*.
<https://www.portugalgloba.pt/pt/sobre-nos/projetos-apoio-comunitario/paginas/pac.aspx>.
- Ambler, T., & Styles, C. (1995). Brand equity: towards measures that matter. *Pan'agra Working Paper No 9 5-902, London Business School*.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8). <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Batista, E. C., Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A Entrevista Como Técnica De Investigação Na Pesquisa Qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3).
- Bruchêz, A. d'Avila, Alfonso, A. F., Fernandes, N. C. C., Olea, P. M. (2015). Metodologia de Pesquisa de Dissertações sobre Inovação: Análise Bibliométrica. XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, pesquisa e extensão em administração – UCS. Disponível em:
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4136/1361>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). The Economic Theory of the Multinational Enterprise. Em *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-05242-4>
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9). <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- Cardoso, A. M. (2018). *A Embraer e a questão nacional*. Universidade Estadual de Campinas.
- Castro, M. M. F. (2017). A importância do branding para o sucesso das marcas no mercado. Universidade de Aveiro.
- Churchill, G., & Peter, J. P. (2000). *Marketing Criando Valor Para Os Clientes*. Saraiva.

- Duque, D. C. da C. (2012). *Criar e desenvolver capital da marca centrado no cliente: uma aplicação*. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Embraer. (2021, Setembro 24). *Embraer Aircraft Maintenance Services*.
<https://www.embraer-eams.com/s/about-us>.
- G1 Vale do Paraíba e Região. (2020, Abril 25). *Boeing rescinde acordo de compra da área da aviação comercial da Embraer*.
<https://g1.globo.com/Sp/Vale-Do-Paraiba-Regiao/Noticia/2020/04/25/Boeing-Rescinde-Acordo-Comprar-Area-Da-Aviacao-Comercial-Da-Embraer.Ghtml>.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9).
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1).
<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Khauaja, D. M. R. (2009). *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franquadoras brasileiras*. Universidade de São Paulo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*, 15e édition. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Michi, I. (2006). B2B brand management. Em *B2B Brand Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-44729-0>
- Lima, A. C. (2015). *O papel da internacionalização na inovação das indústrias de alta tecnologia em países emergentes: O caso Embraer*. ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing - Dissertação de mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, com ênfase em Gestão Internacional.
- McElroy, N. H. (1931, May 13). Brand Men Memo [PDF]. Procter & Gamble.
- Moura Junior, A. J. D. de. (2020). *Algoz ou herói: a participação do Estado brasileiro na internacionalização da Embraer S.A. (1994-2018)*. Universidade de Brasília.
- Pedro, M. (2010). O valor da Marca. Instituto português de administração de marketing. *Revista Portuguesa de Marketing*
- Pereira, M. F. V. (2007). Trajetórias da Indústria aeronáutica no território brasileiro – Embraer S/A: do projeto geopolítico militar a produção globalizada. *Instituto de Geografia, Programa de Pós-Graduação – Caminhos Da*

Geografia, 02–05.

- Phillips McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6). [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Preguiça, H. C. (2016). *O circuito espacial produtivo de aeronaves e o uso corporativo do território: Estratégias e dinâmicas territoriais da Embraer S.A.* UNILA – Instituto Latino Americano de Tecnologia, Infraestrutura e território.
- Ribeiro, L. G. (2018). Embraer - Trajetória e estratégia: o papel do Estado em uma empresa, no projeto de desenvolvimento do país. *FESPSP*, 99–100.
- Ricardo, D. (2018). The Principles of Political Economy and Taxation. Em *The Economics of Population*. <https://doi.org/10.4324/9781351291521-9>
- Ruão, T. (2017). *Marcas e identidades. Guia da concepção e gestão das marcas comerciais.*
- Rugman, A. M. (1979). *International Diversification and the Multinational Enterprise* (Lexington Books, Ed.).
- Sampaio, M. de A. (2016). *O poder do Branding nas organizações: A influência do valor da marca Aldi na escolha do consumidor.*
- Santo, R. J. M. C. do E. (2015). Análise ao cluster do calçado em Portugal: comparação de players e perspetivas futuras para o sector. ISCTE.
- Silva, S. C.; Rody, G. C. (2016). Estudo de Caso *Embraer*. A Internacionalização para Portugal. Católica Porto Business School
- Sofia, S.; Nora, G. (2010). Stakeholders Based Branding – Uma Abordagem Integradora dos Actores Locais na Gestão de Marcas Territoriais. Universidade de Aveiro 2010.
- Skinner, D., Tagg, C., & Holloway, J. (2000). Managers and Research: The Pros and Cons of Qualitative Approaches. *Management Learning*, 31(2). <https://doi.org/10.1177/1350507600312002>
- Tomiya, E. (2010). *Gestão do valor da marca: como criar e gerenciar marcas valiosas* (Senac Rio, Ed.; 2.^a ed.).
- Viana, J., Bento, J., & Pereira, L. (2016). *Comunicação aplicada: Marketing, Publicidade e Relações-Públicas. Escola de comunicação, arquitetura, artes e tecnologias da informação. Universidade lusófona.*
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9). <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>

YIN, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos/Robert K. Yin. *Trad. Daniel*, 320.

ANEXOS

Anexo A – Guião de entrevista

Protocolo da Entrevista

Informação do Entrevistado

Tempo da entrevista:

Dia:

Local:

Nome:

Genero: Mulher/Homem

Idade:

Região de Residência:

1. Introdução da entrevista Qualitativa

1.1. Tempo da entrevista: (Ex: 30-60 minutos)

1.2. **Objetivo da entrevista:** O objetivo desta entrevista é obter informação acerca de como é que o conceito da marca Embraer beneficiou de novas estratégias como a internacionalização de empresas.

2. **Informações Importantes:**

2.1 O entrevistado tem conhecimento que pode desistir de participar nesta entrevista durante o decorrer da mesma.

2.2 As informações recolhidas nesta entrevista são confidenciais.

2.3 Esta entrevista será gravada.

3. **Informação de Consentimento**

3.1. Did the participant read the Participant Information Sheet? Yes/No

3.2. Do you have any questions regarding the Participant Information Sheet or the Informed Consent Form?

4. **PERGUNTAS**

1. Com quantos anos de atividade a empresa contava quando iniciou o seu processo de internacionalização?

2. Quais foram os principais fatores/ motivações que impulsionaram a empresa a internacionalizar-se?

3. Qual foi o 1º mercado a ser explorado? Porquê?

3.1. De que forma abordou este mercado? Que estratégia/ modo de entrada usou?

3.2. Que conhecimentos prévios a empresa detinha sobre este mercado?

4. Como descreveria a “velocidade” do processo de internacionalização da empresa?

5. Como classificaria o grau de comprometimento de recursos da empresa durante a fase inicial do processo de internacionalização?

5.1. Como classificaria o grau de comprometimento de mercado atualmente?

6. Os processos de internacionalização são feitos com recursos próprios ou externos (recursos financeiros, recursos humanos, se recorre as instituições externas, por exemplo, AICEP)? Existe algum departamento dedicado exclusivamente à estratégia de internacionalização na sua empresa?

Não

Sim.

7. Se respondeu Não, que departamento se encarrega da internacionalização da sua empresa?

8. Quantos anos de experiência tem a empresa em mercados internacionais?

9. Indique uma estimativa, em percentagem do volume de negócios da sua empresa, no mercado nacional e nos mercados internacionais. (Por favor, indique os valores que tiver disponíveis)

(%)	2021	2020	2019	2018	2017
Mercado Nacional					
Mercado Internacional					

--	--	--	--	--	--

10. Quais os mercados internacionais onde atua a sua empresa? Por favor, indique os países ordenando-os por importância no total da faturação internacional sua empresa.

11.

12. Que aspetos gerais são tidos em consideração na decisão de entrada no mercado internacional? (escala likert)

	0 - Não sabe/ Não	1 – Não é importante	2 – É pouco importante	3 – Medianamente importante	4 – Importante	5 – Muito importante
--	--------------------------	-----------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-----------------------	-----------------------------

	responde					
Tamanho do projeto						
Duração do projeto						
Condições de pagamento						
Tipo de projeto						
Tipo de cliente						
Experiência da empresa em projetos do mesmo tipo						
Experiência da empresa no país de destino						

Capacidade e financeira da empresa						
Capacidade e técnica da empresa						
Capacidade e de gestão da empresa						
Percentage m de trabalho subcontratado						
Existência de parcerias						
Capital a investir						
Distância geográfica entre países						

13. De que forma é feita a análise de cada país antes da decisão de aposta num mercado internacional? (escala likert)

	0 - Não sabe/ Não responde	1 – Não é importante	2 – É pouco importante	3 – Medianamente importante	4 – Importante	5 – Muito importante
Contratando profissionais exteriores						
Feita pelo departamento da empresa indicado para o efeito						
Através de contactos no país de destino						
Não existe um estudo						

pormenoriz ado						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

14. As estratégias e métodos são os mesmos que aqueles usados inicialmente?
Porquê?

15. Qual/ Quais foi/foram o/os mercado/s ao qual a empresa sofreu maiores entraves?
Como é que ultrapassou esses entraves?

16. Existiu algum caso em que a empresa assumisse uma “desinternacionalização”?

16.1. Que razões determinaram a saída desse (s) mercado (s)?

17. Que mais-valia possui a empresa? Qual é o fator diferenciador da empresa?

18. A empresa possui ligação com alguma rede de negócios? Ou com alguma
empresa? Qual?

19. A empresa possui algum tipo de parceria com alguma empresa internacional/
nacional? Qual?

19.1. De que forma é que as empresas cooperam uma com a outra?

20. Que estratégias têm para o futuro?

20.1. Pretendem alargar a presença a mais países? Quais? Porquê?

21. Pretende reforçar a entrada nos países em que já teve/ tem alguma atividade
internacional?

22. Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, a internet
representa um elemento crucial na comunicação e imagem da marca. Em que medida
integram a comunicação nas novas tecnologias?

23. Qual a importância do *Branding* para a marca? Como elaboram a estratégia de
branding? Como é feita a integração de todos os elementos visuais/*branding* na vossa
comunicação?

24. Em sua percepção, fazer negócios no exterior é diferente de realizá-los no Brasil?

() Não

() Sim.

25. Se Sim, em que aspeto(s)? Poderia dar um exemplo dessa (s) diferença (s)?

26. De que forma sua empresa contornou essa (s) diferença (s)?

27. _____

28. A empresa faz alguma divulgação dos seus produtos no exterior (propaganda de massa, mala direta, participações em feiras, telemarketing, etc.)?

Não

Sim. Qual? (solicitar o material de divulgação, se existir)

29. A forma de venda pessoal (se for o caso) no exterior difere daquela praticada no Brasil?

Não

Sim. Quais são as principais diferenças?

30. E no que diz respeito aos preços? Suas políticas de preços (de tabela, descontos, crédito, financiamento, etc.) são distintas no Brasil e no exterior?

Não

Sim. Em que elas diferem?

31. A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional?

Não

Sim.

32. Essa (s) empresa (s) era (m) brasileira (s) ou estrangeira (s)?

33. A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da outra empresa?

34. _____

35. Que tipo (s) de benefício (s) essa parceria trouxe para a sua empresa?

adicionou tecnologia ao meu produto

- trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado
 - trouxe clientes potenciais para o meu produto
 - permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado
 - outra contribuição:
36. Com que tipo (s) de benefício (s) a sua empresa contribuiu para essa parceria?
- adicionou tecnologia ao produto do parceiro
 - permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes
 - permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto equivalente por um preço menor
 - outra contribuição:
37. Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo?
- Não
 - Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco, etc.)
 - Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente, etc.)
 - Sim, executivos do parceiro foram colegas de trabalho de executivos de nossa empresa
38. Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado (s) no exterior ou também para o mercado doméstico?
39. _____
40. A parceria foi estabelecida através de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal?
41. _____
42. Com o passar do tempo, essa parceria foi ampliada? De que maneira?
43. _____
44. Essa primeira parceria continua existindo, ou ela se esgotou? Porquê?

45. _____
46. Após essa primeira parceria, a sua empresa buscou estabelecer relações com outros parceiros no exterior?
- sim, no mesmo país
- sim, em outro país
- não
47. Caso positivo, de que maneira se deu essa visa? (por participações em feiras ou congressos internacionais, através de indicações recebidas de clientes da empresa no Brasil ou no exterior, através de recomendações de parceiros já estabelecidos, através de instituições do governo brasileiro, etc.)
48. _____
49. As redes de relacionamento da Embraer no exterior contribuíram para o estabelecimento de novos parceiros para a empresa? Como?