



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**ANDRÉ ALEXANDRE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**

Florianópolis

2013

**ANDRÉ ALEXANDRE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Internacionais em Florianópolis, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Rodrigo Carioni, Msc.

Florianópolis

2013

**ANDRÉ ALEXANDRE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Relações Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de novembro de 2013.

---

Prof. e orientador Rodrigo Carioni, Msc.

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Kátia Regina de Macedo, Msc.

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. João Geraldo Campos, Msc.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha mãe Margarida  
Ferreira dos Santos e ao meu pai Geraldo de  
Oliveira.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

Aos meus familiares que me educaram com muita competência, sempre acreditou na minha capacidade de alcançar os objetivos traçados e por estarem sempre ao meu lado independente das circunstâncias.

Ao professor e meu orientador Rodrigo Carioni e também à professora Terezinha Damian, que me orientou no projeto e me ajudou até o final, revisando e corrigindo o trabalho. Grato pela confiança e disponibilidade de ambos de me ajudar em todas as vezes que lhes procurei e principalmente por dividir uma parte dos seus conhecimentos sobre o tema abordado.

Aos colegas Julia Búrigo e Rodrigo Ferrari Franzoni pela ajuda em eventuais dúvidas relacionadas ao trabalho.

A todos os demais professores que colaboraram para minha formação e a todos os colegas que adquiri ao longo da vida acadêmica.

“Uma mente saudável deveria ser uma usina de sonhos. Pois os sonhos oxigenam a inteligência e irrigam a vida de prazer e sentido.” (CURY, 2004).

## RESUMO

A internacionalização de empresas é uma prática cada vez mais constante no cenário mundial e um assunto cuidadosamente estudado diariamente por organizações e especialistas. Atualmente, um novo diferencial está acrescentando novos rumos para a internacionalização, a marca como o ativo com alto poder de agregar valor e como capital da empresa. A idéia desse trabalho surgiu no interesse da marca, sua importância para as organizações e todo seu potencial no mercado local e no processo de torná-la global e notoriamente conhecida. Desse modo, o trabalho tem por objetivo é identificar os desafios que devem ser considerados e as estratégias necessárias à internacionalização de uma marca. Todas as informações foram coletadas a partir de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, através de dados secundários e de uma abordagem realizada com pesquisa qualitativa. Revisou os conceitos básicos de estratégia, internacionalização, marketing e marca. Com isso, ao responder os objetivos, foi possível entender a importância da internacionalização para uma empresa, a necessidade de cautela e um preparo antes de iniciar a atuação em outros mercados. Mostrou toda a proteção e os direitos da propriedade intelectual em que a marca se enquadra, sua lei própria e os órgãos responsáveis, os principais acontecimentos históricos até a atualidade, a importância da marca para uma empresa e os cuidados para uma gestão bem sucedida, além de identificar as principais formas de entrada, estratégias e desafios no processo de tornar uma marca globalmente conhecida.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Estratégias. Marca.

## **ABSTRACT**

The internationalization of companies is a constant practice in the current business world and a topic carefully studied daily by organizations and specialists. Nowadays, a new differential is giving new directions to internationalization, the brand as an asset with high power of adding value and as a companies' capital. The idea of this course completion assignment arose in the interest of the brand, its importance to organizations and its potential in the local market and in the process of making it global and notorious. Thus, this assignment aims to identify the challenges which must be regarded and the necessary strategies for the internationalization of a brand. The information was collected from exploratory, bibliographical and documentary research, through secondary data and qualitative research. This assignment reviewed the basic concepts of strategy, internationalization, marketing and branding. Therefore, by answering the objectives, it was possible to comprehend the importance of the internationalization for a company, the needed caution and preparation before starting operations in other markets. Demonstrated all of the protections and rights of intellectual property in which the brand fits, its laws and the responsible bodies, the main historical events to the present, the importance of branding for a company and the caution for a successful management, in addition to identifying the main entry ways, strategies and challenges in the process of becoming a globally known brand.

**Key words:** Internationalization. Strategies. Brand.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA .....	10
1.2	OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>12</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	14
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	15
<b>2</b>	<b>A MARCA: PROPRIEDADE INDUSTRIAL E CAPITAL DA EMPRESA. 16</b>	
2.1	MARCA: PROPRIEDADE INDUSTRIAL.....	16
<b>2.1.1</b>	<b>O registro da marca no Brasil.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Proteção internacional da propriedade industrial .....</b>	<b>19</b>
2.2	MARCA: CAPITAL DA EMPRESA .....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Classificação das marcas .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Valor, benefícios e vantagens para a empresa.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Administração da marca .....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCA .....</b>	<b>32</b>
3.1	INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS .....	33
<b>3.1.1</b>	<b>Teorias de internacionalização.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Formas de internacionalização .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Estratégias de internacionalização .....</b>	<b>36</b>
3.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	38
<b>3.2.1</b>	<b>Estratégias do composto mercadológico .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Estratégias de entrada nos mercados globais .....</b>	<b>44</b>
3.3	ESTRATÉGIAS DE MARCA .....	48
<b>3.3.1</b>	<b>Estratégias de marca global .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Desafios para internacionalizar a marca .....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar e compreender as principais estratégias empresariais e os desafios encontrados no processo de internacionalização de uma marca. Através de estudos e análises de internacionalização de empresas e de propriedade intelectual é possível relacionar os principais desafios e conhecer as estratégias utilizadas na decisão de expansão de mercados fora do país de origem.

### 1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

As motivações de ultrapassar as fronteiras nacionais e iniciar um processo de internacionalização, seja através de exportação e importação, subsidiárias no exterior ou através de contratos internacionais, como, franquia, licenciamento ou prestação de serviços, são base de diversos estudos de internacionalização de empresas. É possível citar inúmeros fatores, entre eles, a ascensão cada vez maior da globalização, a inovação, o avanço da tecnologia e competitividade no mercado externo. De acordo com Dunning (1988), estudioso especializado em estratégias para negócios internacionais, a internacionalização está embasada na busca por recursos, mercados, ganhos de eficiência ou ativos estratégicos. Segundo Almeida (2007), os efeitos da internacionalização são majoritariamente positivos na competitividade e na obtenção e no desenvolvimento de tecnologia. Porém, a decisão de expandir os negócios e buscar novos mercados deve ser tomada com muita cautela. O ambiente externo pode representar tanto uma oportunidade quanto uma ameaça. Há diversos desafios quando o assunto é internacionalização e é necessário um estudo completo do mercado desejado, abrangendo todos os aspectos de marketing, econômicos, sócio-culturais, financeiros, políticos e tecnológicos antes de iniciar o processo real de expansão.

De acordo com Khauaja (2012), há muito a ser feito para que empresas brasileiras invistam de maneira estruturada em sua internacionalização. Porém, atualmente vai surgindo uma mentalidade global, o país aumentou sua presença no cenário exterior, por meio de participações em fóruns e conferências globais. Diante disso, o país começa a definir seu papel na comunidade internacional e as empresas nacionais investem para aumentar sua competitividade nesse âmbito. A gestão de marcas não é apenas um mero detalhe no que diz respeito a estratégia de internacionalização das empresas, pelo contrário, podendo ser impulsionadora para o aumento da participação do país no comércio exterior e no Investimento Externo Direto (IED) mundial, agregando valor para seus produtos.

Agregando valor, uma marca passa a ganhar destaque e visualização no mercado, adquirindo status e influência forte no âmbito comercial e financeiro. Com a criação do valor, a marca se torna um ativo negociável e a internacionalização, seja por licenciamento, venda, aluguel ou abertura de franquias se torna interessante. O reconhecimento mundial de uma marca lhe direciona à uma marca global. Porém, para Keller e Machado (2006), a construção de uma marca forte requer um cuidadoso planejamento e gigantescos investimentos a longo prazo. Khauaja (2012) acredita que para ser bem sucedida globalmente a marca deve respeitar diferentes valores culturais.

No que diz respeito à gestão de marcas globais, Khauaja (2009) afirma que há alguns elementos que podem ser considerados críticos para uma gestão eficaz. Liderança, estabilidade, mercado, expansão geográfica, tendência, suporte e proteção são considerados os elementos que dão valor a marca. Além disso, a definição de uma estratégia global para a marca, a definição da identidade e ser fiel a essa marca são princípios fundamentais na gestão, garantindo a consistência da marca ao longo do tempo mundialmente. É importante construir uma marca sólida no mercado interno antes da internacionalização e após o estudo de mercados-alvos, inserir - lá no maior número possível de países.

Através das marcas, empresas utilizam estratégias que buscam diferenciar suas ofertas, tornando-se mais atraentes para os consumidores, pois são consideradas essenciais para que o consumidor possa distinguir os produtos e serviços de seus concorrentes. Esses consumidores encontram nas marcas uma identidade e não apenas a satisfação de suas necessidades e desejos. Ela valoriza aquele que a usa ou a consome, com o intuito de diferenciar, projetando certa personalidade. Além disso, estudiosos costumam dizer que a marca identifica, facilitando o reconhecimento e favorecendo a fidelidade. Sua percepção pelo consumidor tem como finalidade a agregação de valor aos produtos ou serviços. Segundo autores, as marcas se transformam em importantes ativos para as empresas, tornando-as mais lucrativas.

Seu registro garante ao proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. O INPI é o órgão responsável pela análise e registro de marcas. O prazo de proteção conferido pelo registro atualmente vigora por dez anos, contados a partir da data de sua concessão. Além disso, cabe lembrar que para iniciar o pedido de marca, é preciso definir a natureza do uso da marca (Produto, Serviço, Coletiva ou Certificação) e a sua forma de apresentação (Nominativa, Mista, Figurativa ou Tridimensional).

Um registro de marca de uma empresa exportadora permite a realização de negócios lucrativos, tanto no mercado interno como no mercado externo, havendo também a possibilidade do benefício do direito de prioridade unionista, segundo o que estabelece a Convenção de Paris. Essa Convenção (CUP), realizada primeiramente em 1883, deu origem ao Sistema Internacional da Propriedade Industrial. Além de Paris, a convenção recebeu periódicas em Bruxelas (1900), Washington (1911), Haia (1925), Londres (1934), Lisboa (1958) e Estocolmo em 1967. Teve como objetivo básico a união para a proteção da propriedade industrial e era regido por princípios como o tratamento nacional, territorialidade e prioridade unionista (CONVENÇÃO DE PARIS, 2013).

Todas essas idéias e discussões conduzem à seguinte questão central de pesquisa, que direciona e aprofunda o desenvolvimento do trabalho: **Que principais estratégias e desafios devem ser considerados na internacionalização de uma marca?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, definir-se-á o objetivo geral e os específicos, a fim de determinar o propósito do trabalho e seus delineamentos.

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso é identificar os desafios que devem ser considerados e as estratégias necessárias à internacionalização de uma marca.

### 1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos da seguinte pesquisa são:

- a) Levantar os principais conceitos e características sobre internacionalização e marca;
- b) Conhecer as principais normas que regulam a propriedade intelectual no Brasil;
- c) Entender o papel da Organização Mundial da Propriedade Intelectual na internacionalização da marca;
- d) Apresentar a regulamentação pertinente ao registro de marca;

e) Relacionar a importância de atribuir valor à marca que deseja internacionalizar-se e os principais benefícios proporcionados por uma marca forte no mercado internacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema de estudo desse trabalho é relevante pois, dentre os motivos que justificam este trabalho, um ponto que merece destaque, é a questão da marca consolidada e seu papel na internacionalização. As fusões do conhecimento do processo de internacionalização junto com as vantagens do gerenciamento de uma marca consolidada elevam a possibilidade de êxito em novos mercados. As marcas representam para as empresas, ativos extremamente valiosos, capazes de influenciar o comportamento do consumidor, ser compradas e vendidas e dar a seus proprietários a segurança de receitas futuras constantes (DUARTE; SARMENTO; SERRALVO, 2007).

A importância da marca para o crescimento da organização está cada vez maior e mais visível. Segundo Keller e Machado (2006), as marcas proporcionam benefícios tanto para os consumidores como para as empresas. Serralvo (2006) diz que a marca envolve um “conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência dos consumidores para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada”. O valor da marca, sua construção e imagem perante o consumidor e suas características próprias são o seu diferencial, capaz de construir lealdade e confiança entre organização e cliente.

Como estudante de Relações Internacionais, é comum falar, ouvir e estudar muito a respeito de gestão empresarial, organizações domésticas e internacionais, sobre negócios internacionais, estratégias e marketing, e claro, internacionalização de empresas.

Sabe-se que o comércio internacional está sempre ampliando e se tornando cada vez mais interessante. Devido a isso, cresce o número de organizações que buscam na exportação e na internacionalização, uma maneira de incrementar suas receitas e parceiros comerciais. A decisão de internacionalizar nasce e se desenvolve marcada pela tensão permanente entre a tendência de reproduzir o já conhecido em outros contextos e a de criar soluções próprias para as características de cada mercado (ALMEIDA, 2007, p. 82). Além de ser um passo importante para a organização, essa internacionalização também é de suma importância ao país exportador, pois representa um grande incentivo as outras empresas nacionais geram recursos e através das exportações estabelece um equilíbrio na economia do

país. Porém, o processo de internacionalização de empresas não é simples. É preciso analisar e fazer um estudo de mercado junto a uma estratégia empresarial, para que se possa visualizar todos os desafios, os prós e contras dessa decisão. Outro fator importante é a concorrência já presente no país a exportar. É preciso sempre procurar um diferencial em seu negócio/produto para iniciar sua atividade internacional de modo seguro e sem grandes sustos. O planejamento estratégico se dá em um processo de decisão muito importante que abrange diversas perguntas como aonde ir e como ir, além de uma análise completa de obstáculos, ameaças e oportunidades no mercado alvo.

Diante disso, pode-se dizer que é de extrema importância, tanto para o internacionalista quanto para os empresários, estudar e compreender todo o processo de internacionalização de uma empresa em todos os tipos de mercados-alvo e a partir daí, analisar qual a melhor estratégia a ser utilizada e o modo de agir dependendo de cada mercado. Por isso, este trabalho é um estudo relevante, tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial.

Dessa forma, justifica-se estudar sobre as estratégias e os desafios que devem ser considerados na internacionalização de uma marca, pois se considera muito importante a gestão estratégica e a internacionalização de uma marca consolidada para a realização de negócios internacionais lucrativos, o que torna essa temática tão interessante e fundamental para estudos, sejam eles acadêmicos, pessoais ou profissionais na vida de um Bacharel em Relações Internacionais.

#### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos de uma pesquisa explicam detalhadamente as atividades que serão desenvolvidas para a realização da pesquisa e a elaboração do relatório dos resultados. Nesse sentido, destaca o método utilizado, o tipo de pesquisa, o tipo de dados que serão coletados e a forma de análise e apresentação dos resultados.

Este trabalho utilizou o método dedutivo, pois partiu dos argumentos generalizados para o estudo em particular. Segundo Rauen (2002), o método dedutivo é um método de abordagem básico da realidade, a partir de postulados universais, leis ou teorias, para a observação de fenômenos particulares.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória. Exploratória porque a revisão bibliográfica se baseou em livros, jornais, revistas e artigos da Internet. A pesquisa

exploratória é conhecida como aquela em que tem, como maior objetivo, familiarizar-se com o fenômeno que se quer investigar de forma a definir o seu problema e embasar uma hipótese.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa, porque não envolveu pesquisa de campo com busca de dados quantitativos. De acordo com Rauen (2002), as pesquisas qualitativas de descrição são aquelas que não se conformam com os dados bibliográficos, confiam na notação qualitativa e não intervêm na realidade. A pesquisa qualitativa quer contribuir com resultados acreditáveis e fidedignos, por isso são preocupações fundamentais características como validade, confiabilidade e ética nesse tipo de pesquisa.

Quanto aos procedimentos, este trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica, porque se baseou em fontes de dados secundários, encontrados em jornais, revistas e Internet. Rauen (2002) explica que a pesquisa bibliográfica consiste na busca de informações bibliográficas relevantes para a tomada de decisão em todas as fases da pesquisa. Ela opera, a partir do material já elaborado, que constitui o acervo bibliográfico da humanidade.

Além da pesquisa bibliográfica, este trabalho também utilizou técnicas referente a pesquisa documental que, segundo Fachin (2006), corresponde a toda a informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. De acordo com o autor, ela consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam a sua busca e identificação.

Quanto ao universo de pesquisa, pode-se dizer que este trabalho se limitou a estudar as estratégias e desafios que as empresas enfrentam na hora de internacionalizar a sua marca, com intuito de obter negócios lucrativos.

Os dados utilizados para elaboração deste trabalho são secundários. Os dados secundários são aqueles que servem para fundamentar a revisão bibliográfica, esclarecendo os assuntos pertinentes ao tema. Estes dados são provenientes de materiais informativos disponíveis e foram coletados através de pesquisa bibliográfica. De acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013), uma pesquisa com dados secundários é aquela cujas informações foram obtidas através de estudos já realizados e disponíveis para o interessado.

Os dados foram analisados e apresentados em forma de monografia à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II.

## 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em quatro capítulos, além das referências. O primeiro capítulo trata da introdução, onde se expõem o tema, o problema, a justificativa, os objetivos e os procedimentos metodológicos.

O segundo capítulo apresenta as principais características da marca, considerando-se como um dos elementos da propriedade industrial, como também, como um ativo representativo no capital de uma empresa.

O terceiro capítulo aborda o conceito e as características da internacionalização, incluindo-se as estratégias de marketing internacional e as estratégias de internacionalização da marca global.

O quarto capítulo traz as conclusões obtidas a partir do estudo realizado.

## **2 A MARCA: PROPRIEDADE INDUSTRIAL E CAPITAL DA EMPRESA**

Este capítulo aborda os aspectos gerais sobre propriedade industrial, especificamente, tratando sobre conceito de propriedade industrial, patentes de invenção e de modelo de utilidade, registro de desenho industrial e marca, marca local e marca global, e, ainda, proteção internacional da propriedade industrial. Além disso, apresentam-se as principais características da marca como capital da empresa, explicando-se sobre a história das marcas, sua classificação, valor e benefícios para a empresa, além de outros aspectos que envolvem a administração da marca local e da marca global.

### **2.1 MARCA: PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

A propriedade intelectual abrange diversos fatores e idéias, e é tratada por muitos estudiosos como um processo intelectual. Essas “idéias” e “construtos” são, essencialmente, criações intelectualmente construídas a partir de formas de pensamento que tem como origem, um contexto lógico, ou socialmente aplicável ao conhecimento técnico-científico, desencadeando ou resultando uma inovação. É a partir do espírito especulativo e criativo que, desafiado geralmente por necessidades ou demandas sociais, econômicas e etc., desenvolvem-se idéias em projetos, podendo, geralmente, dar origem a invenções (DEL NERO, 2004).

Além disso, de acordo com Barbosa (2010), A Organização Mundial da Propriedade Intelectual define a propriedade intelectual como sendo o conjunto dos direitos referentes às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às



invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, assim como, às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e demais direitos relativos à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

A propriedade intelectual abrange o direito autoral e a propriedade industrial, que por sua vez, compreende, patente de invenção, modelo de utilidade, desenho industrial e marca.

O direito autoral, conhecido também como *copyright* é previsto na legislação brasileira através da Lei 9.610/98. Esse direito dá um privilégio temporário, que é conferido a um autor ou artista que tem como objetivo evitar que outras pessoas comercializem cópias de sua expressão criativa. (DEL NERO, 2004). É possível dizer que se entende por direito autoral e direito conexos o conjunto de direitos morais e patrimoniais sobre as criações do espírito, expressas por quaisquer meios ou fixadas em quaisquer suportes, tangíveis ou intangíveis, que se concede aos seus criadores (SILVEIRA, 2007).

A propriedade industrial envolve o conjunto de direitos resultantes das concepções da inteligência humana, dos quais se manifestam ou produzem na esfera da indústria. A propriedade industrial é protegida pela lei, por ser um elemento incorpóreo do fundo de comércio, efetuando-se mediante a concessão de privilégios de invenção, de modelos de utilidade, dos desenhos e modelos industriais e pela concessão do registro, dando ao seu titular a exclusividade de uso das marcas de indústria, de comércio e de serviço, além das expressões ou sinais de propaganda. A lei assegura a sua propriedade, garantindo o uso exclusivo e reprimindo qualquer violação a esse direito (DEL NERO, 2004).

Del Nero (2004, p. 47) salienta dizendo que de um modo geral, trata-se da “soma dos direitos que incidem sobre as concepções ou as produções da inteligência, trazidas à indústria para sua exploração ou para o proveito econômico de quem as inventou ou as imaginou.” Deste modo, pode-se dizer que a propriedade industrial é todo um conjunto de normas que tem por objetivo regular os direitos sobre patentes de invenção e de modelos de utilidade, como também, os direitos sobre o registro de desenhos industriais e de marcas de produtos e/ou serviço (BASTOS, 1997).

O registro de marca garante o direito de exclusividade de uma marca.

### **2.1.1 O registro da marca no Brasil**

Entende-se por marca qualquer sinal (nome ou desenho gráfico), ou combinação de sinais, capaz de distinguir bens e serviços de um empreendimento daqueles de outro empreendimento. (SILVEIRA, 2007). De acordo com a Lei de Propriedade Industrial – n. 9279/96, as marcas podem ser compostas apenas por palavras, combinação de palavras, letras e/ou algarismos, sem apresentação fantasiosa; por desenho, imagem, formas fantasiosas em geral; pela forma plástica de um objeto ou pela combinação de todos esses elementos.

A marca, ao designar um produto, mercadorias ou serviço, tem como função em princípio, identificar a sua origem, e se usada como propaganda, além de poder também identificar a origem, deve incentivar e incitar ao consumo e/ou valorizar a atividade empresarial do titular (BARBOSA, 2010). São essenciais para que o consumidor possa distinguir os produtos e serviços de uma rede de franquia dos produtos e serviços de seus concorrentes. A sua identificação pelo consumidor pode agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pela franquia.

A Lei 9.279/96 permite o registro da marca de produto ou serviço, da marca de certificação e também da marca coletiva. De acordo com a Lei, as marcas de produto ou serviço são aquelas usadas para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim de origem diversa. Referente as marcas de certificação, Del Nero (2004, p. 73) as caracteriza como sendo aquelas usadas para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, especialmente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada. Por fim, a Lei 9.279/96 cita as marcas coletivas como aquelas que são usadas para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

De acordo com o Associação Brasileira Da Indústria De Máquinas e Equipamentos (2013), em relação a apresentação visual, as marcas são denominadas como Nominativa, Figurativa, Mista e Tridimensional. São consideradas nominativas aquelas formadas por uma ou mais palavras, letras e números, sem apresentação de qualquer grafismo especial; já as marcas figurativas se formam por um desenho, imagem, figura ou qualquer forma estilizada de letra ou número. A marca é considerada mista quando apresenta a combinação de elementos nominativos e figurativos; já a tridimensional é constituída pela forma plástica distintiva e necessariamente dissociada de qualquer efeito técnico.

No Brasil, o órgão responsável por analisar e registrar as marcas locais é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). O interessado em proteger sua marca deve depositar um pedido de registro, indicando a marca desejada e os produtos e/ou serviços de interesse. Cada pedido de registro identifica apenas uma marca, em apenas uma forma de

apresentação (nominativa, mista, figurativa ou tridimensional), uma natureza (produto, serviço certificação ou coletiva) e em apenas uma única classe de produto ou serviço, de acordo com a classificação internacional de produtos e serviços, em vigor. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013).

No Brasil, o prazo de proteção da marca é de 10 anos, e quando registrada, a marca garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional. Caso haja o objetivo de expansão de negócios e a empresa queira ampliar os mercados para o exterior, é imprescindível que se registre suas marcas no órgão competente de cada país, pois a marca registrada no INPI é protegida somente em território brasileiro.

### **2.1.2 Proteção internacional da propriedade industrial**

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual, conhecida nacionalmente pelas siglas OMPI e internacionalmente pelas siglas *World Intellectual Property Organization* (WIPO) é uma das dezesseis agências especializadas da Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 1967, com sede em Genebra. Dedicada ao uso das propriedades intelectuais, a OMPI estimula inovação e criatividade (WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION, 2013; ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2013; ABIMAQ/IPD-Maq, 2013).

Del Nero (2004) cita que, o primeiro documento formal para a proteção da propriedade intelectual, foi assinado em 20 de março de 1883, em Paris. Onze países estabeleceram a União Internacional para a Proteção de Propriedade Industrial, originando a “Convenção de Paris”, cujo objetivo era assegurar a seus signatários a possibilidade de obter proteção em países estrangeiros.

A Convenção da União de Paris iniciou-se em 1880 e teve seu texto original aprovado em 1883. Essa convenção visa garantir proteção mínima uniforme em todos os países contratantes em matéria de propriedade industrial, como também, proporcionar tratamento jurídico igualitário a todos. A da União de Paris é estabelecer regras para o tratamento e a proteção da propriedade industrial nos países signatários, e seu objetivo é a propriedade industrial. (MORO, 2003).

Del Nero (2004) afirma que os países signatários da Convenção devem assegurar uma proteção eficaz contra a competição desleal, como também, dispor de um serviço especial de propriedade industrial e um escritório central para a divulgação pública das patentes.

De acordo com Dannemann (2004), desde 1º de abril de 1996, é possível por meio de apenas um pedido de registro uma marca em todos os países membros da União Européia. Já ao contrário da zona do euro, não é possível efetuar um único pedido de registro comum no Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, do qual além do Brasil, são signatários Argentina, Paraguai e Uruguai.

Além da OMPI e da Convenção da União de Paris, a respeito da proteção internacional da propriedade industrial, é necessário falar também do Acordo TRIPS, parte integrante do Acordo OMC. Conforme Moro (2003), o Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual relacionados ao Comércio, conhecido também como Acordo IC ou Acordo sobre *Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights* (TRIPS) é um anexo dos textos do acordo multilateral estabelecido na Rodada Uruguai do GATT, e regula, além das marcas e patentes de invenção, muitos outros temas atinentes à proteção da propriedade intelectual, tais como direitos de autor e conexos, indicações geográficas, desenhos e modelos industriais e topografia de circuitos integrados.

Dannemann (2004), lembra ainda que por meio de um único pedido de registro ou registro em qualquer país membro dos chamados Acordo e Protocolo de Madrid (firmados com o objetivo de estabelecer um sistema de registro internacional de marcas), é possível ser solicitada a extensão dessa proteção perante o Escritório de Marcas Internacional da OMPI, na Suíça, para outros países signatários desses tratados. O autor lembra todavia que, as empresas brasileiras ainda não podem fazer uso desse sistema pois é necessário uma reestruturação no Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Para Carlos Roberto Liboni, 1º vice-presidente da FIESP, “a falta de proteção adequada de marcas, patentes e desenhos industriais, tanto no Brasil como no exterior, prejudica a competitividade da indústria brasileira, dificulta ou impede a recuperação de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e pode ser causa de vultuosos prejuízos, perda de clientela e de oportunidades comerciais.” (DANNEMANN, 2004).

## 2.2 MARCA: CAPITAL DA EMPRESA

Entre as diversas definições de marca, é possível destacar alguns conceitos de estudiosos no assunto, institutos e lei brasileira.

De acordo com Waldemar Ferreira, as marcas de indústria e de comércio se definem como “palavras, sinais, ou figuras, isoladas ou em conjunto, de forma original, adotados e de uso exclusivo do fabricante ou comerciante, assegurado pelo registro, a fim de

assinalarem-se seus produtos ou mercadorias as exporem-se à venda” (FERREIRA, 1962, p. 266 apud MORO, 2003, p. 31).

Já conforme a lei brasileira e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. As marcas podem ser compostas de diversas maneiras; apenas por palavras ou combinações, letras e/ou algarismos, desenhos ou imagens, formas fantasiosas ou sem nenhuma apresentação deste tipo, pela forma plástica de um objeto ou até mesmo pela combinação de todos esses elementos (BRASIL, 1996; Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2013).

Silveira (2007, p. 167), complementa o conceito dizendo que “entende-se por marca qualquer sinal (nome ou desenho gráfico), ou combinação de sinais, capaz de distinguir bens e serviços de um empreendimento daqueles de outro empreendimento”. Já Martins (1997, p. 15), prefere um conceito simplificado: “uma marca é um produto ou serviço ao qual foram dados uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca”.

A marca “é um sinal que permite distinguir produtos industriais, artigos comerciais e serviços profissionais de outros do mesmo gênero, de mesma atividade, semelhantes ou afins, de origem diversa” (BIASI; GARCIA; MENDES, 1997, p. 162 apud PIERANGELI, 2003, p. 60). Tybout e Calkins (2006) acrescentam o conceito ao dizerem que, uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço.

Segundo a American Marketing Association (apud MORO, 2003), uma conceituada associação de marketing, “marca é um nome, designação sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”. Cabe também, citar o conceito de marca através da Lei 9.279, de 1996 que diz: “Art. 122. São suscetíveis de registro como marca, os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais”.

De acordo com Dearlove e Crainer (2000), uma definição mais recente sobre marcas é dada por Richard Koch no livro *The Financial Times Guide to Management and Finance* que diz: marca é um design visual e/ou nome dado a um produto ou serviço por uma organização, a fim de diferenciá-lo dos produtos concorrentes, assegurando aos consumidores que o produto será de alta qualidade e que esta será mantida.

Apesar de alguns autores europeus, situarem na Antiguidade a origem das marcas, onde sua função era restrita à indicação da propriedade do objeto, a uma relação de pertinência, é na Idade Média, com boas possibilidades de acerto e com melhor fundamentação, que aparece a real origem do uso das marcas (PIERANGELI, 2003; MORO, 2003).

Como Pinho (1996) cita, na Idade Média, as corporações de ofício e de mercadores adotaram o uso da marca como procedimento para o controle da quantidade e da qualidade da produção. Já Moro (2003), explica que as marcas na Idade Média passaram a ter uma função de indicação do estabelecimento ou casa em que fora fabricado o artigo e/ou que o vendia.

“Em 1445, surgiram as marcas individuais, sendo os fabricantes de mantas obrigados, por determinação legal, à individualização de seu produto por meio de uma marca ou sinal próprio. Já em 1500, o conceito jurídico de marca já se apresentava sobejamente conhecido, e nesse século deu-se a elaboração de um tratado sobre marcas. Embora sem uma lei que a protegesse o sinal ou a marca, que indicasse a propriedade, era colocada sob salvaguarda da honestidade pública” (PIERANGELI, 2003, p. 30).

Pinho (2003), completa relatando que as marcas individuais tornaram-se obrigatórias e adquiriram, já no século XI, um sentido comercial, com o surgimento das comunas e cidades e com a divisão de mercado, trabalho e competência. As operações comerciais eram efetuadas longe do centro produtor, deixando de existir uma relação direta entre o produtor e comprador. Desse modo, a marca era o elemento que estabelecia um vínculo entre o fabricante sediado na cidade de origem do produto e o consumidor que estava em um lugar distante. Por meio dela, o comprador tinha assegurada a garantia de qualidade do produto e podia reclamar quando a mercadoria não apresentasse as qualidades devidas.

Segundo Pierangeli (2003), a regulamentação do uso das marcas, sem as características da obrigatoriedade que tinham na Idade Média, é relativamente moderna. Surgiram na época algumas leis básicas na França, porém, foi a Lei Francesa de 1857 que produziu extraordinária influência sobre toda a legislação moderna. O autor lembra ainda, que no Brasil, a primeira lei específica sobre propriedade industrial, de proteção efetiva para as marcas foi a Lei 2.682, de 23.10.1875.

Moro (2003), ressalta que a noção jurídica de marca evoluiu através dos tempos devido às novas realidades e necessidades que surgiram na prática mercantil. A função exercida pela marca na Idade Média não é mais a mesma nos dias de hoje, destinam-se as marcas, na noção atualmente empregada pela maioria dos autores, a individualizar os

produtos e serviços aos quais se referem, diferenciando-os de outros semelhantes ou idênticos. Para a autora, verifica-se então, uma evolução da função da marca, que na Idade Média se referia ao produtor, indicava o estabelecimento da produção ou venda do artigo, para uma marca que, nos dias atuais, faz referência ao próprio produto.

De acordo com Dearlove e Crainer (2000), o período após a Primeira Guerra consolidou a importância das marcas. A propaganda tornou-se cada vez mais prevacente e a aquisição de marcas passou a ser identificada com o sucesso e o desenvolvimento. Os autores relatam que o sucesso trouxe a complexidade, as empresas começaram a ter várias marcas, que conseguiam produzir, distribuir e vender em grande quantidade.

### **2.2.1 Classificação das marcas**

A marca pode ser classificada por diversas maneiras, entre elas, espécie, forma e notoriedade. Conforme sua natureza e seu conceito, todas elas com a comum finalidade específica de identificar qualquer produto ou serviço.

De acordo com a Lei de Propriedade Industrial, mais conhecida como Lei 9.279/96, ao considerarmos as espécies de marcas, no art. 123, diferenciamos as mesmas em: marca de produto ou serviço; marca de certificação; e marca coletiva. É considerada uma marca de produto ou serviço aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, similar ou afim. A marca de certificação é considerada aquela utilizada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, especialmente em relação à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada. Já a marca coletiva, é aquela usada para identificar produtos ou serviços provenientes de membros de uma determinada entidade, a qual regulamentará sua utilização.

Pierangeli (2003) lembra em seu livro que, a marca de produto abrange as marcas de indústrias e comércio. O autor destaca que a marca de indústria é usada pelo fabricante, industrial ou artífice com o objetivo de distinguir os seus produtos. Já a marca de comércio é a utilizada pelo comerciante para identificar os seus artigos ou as mercadorias, postas no comércio. Em relação às de serviços, essas são utilizadas pelos profissionais autônomos, entidades ou empresas, para distinguir os seus serviços ou atividades, e embora prevista pela Convenção Internacional da União de Paris, nem todas as legislações a reconhecem expressamente.

Sobre a marca de certificação, cabe citar que ela não tem por objetivo distinguir produtos ou serviços, ela apenas visa, conforme definição do art. 123 da LPI, “atestar a

conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada”. Já sobre a marca coletiva, o autor lembra, que elas pertencem a sindicatos, corporações ou a outras associações de produtos e/ou comerciantes, que têm por finalidade individualizar os produtos da indústria ou de comércio de seus associados. Portanto, a marca coletiva possui finalidade diversa das marcas de produto ou serviço (PIERANGELI, 2003).

Além disso, cabe citar que a atual lei, não considera mais a extinta espécie de marca conhecida como marca genérica. A Lei 5.772/1971, que foi revogada pela atual lei, distinguia em seu art.61, as espécies de marcas de forma diversa: marcas de indústria, comércio, serviço e por fim, marcas genéricas. A marca de indústria era utilizada para distinguir seus produtos, enquanto a marca de comércio era usada pelo comerciante e a de serviço por quem o prestasse, podendo ser autônomo, entidade ou empresa. Já em relação a marca genérica, ela era empregada para identificar uma gama de produtos, os quais, por sua vez, eram necessariamente individualizados por marcas específicas (MORO, 2003, p. 33).

Quanto à sua forma, a marca pode caracterizar-se em: nominativa, figurativa, mista ou tridimensional.

A forma nominativa é aquela representada por inscrições convencionais, caracterizada por letras, os quais permitem a combinação de palavras ou apenas uma única palavra, capazes de serem lidas e enunciadas fluentemente, mesmo que formem nomes de fantasia, isto é, nomes ou palavras que não constem do vernáculo. (BIASI et al, 1997, p. 172 apud PIERANGELI, 2003, p. 66).

A figurativa é considerada aquela que é representada por um desenho ou combinações de figuras, podendo ser coloridas ou não, por símbolos gráficos, emblemas, letras, palavras ou números apresentados de um modo decorativo ou fantasioso. Cabe lembrar que, a marca figurativa só poderá ser registrada desde que não contrarie a moral e os bons costumes, que não ofenda a honra ou a imagem de pessoas, ou atente contra a liberdade de consciência, crença, culto religioso ou idéia e sentimento dignos de respeito e veneração (PIERANGELI, 2003).

A marca mista é aquela que apresenta uma combinação de marcas nominativas e figurativas. Também é considerada marca mista, aquelas em que a grafia do elemento nominativo é apresentada de forma estilizada. Já a marca tridimensional é considerada aquela que é constituída pela forma plástica de produto ou embalagem cuja forma tenha capacidade distintiva em si e esteja dissociada de efeito técnico.



É importante citar também em relação às suas classificações, a notoriedade da marca. A marca de alto renome e as notoriamente conhecidas tem assegurada pela Lei da Propriedade Industrial (LPI 9.279/96) um tratamento diferenciado e proteção especial em todos os ramos de atividade (art 125). Além disso, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial poderá indeferir de ofício os pedidos de registros de marcas que imitem ou reproduzam marcas notoriamente conhecidas (§2, apud SILVEIRA, 1998).

Para Siemsen (1997, p. 220 apud MORO, 2003), uma marca famosa pode ser caracterizada como uma marca que é conhecida por uma grande parte do público em geral, com uma reputação que se estende a vários produtos ou serviços. Moro ainda completa, ressaltando dois elementos que caracterizam uma marca de alto renome: o conhecimento da marca deve ser considerado perante o público em geral, e não só por parte dos consumidores do produto ou serviço; e que é necessário ser uma marca que assinala produtos de qualidade.

Já o art. 126 diz o seguinte: A marca notoriamente conhecida em seu ramo de atividade nos termos do art. 6 *bis* (I), da Convenção da União de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial, goza de proteção especial, independentemente de estar previamente depositada ou registrada no Brasil (Lei Nº 9.279, de 14 de Maio de 1996).

De acordo com Moro (2003), pode-se dizer que a notoriedade é uma qualidade presente em marcas que auferem um expressivo conhecimento do público. Para Aaker, a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos, é o que define o conhecimento ou notoriedade de uma marca (AAKER, 1998, p. 64 apud MORO, 2003).

Pierangeli (2003) cita em seu livro que, a Portaria 008, de 29.01.1974, estabelece que “considera-se especial a proteção, em todas as classes, ressalvados os direitos adquiridos anteriormente por terceiros, para a marca que tenha se tornado notoriamente conhecida, ou de conhecimento notório, visando a impedir possibilidade de confusão para o consumidor, quanto ao lugar de origem dos produtos ou serviços, ou prejuízo para reputação da marca, através da proibição do registro de sinais idênticos ou semelhantes de terceiros qualquer que seja a atividade.”

Além de que, conforme a Portaria 008 (apud PIERANGELI, 2003), é considerada uma marca de conhecimento notório, aquela que permite ao consumidor, independentemente de seu grau de instrução, distinguir, de imediato, um produto ou um serviço por ela identificado; aquela que seja conhecida em todas as regiões do País sem distinção de nível socioeconômico dos seus habitantes; aquela que pelo seu poder atrativo exerça tal magnetismo que independa de sua aplicação em um determinado produto ou serviço; e aquela

que tenha atingido alto conceito no mercado devido à excepcional qualidade dos produtos ou serviços que assinala.

### **2.2.2 Valor, benefícios e vantagens para a empresa**

A marca é considerada forte quando tem seu valor agregado, ou seja, ao adquirir uma certa notoriedade, personalidade, prestígio, preferência, nível percebido de qualidade, entre outros elementos sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. Esse processo de agregação de valor é mundialmente conhecido como *Brand Equity*.

Aaker (1991, p. 15 apud FALKEMBACH, 2007, p. 34) definiu valor da marca como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço. Segundo o autor, os cinco componentes do valor da marca são: lealdade à marca, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca (para além da qualidade percebida), e um composto de propriedades do tipo patentes, marcas registradas e relações com distribuidores.

Segundo Kotler (2006 apud MARGOTTI, 2012), *Brand Equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços, podendo refletir no modo como os consumidores pensam, sentem ou agem em relação a uma marca, seja pelo preço, participação de mercado ou na lucratividade proporcionada pela marca para a empresa.

A construção do *brand equity* realiza-se, pela criação de um conjunto organizado de valores, atributos, sentimentos e percepções que são conectados à marca, revestindo-a de um sentido de valor que ultrapassa o custo percebido dos benefícios funcionais do produto (PINHO, 1996).

Pinho (1996, p. 43) ressalta: “uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca.”

Keller (2003 apud TYBOUT; CALKINS, 2006), diz que o *Brand Equity* baseado no cliente é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor na venda dessa marca. Segundo ele, *equity* ocorre quando o cliente possui um alto nível de conscientização e familiaridade com a marca e memoriza algumas associações fortes, favoráveis e únicas a ela.

Kapferer (2003) cita em seu livro que, em um estudo realizado na França, chamado Megabrand System, a Sofres compara as marcas em relação a seis parâmetros: a notoriedade, a utilização declarada, a preferência declarada, a qualidade percebida, uma nota de opinião global e um item que mede a “força de evocação da marca”.

Esses ativos da marca, conhecidos também como o valor agregado da marca para os consumidores, juntados aos demais ativos não-materiais determina o valor monetário da marca para a empresa. “O valor financeiro da marca engloba, então, todos os outros valores não-materiais, sendo a marca o receptáculo final dessas outras contribuições” (KAPFERER, 2003; pag. 30).

Para Souza e Nemer (1993), o real valor de uma marca é aquele consensual entre comprador e vendedor numa determinada situação de mercado. Segundo os autores, somente nesse momento, todas as considerações de natureza estratégica, mercadológica, jurídica, fiscal, tributária e concorrencial terão sido corretamente avaliadas, no ambiente competitivo e negocial que os envolve, estabelecendo o valor de mercado.

Kuazaqui (2007) cita em seu livro que, a importância da marca se resume aos aspectos de que ela identifica o produto ou serviço ao cliente, facilitando a compra e protegendo legalmente o produto dos concorrentes, além de permitir à empresa a segmentação por marca, gerando lealdade e indicador de qualidade. O autor diz que o valor das marcas, em diversos casos, ultrapassa o valor dos ativos das empresas, representando um valor intrínseco diferente dos bens materiais de uma empresa.

De acordo com Martins (1999), o objetivo de toda empresa ao investir na construção de uma marca é aumentar sua lucratividade, fazendo com que seus produtos deixem de ser apenas simples commodities para se tornarem referência do mercado. Além disso, Moro (2003), lembra também que qualquer titular deseja, além da lucratividade, que a marca, assim como seu produto ou serviço, sejam conhecidos do público consumidor, adquirindo desta forma, certa notoriedade e agregando valor.

A marca é considerada uma vantagem competitiva e ao adquirir seu *brand equity*, ou seja, ao obter seu valor agregado, a marca forte traz vantagens seja para o proprietário da mesma, os seus distribuidores e também aos seus consumidores. Se a marca é forte, ela usufrui de uma forte taxa de fidelidade, portanto de uma estabilidade de suas vendas projetadas. A reputação da marca é fonte de demanda e de atratividade duráveis, a imagem de qualidade superior e o valor agregado da marca justificam um preço superior. A marca forte elimina o risco (KAPFERER, 2003).

Para Tybout e Calkins (2006), a presença de uma marca bem conhecida afetará fortemente como as pessoas enxergam um produto ou serviço. Se enxergarem um nome de uma marca forte e conhecida em um produto, provavelmente percebem o item como de alta qualidade, exclusivo e caro. Kapferer (2003), completa dizendo que a marca forte é aquela que distribui seus valores e consegue segmentar o mercado segundo suas próprias normas. Ela procura impor seu padrão para tornar-se referência.

Segundo Martins (1997), uma boa marca transmite eficazmente um determinado conjunto de informações, conseqüentemente, leva os consumidores a experimentá-la, a gostar, a repetirem o ato de consumo e a recomendá-la positivamente aos amigos ou relacionamentos. O conjunto dessas ações agrega valor a marca e permite que seja cobrado um preço maior pelo produto ou serviço, em especial sobre o preço que é praticado pelos concorrentes. Para o autor, os discursos, posturas e elementos materiais de trabalho devem ser percebidos pelos consumidores, levando-os a acreditar que vale a pena pagar a mais para consumir sua marca.

A fidelidade à marca traduz-se na permanência de um comportamento, através do número de compras repetidas ao longo do tempo (KAPFERER; LAURENT, 1989, p. 95 apud REVISTA PORTUGUESA DE MARKETING, 2009). Portanto, não há dúvidas que a fidelidade é uma das vantagens importantes para as empresas, pois traz confiança e motivação às mesmas, uma vez que, a fidelidade reflete que o consumidor vê um diferencial na marca.

Muitas vezes, essa fidelidade à marca, vem acompanhada com outras variáveis de bastante importância, a sensibilidade à marca e o envolvimento com a mesma. De acordo com Aaker (1991, p. 41 apud REVISTA PORTUGUESA DE MARKETING, 2009), o envolvimento com a marca surge quando a marca específica adquire para o consumidor uma importância extrema, quer em termos funcionais, quer como expressão daquilo que ele é ou daquilo que pretende ser, por isso o consumidor confia e recomenda a marca.

“A boa marca atrai o consumidor para o seu produto ou serviço e o mantém enquanto a engrenagem estiver funcionando com equilíbrio e eficiência. Esse efeito pode ser comprovado pelo sentimento de valorização que nos retém às nossas marcas preferidas” (MARTINS, 1997).

Já a respeito da sensibilidade à marca, ela é considerada uma variável psicológica baseada numa tomada de decisão, onde o consumidor sensível a ela, à caracteriza como determinante na compra (KAPFERER; LAURENT, 1989 apud REVISTA PORTUGUESA DE MARKETING, 2009). Contudo, com essas variáveis, de envolvimento afetivo e de sensibilidade aos consumidores, é possível uma fidelidade duradoura, de vantagem inestimável para a empresa.

Martins (1999) diz em seu livro que, as motivações de compra estão relacionadas às necessidades, às crenças e aos desejos individuais. Já a preferência da marca está ligada ao sentimento que está no imaginário coletivo. Segundo o autor, o consumidor prefere comprar uma marca que passe a imagem de prestígio e realização afetiva, ou seja, o consumidor só terá suas aspirações atendidas se a publicidade transmitir essa “alma” do produto.

Segundo Tybout e Calkins (2006), as marcas têm uma habilidade incrível e notável em impactar o modo como as pessoas vêem os produtos. De acordo com os autores, raramente os consumidores enxergam apenas um produto ou serviço, e sim vêem o produto associado à marca. Desta forma, percebem que o produto está moldado pela marca.

Além disso, o valor da marca junto à sua notoriedade pode trazer para as organizações, vantagens e benefícios como: maiores oportunidades de expansão e internacionalização, uma melhor recuperação em caso de eventuais problemas, uma maior eficácia da comunicação em anúncios e propagandas, oportunidades de licenciamento e de franchising e etc. De acordo com Aaker (2000 apud MAGALHÃES, 2006), as marcas fortes também aumentam o poder de barganha das empresas nas negociações por espaço exposição nos pontos de distribuição, vantagem essa fundamental nos dias de hoje.

### **2.2.3 Administração da marca**

Construir uma marca parece ser simples, porém, na realidade, criar e construir marcas são os dois maiores desafios enfrentados pelos gerentes. Desenvolver uma marca vai bem mais além da criação da mesma, pois esta caracteriza que um produto ou serviço recebeu em seu exterior uma marca, ou seja, o registro de uma organização. Marcas são ativos de longo prazo, se adequadamente gerenciada, pode permanecer por décadas ou séculos (CALKINS; TYBOULT, 2006; KAPFERER, 2003).

Conforme Martins (1997) explica em sua obra, uma marca é um sistema integrado de ações que envolvem a absoluta eficiência na preparação, entrega e manutenção dos atributos materiais do seu negócio. A percepção positiva daquilo que os consumidores recebem se materializa no sinal (a marca) que identifica as virtudes ou os defeitos do fornecedor. Para o autor, a forma ou o modo de gestão da sua marca, estão intimamente relacionados às diferenças que se tem sobre os concorrentes e a maneira como os consumidores percebem ou reconhecem essas diferenças.

“O desenvolvimento de um conjunto de abordagens alternativas para a construção da marca não é fácil, especialmente para as empresas que há muito dependem da mídia como

a pedra angular dos seus programas de construção da marca. Mas com dedicação e o comprometimento dos gerentes seniores, as alternativas talvez justifiquem o tempo e os investimentos” (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000, p. 27).

Para Martins (1999), a estrutura de uma marca deve atender quatro áreas básicas da percepção humana: percepção do físico, do funcional, do emocional e do espiritual. De acordo com o autor, os produtos são criados para atender as necessidades objetivas do consumidor, porém as marcas são criadas com o intuito de atender suas necessidades psicológicas, fundamentadas em um significado emocional.

De acordo com a *Harvard Business Review* (2000), a identidade é a base de qualquer bom programa de construção de marcas. Para os autores, a identidade da marca nítida e eficaz, que promova a compreensão e adesão de toda a organização, deve estar vinculada à visão da empresa e à sua cultura e valores organizacionais. Deve também, ser fonte de orientação quanto aos programas e formas de comunicação que sustentarão e reforçarão a marca, distinguindo-os das alternativas que apenas redundarão em dispersão e confusão. “Sempre que falta uma identidade nítida e forte, a marca fica à deriva como um navio sem leme” (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000, p. 16).

“O recomendável, para a criação de uma marca bem sucedida, é que a identidade de um negócio seja construída e sustentada sobre as características, qualidades, promessas e entrega de produtos ou serviços” (MARTINS, 1997, p. 27).

Segundo Kapferer (2003), o conceito de identidade vem lembrar que, se no nascimento uma marca freqüentemente é apenas o nome de um produto, com o tempo ela adquire autonomia, ou seja, sentido próprio. De acordo com o autor, a identidade é um conceito de emissão, trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma. Junto ao conceito de identidade, o autor abrange também outra característica importante na criação da marca; a imagem. Para ele, a imagem é um conceito de recepção e seus estudos tratam da maneira pela quais certos públicos concebem um produto, uma marca, uma empresa, um político, um país.

“A imagem da marca é a forma externa e as características observáveis da oferta do profissional de marketing. É o artefato oferecido, a expressão da oferta. Imagem é o significado operacional da marca. É o sentido que o profissional de marketing é capaz de infundir na marca. É mais suscetível à manipulação estratégica” (GARDNER, 1955; THALER; KOYAL, 2003; TURNER, 1974 apud TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 52).

Pinho (1996), completa argumentando que a imagem da marca é construída por meio das mais diversas fontes, como informações veiculadas pelos meios de comunicação,

experiências no uso do produto, embalagem, identidade da empresa, promoções de vendas, propaganda e publicidade, relações públicas. O autor ressalta que a publicidade é um importante componente da marca e, por sua natureza, constitui ferramenta essencial no processo de construção da imagem da marca. Além disso, como atividade de comunicação, a publicidade destaca-se tanto pelo elevado grau de controle que permite sobre as mensagens quanto pelo poder de penetração e convencimento junto aos consumidores e público em geral.

Outra característica importante na construção e administração da marca é o posicionamento da marca. Segundo Tybout e Calkins (2006), o posicionamento de marca refere-se ao significado específico pretendido para uma marca nas mentes dos consumidores. Um posicionamento de marca articula a meta que um consumidor atingirá ao usá-la e explica por que é superior a outros meios de realizar essa meta.

Já para Kapferer (2003), o posicionamento lembra que, para o consumidor, toda escolha é comparativa: um produto só pode ser analisado quando ele estiver situado claramente dentro de uma problemática de escolha. Além disso, o autor ressalta que o posicionamento é, antes de tudo, uma reflexão sobre o produto, porém ele asfixia a riqueza de sentidos da marca, uma vez que não dá conta de todas as suas potencialidades.

Em relação à extensão da marca na administração das mesmas, as empresas bem-sucedidas entendem que marcas são ativos e os melhores gerentes procuram alavancar esses ativos quando usam um nome de marca bem estabelecido para lançar novos produtos. A maioria das empresas está perseguindo estratégias de expansão dos produtos ou serviços. A extensão de marca é uma prática crescente; cada vez mais empresas o fazem sob o nome de uma de suas marcas existentes, em vez de sob um novo nome de marca, criado com essa finalidade (TYBOUT; CALKINS, 2006; HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000; KAPFERER, 2003).

Souza e Nemer (1993, p. 39) dizem: “Extensão de marca nada mais é do que a transformação de uma marca forte numa marca guarda-chuva, ou a abertura de espaço numa marca guarda-chuva para mais um produto ou linha. A empresa investe numa marca, acreditando que seu sucesso será transferido para novos produtos, dentro da mesma categoria ou em categorias claramente relacionadas, lançados sob a proteção do mesmo guarda-chuva.”

O autor explica que marcas guarda-chuva são aquelas que utilizam uma mesma marca para todas as linhas ou todos os produtos em uma ou mais linhas, visando a “proteção” dos novos produtos que venham a ser lançados. Para o autor, quando se usa uma marca guarda-chuva para muitas linhas de produtos, é muito comum que o nome da empresa seja

usado como guarda-chuva para todos ou grande parte dos produtos da empresa (SOUZA; NEMER, 1993).

Tybout e Calkins (2006), explicam que essas extensões de marca são denominadas extensões de linha quando estão na mesma categoria de produto, como marca mãe ou âncora e denominadas extensões de categoria quando estão em categoria diferente da marca-mãe. Para os autores, as extensões de marca podem ajudar a administrar os custos e os riscos associados ao lançamento de um novo produto. Um nome de marca familiar e confiável sinaliza qualidade para os consumidores e aumenta a probabilidade de que os consumidores experimentarão o produto.

Ademais, as extensões apropriadas da marca também beneficiam a marca-mãe, uma vez que sustentam a relevância da marca à medida que as necessidades dos consumidores e as ofertas dos concorrentes evoluem e, assim, motivam o interesse continuado do consumidor e do varejista pela marca (TYBOUT; CALKINS, 2006).

Kapferer (2003) ressalta que a extensão da marca é uma prática necessária. Segundo o autor, é por meio de inovação que a marca permanece atual e demonstra sua preocupação permanente em detectar e responder às evoluções profundas de gostos e expectativas dos compradores. A lógica da marca é competitiva, ela a conduz a buscar sempre maiores ganhos em produtividade, em economia de escala, portanto isso somente é possível estendendo sua ambição de participação de mercado do local ao nacional, e conseqüentemente depois, ao mundial.

*Harvard Business Review* (2000) acrescenta duas outras razões pelas quais as empresas confiam nas extensões de linha: alternativas de baixo custo e de baixo risco para atender às necessidades de vários segmentos de clientes; são capazes de satisfazer aos desejos dos consumidores, ao oferecer uma ampla variedade de produtos sob uma única marca. Entretanto, os autores pedem cuidado na decisão de expansão. “Ao analisarem novos produtos e serviços, os gerentes devem avaliar com cuidado não apenas a maneira como a marca afeta a extensão da linha, mas também o modo como a extensão da linha afeta a marca” (WICKE, apud HARVARD BUSINESS REVIEW, 2000, p. 131).

### **3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCA**

Este capítulo estudará as principais características de internacionalização e estratégias de marketing internacional, destacando-se as estratégias do composto



mercadológico, as estratégias de entrada nos mercados internacionais, e as estratégias mais adequadas de consolidação da marca no mercado internacional.

### 3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Entre as diversas definições de internacionalização, é possível simplificar o conceito conforme Quintella e Silva Paixão (2012), dizendo que se trata essencialmente do fato da organização passar a operar internacionalmente, ou seja, em pelo menos mais um país que não seja o seu de origem. A busca por novos mercados e a expansão das fronteiras é conhecida como processo de exportação e importação de empresas.

Para Dunning (1988), a internacionalização está fundamentada na busca por recursos, mercados, ganhos de eficiência ou ativos estratégicos. Resende e Paula (2012) citam também como motivações para a internacionalização, o aumento da competitividade no mercado doméstico, em razão do crescimento das importações favorecido pela abertura de mercado, que forçam as organizações a procurar alternativas que possibilitam a sobrevivência, surgindo assim a necessidade de busca em outros mercados.

Segundo Almeida (2007), a estreita correlação entre o comércio exterior e os investimentos externos diretos torna a internacionalização uma necessidade para que as empresas possam aumentar sua competitividade, e desse modo, enfrentar a concorrência internacional. Entre as principais razões para o investimento no exterior, ganham destaque os fatores a respeito da necessidade de estabelecer parcerias com as empresas compradoras; a necessidade de estar próximo ao cliente, melhorando a logística; a conquista de novos mercados; o acesso à tecnologia; presença em blocos regionais; disponibilidade de fontes internacionais de financiamento; a necessidade de ultrapassar barreiras protecionistas; a necessidade de ajuste às regulamentações do mercado local; o acesso à rede de fornecedores; e a reação ao comportamento da concorrência.

#### 3.1.1 Teorias de internacionalização

Existem diversas teorias que explicam a internacionalização. Essas teorias podem ser divididas em duas áreas, representando enfoques diversos: o econômico e o comportamental. As teorias baseadas nos aspectos econômicos examinam e prevêm a disponibilidade de informação para a tomada de decisão, já as teorias caracterizadas comportamentais entendem que ocorre um comprometimento gradual de recursos e a escolha

prioritária de mercados culturalmente próximos para a inicialização da entrada em outros mercados (Gonçalves, 2010). Dentre as principais teorias de internacionalização na vertente econômicas, damos destaques as: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. Por outro lado, referente as teorias comportamentais, temos O Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes (Network).

Segundo Carneiro e Dib (2007), as teorias com base em critérios econômicos possuem enfoques em soluções (pseudo) racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, orientadas para um caminho de decisões que traga a maximização dos retornos econômicos. Já nas teorias com base na evolução comportamental, o processo de internacionalização das empresas depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.

A Teoria do Poder de Mercado é originada do trabalho de Hymer, que acredita que conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, o lucro também sofreria um aumento. A lógica das operações internacionais consiste em explorar vantagens de *ownership* e de controle, em uma busca de quase monopólio no mercado, derivada da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como por exemplo, as vantagens de custo. A Teoria da Internalização, criada por Buckley e Casson, possui ênfase na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa o custo de transação como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado ou uma internalização para uma determinada transação. As imperfeições dos mercados intermediários incentivam a firma a internalizar aquelas atividades através da verticalização. O Paradigma Eclético visto por Dunning, aponta algumas razões e/ou fatores para a internacionalização das empresas: localização, internalização ou *ownership*, ou seja, busca de mercado, eficiência, ativos e capacitações (AMATUCCI, 2009; CARNEIRO; DIB, 2007; GONÇALVES, 2010).

Amatucci (2009), ao escrever sobre a Escola de Uppsala, a caracteriza como uma teoria onde as empresas internacionalizar-se-ão gradualmente, em pequenos passos, e esse gradualismo seguirá a distância psíquica entre o país de origem e os sucessivos países hospedeiros. Já sobre a Teoria das Redes ou Networks, Carneiro e Dib (2007) consideram que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas. Para Gonçalves (2010), as iniciativas são modos de seguir outros participantes da rede ou desenvolve relacionamentos em novas redes, também responsável pela decisão de quando e onde internacionalizar.

### 3.1.2 Formas de internacionalização

O já consolidado processo de expansão internacional das empresas, exclusivo dos países desenvolvidos até pouco tempo atrás, entra em uma nova fase, envolvendo de maneira cada vez mais relevante corporações de países em desenvolvimento. A internacionalização traz riscos e benefícios para as empresas. As primeiras a se beneficiarem do processo apresentam ganhos de escala e escopo, eficiência e aprendizagem. Por outro lado, o principal desafio é superar as desvantagens de ser estrangeira, sobretudo a dificuldade de transferir competência às operações no exterior. É necessário ter clareza da sua ambição estratégica e capacitar seus colaboradores para obter sucesso, tendo humildade e sabedoria para aprender com os próprios erros e com a experiência umas das outras (ALMEIDA, 2007).

De acordo com Loureiro e Santos (1991), o processo de internacionalização deve ser adequado à realidade do negócio de cada empresa, devido sua complexidade, respeitando as características particulares de seu mercado, produto ou serviço, no país em que pretende entrar. Em relação às etapas desse processo de internacionalização, o autor diz que os objetivos de expandir as atividades de cada empresa variam de acordo com o setor em que ela atua e das necessidades específicas.

Para os Fleurys (2007), a questão chave uma vez que a empresa decide internacionalizar-se é definir para quais mercados deve dirigir seus esforços. Segundo os autores, os países desenvolvidos abrigam um mercado sofisticado, com consumidores que exibem níveis mais elevados de exigência que os necessários para que uma empresa se mantenha competitiva em seu próprio país. Ademais, muitas vezes a concorrência já estabelecida, maiores e agressivos, criam obstáculos para quem deseja explorar um mercado mais desenvolvido.

Os autores lembram que as dificuldades em relação ao idioma, estrutura do mercado, preferências dos clientes, a legislação do país em questão, normas técnicas ou práticas locais de negócios, são alguns dos demais obstáculos que muitas vezes as empresas que não dispõem de recursos e conhecimentos básicos para operar em outros mercados acabam enfrentando. Devido esses fatores, é comum iniciar o processo de internacionalização em um mercado que tenha instituições e cultura mais parecidas com as suas, ou seja, em que haja menor distância psíquica e relação ao país de origem (FLEURY; FLEURY, 2007).

Ainda sobre as formas de internacionalização, Almeida (2007) menciona os tipos de investimentos externos de empresas que apóiam a expansão de suas exportações como: escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, montagem ou acabamento do

produto no mercado de destino ou para reexportação, assistência/serviço pós-venda, laboratório e oficinas para adaptação de produtos. Além disso, é possível acrescentar o estabelecimento de lojas, pontos de vendas próprios e as estratégias de internacionalização via franquias. Para o autor, nessas modalidades o empreendimento em outros países visa melhorar ou viabilizar o atendimento direto aos consumidores internacionais de produtos originários da matriz da empresa em seu país de origem. Desse modo, as empresas que empreendem no exterior nestas modalidades de investimento acrescentam atributos ao seu produto e objetivam aumentar o valor percebido pelos clientes.

O autor cita também a presença local em mercados internacionais, como ainda mais importante e muitos casos compulsória, para empresas dos setores de serviços. Segundo ele, as características próprias do negócio e a intangibilidade dos atributos de valor demandam instalações físicas e relacionamento imediato e direto com os consumidores. Para as empresas que atuam no sistema de franquias, os desafios são mais complexos e envolvem o estabelecimento de redes em que os cuidados com a marca, os aspectos legais do negócio e a seleção de parceiros adquirem um grau de importância muito maior que as relações tradicionais de exportação (ALMEIDA, 2007).

### **3.1.3 Estratégias de internacionalização**

A internacionalização tem sido uma estratégia de crescimento para as empresas buscarem novos mercados, economias de escala, segurança e lucratividade, todavia, vencer a concorrência em outros países de forma sustentável não é uma tarefa relativamente simples. É necessário competência para transferir vantagens competitivas de um país para outro, realizar ajustes nas vantagens atuais quando necessário e inclusive criar vantagens totalmente novas. Ainda que a empresa consiga vencer este desafio, ainda é insuficiente, pois as tecnologias e os modelos gerenciais se encontram em constante mudança, novos concorrentes entram no mercado, alianças estratégicas são formadas, aquisições e fusões aumentam ainda mais a complexidade de todo o processo gerencial (VASCONCELLOS, 2008).

Segundo Balbinot, Graemil e Macadar (2008), a decisão de expandir as fronteiras internacionalmente apresenta inúmeros riscos. Portanto, é necessário que a estratégia de internacionalização seja bem estruturada, levando em conta as competências da organização. Vasconcellos (2008) lembra que, uma das razões principais para programar uma estratégia internacional é que os mercados exteriores produzem novas oportunidades potenciais.

Para Palacios e Sousa (2009), um dos primeiros passos em todo o processo é a análise das forças e fraquezas da empresa. A atenção aos pontos fracos pode levar o empresário a formular determinadas correções antes de prosseguir na internacionalização. De acordo com o autor, é necessário: a análise da missão empresarial; da capacidade de relacionamento externo da empresa, sobretudo com outras culturas e em outros ambientes; a necessidade de planejar as atividades e integrá-las no processo de planejamento empresarial; e questionar-se sobre a necessidade de uma adaptação cultural, tendo em vista a real situação dos mercados externos.

Segundo Dunning (1988 apud FLEURY; FLEURY, 2007), estratégias internacionais ao nível das empresas são ditadas em grande parte pelas vantagens competitivas desenvolvidas por elas em seus países de origem. Conforme crescem e ganham escala em seus países de origem, as empresas desenvolvem competências que se traduzem em vantagens específicas das corporações.

A empresa inicia o processo de expansão de mercados internacionais de forma lenta, com pouco comprometimento e aos poucos, conforme a evolução da negociação investe-se mais recursos na exploração do novo mercado. A partir do momento que a empresa adquire maior conhecimento das particularidades locais, ganha confiança de que o negócio nesse novo mercado é interessante e viável e desenvolve uma rede de contatos mais sólida, o comprometimento torna-se maior, fazendo com que a empresa comece a transferir seu *know-how* e habilidades técnicas para a nova região. É nessa hora que a empresa encontra-se pronta para investir nesse novo mercado (BALBINOT; GRAEMIL; MACADAR, 2008).

Almeida (2007) ressalta que, a internacionalização não é apenas uma questão de estratégia, mas também de organização. Para o autor, é comum que as empresas concentrem suas atenções e recursos principalmente na elaboração de estratégias corporativas e de negócios, assim como nos aspectos mercadológicos. Entretanto, não se devem esquecer os aspectos fundamentais da organização e de estrutura que são necessários para que as próprias estratégias formuladas possam ser implementadas.

Vasconcellos (2008) destaca que, assim que uma organização decide competir internacionalmente, ela necessita selecionar sua estratégia e escolher um modo de entrada nos mercados internacionais. É possível ingressar nos mercados exteriores exportando a partir de operações domésticas, licenciando produtos ou serviços, formando *joint ventures* com parceiros internacionais, adquirindo uma empresa baseada no exterior, ou até mesmo, estabelecendo uma nova subsidiária.

Para Root (1994 apud BALBINOT; GRAEMIL; MACADAR, 2008), a empresa pode utilizar três formas de acesso ao mercado global: via exportação (indireta ou direta), via contratual (licença, *franchising*, contratos de serviço, acordo técnicos e etc) e por investimento (*joint ventures*, fusões e aquisições, novo estabelecimento).

Palacios e Sousa (2009) apontam que, ao optar pela exportação indireta, através de empresas comerciais exportadoras, *tradings* ou franquias, o empresário visa a segurança. São raros os que se arriscam na exportação direta. Ademais, de acordo com o autor, o alargamento de mercados tem provado que, quanto maior for o controle do canal de comercialização, maior será a probabilidade de êxito na operação de internacionalização. Desse modo, as opções alternativas como as de licenciamento e as *joint venture*, são capazes de criar condições de penetração em mercados exteriores, sem perda de controle, seja da empresa ou dos produtos e/ou serviços comercializados.

### 3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Estratégia é um termo que teve origem na Grécia antiga e tem como significado etimológico: “qualidades e habilidades do general”. A palavra estratégia é composta por duas palavras gregas, *strato* e *agein*, que significam “exército” e “liderar”, respectivamente. Entre os diversos conceitos de estratégia, Michel (1990 apud SANTOS, 2013) a define como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”. Outro conceito bastante utilizado é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que conceituam estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Já marketing, de acordo com a *American Marketing Association* (LAS CASAS, 2006, p. 10 apud SERRANO, 2010) significa o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário. Churchill (2005) ajuda a definir o marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéia, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

A respeito do Marketing Global, Kegan e Green (1999) caracterizam como a decisão de ampliar os horizontes dos negócios de modo a abranger o mundo, na tentativa de identificar oportunidades e riscos. Já Cateora (1995, apud PALACIOS; SOUZA, 2009, p. 20), define o marketing internacional como “a realização das atividades mercadológicas que

gerenciam o fluxo de bens ou de serviços desde uma empresa até aos seus consumidores ou usuários, em mais do que um país para se obter um benefício”. Para o autor, a única diferença entre as definições de marketing nacional e internacional, é que no último, as atividades de marketing ocorrem em mais do que um país, situando-se esta diferença num ambiente dentro do qual os planos de marketing deverão se ampliar.

### **3.2.1 Estratégias do composto mercadológico**

Conhecido também como *Marketing Mix*, o composto de marketing mercadológico é denominado pelos famosos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) utilizados pelos gestores para elaborar uma correta e eficiente estratégia. Este composto deve organizar e alinhar o foco de todas as decisões referentes a expansão da empresas nos mercados externos. Kuazaqui (2007), diz que é possível sintetizar o mix de *marketing* internacional como o conjunto equilibrado e complementar dos diferentes mixes, estruturados de maneira planejada e constantemente gerenciada, formando um portfólio ideal.

Sina (2008) cita em seu livro que, o sucesso de um produto depende exatamente da melhor adequação entre todas essas variáveis, considerando as necessidades da demanda e também as especificidades da oferta. Nesse sentido, o importante é sempre escolher a melhor estratégia para a situação que se apresenta por meio da análise do próprio produto e/ou serviço, analisar suas características e funcionalidades, os custos de implantação e/ou adaptação, assim como as especificidades do mercado.

Kuazaqui (2007) lembra que, desde o momento em que nascemos, necessitamos de uma série de produtos e serviços, que são desenvolvidos de acordo com as nossas expectativas e desejos. Dessa forma, um portfólio de negócios deve contemplar um conjunto equilibrado de produtos e serviços, ofertados de certa forma e a um certo nível de preço.

Os produtos globais são feitos para atender às necessidades de um mercado global. Uma marca global, como uma nacional ou regional, é um símbolo a respeito do qual os consumidores passam a criar opiniões. Uma marca global tem altos níveis de reconhecimento nos mercados mundiais. Com um produto global, as empresas podem oferecer uma adaptação de um desenho global, em vez de um desenho nacional único em cada país (KEEGAN; GREEN, 2000).

Segundo Kotabe e Helsen (2000, p. 301):

A base de um programa de composto de marketing global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular. A variedade de questões sobre política de produto que precisa ser avaliada é imensa: Quais novos produtos devem ser desenvolvidos e para que mercados? Quais produtos devem ser acrescentados, removidos ou modificados à linha, em cada um dos países em que a empresa opera? Que marcas devem ser usadas? Como o produto deve ser embalado? Que serviços devem ser oferecidos? Etc. Claramente, os gerentes de produtos encarregados da linha de produtos de uma empresa multinacional têm um trabalho muito difícil.

Palacios e Souza (2009) apontam que, em um programa de marketing internacional, existem duas posturas extremas possíveis em relação às opções sobre os produtos ou serviços a comercializar, que são: estandardizar ou padronizar o produto; ou adaptar completamente o mesmo. Uma terceira opção que conforme o autor, é talvez a mais coerente, seria adotar uma postura intermediária.

Keegan e Green (2000) descrevem o produto, como provavelmente o elemento mais importante de um programa de marketing. Em grande medida, os produtos de uma empresa definem seu negócio e todos os aspectos de sua atividade. Segundo os autores, os clientes e os concorrentes são determinados pelos produtos que são oferecidos e o desafio da empresa com horizontes globais é estabelecer políticas e estratégias de produtos sensíveis às necessidades de mercado, à concorrência e aos recursos da empresa, em escala global.

Sobre as estratégias de produto global, os autores as apresentam em cinco tipos: a extensão do produto e de comunicação; extensão de produto e adaptação da comunicação; adaptação do produto e extensão da comunicação; adaptação do produto e da comunicação; inovação do produto. (SINA, 2008; KOTABE; HELSEN, 2000). Nesse sentido, a marca é uma característica do produto ou serviço que os identifica no mercado, distinguindo-os dos de outras empresas.

De acordo com Minervini (2008), a marca deve ser coerente com o posicionamento do produto e a filosofia empresarial, e deve ser construída com uma ótica estratégica, já pensando na sua internacionalização. Para o autor, a marca deve também, responder aos princípios de novidade, originalidade e legitimidade.

Na formação de preços para o mercado internacional, além dos custos e despesas de produção e comercialização no mercado interno, é necessário considerar também alguns outros gastos como, despachantes aduaneiros, armazenagem e capatazia e transportes, por exemplo. Em muitos casos, o preço pode ser utilizado como meio de entrada em ambientes hostis e suas respectivas restrições comerciais, que pode ser consideradas como barreiras. A margem de lucro é denominada *markup* e em relação ao desconto, existe um valor máximo que a empresa pode ceder no preço ao cliente (KUAZAQUI, 2007).



Segundo Kotabe e Helsen (2000), a determinação de preço global é um dos assuntos mais críticos e complexos enfrentados pelas empresas globais, devido ao fato de o preço ser o único instrumento do composto de marketing que gera receita. Todos os demais elementos envolvem custos. Desse modo, os autores reforçam que a política de preço global de uma empresa pode definir ou impedir seus esforços de expansão internacional.

Já Sina (2008), ressalta que fixar preços em mercados globais é muito mais complicado que em mercados locais, onde as condições são mais conhecidas, ainda que eventualmente a conjuntura possa apresentar configurações anormais, como por exemplo, em tempos de crise. Para o autor, no mercado internacional, o desafio é tão amplo quanto sejam as bases de operação, pois também implica lidar com diferentes moedas. Encontrar um padrão para trabalhar com relativo equilíbrio é fundamental.

Entre os fatores que influenciam a fixação de preços, os autores citam: as metas da empresa; custos da empresa; flutuações cambiais; indexação de taxas de câmbio; inflação; demanda dos consumidores; concorrência; canais de distribuição; políticas governamentais como controle e subsídios; intensidade da competição; relação custo-benefício (SINA, 2008; KOTABE; HELSEN, 2000).

Segundo Keegan e Green (2000), há uma série de estratégias de fixação de preços à disposição dos profissionais de marketing global. Para o autor, uma meta geral deve ser contribuir para os objetivos de vendas e lucros da empresa no mercado internacional. Os preços nos mercados globais não são estáticos, por isso eles devem ser avaliados regularmente e ajustados conforme necessidade.

A estratégia conhecida como *Skimming* de mercado é uma tentativa deliberada de atingir um segmento do mercado que esteja disposto a pagar um preço mais alto por um produto. A palavra *skim*, em inglês, tem como significado “desnatar”, remover substâncias mais densas de determinado líquido, em sentido figurado: “retirar a melhor parte”. Ao se definir um preço deliberadamente alto, a demanda fica limitada aos primeiros consumidores do produto, ou seja, aqueles que estão dispostos e têm condições de pagar o preço. Na modalidade de fixação de preços, a penetração no mercado é a estratégia que designa a operação de baixo custo para conquista de *market share*. Utiliza o preço como uma arma competitiva para obter uma posição no mercado. Já a estratégia de retenção do mercado é adotada por empresas que querem manter sua participação no mercado. Implica na existência de recursos para impedir que produtos importados ofereçam grandes riscos aos parques produtivos locais (KEEGAN; GREEN, 2000; SINA, 2008).

Em relação a comunicação global e suas decisões, Palacios e Sousa (200, p. 171) enfatiza:

O responsável pela comunicação internacional de uma empresa exportadora deverá confrontar-se com o seguinte desafio: como os consumidores do mercado exterior serão capazes de interpretar e traduzir sua mensagem, com vistas a satisfazerem suas necessidades, sem perder de vista o posicionamento pretendido pela empresa.

Para os autores, de todos os aspectos do mix internacional, os referentes à comunicação são os mais afetados e importantes, principalmente quando se trata de comercializar produtos ou serviços em outros mercados. Segundo os autores, comunicar é transmitir uma mensagem, divulgando o produto ou serviço, persuadindo o consumidor a mudar sua atitude, estimulando-o a adquirir, ou mesmo fazendo com que ele recorde o produto/serviço na hora de decidir a compra como sua opção de escolha (PALACIOS; SOUSA, 2000).

Keegan e Green (2000) ressaltam que, o principal objetivo da comunicação de marketing é falar aos consumidores sobre os benefícios e valores que um produto ou serviço oferece. Os elementos do mix promocional são propaganda, relações públicas, promoção e vendas pessoais. Os autores citam que todos esses elementos podem ser utilizados no marketing global, seja isoladamente ou em diversas combinações. Cabe lembrar que, o ambiente em que os programas e estratégias de comunicação de marketing são implementados variam de um país para outro.

As restrições às estratégias de comunicação global enfrentadas pelos anunciantes no cenário internacional são incertas. Mesmo os anunciantes mais experientes, às vezes, não dominam as complexidades do mercado mundial. Barreiras de linguagem, barreiras culturais, atitudes locais em relação à propaganda, infra-estrutura de mídia, regulamentações para a propaganda, controle governamental e concorrência são alguns dos obstáculos enfrentados (KOTABE; HELSEN, 2000; SINA, 2008).

De acordo com Palacios e Sousa (2000), para colocar nos mercados exteriores, produtos ou serviços, em condições que satisfaçam o consumidor, fidelizando-o, as empresas devem procurar estratégias que conduzam ao estabelecimento de vantagens competitivas suficientemente fortes, pela adição de valor acrescentado ao produto, a fim de se protegerem da concorrência. Para o autor, a criação de vantagens competitivas é importante quando se pensa em termos de internacionalização, visto que o controle do canal passa a ser mais complexo, e os conflitos de mais difícil resolução.

Porter (1985 apud KEEGAN; GREEN, 2000, p. 296) explica:

A vantagem competitiva ocorre quando se equiparam a competência que distingue uma empresa e os fatores cruciais para seu sucesso dentro da indústria. Qualquer superioridade da competência de uma empresa em relação às necessidades de seus clientes permite que ela supere seus concorrentes. Há duas maneiras básicas de se alcançar vantagem competitiva. A primeira é quando uma empresa consegue adotar uma estratégia de custo baixo que lhe permita oferecer produtos a preços inferiores aos dos concorrentes. A outra é mediante estratégia de diferenciação de produtos para que os consumidores vejam benefícios únicos que justifiquem um preço mais elevado. Note-se que as duas estratégias têm o mesmo efeito: aumentam os benefícios aos olhos dos consumidores.

Keegan e Green (2000) ressaltam que, a qualidade da estratégia de uma empresa é decidida, em último caso, pela maneira como os consumidores a percebem. Resultados operacionais tais como vendas e lucros são medidas que dependem do nível de valor psicológico criados para os consumidores. Quanto mais alto esse valor, tanto melhor a estratégia. Para os autores, a empresa pode comercializar o melhor produto, mas o sucesso final vai depender da decisão dos consumidores de comprá-lo ou não. A vantagem competitiva se atinge criando mais valor do que o concorrente e o valor é definido pela percepção do consumidor.

Sobre o posicionamento e a segmentação, Sina (2008), diz que ambos implicam o universo da tomada de decisão quanto a conquistar o mundo e à escolha exata do foco de atuação, visto que as possibilidades são imensas, em contrapartida, a concorrência é também muito intensa. Para o autor, a segmentação internacional do mercado é importante, pois trata-se de saber quais são as chances que determinados produtos ou serviços têm de fazer sucesso neste ou naquele lugar do mundo.

Kotler (1995 apud SINA, 2008, p. 158) define a segmentação internacional do mercado como: “o processo de identificar grupos de consumidores ou clientes em diferentes dimensões, mas com atributos semelhantes a ponto de revelar um mesmo tipo de comportamento de consumo, para que se possam elaborar eficientes programas de marketing”. Kotabe e Helsen (2000) completam dizendo que dessa maneira, a empresa pode desenvolver um composto de marketing para cada segmento e, a partir daí, realizar um melhor trabalho de satisfação das necessidades dos segmentos-alvos.

Um tema que frequentemente é discutido no marketing global é se as empresas devem adotar uma estratégia de marketing padronizada ou sob medida para cada país. Geralmente, pequenas alterações são feitas devido às exigências locais ou condições de mercados. Porém, é possível que essas mudanças envolvam apenas pequenos aumentos de custos. Uma política de produto uniforme explora as necessidades comuns dos consumidores

em todos os países. Enquanto a padronização possui uma orientação para produto, a customização é inspirada por uma orientação para o mercado (KOTABE; HELSEN, 2000).

Sina (2008) cita em seu livro que, uma questão básica em qualquer estratégia de marketing é considerar o grau de penetração do serviço ou produto a ser oferecido. O autor dá um exemplo: em países onde não existe mão-de-obra abundante para a contratação de serviços domésticos, o uso de eletrodomésticos destinados à limpeza se torna muito importante. Desse modo, sempre haverá compradores para o que facilita essa tarefa, geralmente feita pelas pessoas que moram na casa, não por empregados domésticos, como é comum em países da América Latina. De acordo com o autor, questões desse tipo entram na equação da melhor oferta para que seja estruturada, em contrapartida, a melhor estratégia de marketing.

### **3.2.2 Estratégias de entrada nos mercados globais**

A globalização da indústria faz com que as organizações e corporações sintam a necessidade de se expandir para outras partes do mundo. Assim, as empresas podem escolher entre várias alternativas quando se refere a participar dos mercados ao redor do mundo. Porém, é fundamental entender que o ingresso e a expansão das organizações nos mercados externos dependem do gerenciamento de atributos estratégicos do canal de comercialização (PIPKIN, 2012; SINA, 2008).

Sina (2008) lembra ainda que, a estratégia de ampliação ou expansão de mercado deve considerar uma análise matricial, elencando a melhor alternativa para o perfil da empresa. A preferência por uma ou outra estratégia de expansão irá refletir o estágio atual de desenvolvimento da organização. Cada tipo de estratégia possui vantagens e desvantagens e a opção dependerá, em parte, de como a organização analisa sua cadeia de valores e interesses de negócios.

Para Palacios e Souza (2009), a seleção de uma estratégia de entrada nos mercados internacionais, depende da orientação da empresa (etnocêntrica, policêntrica ou geocêntrica), do risco e da rentabilidade.

Ademais, os principais vetores do marketing internacional que explicam as razões por que as empresas recorrem aos mercados externos em seu processo de internacionalização podem ser fundamentados nos seguintes aspectos (MAESSO, 2003 apud PALACIOS; SOUZA, 2009, p. 91): “contribuições relativas ao processo de crescimento e

internacionalização das empresas; análise do ciclo de vida do produto; motivações para internacionalização”.

Segundo Pipkin (2012), é essencial que se perceba que os canais de distribuição nos diversos países são altamente diferenciados em razão das características de cada mercado estrangeiro. Kuazaqui (2007) reforça dizendo, que em razão de os diferentes mercados terem particularidades e características distintas e de as ações da empresa em relação ao mercado internacional envolver compromissos de longo prazo, a empresa deverá selecionar as melhores estratégias de entrada e operação para que a introdução e a manutenção do negócio sejam as mais perfeitas possíveis.

Kotabe e Helsen (2000) ressaltam que, tomar as decisões de entrada corretas impactará fortemente o desempenho da empresa nos mercados globais. Para os autores, certamente outras decisões estratégicas de composto de marketing também exercem papel importante, porém, a diferença é que muitas dessas outras decisões podem ser facilmente corrigidas, enquanto as decisões de entrada são muito mais difíceis de ser reparadas. Dificilmente a necessidade de uma sólida estratégia de entrada em algum mercado deve ser superestimada.

De acordo com Pipkin (2012), a decisão sobre o canal a ser utilizado deverá levar em consideração a análise de algumas variáveis: as características do produto, da empresa, dos consumidores, dos concorrentes e dos intermediários. Desse modo, é possível verificar que com o propósito de expansão internacional de suas operações, as organizações dispõem de várias alternativas estratégicas.

Além disso, o autor fundamenta que a decisão por uma ou outra estratégia deve levar em conta algumas dimensões estratégicas como: os recursos e as capacidades da empresa em termos administrativos, tecnológicos e de pessoal; as necessidades de investimento por parte da organização; os riscos que a administração está preparada a assumir; o grau de controle desejado sobre o processo; e o potencial de lucro advindo de uma ou alternativa de ingresso (PIPKIN, 2012).

Conforme Kotabe e Helsen (2000) citam, a etapa crucial no desenvolvimento de uma estratégia de entrada nos mercados globais é a seleção de mercados-alvo potenciais. Para identificar oportunidades de mercado para um determinado produto ou serviço, a empresa geralmente parte de um grande conjunto de países candidatos. Posteriormente, para afinar esse conjunto de países, a empresa fará uma triagem preliminar. Segundo os autores, a meta desse exercício é dupla: minimizar os erros e de ignorar países que oferecem oportunidades viáveis para seu produto e desperdiçar tempo em países que oferecem pouco ou nenhum

potencial. Por fim, os países triados são avaliados para se determinar o conjunto final de países-alvo.

Os autores apontam que, vários critérios de decisão influenciarão a escolha do modo de entrada, divididos em duas classes de critérios de decisão: os critérios internos (específicos da empresa) e critérios externos (específicos do ambiente). Como critérios externos, ou do ambiente, podemos considerar: tamanho e crescimento de mercado; risco; regulamentações governamentais; ambiente competitivo; infra-estrutura local. Já em relação aos critérios internos, da empresa, são eles: objetivos da empresa; necessidade de controle; recursos internos, ativos e competências; flexibilidade (KOTABE; HELSEN, 2000).

A exportação de produtos ou serviços é a forma mais básica, fácil e comum para entrar no mercado internacional. Ela pode ser realizada de modo indireta ou direta. De acordo com Pipkin (2012), a exportação é indireta quando ocorre a utilização de intermediários independentes, como no caso de *trading companies*, ou de importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação. Por outro lado, a empresa poderá decidir fazer suas próprias exportações, desse modo, a exportação será realizada diretamente para os mercados externos, sem a utilização de intermediários independentes entre os países.

Segundo Palacios e Sousa (2009), a exportação indireta dá maior segurança aos intervenientes, pois os riscos são menores. Porém, o controle da comercialização é considerado nulo, uma vez que a empresa está totalmente dependente de terceiros para prosseguir na sua internacionalização. Já na exportação direta, o envolvimento é maior, podendo, no entanto ser graduado em função do tipo de intermediários que atuam no processo.

Outra forma simples de entrada em novos mercados é o Licenciamento. Kegan e Green (1999), o definem como um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada), em troca de pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. O licenciamento pode oferecer um bom retorno sobre o investimento, desde que aconstem do contrato as necessárias cláusulas sobre desempenho. O autor lembra que, as marcas comerciais podem ser uma importante parte da criação e proteção de oportunidades para obtenção de licenças lucrativas.

De acordo com Souza e Nemer (1993), o *licensing* vem crescendo em todo o mundo como uma verdadeira indústria das marcas. Esse crescimento é mais uma vertente do processo maior de posicionamento das marcas e das transformações que ocorrem nas relações entre fabricantes, distribuidores e consumidores finais. Para o autor, nos últimos anos, essa forma de entrada vem vivendo um processo de grande profissionalização, com a estruturação

de intermediários, agentes, consultores e agências de pesquisa, administração e desenvolvimento, e as próprias empresas detentoras de marcas organizando unidades de negócios independentes para administrar marcas e programas de licenciamento.

O autor ressalta que, o licenciamento de marcas, através das extensões autorizadas de uso por terceiros, permite que as mesmas sejam utilizadas em novos produtos, ligados ou não ao produto original detentor da marca, desde que mantidos intactos os atributos de reconhecimento da marca perante o consumidor final. O segredo do *licensing* está em conseguir transmitir ao consumidor o sentimento de que há efetivamente uma “agregação de valor” aos produtos que carregam as marcas licenciadas, adquirido através de informação, inteligência, análise, arte, adequação de produto, completo esquema de marketing entre outras características (SOUZA; NEMER, 1993).

Sina (2008) define o *franchising* como outra forma de licenciamento, porém tem uma grande abrangência e identidade definida. Pipkin (2012) completa dizendo que nessa modalidade, o franqueador fornece um pacote-padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornecem conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento.

Souza e Nemer (1993) completam ao dizer que o *franchising* de produto e marca é o formato pioneiro, e que os acordos envolvem uma autorização para a utilização da marca do franqueador, podendo incluir ou não algum tipo de orientação ou apoio ao franqueado. O autor salienta que, o *franchising* de produto e marca se consolidou como um sistema de distribuição de rápida expansão e baixo investimento.

O investimento direto pressupõe investir no estrangeiro, seja fabricando, seja montando ou distribuindo. É considerada a opção de maior risco e se justifica quando a demanda é muito alta ou quando pretende-se estabelecer uma base de operações para conquistar terceiros mercados. Para os autores, visto como um modelo mais linear de desenvolvimento empresarial em mercados externos, observa-se que um maior controle de mercados aumenta o investimento e o risco da empresa (PALACIOS; SOUSA, 2009).

*Joint venture* é um empreendimento feito em conjunto, com a participação de duas ou mais empresas, de diferentes origens. São diferenciadas na medida em que, os parceiros de duas ou mais empresas juntam suas forças para formarem uma nova. A *joint venture* com um sócio local constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças. Servem como um meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento e fornecem menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia

existente. Uma empresa pode ter conhecimento profundo de um mercado nacional, um amplo sistema de distribuição ou acesso a mão-de-obra e material baratos, e se ligar a um sócio estrangeiro possuidor de considerável *know-how* na área de tecnologia, fabricação e aplicações de processos (KEGAN; GREEN, 1999; SINA, 2008; PIPKIN, 2012).

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE MARCA

Toda empresa que busca destaque no mercado, seja global ou local, necessita ter em mente qual estratégia usará para a divulgação de sua marca. A escolha pela marca global ou local deverá ser cuidadosamente estudada de acordo com aceitação e abrangência que terá nos novos mercados (WEDIG, 2008).

Segundo Aaker (1998), as marcas locais proporcionam nomes, símbolos e associações que podem ser desenvolvidas, com a vantagem de serem ajustadas ao mercado local e selecionadas sem as restrições da marca global. Além disso, proporcionam riscos reduzidos pelo sentimento de “compra local”. De acordo com Wedig (2008), as marcas globais têm muito mais visibilidade do que as marcas locais. Desse modo, se torna mais fácil desenvolver a consciência de uma marca global do que de uma local. O fato da marca ser global valoriza a sua imagem, adquirindo valor.

#### 3.3.1 Estratégias de marca global

Nos últimos anos, construir e alavancar marcas globais tornou-se importante referência de crescimento para muitas empresas. Muitos fatores estão contribuindo para essa tendência, incluindo a explosão da mídia e das comunicações globais, a convergência das tendências e das necessidades do consumidor e a expansão mundial das empresas varejistas globais. Os consumidores estão crescentemente conscientes das marcas globais e a infraestrutura para atingi-los está melhorando (TYBOUT; CALKINS, 2006).

De acordo com Kapferer (2003), quanto mais as mídias internacionais ou a Internet se desenvolvem, mais a marca dispõe de oportunidades. Ademais, a marca internacional é indissociável da lógica da extensão de marca para múltiplos produtos. Para o autor, ela torna tal extensão mais rapidamente possível. A marca global acelera o processo de capitalização do nome, o qual adquire uma abrangência internacional maior, uma notoriedade e, se os produtos ou serviços tiverem bom desempenho, uma boa reputação; alavanca insubstituível de entrada em outros mercados e outros setores.



Tybout e Calkins (2006) ressaltam que, ao lançar sua marca em um mercado global, você possui mais oportunidades de alavancar a escala, a experiência e as competências essenciais de sua empresa. É possível se beneficiar da polinização cruzada de idéias através dos países, e também aperfeiçoar e melhorar continuamente suas melhores práticas.

Aaker (1991 apud KOTABE; HELSEN, 2000, p. 331) garante que a vantagem da escala é apenas uma razão para a adoção de uma marca global. Kotabe e Helsen (2000) citam o fator prestígio como um benefício adicional. Para os autores, apenas o fato de ser global valoriza a imagem de uma marca. Sinaliza que você tem os recursos para competir globalmente e que a empresa está disposta e comprometida a apoiar em todo o mundo a sua marca.

Para Sina (2008), os executivos de marketing ficam muito pressionados no momento da decisão por uma estratégia de marketing para marcas globais, pois sabem muito bem o tamanho do desafio. De acordo com o autor, há muita polêmica em torno de uma estratégia de comunicação global, devido às diferentes condições em que uma mensagem pode ser veiculada. No entanto, é muito interessante a alternativa da campanha global, porque implica obtenção de vantagem competitiva se o produto estiver corretamente posicionado em todos os mercados onde a campanha for veiculada.

Aaker e Joachimsthaler (2000), explicam que as marcas que se tornam globais apresentam múltiplas vantagens. Além de poder atingir uma significativa economia de escala, o desenvolvimento de outros programas, como a embalagem, uma web site, uma promoção ou um patrocínio, também terá uma melhor relação custo-benefício se tanto as despesas quanto o investimento estiverem distribuídos por diversos países. Para o autor, a economia de escala pode ser fundamental em patrocínios de relevância global como, por exemplo, a Copa do Mundo e as Olimpíadas.

Os autores completam dizendo que a chave para uma marca global, é encontrar uma posição que funcione em todos os mercados. Muitas posições genéricas parecem se dar bem em lugares geográficos diversos, uma delas é a de ser a melhor, a escolha mais exclusiva. De acordo com os autores, marcas que representam excelência, podem cruzar as fronteiras nacionais com facilidade porque os benefícios da auto-expressão envolvidos aplicam-se à maioria das culturas (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Kotabe e Helsen (2000) lembram que, posicionar uma marca global pode ser muito eficaz se a empresa tiver condições de mostrar liderança em seu país doméstico, em especial quando ela também favorece a imagem do país. Segundo os autores, as marcas globais que podem alcançar liderança mundial em sua categoria de produto têm mesmo maior

influência. Em alguns casos, as marcas globais possibilitam também alavancar a associação do país com o produto.

A marca global resulta de uma vontade de racionalização da administração, e não de ma demanda do mercado. O consumidor não compra uma marca global, mas, muito pelo contrário, adquirem marcas individuais, que correspondem exatamente à sua necessidade específica. Mesmo quando ela é global, a marca é comprada de maneira individual. Quando em vários países, grupos de compradores parecem sensíveis às mesmas vantagens, tendo as mesmas expectativas, surge a oportunidade para uma marca global (KAPFERER, 2003).

Tybout e Calkins (2006) citam em seu livro algumas lições chave para a marca global: a padronização global deve complementar a customização local; a superioridade do produto e seu posicionamento único são mais bem estabelecidos em nível global; o posicionamento da marca deve ser feito com consistência no momento certo, na localização geográfica e em suas extensões; as estratégias de preço são melhores quando feitas localmente; a escala da categoria é crítica para uma distribuição eficiente; o comércio tradicional ainda compreende grande porcentagem das lojas dos mercados globais; é crítico ter linhas completas de produtos inovadores; o marketing integrado oferece oportunidades de conquistar consumidores em novos mercados.

Segundo Aaker (2007), a estratégia das marcas precisa ser encarada a partir de três perspectivas: uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma auto-análise. Para o autor, o objetivo da estratégia de marca é, por fim, criar algo com ressonância junto aos clientes, que evite os pontos fortes e explore as deficiências da concorrência e explore os pontos fortes dessa marca, neutralizando ainda as suas deficiências. Para tanto, é necessário compreender os pontos de vista representados nas três análises citadas acima.

Além disso, o autor cita que o principal objetivo da análise estratégica da marca é precipitar e melhorar as decisões estratégicas relativas a ela, como a especificação de sua identidade, das classes de produtos às quais a marca deverá ser associada, do seu papel no interior do sistema de marcas da organização e do nível dos investimentos que deverão apoiá-la (AAKER, 2007).

Kapferer (2003) diz que, por efeito de *feedback*, a marca ganha força à medida que se internacionaliza, e as empresas compreendem que algumas de suas marcas possui o potencial de seduzir os consumidores além das fronteiras e que seus fatores de sucesso locais são extensíveis a outros países ou zonas. Para o autor, em nível industrial, as marcas-empresa globais podem ter acesso sozinhas às listagens dos compradores globais.

Ademais, o autor aponta três estratégias de globalização de uma marca. A primeira consiste em duplicar progressivamente, porém em todos os lugares, os fatores de sucesso de uma estratégia local. Segundo o autor, a perspectiva é necessariamente prudente e se dá país após país, e que adaptações menores são feitas onde necessário, mas uma forte homogeneidade de conjunto domina (KAPFERER, 2003).

A segunda estratégia baseia-se em lançar de imediato a marca, simultaneamente em diversos países. Conforme Kapferer (2003), essa é geralmente a perspectiva escolhida pelas grandes multinacionais que concebem a nova marca imediatamente para um alvo internacional, incorporando desde a concepção até as eventuais adaptações locais do produto ou da execução publicitária, por exemplo.

A terceira estratégia de globalização, de acordo com o autor, é a mais utilizada na Europa. Ela fundamenta-se em aproximar as marcas locais, herdadas no curso da história do crescimento dos grupos. Para o autor, com efeito, historicamente os grandes grupos têm escolhido uma estratégia de crescimento externo pela aquisição de marcas fortes locais (KAPFERER, 2003).

Aaker e Joachimsthaler (2000) apontam que, a estratégia global de marca é muitas vezes mal direcionada. Segundo os autores, a prioridade deveria ser a liderança de marcas globais e não o desenvolvimento de marcas locais, ou seja, marcas fortes em todos os mercados, sustentadas por uma gestão global eficaz e pró-ativa da marca. Os autores discutem que a gestão global de uma marca deveria utilizar o pessoal, os sistemas, a cultura e a estrutura de uma organização para alocar recursos de construção de marca globalmente, criar sinergias e desenvolver uma estratégia global de marca para coordenar e obter retorno máximo das estratégias de marca de cada país.

Além do que, de acordo com os autores, existe um considerável movimento em direção a marcas globais, para estratégias de marca que envolva posicionamento e iniciativas de comunicação comuns. Os autores citam que a atração é causada, em parte, por economias geradas pela amplitude, pelo poder de negociação com fornecedores por causa de orçamentos maiores, pela gestão de marca facilitada e pela maior facilidade em lidar com intermediários globais. Para eles, uma marca global deve ser de fato, o objetivo, e isso traz duas advertências essenciais (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Primeiramente Aaker e Joachimsthaler (2000), citam que, uma marca global dificilmente é conquistada pela decretação de que o posicionamento e outros elementos de construção de marca devam ser os mesmos em todo o mundo, pelo contrário, ela deve ser conquistada por uma gestão global de marca baseada num processo de planejamento global,

num sistema global de comunicação de marca, numa estrutura organizacional eficaz e num sistema que produza brilhantismo na execução da construção de marca. Segundo, deve-se reconhecer que a criação de uma marca global não é sempre desejável. De acordo com os autores, o objetivo primeiro deve ser a liderança global de marca e não marcas globais, isto é, uma empresa não deve se orientar arbitrariamente nessa direção se para isso tiver que sacrificar a força de marca.

### 3.3.2 Desafios para internacionalizar a marca

A globalização é um dos apelos mais desafiadores de nossos tempos. Em nenhum lugar é mais intenso que no mundo das marcas. Evidentemente, é mais fácil reconhecer as marcas globais do que se tornar uma delas. Combinar elementos globais e locais é muito perigoso, principalmente na Europa, onde há tantas diferenças culturais e regionais (DEARLOVE; CRAINER, 2000).

Palacios e Souza (2009) lembram que, toda empresa que se torna internacional, por começar exportando, investindo no exterior, ou por qualquer outra modalidade, passará a defrontar-se com problemas novos, diferentes em muitos aspectos daqueles com que ela deparava no seu próprio mercado. Segundo os autores, esses problemas dependem em grande parte, do grau de empenho da organização no processo de internacionalização e também com a dimensão da própria empresa.

Sina (2008) cita que, uma marca global não é feita de acasos, mas de estratégia e boa administração, pois requer muito trabalho se manter visível e respeitada em vários ambientes e diferentes culturas. De acordo com o autor, isso implica um delicado trabalho de marketing, além de sólido funcionamento, de maneira que a mensagem vendedora jamais seja desmentida pela realidade.

Conforme citado em seu livro, Dearlove e Crainer (2000) realçam que, perspectivas diferentes funcionam em países diferentes. Porém, não são apenas os gostos e preocupações nacionais que devem ser considerados numa marca, as abordagens podem diferir de acordo com o lugar de uma marca e a posição no mercado, num determinado país. Para os autores, é uma marca global que reage fortemente aos mercados globais.

“Em geral, o produto ou serviço e seu posicionamento exclusivo relevante devem estar *orientados globalmente e adaptados localmente*. A visão global fornecerá consistência, enquanto a adaptação local em preço, distribuição e marketing integrado permitirá a flexibilidade em atender às necessidades locais.” (TYBOUT; CALKINS, 2006, p. 288)

Um dos principais desafios na construção de marcas globais é o balanceamento das melhores práticas de administração de marcas local e global, ou seja, *branding*. A meta é complementar a padronização global com a customização local. Apesar disso, não há uma forma correta de encontrar esse balanceamento. Depende da organização, das forças geográficas e da categoria, do desenvolvimento e da estratégia. É necessário aperfeiçoar os elementos globais e locais e encontrar o equilíbrio que funcionará melhor (TYBOUT; CALKINS, 2006).

Kapferer (2003) acrescenta ao dizer que a perspectiva global encara os países e seu papel em um campo competitivo ampliado. Os objetivos de marketing de cada país deixam de ser determinados pela filial local, passando a ser decididos em função do sistema de concorrência global. Para o autor, inversamente a uma perspectiva global, empresas multinacionais seguem uma filosofia “multilocal”, preferindo adaptar-se às contingências e especificidades dos mercados locais. De um mercado a outro, as marcas têm além de posicionamentos diferentes, níveis de preço diferentes e campanhas publicitárias específicas.

Kotabe e Helsen (2000, p. 331-332) descrevem alguns fatores que variam de país para país em relação ao valor de uma marca ou seu patrimônio de marca. De acordo com os autores, os hiatos do patrimônio de marca entre países podem ser devidos a qualquer um dos seguintes fatores:

- **História:** por necessidade, as marcas existentes há muito tempo tendem a ter maior familiaridade entre os consumidores do que as novas. Geralmente, os entrantes imediatos também terão imagem de marca muito mais sólida se adotarem uma estratégia de posicionamento consistente no decorrer dos anos.
- **Clima competitivo:** o campo de batalha varia de país para país. Em alguns países, as marcas enfrentam apenas algumas concorrentes. Em outros, a marca constantemente precisa romper a proliferação de marcas concorrentes, e retirar alguma participação de mercado das mesmas.
- **Apoio de marketing:** principalmente nas organizações descentralizadas, a estratégia de comunicação usada para apoiar a marca pode variar muito. Algumas filiais de país favorecem a técnica de “empurrar” a marca, fazendo promoções aos intermediários e outros incentivos dirigidos aos distribuidores. Outras podem preferir uma estratégia de “puxar” a marca por meio de estímulos dirigidos aos consumidores finais. É comum que os temas de posicionamento utilizado nas mensagens de propaganda variem de país para país.

- **Receptividade cultural às marcas:** outro fator é a receptividade cultural às marcas. Ela é amplamente impulsionada pela aversão ao risco. Na Europa, países como Espanha e Itália são muito mais receptivos às marcas do que Alemanha ou França. As sociedades asiáticas tendem a ser muito orientadas para grupos. Fazer parte de um grupo significa compartilhar os valores e as experiências de um produto. Como resultado, esse senso de coletivismo leva a níveis elevados de lealdade de marca nos países asiáticos.
- **Penetração da categoria de produtos:** um fator final é a importância da categoria de produtos na qual a marca concorre. Devido às diferenças de estilo de vida, determinada categoria será estabelecida muito mais solidamente em alguns países do que em outros. Em geral, o patrimônio da marca e a importância do produto andam juntos: quanto maior o uso do produto, mais sólido será o patrimônio da marca.

Segundo Souza e Nemer (1993), num ambiente irreversivelmente mais competitivo, a proliferação das marcas, apesar da concentração da produção, e o encurtamento da distância entre a indústria e o consumidor final (essencialmente aquele mais internacional) são duas das conseqüências mais visíveis desse processo de internacionalização, emergenciando um marketing consistente com essa nova era: o alter-marketing, ou seja, o marketing global. De acordo com o autor, na realidade, não existe um consumidor unicamente local e outro exclusivamente global. Existe na verdade, o consumidor que, inserido numa cultura local, convive no dia-a-dia com suas características, ao mesmo tempo em que é exposto e absorve conceitos globais em diferentes gradações.

Num mundo fortemente marcado por diferenças étnicas, demográficas, políticas, institucionais, religiosas, culturais e individuais, a tendência natural é a exacerbação da individualidade, o que gera a possibilidade da exploração de vários nichos de mercado dentro de um mesmo país, região, estado ou metrópole. (SOUZA; NEMER, 1993, p. 228)

Sina (2008), alerta que, é muito importante que os profissionais de marketing que lidam com as marcas transnacionais conheçam amplamente a natureza das regiões do mundo para que possam evitar a tomada de decisões erradas na elaboração de planos de internacionalização. De acordo com o autor, só o conhecimento das diferentes realidades, de maneira profunda, os prepara para atuar corretamente sobre cada uma delas. O comportamento coletivo é a soma do individual e da interação com a cultura de uma nação.

Vários conceitos devem ser analisados quando se necessita de orientação para entender diferenças culturais.

Cabe citar que, as empresas transnacionais são consideradas aquelas que possuem matriz em seu país de origem e atuam em outros países através da instalação de filiais, diferentemente do termo multinacional, que pode ser interpretado como se a empresa pertencesse a várias nações. A globalização é um processo de fundamental importância para a atuação das empresas transnacionais (FRANCISCO, 2013).

Nesse ponto, Almeida (2007) ressalta a importância para a empresa compreender que ela terá que incorporar à sua estrutura, pessoas de outras origens e sistemas de valores. Segundo o autor, essas pessoas além de aprenderem a gerir com a cultura da empresa, tendem a esperar que a organização atenda suas próprias necessidades particulares. Para o autor, a empresa precisará “aprender o que ela não sabe que não sabe”, de forma menos indolor e mais rápida possível.

Para Sina (2008, p. 227):

não basta criar uma imagem de qualidade, é preciso mantê-la e, sobretudo, superar-se no quesito, pois sempre haverá concorrentes a apresentar adendos a uma cesta básica que sintetize o conceito de qualidade. assim, o desafio para se manter no ranking é constante movimento, na direção correta e com o apelo certo.

Trigueiro (2007) lembra que, as questões legais envolvendo marcas e licenciamento são intensamente fiscalizadas pelos governos dos países, principalmente os mais ricos, que buscam proteger seus produtos de pirataria, contrabandos e demais crimes. Além disso, o autor recomenda para que os profissionais de marketing que pretendem internacionalizar sua marca avaliem o papel de órgãos como a Organização Mundial do Comércio (OMC) nas relações comerciais entre países.

Kotabe e Helsén (2000, p. 346) apontam: “A pirataria de produtos é um dos lados ruins que as empresas globais populares enfrentam. Qualquer aspecto do produto está vulnerável à pirataria, incluindo a marca, o logo, o *design* e a embalagem”.

Os autores completam dizendo que, muito mais inquietante do que o prejuízo monetário, é a destruição que os produtos pirateados podem infligir a uma marca, devido ao fato de os produtos pirateados tendem a ser de má qualidade (KOTABE; HELSEN, 2000).

Entre outros desafios, Kapferer (2003) ressalta que, ao se abordar produtos com fundamentos culturais, as dificuldades de uma perspectiva global são enormes, e por isto,

pedem uma adaptação. Além disso, os produtos exportados raramente têm o mesmo posicionamento em termos de preço no estrangeiro e em seu país de origem.

Segundo o autor, os freios à marca global são também amplamente internos às empresas, a globalização é um procedimento voluntarista. Para ele, a globalização é uma atitude que procura tirar o máximo partido das convergências e similaridades de um país para o outro, e não explorar as diferenças menores. Contudo, compreende-se então, que certas empresas, por sua cultura e sua organização, sejam propícias ou rebeldes à atitude global (KAPFERER, 2003).



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso se propôs a identificar os desafios que devem ser considerados e as estratégias necessárias à internacionalização de uma marca.

Sabemos que o amplo cenário mundial apresenta diversas oportunidades para empresas do mundo todo. A idéia de expandir as fronteiras, buscar novos clientes, ampliar os negócios, visando além do lucro uma maior notoriedade, é algo que está na cabeça de todo grande empresário que almeja o crescimento de sua corporação.

Porém, sabemos que a decisão de expansão de mercados não é fácil, é preciso muito estudo e análise de diversos fatores externos e internos. A cautela ao dar o pontapé inicial no processo de internacionalização se dá pela indagação se a organização está ou não preparada e bem estruturada para tal decisão.

A marca aparece como uma impulsionadora para as empresas que temem ultrapassar as fronteiras nacionais, pois a partir de uma gestão eficiente, ela pode agregar valor, adquirir qualidade e com isso, notoriedade e fidelidade dos consumidores. Após construir uma marca sólida no mercado interno, é possível pensar na internacionalização da mesma.

As empresas utilizam a marca como uma forma de diferenciar suas ofertas, seus produtos e serviços, buscando sempre uma identidade que os afaste da concorrência, e transparecendo uma imagem para seus consumidores diferente das demais, de forma a conquistá-los, sensibilizando-os e adquirindo sua confiança. Conquistado o consumidor e analisado os mercados-alvos, chega a hora de inserir-la no máximo número de países possíveis.

A marca é uma das propriedades industrial, que abrange também, patente de invenção, modelo de utilidade, desenho industrial e marca. A junção de tudo isso mais o direito autoral se enquadram na Propriedade Intelectual, regido pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).

Cabe lembrar que o registro da marca é essencial e necessário em cada país que se deseja atuar. Seu registro garante direitos e proteção, regidos por leis e órgãos responsáveis, nacionais e internacionais como a Convenção de Paris que deu origem ao Sistema Internacional da Propriedade Industrial. Com seu devido registro, sua respectiva classificação

e proteção, a marca se encontra segura para enfrentar a concorrência e os imprevistos que podem ocorrer no caminho.

Bem administrada, a marca passa a agregar valor, e com isso, benefícios e vantagens para o consumidor e para a empresa. Com uma boa estratégia de marketing e analisando o composto mercadológico, é possível ter uma base de como e de que forma entrar nos mercados-alvos.

Essa entrada se dá após uma grande base de estudos de forma de entrada e estratégias de entradas nos mercados internacionais. Também é necessário o estudo de gestão de marca global e suas estratégias, de forma a minimizar os erros e deixar claramente visível os desafios que estão pela frente.

Nesse sentido, a boa marca atrai os consumidores para seus produtos e serviços, os mantendo fieis e sensíveis com a mesma. Desse modo, ao lançar a marca em um mercado global, surge oportunidades de alavancar a escala, a experiência e as competências essenciais de sua empresa. Com um ótimo trabalho de marketing e gestão da marca, analisando a melhor forma de entrada no mercado-alvo, um posicionamento ideal de acordo com a necessidade do cliente, dentre outros diversos fatores, é possível enfrentar desafios que podem se tornar presentes como os culturais, registro em países diversos, licenças e piratarias.

A presente pesquisa serviu para a compreensão do complexo processo que é a internacionalização de uma marca, e todos seus empecilhos, desde a avaliação interna do empresário na sua organização, até a análise minuciosa dos aspectos globais de expansão de uma marca. Sendo assim, cumprem-se os objetivos específicos pré-estabelecidos e conseqüentemente o objetivo geral deste trabalho.

Espera-se que esta pesquisa desafie outros acadêmicos a analisarem a complexidade do cenário internacional e, além disso, de todo o processo que engloba a criação, manutenção, e mantimento de uma marca consolidada. Que este material sirva como fonte para estudiosos e admiradores das Relações Internacionais compreenderem o processo de conquistar o globo, acreditando e trabalhando na sua marca.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas – Brandy equity**. 2. – Ed. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. – São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e Riscos**. – Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. – São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS (ABIMAQ/IPD-Maq). **Manual Propriedade Industrial**. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/Arquivos/Html/IPDMAQ/10%20Propried%20Ind,%20Manual%20-%20IPDMAQ.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Propriedade industrial**. Docs. 220427v1. Disponível em: <[http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/Cartilha\\_Propriedade\\_Intelectual.pdf](http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/Cartilha_Propriedade_Intelectual.pdf)>. Acesso em 29 mai. 2013.

BALBINOT, Zandra; GRAEMIL, Alexandre Reis; MACADAR, Marie Anne. **A internet e a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. Unisinos, 2008. Disponível em: [http://www.dainf.cefetpr.br/~graemil/publica/revistas/download/BASE2008\\_internacionalizacao.pdf](http://www.dainf.cefetpr.br/~graemil/publica/revistas/download/BASE2008_internacionalizacao.pdf)>. Acesso em 20 out. 2013.

BARBOSA, Denis Borges. **Uma introdução à propriedade intelectual**. Disponível em: <<http://www.denisbarbosa.addr.com/arquivos/livros/umaintro2.pdf>>. Acesso em 29 mai. 2013.

BASTOS, Aurélio Wander. **Dicionário brasileiro de propriedade industrial e assuntos conexos**. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1997.

BRASIL, Lei 9.279, de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em 09 abr. 2013.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.** INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. 2007. Disponível em:  
<<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/46/43>>. Acesso em 10 out. 2013.

CONVENÇÃO DE PARIS. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial.** Disponível em:  
<<http://www.inpi.gov.br/images/stories/CUP.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2013.

DANNEMANN, Gert Egon [et al.]. **Patentes e marcas no exterior: O que fazer? Por que fazer? Como fazer?** : Um guia prático sobre como proteger sua marca ou patente no exterior. – Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2004.

DEARLOVE, Des; CRAINER, Stuart. **O livro definitivo das marcas.** – São Paulo: MAKRON Books, 2000.

DEL NERO, Patrícia Aurélia. **Propriedade intelectual: a tutela jurídica da biotecnologia** – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

DUARTE, A. M.; SARMENTO, B. C. P.; SERRALVO, F. A. **Estudo da atitude do jovem em relação à marca Porto de Santos.** Disponível em:  
<<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/124.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2013.

**ESTRATÉGIA: ORIGEM, CONCEITOS E DEFINIÇÕES.** Disponível em:  
<<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm>>. Acesso em 08 jun. 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.

FALKEMBACH, Christian Morgental. **O valor da marca em instituições de ensino: o caso do Colégio Riachuelo.** Tese de mestrado em marketing. Universidade do Porto, 2007. Disponível em:  
<<http://www.fep.up.pt/docentes/cbritto/Tese%20de%20Christian%20Falkembach.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes.** – São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira. **Empresas Transnacionais**. As primeiras empresas transnacionais. Brasil Escola. Disponível em:  
<<http://www.brasilecola.com/geografia/empresas-transnacionais.htm>>. Acesso em 28 out. 2013.

GESTÃO DE MARCAS GLOBAIS. Disponível em:  
<[http://arquivoscdn.portalava.com.br/videos/aulas/marketing\\_global/marketing\\_global\\_05.pdf](http://arquivoscdn.portalava.com.br/videos/aulas/marketing_global/marketing_global_05.pdf)>. Acesso em 05 jun. 2013.

GONÇALVES, Uiara. **Teorias sobre internacionalização**. 2010. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Administração de marcas**. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Disponível em:  
<<http://www.inpi.gov.br/portal/>>. Acesso em 10 abr. 2013.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes / trad. Arnaldo Ryngelblum. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

KEGAN, W. J; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. – São Paulo: Saraiva, 1999.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, Daniela. **Gestão e Internacionalização de marcas brasileiras**. REVISTA MARKETING, 01/06/2012. Disponível em:  
<<http://www.revistamarketing.com.br/materia.aspx?m=985>>. Acesso em 09 abr. 2013.

KIPPER, Liane Mahlmann. **Manual de propriedade intelectual** / Liane Mahlmann Kipper, Isabel Grunevald e Daiane Ferreira Prestes Neu. – Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011.

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

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional**: Desenvolvendo Conhecimentos e Competências em Cenários Globais. – São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional**: Como conquistar negócios em mercados internacionais. – São Paulo: MAKRON Books, 1999.

LEI Nº 9.279, DE 14 DE MAIO DE 1996. **Presidência da República**. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm)>. Acesso em 26 mai. 2013.

LOUREIRO, Fernando A.; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Revista de Administração. – São Paulo v. 26, n. 1, p. 23-34, 1991. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=514](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=514)>. Acesso em 20 out. 2013.

MAGALHÃES, Távira Aparecida. **Valor da marca para o consumidor**: Um estudo empírico no setor automotivo. – Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2006.

MARGOTTI, Lucas. TEX; **Tutor Executivo. Elementos de uma marca**: Construção da “Brand Equity” 2012. Disponível em: <<http://www.tutorexecutivo.com/2012/07/elementos-de-uma-marca-construcao-da.html>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

MARTINS, J. R. **Grandes marcas, grandes negócios**. – São Paulo: Negócio Editora, 1997.

MARTINS, J. R. **A natureza emocional da marca**: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. – São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. – 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MORO, Maitê Cecília Fabbri. **Direito de marcas**: abordagem das marcas notórias na Lei 9.279/1996 e nos acordos internacionais. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

OMPI. **Organização Mundial da Propriedade Intelectual**. ONUBR. Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/ompi/>>. Acesso em 03 jun. 2013.

OLIVEIRA, Marta; LUCE, Fernando. **O valor da Marca**: Conceitos, abordagens e estudos no Brasil. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v17n2/08.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2013.

PALACIOS, Tomás Manuel Banegil; SOUSA, José Manuel Meireles de. **Estratégias de marketing internacional**. – 1. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

PIERANGELI, José Henrique. **Crimes contra a propriedade industrial e crimes de concorrência desleal.** – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

PINHO, J. B. **O poder das marcas.** – São Paulo: Summus, 1996.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional:** Uma abordagem Estratégica. Aduaneiras, 2012.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica.** – Tubarão: Editora Unisul, 2002.

REVISTA PORTUGUESA DE MARKETING. **O valor da marca.** 2009. Disponível em: <[http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1849/valor\\_da\\_marca.pdf](http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1849/valor_da_marca.pdf)>. Acesso em 29 jul. 2013.

SANTOS, Julio Cesar de Souza. **Estratégia: Origem, Conceitos e Definições.** Meu Artigo Brasil Escola. Disponível em : <<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm>>. Acesso em 28 out. 2013.

SEBRAE/PR. **Pesquisa de mercado.** Melhorando a minha empresa. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Pesquisa-de-mercado>>. Acesso em 08 mai. 2013.

SERRANO, Daniel Portillo. **O que é Marketing?** O Marketing e suas principais definições. Portal do Marketing. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O\\_que\\_e\\_Marketing\\_o\\_Marketing\\_e\\_suas\\_principais\\_definicoes.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_Marketing_o_Marketing_e_suas_principais_definicoes.htm)>. Acesso em 29 mai. 2013.

SILVEIRA, Larissa Miguel da. **Direito internacional Econômico:** livro didático – 2. Ed. Rev. – Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

SILVEIRA, Newton. **A propriedade intelectual e a nova lei de propriedade industrial.** – São Paulo: Saraiva, 1996.

SILVEIRA, Newton. **A propriedade intelectual e as novas leis autorais.** – 2. Ed. Rev. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 1998.

SINA, Amália. **Marketing Global:** soluções estratégicas para o mercado brasileiro. – São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMER, Artur. **Marca e distribuição**. – São Paulo: Makron Books, 1993.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. **Marketing Internacional**: estratégias e ações para conquistar o mercado externo. 30 de março de 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/marketing-internacional-estrategias-e-acoes-para-conquistar-o-mercado-externo/13553/>>. Acesso em: 03 out. 2013.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado / prefácio de Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão. – São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELLOS, Eduardo (coordenador). **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. – São Paulo: Atlas, 2008,

WEDIG, Carine. **As estratégias das marcas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-estrategias-das-marcas/26544/>>. Acesso em 05 jun. 2013.

WIPO. **World Intellectual Property Organization**. Disponível em: <<http://www.wipo.int/about-wipo/en/>>. Acesso em 03 jun. 2013.

---