

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**LUIZA BOHMER WENDT**

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MARCA EM MERCADOS INTERNACIONAIS:  
Um Estudo de Casos Múltiplos com Indústrias Brasileiras Exportadoras de  
Produtos Agrícolas**

**Porto Alegre  
2021**

LUIZA BOHMER WENDT

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MARCA EM MERCADOS INTERNACIONAIS:  
Um Estudo de Casos Múltiplos com Indústrias Brasileiras Exportadoras de  
Produtos Agrícolas**

Dissertação de Mestrado apresentada  
como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Gestão e Negócios  
pelo Programa de Pós-Graduação em  
2021 da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2021

W473i      Wendt, Luiza Bohmer.  
Internacionalização e marca em mercados internacionais: um estudo de casos múltiplos com indústrias brasileiras exportadoras de produtos agrícolas / Luiza Bohmer Wendt. – 2021.  
110 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado.

1. Gestão de marca internacional. 2. Exportação. 3. Produtos agrícolas. 4. Comércio internacional. I. Título.

CDU 339.5

## AGRADECIMENTOS

Cursar um mestrado foi uma experiência transformadora e imensamente gratificante para mim. Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Roger e Cristiane, que foram a base para que eu pudesse viver isso, que estiveram comigo durante todo o processo e sempre me incentivaram a ir mais longe.

Agradeço à minha irmã, Júlia, que sempre me compreendeu tão bem, me motivou e me escutou. Agradeço também ao Vitor, meu namorado, que teve paciência durante todos os momentos e sempre me mostrou caminhos para avançar.

Tenho muito a agradecer a Deus, por ter colocado essas pessoas tão especiais ao meu lado e por me guiar constantemente enquanto tento evoluir.

Gostaria de agradecer a todos os professores que fizeram parte dessa trajetória linda que foi o mestrado profissional da Unisinos, com um agradecimento especial ao professor Marcelo, que foi quem me orientou e aconselhou durante toda pesquisa para que eu pudesse atingir meus objetivos.

Por fim, agradeço muito às empresas que participaram deste estudo e às pessoas que foram entrevistadas ao longo da pesquisa. Sem vocês, esta dissertação não seria possível.

## RESUMO

Como muitos países em desenvolvimento, o Brasil depende fortemente da exportação de produtos agrícolas, sendo o agronegócio a base de cerca de metade das exportações totais brasileiras. Paralelo a isso, diversos estudos demonstram que um produto de marca desfruta de percepções elevadas de qualidade e maior lealdade do consumidor, resultando em um maior valor percebido. Assim, esta dissertação busca compreender como empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas se internacionalizam e desenvolvem a gestão de marca no exterior, através de um estudo de casos múltiplos com a Nelson Wendt Alimentos e a Oderich S.A, duas empresas que já possuem marca própria posicionada internacionalmente. Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com os responsáveis pelas operações internacionais de ambas empresas, além de análise documental e observação direta. Após triangular os dados e analisar os resultados, o presente estudo aponta proposições sobre gestão de marca na exportação de produtos agrícola que poderão servir como base para indústrias agrícolas que desejam iniciar ou alavancar sua trajetória exportadora através de um trabalho de marca internacional. Dentre os resultados, cita-se a padronização de marca para exportação de produtos agrícolas, a participação em feiras internacionais, o impacto do país de origem na exportação de alimentos, a relevância da representação comercial e uma série de outras proposições.

**Palavras-chave:** Gestão de marca internacional. Exportação. Produtos agrícolas.

## **ABSTRACT**

As many developing countries, Brazil depends heavily on the exportation of agricultural products, with agribusiness being the basis of around half of Brazilian total exports. At the same time, several studies demonstrate that a branded product shows higher perceptions of quality and greater consumer loyalty, resulting in greater perceived value. Thus, this dissertation seeks to understand how Brazilian companies that export agricultural products internationalize and develop brand management abroad, through a multiple case study with Nelson Wendt Alimentos and Oderich S.A, two companies which already have their own brands positioned internationally. To achieve the proposed objectives, five in-depth interviews were conducted with people responsible for the international operations of both companies, in addition to documentary analysis and direct observation. After triangulating the data and analyzing the results, the present study points out propositions on brand management in the export of agricultural products, which may serve as a basis for agricultural industries that wish to start or leverage their export trajectory through international brand management. Among the results, it can be mentioned the brand's standardization in the export of agricultural products, the participation in international fairs, the country of origin effect in food exports, the relevance of commercial representation, and a series of other propositions.

**Keywords:** International brand management. Exportation. Agricultural products.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Nível de controle e investimento dos modos de entrada .....	22
Figura 2 – Relação de envolvimento e risco dos modos de entrada .....	23
Figura 3 – Gestão de marca a longo prazo .....	34
Figura 4 – Arroz Emoções 1kg .....	69
Figura 5 – Arroz Emociones 50kg .....	69
Figura 6 – Página inicial site Arroz Emociones.....	71
Figura 7 – Página arroz parboilizado site Arroz Emociones.....	71
Figura 8 – Página exportações site Oderich .....	78
Figura 9 – Embalagem nacional de milho.....	79
Figura 10 – Embalagem internacional de milho.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das exportações brasileiras.....	13
Quadro 2 – Argumentos a favor da padronização e da adaptação .....	30
Quadro 3 – Argumentos a favor de marcas globais e marcas locais.....	40
Quadro 4 – Níveis de percepção dos consumidores sobre o país de origem .....	41
Quadro 5 – Apontamentos acerca do efeito país de origem .....	43
Quadro 6 – Apontamentos acerca da fidelização de clientes e relacionamento.....	46
Quadro 7 – Desenho da pesquisa.....	49
Quadro 8 – Caracterização dos sujeitos .....	53
Quadro 9 – Comparação dos casos .....	55
Quadro 10 – Roteiro de entrevistas .....	57
Quadro 11 – Categorias e tipo de categorização .....	63
Quadro 12 – Resultados .....	89
Quadro 13 – Proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros .....	92

## LISTA DE SIGLAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COE	<i>Country of Origin Effect</i> (efeito país de origem)
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura)
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
OEC	<i>The Observatory of Economic Complexity</i> (O Observatório da Complexidade Econômica)
RS	Rio Grande do Sul
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
<b>1.1 Definição do Problema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>18</b>
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 Marketing Internacional .....	19
2.1.1 Modos de Entrada.....	20
2.1.2 Padronização e Adaptação das Estratégias de Marketing Internacional .....	26
2.2 Gestão de Marca no Contexto Global .....	30
2.2.1 Efeito País de Origem .....	40
2.2.2 Fidelização de Clientes e Relacionamento.....	44
3 MÉTODO .....	47
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	47
3.2 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa .....	50
3.2.1 Caracterização dos Casos .....	53
3.2.1.1 <i>Nelson Wendt &amp; CIA LTDA</i> .....	53
3.2.1.2 <i>Conservas Oderich S.A</i> .....	54
3.3 Técnica de Coleta de Dados .....	55
3.3.1 Entrevistas.....	56
3.3.2 Análise Documental.....	61
3.4 Procedimentos de Análise dos Dados .....	61
4 ANÁLISE DOS CASOS .....	64
4.1 Caso Nelson Wendt & CIA LTDA .....	64
4.1.1 Modo de Entrada e Comercialização no Exterior .....	64
4.1.2 Marca e Posicionamento .....	66
4.1.3 País de Origem, Padronização e Adaptação .....	68
4.1.4 Gestão de Marca e Relacionamentos Internacionais .....	72
4.2 Caso Conservas Oderich S.A .....	74
4.2.1 Modo de Entrada e Comercialização no Exterior .....	74

4.2.2 Marca e Posicionamento .....	76
4.2.3 País de Origem, Padronização e Adaptação .....	79
4.2.4 Gestão de Marca e Relacionamentos Internacionais .....	80
4.3 Análise Comparativa dos Casos .....	82
4.4 Resultados Encontrados .....	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
5.1 Implicações e Contribuições Práticas.....	94
5.2 Limitações.....	96
5.3 Indicações para Estudos Futuros .....	97
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A – EMPRESAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS 2019	
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	

## 1 INTRODUÇÃO

Desde sua abertura econômica na década de 1990, o Brasil vem apresentando um fluxo dinâmico e crescente de bens, serviços e capitais com o exterior, o que ampliou notoriamente a internacionalização da economia. Conjunto a isso, os avanços nas comunicações, logística e tecnologia da informação (TI), combinados com a diminuição das distâncias econômicas entre as nações, aumentaram a capacidade das empresas de identificar e vender para clientes nos mercados internacionais, fazendo com que o comércio internacional desempenhe um papel cada vez mais importante no desenvolvimento econômico do país.

Neste mesmo cenário, como muitos outros países em desenvolvimento, o Brasil depende fortemente da exportação de produtos agrícolas, os quais, segundo o IBGE (2019), caracterizam-se não só pela grande importância econômica que possuem na pauta de exportações, como também por sua relevância social. Sendo o agronegócio a base de cerca de metade das exportações totais brasileiras (MDIC, 2019), é importante analisar o papel que esses produtos desempenham na economia, a fim de maximizar os resultados obtidos com sua comercialização.

Dentro deste contexto destaca-se o estado Rio Grande do Sul, cujas exportações de agronegócio representam cerca de 60% do valor total em dólares exportado, tornando o RS o segundo estado com maior volume de exportações de commodities agrícolas (MDIC, 2019). Entende-se como commodity agrícola os produtos homogêneos, com alto grau de similaridade ao redor do mundo, de origem animal ou vegetal, como é o caso da soja, trigo, milho, café, arroz, carnes e vários outros produtos que estão na base das exportações brasileiras (IBGE, 2019). Dentro dessa categoria, a criação de vantagem competitiva não está apenas na qualidade do produto, visto que existe pouca ou nenhuma variação e diferenciação no mercado. A realidade dos países exportadores de commodities agrícolas é uma disputa contínua por preços, uma vez que o desenvolvimento de interdependência entre as partes ou um vínculo com o consumidor final é uma tarefa difícil, havendo muitos intermediários envolvidos no processo.

Conforme apontado pelo secretário geral da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, ser dependente de commodities é um fator que geralmente afeta negativamente o desenvolvimento econômico de um país (UNCTAD, 2019) e, considerando isso, se faz necessário analisar maneiras de

modificar este cenário. Em um mercado de baixa diferenciação, ofertar internacionalmente produto certo na hora certa não garante necessariamente continuidade nos negócios, posto que o importador terá outras opções de fornecedores com ofertas similares. Isso leva a outros fatores de decisão, como por exemplo distribuição ou preço. Nesse contexto, amplia-se a necessidade de desenvolver uma gestão da cadeia de suprimentos eficiente e eficaz, junto de um trabalho estratégico de marketing internacional – uma temática complexa no cenário do agronegócio (STANTON; HERBST, 2005).

Partindo desse pressuposto, uma das formas pelas quais o setor de produtos agrícolas pode se concentrar mais nos lucros é a utilização de uma abordagem de marca (STANTON; HERBST, 2005), pois associar um produto primário à uma marca traz consigo não só um endosso quanto à qualidade do produto, como também reforça o nível em que a mercadoria é processada (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016; KELLER, 1993), ou seja, o grau de envolvimento da indústria nos processos produtivos antes da comercialização.

E isso vai muito além da criação de um produto que se adapte à demanda de determinada praça internacional. As marcas ou produtos que atuam em um mesmo setor têm significados distintos e esses geram mais ou menos valor para os clientes e consumidores. Conforme Bradley (2003) pontua, escolher o nome de uma marca e gastar o suficiente até que ele fique impresso na mente das pessoas é a parte fácil, difícil é seguir atingindo as expectativas criadas e realizar uma gestão de marca a longo prazo.

Para o consumidor, uma marca forte desempenha um papel significativo na tomada de decisão de compra, pois é percebida como um sinal de qualidade (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016). Ao considerar isso, o valor de uma marca torna-se um dos ativos mais importantes da empresa (PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2006).

Equipes de marketing, por mais sucesso que tenham com os produtos e serviços que gerenciam, sempre são confrontadas com a questão de como garantir que suas marcas continuem a crescer e prosperar ao longo prazo, considerando todas as mudanças que possam estar ocorrendo com clientes, concorrentes, a própria empresa ou qualquer outra questão no ambiente micro e/ou macro (KELLER, 2016). Marcas devem ser capazes de permanecer relevantes ao longo do tempo,

bem como entre diferentes tipos de consumidores. E nesse cenário destaca-se a importância da gestão da marca.

Stanton e Herbst (2005) afirmam que a gestão de marcas permite às empresas de produtos agrícolas cobrar mais do que a commodity equivalente ou a alternativa de marca própria do importador, estratégia conhecida como *private label*. O bom gerenciamento do significado da marca é fundamental tanto para obter diferenciação no mercado quanto para o estabelecimento de relacionamentos fortes e duradouros entre marca e cliente (MACINNIS; PARK, 2015).

Mesmo em segmentos com pouca diferenciação de produto e alto grau de padronização é possível desenvolver estratégias de marca, as quais potencialmente são capazes de promover maior percepção de valor por parte dos consumidores (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016). Uma gestão eficiente de marca que gere percepção de valor é um passo lógico na exportação de commodities agrícolas, possibilitando escapar dos preços tabelados, gerando valor, trazendo renda para a empresa e todos os elos envolvidos na cadeia produtiva.

### **1.1 Definição do Problema**

A partir da situação descrita anteriormente, que faz parte da realidade econômica não só do Brasil, mas de muitos países em desenvolvimento, percebe-se a importância da gestão de marca própria como fator de alavancagem das exportações de produtos agrícolas.

Bens de consumo como arroz, feijão, açúcar, carne e outros alimentos com baixo grau de diferenciação geralmente são internacionalizados no formato de commodities. O termo *commodity* vem da língua inglesa a sua tradução literal para o português é *mercadoria*. Entretanto, dentro do comércio internacional o termo passa a referir-se a todos produtos que são ofertados no mercado sem qualquer diferenciação significativa. Em outras palavras, uma commodity será sempre a mesma, não importa onde esteja sendo comercializada, uma vez que o local onde ela é produzida não interfere no resultado. Além da uniformidade, outra característica é seu valor diretamente associado a bolsa de valores e de mercadorias, ou seja: seu preço é definido pelo mercado.

De acordo com a UNCTAD (2019), um país em desenvolvimento será considerado dependente de commodities se as exportações dessa categoria de

produtos representarem mais de 60% do total de exportações de mercadorias. A UNCTAD ainda indica que esse é o caso de mais da metade dos países do mundo (102 de 189 países). E dentre esses países enquadra-se o Brasil, que de acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2019), tem o agronegócio como fonte de mais da metade das exportações.

O quadro 1 comprova essa informação, apresentando o percentual que a venda de cada um dos principais produtos exportados pelo Brasil representa sobre o volume total das exportações nacionais, conforme dados obtidos no *Observatory of Economic Complexity* (OEC). Estes números foram arredondados pela autora e baseiam-se nas exportações brasileiras de 2017, que totalizaram 219 bilhões de dólares (OEC, 2020).

PRODUTO	PARTICIPAÇÃO NAS EXPORTAÇÕES (%)
COMPLEXO SOJA	14,30
MINÉRIO DE FERRO	9,20
PETRÓLEO	8,70
CARNES	6,00
AÇÚCAR	5,20
CARROS	3,10
CAFÉ	2,20
MILHO	2,10
OURO	1,50
SUCO DE FRUTA	1,20
MINÉRIO DE COBRE	1,10
TABACO	0,91
FRUTAS	0,50
PIMENTA	0,14
ARROZ	0,12

Quadro 1: Distribuição das exportações brasileiras.  
Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro demonstra a relevância da exportação agrícola brasileira, que, ao somar os produtos da tabela, totaliza mais de 32% do valor total exportado. Ressalta-se aqui que a produção agrícola representa uma parte bastante significativa do montante total das exportações mesmo tratando-se de produtos comercializados com preços baixos. A principal alavancadora desse número é a soja, representando 12% das exportações brasileiras mais 2,3% com produtos à

base de soja destinados a consumo animal. Em seguida, em percentuais menores, mas também bastante significativos, entram outros produtos como carnes, café, açúcar, milho, suco de frutas, tabaco, entre outros.

A movimentação de commodities é uma das principais fontes de riqueza do Brasil (CNA, 2019), e deve-se valorizar a importância disso para o desenvolvimento econômico nacional. Porém, a consequência negativa desse processo é que países detentores dessa base de exportação tendem a produzir por um preço baixo e comprar por um preço mais caro, pois tornam-se fornecedores de matéria prima para a produção de produtos finais – e de maior valor percebido – que serão industrializados em outros países.

Conforme apontado por diversos pesquisadores, um produto com uma marca consistente desfruta de percepções elevadas de qualidade e valor, além de maior lealdade do consumidor, quando comparado a um produto sem marca (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016; KELLER, 1993). Stanton e Herbst (2005) afirmam que os responsáveis por processar produtos primários devem concentrar-se cada vez mais em marcas e produtos de valor agregado, e que profissionais de marketing deveriam atuar mais na indústria de produtos agrícolas, modificando o formato de como comumente se desenvolvem essas vendas.

A temática de marketing internacional se faz relevante em muitos outros aspectos, pois está embasada em diversas variáveis associadas que interferem direta ou indiretamente nos resultados internacionais de uma organização. Pesquisadores apontam, por exemplo, que a definição do modo de entrada em novos mercados é um fator crítico do processo de internacionalização de uma empresa, pois define e delimita como será sua atuação no novo local (AHI *et al.*, 2017, JOHNSON; TELLIS, 2008; SHEN; PUIG; PAUL, 2017).

Além disso, considerando a percepção dos consumidores a respeito de produtos importados, uma das temáticas amplamente abordadas na literatura de marketing internacional é como o país de origem de um produto reflete e interfere na imagem do produto em si (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015; HESLOP *et al.*, 2010; MAGNUSSON *et al.*, 2011; PAPPU; QUESTER, 2017), sendo um ponto relevante na comercialização de qualquer bem, mas que possui um impacto profundo tratando-se de alimentos.

Outro fator analisado são os diferentes impactos que a escolha de ofertar um produto padronizado ou adaptá-lo de acordo com a demanda gera na percepção dos

consumidores e, conseqüentemente, nos resultados da empresa (BACKHAUS; VAN DOORN, 2007; SCHUILING; KAPFERER, 2004; STRIZHAKOVA; COULTER; PRICE, 2008). Estas percepções dos clientes se estendem, além do produto em si, à imagem de marcas globais e marcas locais (AKAKA; ALDEN, 2010; HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016; KASHIF; UDUNUWARA, 2020), despertando diversos questionamentos acerca da temática.

Estas são correntes teóricas amplamente estudadas e muito relacionadas ao setor de produtos alimentícios, porém, até hoje, poucos estudos buscaram unir tais variáveis – em conjunto a outros atributos de marca – propondo um conjunto práticas de gestão de marca que englobem variáveis diversificadas.

Assim sendo, a presente pesquisa busca não só fazer isso, como também entender quais atributos intrínsecos ao marketing internacional auxiliam na manutenção e continuidade dos negócios de empresas exportadoras alimentos agrícolas no mercado estrangeiro que atuam com marcas próprias. Para isso, serão analisadas duas indústrias do agronegócio, buscando avaliar os casos com base em abordagens teóricas amplamente estudadas e aprovadas, como modos de entrada, padronização e adaptação e efeito país de origem, promovendo rigor nos resultados obtidos. As duas indústrias selecionadas para este estudo são a Nelson Wendt & CIA LTDA, cuja matriz está localizada em Pelotas (RS) e a Oderich S.A, com matriz em São Sebastião do Caí (RS). Aqui vale destacar que o estudo não pretende generalizar os resultados para toda e qualquer empresas, limitando-se ao cenário específico descrito, sem garantia de replicabilidade em empresas de outros segmentos, tamanhos ou países.

Com base nisso, o problema de pesquisa que norteou esse trabalho foi:  
**Como empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas se internacionalizam e desenvolvem a gestão de marca no exterior?**

A partir dessa pergunta será desenvolvida a pesquisa que busca alcançar os objetivos que serão descritos a seguir.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de internacionalização de duas empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas por meio da gestão de marca internacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral do projeto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e apresentar indústrias que exportam produtos agrícolas com marca própria há mais de cinco anos e que vêm apresentando crescimento no volume de exportações;
- b) Descrever a escolha de modo de entrada e exportação das duas empresas selecionadas;
- c) Identificar a necessidade de adaptação ou a possibilidade de padronização nas estratégias de marketing na exportação de produtos com marca das empresas selecionadas;
- d) Mapear como o efeito país de origem interfere na exportação dessas empresas;
- e) Apontar, com base nos dois casos identificados, proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros.

## 1.3 Justificativa

A temática de gestão de marca no exterior já é por si só relevante, uma vez que um dos grandes desafios enfrentados por empresas exportadoras é fortalecer o posicionamento e o reconhecimento de sua marca em mercados estrangeiros (SHARMA; KUMAR; BORAH, 2017). O marketing internacional é uma das principais ferramentas que devem ser trabalhadas por uma empresa que busca se posicionar no exterior, visando, muito além de entrar em determinado mercado, se manter ativa e em expansão dentro dele.

Comercializar alimentos não é uma tarefa fácil, sejam produtos com marca ou commodities (STANTON; HERBST, 2005), e quando se fala em produtos com baixo grau de diferenciação e ampla concorrência, como é o caso das commodities agrícolas, a competitividade e a necessidade de um trabalho de marketing internacional tornam-se ainda maiores. O tema desta dissertação se mostra relevante pela dimensão que os produtos agrícolas “comoditizados” ocupam na economia brasileira. Sendo, segundo o IBGE (2019), uma das principais riquezas nacionais, é relevante buscar os fatores capazes de alavancar os resultados obtidos através da exportação agrícolas, aumentando a penetração – e permanência – em novos mercados. A consequência direta dessa alavancagem no volume de exportações é o aumento nos resultados das empresas exportadoras e, conseqüentemente, no volume de exportações do país.

Indiretamente, isso traz repercussões sociais a nível nacional, gerando mais mão de obra no campo e na indústria de produtos agrícolas, aumentando os impostos recolhidos e, como somatório desses fatores, melhorando a economia do país.

O resultado desta pesquisa também tem como pretensão, do ponto de vista gerencial, maximizar os resultados internacionais das empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas. Ao entender quais escolhas associadas à gestão de marca que influenciaram positivamente nos resultados das exportações de empresas do setor, será possível propor uma série de práticas que já foram fatores de sucesso e que podem ser replicadas, a fim de aumentar o nível de penetração e estabilização da marca em mercados estrangeiros.

Concomitante a isso, um aprofundamento sobre como tais fatores foram pensados e trabalhados, abrirá portas para empresas que estão iniciando um trabalho no mercado externo.

No campo teórico, com base nas buscas realizadas em 2019 e 2020 nas bases de publicações EBSCO e CAPES por termos como “*brand management*” (gestão de marca) e “*international marketing*” (marketing internacional) associados a termos como “*commodity*”, “*agriculture*” (agricultura) ou “*agricultural products*” (produtos agrícolas), existe um *gap* de pesquisas que relacionem gestão de marca internacional com um produto homogêneo e de baixo grau de variação, ampliando assim, a importância de trazer novos olhares sobre a temática.

Aumentar a percepção de valor dos clientes em produtos altamente padronizados é um desafio bastante discutido na literatura, desta forma, esse estudo pretende servir de base para recomendações teoricamente fundamentadas e empiricamente testadas em torno da temática de marketing internacional e gestão de marca, resultando na obtenção de diferenciação. Uma das mais importantes contribuições deste trabalho será a combinação de conceitos teóricos com a aplicabilidade real prática.

Por fim, além dos pontos levantados, é válido ressaltar a importância do projeto como fonte de aprendizado para a autora, em função de sua atuação profissional como coordenadora de exportações em uma indústria de beneficiamento de arroz do sul do Brasil, onde presencia diariamente as dificuldades de diferenciar-se no mercado internacional sendo uma empresa exportadora de produto agrícola.

#### 1.4 Estrutura do Trabalho

Após este capítulo introdutório, que expõe o problema encontrado e aponta os objetivos e a justificativa do estudo, o leitor encontrará o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. A teoria abordará pontos intrínsecos ao marketing internacional, trazendo diversas questões associadas ao tema, como modo de entrada em novos mercados, padronização e adaptação, gestão de marca internacional, efeito país de origem e fidelização e relacionamento com clientes. Em seguida a este capítulo há a descrição do método que foi utilizado na pesquisa, seguido de um quarto capítulo que apresenta os resultados obtidos e uma discussão acerca dos mesmos. Depois são apresentadas as conclusões do estudo e, por último, o referencial bibliográfico e anexos da pesquisa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem o intuito de revisar as principais abordagens teóricas que fundamentam a pesquisa realizada. Inicia-se contemplando a temática de marketing internacional, abordando pontos relevantes na escolha de entrada em novos mercados e na exportação e aprofundando o tema da padronização *versus* adaptação. Na sequência é desenvolvido um estudo sobre gestão de marca trazendo, entre outros aspectos, a relevância do efeito país de origem. Por fim, discorre sobre a fidelização e relacionamento com clientes.

### 2.1 Marketing Internacional

As duas últimas décadas trouxeram mudanças drásticas no ambiente de marketing, levando empresas e estudiosos a repensarem a temática. Com isso, o campo de estudo de marketing internacional se expandiu, e vem se tornando um tema cada vez mais sofisticado e complexo do que em períodos anteriores (PAUL, 2019).

A emergência de uma economia mundial mais aberta traz consigo a necessidade de que empresas desenvolvam cada vez mais habilidades para responder às pressões do mercado, analisando, planejando e implementando estratégias internacionais (DOOLE; LOWE, 2001). Nesse cenário, duas questões fundamentais na gerência de marketing internacional são “o que impulsiona os negócios das empresas no mercado internacional?” e “o que determina o sucesso ou fracasso das empresas no mercado global?” (SHARMA; KUMAR; BORAH, 2017).

Isso se relaciona ao conceito de marketing estratégico proposto por Bradley (2003), que conceitua estratégia de marketing como um conjunto de escolhas a respeito da organização, internamente integradas, mas focadas externamente, considerando o consumidor no contexto de um ambiente competitivo.

Segundo Doole e Lowe (2001, p.31),

“a principal diferença entre marketing doméstico e marketing em escala internacional é a multidimensionalidade e a complexidade dos muitos mercados estrangeiros em que uma empresa pode operar.”

Paul (2019) ressalta que nas últimas duas décadas houve um aumento significativo no comércio global e na polinização transcultural de ideias, o que

corroborar com a relevância das empresas adotarem uma estratégia de marketing internacional. Esse cenário possibilitou que países emergentes começassem a atuar internacionalmente, como é o caso do Brasil, porém esses países enfrentam barreiras até hoje, posto que empresas de mercados emergentes são caracterizadas por recursos limitados, incluindo experiência internacional e acesso a informações relevantes, essenciais para o desenvolvimento de marketing internacional adequado (SAMIEE; CHIRAPANDA, 2019).

Wilson e Gilligan (2003) definem trabalho de marketing como a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva– e no mercado internacional não é diferente. Dentro dessas circunstâncias, uma empresa exportadora não pode limitar-se a analisar e decidir qual o melhor modo de entrada em determinado mercado, sendo igualmente necessário entender os processos e fatores relevantes na manutenção da imagem do produto, de forma que consiga permanecer como um fornecedor ativo naquela praça a longo prazo.

Para melhorar o desempenho de uma empresa nos mercados internacionais, a literatura existente sugere que os gerentes devem se concentrar no desenvolvimento de recursos de marca (SHARMA; KUMAR; BORAH, 2017). Isso é reforçado por Kumar e Paul (2018), ao afirmar que a concorrência está diretamente ligada ao prestígio em massa associado às marcas.

### 2.1.1 Modos de Entrada

O modo de entrada em um novo mercado é uma das decisões mais críticas que empresas tomam na estratégia de internacionalização (SHEN; PUIG; PAUL, 2017), pois essa escolha restringe automaticamente a estratégia de marketing e produção da empresa (JOHNSON; TELLIS, 2008).

Shen, Puig e Paul (2017) definem a decisão do modo de entrada no exterior como a maneira, e conseqüentemente o grau de envolvimento, que uma firma deseja realizar suas atividades de negócios em um mercado externo. Os autores afirmam que essa escolha considera fatores externos (do ambiente anfitrião e doméstico) e internos (de dentro da empresa).

Proximidade econômica e cultural, por exemplo, são dois fatores que auxiliam no processo de entrada, aumentando a propensão ao sucesso das organizações em um mercado externo (JOHNSON; TELLIS, 2008). A definição de cultura aqui é um

tema bastante controverso (MINKOV; BLAGOEV; HOFSTEDE, 2013), mas uma das definições mais aceitas até hoje é a de Hofstede (1980), que a define como uma programação coletiva da mente. Em outras palavras, pessoas de diferentes culturas se comportam e interagem de maneira diferente porque suas mentes são programadas de maneira diferente (FLAMBARD-RUAUD, 2005).

Apesar da dificuldade para conceituar o termo, entender a cultura do país anfitrião mostrou-se uma ferramenta útil no processo de entrada em novos mercados, uma vez que existe concordância na literatura de que a cultura é algo relativamente estável, apresentando diferenças duradouras entre as sociedades (MINKOV; BLAGOEV; HOFSTEDE, 2013).

Diversos pesquisadores estudam processos de entrada (ex: AHI *et al.*, 2017, JOHNSON; TELLIS, 2008; SHEN; PUIG; PAUL, 2017; ROOT, 1994), e, a partir dessas pesquisas, cita-se abaixo os cinco modos principais, listados em ordem crescente de controle, do ponto de vista da empresa internacionalizadora:

1. Exportação (comercialização de bens ou serviços que são produzidos no mercado doméstico e vendidos no país importador, por meio de uma entidade deste país anfitrião).
2. Licenciamento ou *franchising* (uma permissão formal ou direito oferecido a uma empresa ou agente localizado no país anfitrião, para usar a tecnologia proprietária de uma empresa local, ou outros recursos de conhecimento, em troca de pagamento).
3. Aliança (acordo e colaboração entre uma empresa no mercado doméstico e uma empresa localizada em um país anfitrião para compartilhar atividades no país anfitrião).
4. *Joint Venture* (propriedade compartilhada de uma entidade localizada em um país anfitrião por dois parceiros, estando um deles no país de origem e outro no país anfitrião).
5. FDI – *Foreign Direct Investment* (Investimento Externo Direto, em português. Propriedade completa de uma entidade localizada em um país anfitrião por uma empresa localizada no país de origem para fabricar ou vender bens e serviços no país anfitrião, ou seja, uma subsidiária própria).

Root (1994) agrupa esses diferentes conceitos em três grandes categorias de tipos de modos de entrada: de exportações (relacionadas estritamente a produtos),

contratuais (pensadas a longo prazo, envolvendo troca de tecnologia, conhecimento e habilidades) e de investimento (envolvendo propriedade individual – *sole venture* – ou conjunta – *joint venture*).

Conforme abordado, a decisão modo de entrada está diretamente ligada às estratégias da empresa (SHEN; PUIG; PAUL, 2017), e autores relacionam isso à duas questões centrais: nível de risco e nível de envolvimento – ou grau de propriedade sobre as atividades. Modos de entrada de maior complexidade dão mais controle sobre atividades de marketing da empresa no exterior, porém, do outro lado, modos de entrada menos complexos tendem a apresentar menos risco, sendo muitas vezes a opção mais viável para empresas que estão iniciando as atividades internacionais (ROOT, 1994). A figura 1 demonstra como se dá essa relação de complexidade dos modos de entrada, comparando o nível de controle que a empresa tem com cada modo de entrada e o investimento necessário de recursos.



Figura 1: Nível de controle e investimento dos modos de entrada.

Fonte: Adaptado de AHI *et al.*, 2017.

Indo além desses cinco principais modos de entrada, autores abordam algumas subdivisões, como a escolha de exportação indireta (através de *traders*, ou seja, agentes de venda e exportação) ou direta (diretamente com o cliente), sendo os níveis de controle e risco menores na primeira opção. Contrato de produção e franqueamento são outras categorias abordadas no campo teórico de modos de entrada. Para compreender e diferenciar os modos de entrada abordados, a figura 2

apresenta um mapeamento que compara a relação de envolvimento e risco de cada um deles.



Figura 2: Relação de envolvimento e risco dos modos de entrada.

Fonte: Adaptado de AHI *et al.*, 2017.

A escolha do melhor modo de entrada no mercado internacional é de extrema importância para uma empresa internacionalizada, pois traz implicações diretas pós-entrada, em termos de risco de investimento, controle organizacional e comprometimento de recursos (SHEN; PUIG; PAUL, 2017). A partir disso, percebe-se que dentre as cinco principais classificações de entrada em novos países, o volume de exportações se destaca em comparação aos outros modos de internacionalização, principalmente entre pequenas e médias empresas (AHI *et al.*, 2017; SAMIEE; CHIRAPANDA, 2019).

Segundo Ahi *et al.* (2017), a entrada em novos mercados através da exportação exige menos comprometimento inicial, permite um crescimento incremental e reduz as incertezas, o que resulta em um risco menor. Por essa razão, Samiee e Chirapanda (2019) afirmam que a exportação é o principal meio de internacionalização para empresas de mercados emergentes, uma vez que estas comumente operam em ambientes incertos e têm maior probabilidade de encontrar distúrbios sociais, políticos e econômicos.

Porém, à medida que as empresas de mercados emergentes expandem suas operações de exportação ao longo do tempo, elas ganham experiência internacional, o que pode levar a um maior compromisso financeiro em mercados anfitriões selecionados, levando, por exemplo, ao investimento direto (SAMIEE; CHIRAPANDA, 2019). Root (1994) afirma que o “estágio final” desse processo

seriam as empresas multinacionais, que unem vários modos de entrada e já não é possível definir claramente qual seu país de procedência.

Independente da decisão de modo de entrada que a empresa fizer, cria-se um desafio no desenvolvimento ou adaptação de estratégias de marketing apropriadas para os novos mercados (SAMIEE, CHIRAPANDA, 2019), uma vez que o plano de marketing e o modo de entrada de uma firma são aspectos intimamente ligados (ROOT, 1994).

Estudos atuais buscam unir as variáveis mais relevantes no processo de entrada em um novo mercado. A partir de uma análise do que vem sendo produzido na literatura, um dos mais recentes modelos foi proposto por Paul (2019), que abrange quatro tipos de relacionamento: político (com empresas estrangeiras e com o governo), negócios (com empresas estrangeiras, parceiros de negócios locais, fornecedores, etc.), social (considerando normas culturais locais) e relações internas (que diz respeito à gestão da empresa mãe e das partes interessadas, como os funcionários contratados no país anfitrião).

Grande parte da literatura enfatiza a importância do desenvolvimento de relacionamentos em um novo mercado, tanto da perspectiva de empresa para empresa (B2B) quanto da empresa para consumidor (B2C), (FLAMBARD-RUAUD, 2005; GRIFFITH *et al.*, 2014), uma vez que negociações acontecem tanto entre instituições, quanto entre instituição-consumidor. É preciso entender necessidades e incertezas únicas que existem em cada mercado, fazendo com que empresas exportadoras enfrentem um desafio gerencial não apenas em compreender clientes locais e direcionar o marketing, mas também em equilibrar vários relacionamentos internacionais (GRIFFITH *et al.*, 2014).

Para estabelecer relacionamentos bem-sucedidos e de longo prazo em um novo mercado, a cultura e o sistema de valores do país importador devem ser cuidadosamente estudados e compreendidos (PAUL, 2019). As diferenças culturais e as especificidades da economia do país anfitrião têm impacto na maneira como as redes são realizadas (FLAMBARD-RUAUD, 2005). Samiee, Chabowski e Hult (2015) afirmam que a identificação e manutenção de relacionamentos de qualidade, tanto com parceiros quanto clientes no exterior, geralmente são fatores centrais na exportação. Essa manutenção a longo prazo resulta em confiança entre as partes, baseada na propriedade de expectativas bilaterais de comportamento entre os indivíduos, podendo ser estendida às trocas entre organizações, uma vez que

relacionamentos intraorganizacionais são gerenciados pelos indivíduos de cada organização.

Paul (2019) diz que a transferências de conhecimento e a construção de relacionamentos dentro de um mercado – tanto da perspectiva institucional (B2B) quanto com o consumidor (B2C) – ajudam empresas a estabelecerem relações comerciais com parceiros, fornecedores e concorrentes. A adaptação em ambientes dinâmicos e construção de confiança são fatores positivamente correlacionados à estabilidade e a qualidade das vendas internacionais (PAUL, 2019).

Discorrendo sobre as relações entre parceiros, um exportador poderá atuar em um novo mercado de duas formas distintas: ofertando sua marca, podendo ser pensada especificamente para aquela praça ou sob uma perspectiva global, ou a marca do cliente importador, isto é, *private label*. O conceito de *private labels* foi introduzido há décadas, podendo ser resumido como “produtos de propriedade e de marca das organizações cujo objetivo principal é a distribuição, e não a produção” (SCHUTTE, 1969, p.5).

Atualmente, quase todos grandes varejistas do setor de bens de consumo possuem marca própria em seu portfólio, uma vez que estas possibilitam uma oferta de produtos a preços mais baixos e a captação de uma fatia significativa de *market share*, promovendo aumento de fidelidade dos consumidores (KOSCHATE-FISCHER; CRAMER; HOYER, 2014).

Apesar deste cenário vantajoso do ponto de vista dos importadores que trabalham com *private label*, é importante que indústrias exportadoras desenvolvam uma estratégia de marketing internacional e trabalhem marca no exterior, visto que só assim será possível obter posicionamento no mercado e, conseqüentemente, visibilidade para a empresa (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001), tornando a marca um dos ativos mais importantes no desenvolvimento a longo prazo de empresas exportadoras (BRADLEY, 2003; PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2006).

### 2.1.2 Padronização e Adaptação das Estratégias de Marketing Internacional

Ao ingressar e operar no exterior, empresas enfrentam o desafio de encontrar o equilíbrio ideal entre padronizar e adaptar suas estratégias de marketing entre fronteiras (SCHMID; KOTULLA, 2011), posto que já é aceito na literatura que as

dimensões de globalidade (padronização) e/ou localidade (adaptação) têm o potencial de influenciar clientes e gerar preferências (KASHIF; UDUNUWARA, 2020). Douglas, Craig e Nijssen (2001) afirmam que essa pode ser considerada a principal decisão envolvida no marketing internacional, no entanto, a definição de qual a estratégia mais eficaz ainda é um assunto amplamente discutido no campo teórico.

O marketing deve ser padronizado ou adaptado para diferentes mercados ao redor do mundo? Essa pergunta é feita há décadas por pesquisadores da área, como Levitt (1983), que afirmou em seu famoso artigo que o mix de marketing deveria ser essencialmente uniforme em todos os mercados. DeMooij (2000), por outro lado, propõe que o mix deve ser adaptado ou “feito sob medida” para refletir a infraestrutura variável e as dimensões culturais e comportamentais associadas aos diferentes mercados no mundo.

Para essa tomada de decisão, estudiosos analisam a “cultura global do consumidor”, caracterizada como um conjunto de símbolos e comportamentos relacionados ao consumo que são comumente entendidos, mas não necessariamente compartilhados por todos consumidores e empresas (AKAKA; ALDEN, 2010). Levitt (1983) já abordava este construto, afirmando que essa cultura global não representa homogeneização, mas expressa a difusão global de sinais e comportamentos de consumo.

Avanços em tecnologia, comunicação, transporte e o aumento de viagens internacionais aproximaram as necessidades e desejos dos consumidores em todo o mundo, o que Backhaus e Van Doorn (2007) apontam como vantagem à padronização. Além disso, a busca por produtos de maior qualidade e por preços mais baixos está associada à uniformização, por operar com economias de escala e escopo (LEVITT, 1983; BACKHAUS; VAN DOORN, 2007; VRONTIS *et al.*, 2009), possibilitando o uso máximo das ofertas de produtos e atividades de marketing existentes (KEILLOR, *et al.*, 2011).

Também foi observado que a padronização de produto se torna particularmente viável para empresas de segmentos cujo público apresenta gostos e preferências comuns – como adolescentes, mulheres que trabalham e pessoas ricas – ou um cluster de países que compartilham características semelhantes (CHUNG, 2005). Um estudo realizado por Strizhakova, Coulter e Price (2008) com amostras de jovens de países desenvolvidos e em desenvolvimento, ainda demonstra que a

maioria do público jovem expressa fortes preferências por marcas e produtos globais.

Os processos de globalização deram origem à noção de marcas globais como ativos atraentes para as empresas e seus gerentes, uma vez que mídias globais e internet podem moldar estratégias de segmentação de marketing, de modo que consumidores possam ser identificados e comercializados de maneira semelhante em todo o mundo (STRIZHAKOVA; COULTER; PRICE, 2008) . Porém, autores como Demooij (2000) afirmam gerentes não deveriam ficar muito entusiasmados com as marcas globais, pois consumidores não têm motivos reais intrínsecos para preferirem estas.

Aqueles que defendem a adaptação argumentam que padrões de compra e uso de produtos não podem ser tratados como idênticos ao redor do mundo (DEMOOIJ, 2000; DEMOOIJ; HOFSTEDE, 2002). Backhaus e Van Doorn (2007) demonstram que consumidores de diferentes regiões respondem a mensagens e propagandas de formas distintas, e, por esse motivo, é necessário analisar produto, preço, praça e promoção sob lentes variadas, de acordo com cada mercado. Atuar localmente permite que a empresa se ajuste efetivamente a aspectos únicos de qualquer mercado (KEILLOR *et al.*, 2011). Schuiling e Kapferer (2004) ainda completam ainda que os consumidores tendem a associar marcas e produtos locais como “uma empresa que esteve lá o tempo todo”, gerando sentimento de proximidade e pertencimento.

Complementando esses argumentos, alguns autores pontuam que a escolha por produtos locais está associada ao medo da erradicação das culturas locais e imposição de valores pelas corporações multinacionais (STRIZHAKOVA; COULTER; PRICE, 2008). Apesar disso, Strizhakova, Coulter e Price (2008) afirmam que pesquisas recentes indicam que marcas globais podem revigorar as culturas locais, por exemplo construindo marcas de sucesso para a região, podendo ser associadas positivamente à imagem da nação em si.

Outros estudos apontam que essa não é uma escolha dicotômica (AKAKA; ALDEN, 2010), e que a padronização ou adaptação sozinhas não seriam suficientes para as empresas internacionais. Em vez disso, as duas devem ser entendidas como extremos no mesmo *continuum*, com uma infinidade de escolhas e estratégias possíveis no meio disto (DOOLE; LOWE, 2001).

Essa abordagem “híbrida” do posicionamento permite que empresas aproveitem aspectos atraentes da cultura global de consumo, como prestígio e qualidade, e considerem a integração ideal desses atributos aos valores locais e crenças culturais existentes (AKAKA; ALDEN, 2010). O desafio dessa escolha é que não existe uma combinação ideal para a utilização de símbolos globais e locais simultaneamente (AKAKA; ALDEN, 2010).

O grau de padronização ou adaptação depende de várias forças organizacionais externas e internas (VRONTIS *et al.*, 2009). Chung (2007) e Solberg (2000) trazem, por exemplo, o tamanho da empresa, experiência comercial internacional, conhecimento acerca de cada mercado e grau de autonomia da gestão local como fatores a serem considerados na escolha entre padronização e adaptação. O estudo de Cunha e Rocha (2015) reforça isso, demonstrando que o valor investido internacionalmente está relacionado às incertezas que a empresa tem sobre o mercado em questão, portanto um entendimento mais forte do mercado se correlaciona com maiores graus de adaptação de produto e comunicação. Os autores complementam que os aprendizados e feedback recebidos na nova praça podem levar à adaptação (CUNHA; ROCHA, 2015). Samiee (2019) traz novamente a questão, afirmando que estratégias de adaptação dependem da disponibilidade de uma variedade de recursos, incluindo o fluxo contínuo de informações por parte dos diversos mercados importadores do produto.

Samiee e Chirapanda (2019) levantam a questão de padronização e adaptação para empresas de países emergentes, afirmando que, devido à ausência de vasta experiência internacional e falta de informações sobre o mercado internacional, geralmente estas empresas optam por estender planos de marketing bem sucedidos no mercado doméstico, levando a uma estratégia de padronização. Ao mesmo tempo, os autores complementam que firmas de países emergentes também poderão ter sucesso internacionalmente adaptando sua estratégia, visto que essa é uma decisão específica para cada caso (SAMIEE; CHIRAPANDA, 2019).

Keillor *et al.* (2011) afirmam que empresas que querem adotar uma estratégia “*think global*” deverão priorizar posicionamento do produto, diferenciação e atividades promocionais com os fundamentos da qualificação, valor, preço, aparência e disponibilidade, mas que essa escolha irá variar de acordo com a categoria de produto, sendo mais interessante em alguns casos adotar a perspectiva

“*think global, act local*”, isto é, ter uma visão internacional mas adotar estratégias específicas para cada mercado.

Segundo Douglas, Craig e Nijssen (2001), um fator de risco em mercados internacionais é o grau de inserção cultural de determinado produto. Isso diz respeito à extensão em que há fortes preferências locais para produtos específicos (como alimentos, por exemplo), ou que estejam integrados àquela cultura (como produtos relacionados à esportes nacionais).

Os autores complementam que produtos cuja demanda é relativamente homogênea a nível mundial teriam maior tendência a suceder com marcas globais. Por outro lado, aqueles produtos que são culturalmente incorporados – como alimentos ou, em alguns casos, produtos domésticos – terão maior probabilidade de prosperar apenas como marcas locais (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

A escolha de padronizar ou adaptar o marketing internacional é crucial para a estratégia e estrutura gerais de internacionalização da empresa (SCHMID; KOTULLA, 2011), por isso, poderá ser um comportamento padrão da empresa, ou variar de país a país, de acordo com os objetivos da organização em determinado mercado. O estudo de Evans, Mavondo e Bridson (2008), por exemplo, demonstra que a adaptação de estratégias de marketing em países estrangeiros culturalmente distantes – distância psíquica – afeta negativamente no desempenho da empresa.

Da mesma forma, a atuação poderá variar de acordo com a divisão de produto ou linha de base de produtos (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001), pois uma mesma estratégia pode apresentar a alto desempenho em uma situação e baixo desempenho em outra (SCHMID; KOTULLA, 2011). O estudo de Keillor, *et al.* (2011) confirma essa variação, demonstrando que a escolha está associada à fatores econômicos, culturais e intrínsecos a cada categoria de produto.

Observando um panorama geral dos estudos acerca desta temática, a pesquisa de Schmid e Kotulla (2011) aponta que 68% dos artigos americanos sobre padronização e adaptação concluem que as firmas precisam tomar suas decisões com base em cada situação específica. O quadro 2 resume os argumentos encontrados na literatura em defesa de cada uma das estratégias.

ESTRATÉGIA	ARGUMENTOS	AUTORES
<b>PADRONIZAÇÃO</b>	Avanços em tecnologia, comunicação e transporte aproximaram as necessidades e desejos dos consumidores mundiais.	Backhaus; Van Doorn (2007); Strizhakova; Coulter; Price (2008)

	Economia de escala, possibilitando redução de custos.	Levitt (1983); Backhaus; Van Doorn (2007); Vrontis <i>et al.</i> (2009)
	Uso máximo das ofertas de produtos e atividades de marketing já existentes.	Keillor <i>et al.</i> (2011)
	Interessante para grupos com preferências comuns (ex: adolescentes, pessoas ricas).	Chung (2005)
	Preferência do público jovem por produtos globais.	Strizhakova; Coulter; Price (2008)
<b>ADAPTAÇÃO</b>	O mix deve ser “feito sob medida” para refletir a infraestrutura variável e as dimensões culturais e comportamentais.	DeMooij (2000)
	Padrões de compra e uso de produtos não podem ser tratados como idênticos ao redor do mundo.	DeMooij (2000); DeMooij; Hofstede (2002).
	Consumidores respondem a mensagens e propagandas de formas distintas.	Backhaus; Van Doorn (2007)
	Produtos locais geram sentimento de proximidade e pertencimento.	Schuiling; Kapferer (2004); Strizhakova; Coulter; Price (2008)
	Um entendimento maior do mercado se correlaciona com maiores graus de adaptação de produto e comunicação.	Cunha; Rocha (2015)

Quadro 2: Argumentos a favor da padronização e da adaptação.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.2 Gestão de Marca no Contexto Global

Em sua forma mais simples, marcas são símbolos de confiança criados entre o processador/produtor e o consumidor, que desempenham um papel crítico na busca por visibilidade e posicionamento de uma empresa nos diferentes mercados (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001; KASHIF; UDUNUWARA, 2020).

Já é amplamente aceito na literatura que um produto com marca desfruta de percepções aprimoradas de qualidade e valor, além de maior lealdade do consumidor, em comparação com um produto sem marca (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016; KELLER, 1993). Os autores Strizhakova, Coulter e Price (2008) demonstram a importância que os consumidores atribuem a produtos de marca, tanto em culturas em desenvolvimento quanto desenvolvidas – visto que as percepções variam nestes dois cenários já que a atribuição de produtos à marcas é uma atividade praticada há muito mais tempo em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, do que países em desenvolvimento.

Arquitetar uma marca internacional coerente é um componente essencial da estratégia de marketing da empresa, pois fornece estrutura para alavancar marcas fortes em outros mercados e integrar a estratégia entre mercados (DOUGLAS;

CRAIG; NIJSSEN, 2001). Bradley (2003) afirma que a gestão de marca buscará identificar e desenvolver os valores agregados associados a produtos e serviços, objetivando sua exclusividade.

É evidente que usabilidade, qualidade e enriquecimento da vida são fatores importantes que afetam a compra de marcas de prestígio (WIEDMANN; HENNING; SIEBELS, 2009), mas o argumento de que os consumidores hoje se tornaram conscientes do valor e preferem escolher marcas em vez de produtos e serviços (BRADLEY, 2003) destaca a importância das marcas em sua mente para comunicar status e prestígio (KUMAR; PAUL, 2018). Pappu, Quester e Cooksey (2006) afirmam que o valor da marca é um construto multidimensional e complexo, considerado um indicador-chave do “estado de saúde” de marca e, portanto, seu monitoramento é uma etapa essencial no gerenciamento eficaz da imagem da empresa e seus produtos ou serviços.

Autores associam o conceito de valor de marca à duas perspectivas distintas: financeira e de marketing – a segunda tendo como foco o consumidor (PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2006). Abordando a temática central de gestão de marca, o presente estudo analisa o construto sob a dimensão do marketing, que ocorre quando os clientes estão familiarizados com a marca e mantêm associações favoráveis, fortes e únicas na memória, considerando aspectos como reconhecimento da marca, lealdade, e qualidade percebida (KELLER, 1993). Seguindo esta linha, Lee, Lee e Wu (2011) colocam que qualidade percebida de uma marca poderá aumentar a satisfação do cliente, desde que ele tenha alguma experiência anterior com o produto ou serviço em questão.

MacInnis e Park (2015) afirmam que gerir uma marca – estabelecer, expandir, proteger e revitalizar sua imagem – é uma questão crítica para as empresas, pois ao mesmo tempo que possui suma importância na obtenção de diferenciação e no relacionamento com clientes, gerenciar esse significado ao longo do tempo é complexo, dinâmico e multideterminado.

Bradley (2003) aponta três fatores pelos quais a gestão de marca é importante: (1) proteção legal da patente para o exportador, (2) garantia de qualidade e homogeneidade em um ambiente onde fornecedor e consumidor final não se encontram cara a cara e (3) diferenciar produtos e serviços em ambientes competitivos.

No âmbito de produtos cosméticos e alimentícios, por exemplo, o consumidor não pode sentir, provar ou utilizar o que está sendo ofertado em um primeiro momento. Por essa razão, eles precisam confiar que aquela empresa colocou um ótimo produto na embalagem, e que o farão sempre (STANTON; HERBST, 2005).

Stanton e Herbst (2005) apontam quatro fatores que empresas do setor alimentício – mais especificamente do agronegócio – devem considerar para que se tenha uma performance associada à marca e, conseqüentemente, de mais valor: primeiramente, é importante reconhecer que o trabalho da empresa é facilitar o uso de seus produtos pelo consumidor e desenvolver uma “filosofia de marketing” em vez de ter uma orientação para o produto. Em outras palavras, o foco deverá ser o cliente e o consumidor final. Entender o que motiva o consumidor a comprar e quais obstáculos existem para reduzir as compras é o segundo passo nesse processo, para que seja possível definir os grupos de consumidores existentes e, a partir disso, segmentar o mercado.

“O maior obstáculo para os agronegócios aceitarem a abordagem de segmentação é que eles dizem que não querem ‘limitar’ a quem vendem. Ninguém quer limitar suas vendas, mas escolher um tema de marketing que agrada a todos frequentemente leva a uma situação que não agrada ninguém” (STANTON; HERBST, 2005, p. 10).

E, quando isso ocorre, o fator determinante na escolha passa a ser o preço mais baixo, realidade vivida pelas indústrias de produtos agrícolas. Depois de segmentar os grupos de consumidores, cabe à empresa escolher qual segmento poderá satisfazer melhor, possibilitando assim o posicionamento da marca, isto é, a criação de um lugar claro e distinto na mente do consumidor (STANTON; HERBST, 2005).

Indo além da gestão da marca dos produtos e serviços ofertados, Douglas, Craig e Nissen (2001) reforçam a necessidade dos consumidores em reafirmar qualidade e confiabilidade a nível organizacional, o que vem resultando em uma mudança no endosso corporativo das marcas. As empresas precisam buscar uma identidade corporativa global que reúna seus produtos sob um “guarda-chuva” que garanta qualidade e promova a marca corporativa. Isso faz com que algumas firmas optem por utilizar o nome de marca da empresa para quase todos os seus produtos, como é o caso da General Electric (GE) e Hewlett-Packard (HP).

Estudos anteriores mostram que a imagem e a reputação corporativa podem ajudar os profissionais de marketing a melhorar o valor da marca (KUMAR; PAUL, 2018). Como estratégia, a extensão da marca oferece várias vantagens, já que uma imagem positiva forte da organização transmite um novo reconhecimento instantâneo do produto (BRADLEY, 2003). Complementando esta ideia, a percepção que indivíduos têm sobre a organização em si pode levar ao conceito de confiança na marca, caracterizada pela percepção dos consumidores acerca de uma marca, percebendo-a como honesta e confiável (KASHIF; UDUNUWARA, 2020).

O processo de gestão de marca começa no desenvolvimento de significado, onde os profissionais de marketing costumam usar narrativa, que contam uma história sobre a marca. “Tais narrativas são poderosas, pois podem elevar a marca além do domínio de uma mercadoria básica” (MACINNIS; PARK, 2015, p.17). Keller (2016) afirma que essas noções abstratas, como objetivo, narrativa e história da marca, são ingredientes cruciais na estratégia de marketing.

Johnson, Thompson e Jeffrey (2015) sugerem que boas narrativas seguirão três regras: (1) elas correspondem ou são logicamente consistentes com o mundo e nosso conhecimento de como ele funciona, (2) são interessantes e podem conter elementos de um paradoxo e (3) o fluxo e o formato da história correspondem ao que os consumidores podem reconhecer como uma história fictícia.

Embora estudos afirmem que esse trabalho inicial de marketing dite qual será a identificação, comunicação e controle dos significados da marca, os consumidores também são criadores ativos nesse contexto. As influências no gerenciamento de significado da marca não estão apenas dentro da empresa, mas também com outros criadores, como consumidores, concorrentes, celebridades e reguladores (MACINNIS; PARK, 2015).

Partindo desse pressuposto, Keller, em 1993, começou a estudar o valor da marca baseado no cliente, isto é, o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do cliente em relação às atividades de marketing. Os principais apontamentos a partir dos resultados do estudo foram: adotar uma visão ampla e de longo prazo no marketing de uma marca, especificar as estruturas de conhecimento que a empresa espera do cliente, considerar uma ampla variedade de publicidade, promoção e outras opções de marketing (tradicional e não tradicional), coordenar essas variedades e avaliar os resultados (KELLER, 2016).

Gestão de marca a longo prazo é a única forma real das empresas obterem uma vantagem competitiva sustentável, trazendo garantia de continuidade nos negócios. Bradley (2003) aponta sete atividades que são cruciais nesse processo de gestão, conforme figura 3.



Figura 3: Gestão de marca a longo prazo.  
Fonte: Adaptado de Bradley, 2003.

Apresentado na figura, o termo Canibalização da marca se refere ao cuidado que deve ser tomado para evitar que as vendas das marcas existentes sejam retiradas e/ou substituídas por conta da introdução ou extensão de outra marca ou produto da mesma empresa (BRADLEY, 2003).

Extensão de marca é uma estratégia adotada por muitas companhias, por ser uma maneira de lançar novos produtos no mercado com baixo custo e risco, ao mesmo tempo em que se aumenta o faturamento e o *market share* da empresa (KALRA, 2019). Aaker e Keller (1990) ainda completam que a extensão pode aumentar o valor percebido da marca, por parte dos consumidores. Ainda, a extensão da marca é dividida em dois tipos: extensão de linha, em que as empresas recorrem a uma marca familiar para comercializar novos produtos na mesma categoria de produto, e extensão de categoria, em que se estende a marca a um produto que é novidade para a empresa (AAKER; KELLER, 1990; KALRA, 2019).

O termo *private label* foi introduzido há décadas nos Estados Unidos, mas até hoje é uma realidade crescente. Conforme descrito em capítulos anteriores, este pode ser definido como a linha de produtos de propriedade e de marca das

organizações cujo objetivo principal é a distribuição, e não a produção (SCHUTTE, 1969), como é o caso das redes varejistas e supermercadistas.

Já o conceito de posicionamento de marca data de 1969, sendo introduzido por Jack Trout como um estado relativo da marca, cujo o objetivo é criar um significado e diferenciação na mente do cliente, a fim de se adequar ao "jogo do posicionamento".

A qualidade percebida de uma marca não é uma medida objetiva (LEE; LEE; WU, 2011), por isso, equipes de marketing são sempre confrontadas com a questão de como garantir que suas marcas continuem a crescer no longo prazo em meio a todas mudanças no ambiente, sendo capazes de permanecer relevantes ao longo do tempo, bem como entre diferentes tipos de consumidores (KELLER, 2016).

O direcionamento do investimento em marketing é um assunto controverso. O estudo de Heinberg, Ozkaya e Taube (2016) demonstra que, em países emergentes, seria mais interessante para os responsáveis pelo marketing de certas categorias de produto concentrarem-se em atingir a expectativa do cliente, ou seja, direcionar investimentos para atualizações de qualidade de produto, em vez de endossos da marca e patrocínio. Por outro lado, Bradley (2003) afirma que um dos ingredientes-chave para a criação dessa expectativa é a comunicação de marketing.

A construção e manutenção de marca traz benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações, como, por exemplo, reconhecimento, posicionamento, poder de precificação, venda e licenciamento, longevidade e valor (BRADLEY, 2003). Ataman, Van Heerde e Mela (2010) complementam que correlação de diferentes estratégias de marketing a longo prazo estão diretamente ligadas à performance da marca, e que estratégias relacionadas ao produto, a distribuição e a publicidade estão relacionadas à melhoria de desempenho. Por outro lado, os autores demonstram que aplicação de descontos pouco contribui para a construção de uma marca (ATAMAN; VAN HEERDE; MELA, 2010), apesar de alguns estudos demonstrarem que promoções de preço estão associadas positivamente à dependência do consumidor e recompra.

Já publicidade e produto são fatores do marketing que fortalecem a imagem da marca, causam maior conscientização, qualidade percebida e geram valor para a marca (ATAMAN; VAN HEERDE; MELA, 2010; KELLER, 1993), estando associados positivamente à performance a longo prazo (ATAMAN; VAN HEERDE; MELA, 2010).

Paul (2019) aponta que um fator de alto impacto no posicionamento e vantagem competitiva de uma marca é o pioneirismo, ou seja, ser uma das primeiras marcas de determinado produto a entrar um mercado e/ou direcionar-se a um segmento específico. Ser pioneiro não apenas dá identidade às organizações e aprimora a ideia de originalidade na mente dos consumidores, mas também influencia positivamente a participação de mercado (KUMAR; PAUL, 2018), performance e lucro.

No âmbito de empresas exportadoras, um dos grandes desafios enfrentados por gerentes é como fortalecer o posicionamento da marca – e promover seu reconhecimento – em mercados estrangeiros (SHARMA; KUMAR; BORAH, 2017). Keller (2016) complementa isso ao afirmar que é necessária uma visão cada vez mais ampla e dinâmica dos efeitos da marca sobre os produtos e serviços ofertados.

Segundo Keller (2016), o conceito de conhecimento da marca pode ser dividido em dois componentes principais: a consciência da marca, que consiste na recordação e reconhecimento da marca, e a imagem da marca, caracterizada pela força, favorabilidade e exclusividade da mesma. Lee, Lee e Wu (2011) complementam o significado de imagem da marca, associando-a aos conhecimentos e as crenças individuais do consumidor sobre os diversos produtos da marca, e seus atributos não relacionados diretamente ao produto em si.

Existe uma associação direta entre os construtos de imagem e valor de marca, uma vez que quanto mais positiva for a imagem da marca, mais consumidores estão dispostos a pagar e, portanto, maior será o valor dela (LEE; LEE; WU, 2011).

Keller (2016) ainda discorre sobre a temática de extensão de marca, isto é, a utilização de uma mesma marca para outras versões de produtos e serviços a fim de proteger e reforçar a marca existente. Dentre as colocações do autor, destaca-se que essa extensão tende a ser mais favorável para a empresa quando existe uma percepção de adequação entre marca-mãe e o produto de extensão (KELLER, 2016). Além disso, consumidores podem transferir associações positivas ou negativas de um produto para o outro, mas associações de atributos concretos tendem a ser mais difíceis de estender do que de benefícios abstratos (KELLER, 2016).

Entrando na instância legal da gestão de marca, a definição clara de quem tem a custódia de marcas internacionais e quem é responsável por coordenar seu

posicionamento em diferentes mercados nacionais ou regionais é de suma importância, além do delineamento da tomada de decisões acerca o uso de uma determinada marca em outros produtos ou serviços (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

Os autores reforçam a necessidade de definir princípios para o uso da marca que estejam em harmonia com as decisões de *branding* tomadas nos diferentes mercados que a firma atua. Esse processo e resultado podem ser chamados de arquitetura de marca internacional da empresa, pois fornecem as bases para uma construção sólida da estratégia (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

Reforçando a temática de adaptação *versus* padronização, uma empresa poderá optar por desenvolver marca no exterior sob diferentes perspectivas, através de marcas globais (usando o mesmo nome de marca para um produto ou serviço em todo o mundo), ou adaptando-se aos diferentes mercados com marcas locais (também denominadas “marcas mult-domésticas”). A empresa pode ainda endossar marcas de países locais com a marca ou o logotipo corporativo, estabelecendo assim uma imagem e identidade comuns nos mercados dos países (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

O valor das percepções dos consumidores sobre a globalidade da marca é muito discutido (AKAKA; ALDEN, 2010). Segundo Sharma, Kumar e Borah (2017), uma das principais maneiras pelas quais os gerentes tentam desenvolver recursos de marca nos mercados internacionais é enfatizando a criação de uma marca global que transcende fronteiras, o que Douglas, Craig e Nijssen (2001) concordam ser uma escolha benéfica. Akaka e Alden (2010) completam que a publicidade internacional é um meio fundamental para impulsionar o fluxo da cultura global do consumidor. Segundo Samiee (2019), para que uma marca mantenha caráter global, é necessário que nome, logotipo, embalagem, posicionamento e todas as comunicações atinjam um limite mínimo de padronização.

Apesar de não ser possível incorporar profundamente contextos de cultura local ao optar por uma abordagem global, equipes de marketing e publicidade consideram previamente os fortes significados socioculturais existentes entre diferentes indivíduos. Esses significados fornecem uma base para criar relevância local e aproximação dos consumidores (AKAKA; ALDEN, 2010).

Para uma empresa exportadora, marcas internacionais e globais oferecem muitas vantagens indiscutíveis, como o ganho de escala e a percepção dos

consumidores de que se trata de um produto de maior qualidade e alto grau de status e prestígio (AKAKA; ALDEN, 2010; BATRA *et al.*, 2000; KAPFERER, 1992; KASHIF; UDUNUWARA, 2020). Essas associações podem permitir que empresas aumentem seus preços, pois os consumidores esperam pagar por esses benefícios extras (ZHOU; YANG; HUI, 2010).

Por outro lado, existem várias vantagens em operar com marcas locais, como a possibilidade de responder às necessidades específicas de cada mercado. Aqui se define marcas locais como marcas existentes em um país ou em uma área geográfica limitada (WOLFE, 1991). Essas marcas podem pertencer a uma empresa local, internacional ou global.

Produtos de marca local tendem a ter mais flexibilidade do que marcas internacionais, sendo desenvolvidos para fornecer respostas específicas à demanda local (SCHUILING; KAPFERER, 2004). Além de fornecer um produto mais exclusivo, marcas locais são percebidas com prestígio (AKAKA; ALDEN, 2010), uma vez que a regionalidade permite selecionar um posicionamento e explorá-lo gerando publicidades que refletem as ideias locais (SCHUILING; KAPFERER, 2004).

Outro ponto que corrobora com marcas locais é que empresas globais as vezes são vistas negativamente pela população local nos países emergentes, devido aos impactos que costumam ter sobre culturas, direitos humanos e padrões de consumo de produtos (KUMAR; PAUL, 2018). Samiee (2019) afirma que, considerando estas vantagens, a maioria dos varejistas internacionais hoje comercializa seus produtos através de marcas locais.

É necessário que empresas observem as percepções dos consumidores em relação à globalidade da marca, pois muitas vezes a imagem de globalidade, regionalidade ou localidade transmitida – e automaticamente associadas pelos consumidores – não reflete o verdadeiro cenário (AKAKA; ALDEN, 2010).

Além disso, Akaka e Alden (2010) trazem o exemplo da utilização da imagem de anjos, que ilustra a importância de compreender cultura e percepção dos consumidores. Uma vez que o céu é visto de maneira diferente em várias culturas (por exemplo, muçulmana e cristã), os anjos podem ser usados para representar o céu em algumas culturas, mas não em outras. Isso mostra como uma marca posicionada globalmente, ou um símbolo comumente compartilhado, pode ou não ser relevante localmente, dependendo de suas associações.

Marcas internacionais podem ser percebidas pelos clientes do mercado local por ambos aspectos: negativos e positivos. Os consumidores podem ver o entrante estrangeiro como uma ameaça hostil ao patrimônio das marcas e empresas locais, mas também como um facilitador de produtos e serviços de maior qualidade, abrindo uma oportunidade ao exportador (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016).

Sharma, Kumar e Borah (2017) estudam marcas globais sob uma perspectiva complexa de processo de criação de reconhecimento da marca, cujo significado está na recordação e reconhecimento de determinada marca. Esse é um processo contínuo e de longo prazo, o que fomenta o apontamento de que o acúmulo de experiência no mercado e a coleta de feedback dos consumidores são condições necessárias para que empresas estrangeiras tenham sucesso no exterior (PAUL, 2019).

Keller (2016) reforça isso afirmando que organizações devem ter uma compreensão profunda e rica de como os consumidores e todas as partes relevantes pensam, sentem e agem em relação a suas marcas. Essa percepção pode ser obtida através do rastreamento de marca, definido de forma ampla como um “conjunto de métodos e abordagens de pesquisa que as empresas utilizam para fornecer o entendimento mais completo e atualizado possível de suas marcas” (KELLER, 2016, p.14). Em suma, é essencial que as empresas que entram em um novo mercado considerem essas preocupações e se concentrem principalmente nas necessidades e percepções dos consumidores (PAUL, 2019).

A escolha de uma estratégia de marca global x local é estritamente relacionada aos conceitos de padronização e adaptação, e por isso os argumentos em defesa à essas definições convergem em diversos aspectos. Apesar disso, além dos argumentos apresentados previamente, o quadro 3 traz novas percepções a favor das diferentes estratégias de marca.

ESTRATÉGIA	ARGUMENTOS	AUTORES
------------	------------	---------

<b>MARCAS GLOBAIS</b>	Associadas a um produto de maior qualidade.	Akaka; Alden (2010); Batra <i>et al.</i> (2000); Kapferer (1992); Kashif; Udunuwara (2020)
	Associadas a maior grau de status e prestígio, permitindo cobrar preços mais altos.	Batra <i>et al.</i> (2000); Kapferer (1992); Zhou; Yang; Hui (2010)
	Consumidores podem perceber o entrante global como um facilitador de produtos diferentes e de maior qualidade.	Heinberg; Ozkaya; Taube (2016)
<b>MARCAS LOCAIS</b>	Possibilitam responder às necessidades específicas de cada mercado.	Akaka; Alden (2010); Schuiling; Kapferer (2004)
	Associadas a um produto mais exclusivo.	Akaka; Alden (2010)
	Consumidores podem perceber o entrante global como uma ameaça às marcas locais.	Heinberg; Ozkaya; Taube (2016)

Quadro 3: Argumentos a favor de marcas globais e marcas locais.  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.2.1 Efeito País de Origem

A percepção dos consumidores em relação ao país proveniente de determinado produto é um fator importante a ser considerado no processo de internacionalização de marcas. Segundo Pappu e Quester (2010), as opiniões de consumidores no que diz respeito aos países dividem-se em dois níveis: associações e crenças sobre o país em si, no nível macro, e associações e crenças sobre seus produtos em nível micro. Conceitualmente, essas crenças representam o componente cognitivo da imagem, que envolve crenças racionais dos consumidores em termos de níveis de desenvolvimento econômico, padrões de vida, industrialização, avanço tecnológico e assim por diante (PAPPU; QUESTER, 2017), enquanto a imagem afetiva do país está relacionada à sentimentos positivos e negativos em relação a um país (HESLOP *et al.*, 2010).

Heinberg, Ozkaya e Taube (2016) ampliam esse efeito, dividindo-o em um terceiro fator além do cognitivo e afetivo, já mencionados: fator normativo, que diz respeito às reflexões morais, construções sociais e normas auto impostas pelos indivíduos. É importante compreender as características associadas a cada um desses fatores, visto que é isto que dita o comportamento, mas ressalta-se que a atuação dos mesmos nas percepções dos consumidores ocorre em conjunto, uma vez que estes fatores são interligados (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016) e correlacionam-se gerando diferentes comportamentos e atitudes.

FATORES	NÍVEIS DE PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES SOBRE O PAÍS DE ORIGEM
Cognitivos	Relativos ao conhecimento, envolvem considerações racionais, como níveis de desenvolvimento econômico, padrões de vida, industrialização e tecnologia de cada país.
Afetivos	Associados aos sentimentos do indivíduo em relação ao país.
Normativos	Baseiam-se em reflexões morais, construções sociais e normas auto impostas pelos indivíduos.

Quadro 4: Níveis de percepção dos consumidores sobre o país de origem.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Desde meados dos anos 80 a temática de comportamento do consumidor relacionado ao país de origem já estava em pauta. Os autores Shamp e Sharma, por exemplo, abordaram em 1987 o conceito de consumidores etnocêntricos. De forma mais ampla, o conceito de etnocentrismo representa a propensão universal das pessoas verem seu próprio grupo como o centro do universo, interpretarem outras unidades sociais da perspectiva de seu próprio grupo e rejeitar pessoas que são culturalmente diferentes, enquanto aceitam cegamente aqueles que são culturalmente semelhantes a si mesmo (SHAMP; SHARMA, 1987).

Já o termo “Etnocentrismo do Consumidor” representa a crença dos clientes em relação à adequação, e mesmo à moralidade, da compra de produtos fabricados no exterior. Do ponto de vista desses indivíduos, a compra de produtos importados é errada porque prejudica a economia doméstica, causa perda de empregos e é antipatriótica. Para consumidores não etnocêntricos, no entanto, produtos estrangeiros são objetos a serem avaliados por seus próprios méritos, sem consideração para onde eles são feitos (ou talvez até melhor avaliados dependendo de seu país de origem) (SHAMP; SHARMA, 1987).

Além da visão etnocentrista, outras razões passaram a ser apontadas como relevantes positivamente para a imagem de empresas nacionais. Schuiling e Kapferer (2004) afirmam que marcas locais fortes se beneficiam tradicionalmente de um alto nível de conscientização de seu respectivo país. Ao longo dos anos os consumidores desenvolvem relacionamentos estreitos com as marcas locais, o que representa um sólido investimento de marketing em seus mercados domésticos.

Vários estudos já verificaram que o país de origem exerce um efeito particularmente potente na avaliação do consumidor em situações em que existe um forte vínculo entre país e produto (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015; MAGNUSSON *et al.*, 2011). Este julgamento é denominado *Country-of-origin Effect*

(COE), isto é, efeito país de origem, e tem sido uma questão central na literatura internacional de pesquisa de marketing há cerca de 50 anos (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015) uma vez que influencia percepções e comportamentos dos consumidores (PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2006).

Os resultados do estudo recente realizado por Kumar e Paul (2018), em que consumidores indianos perceberam uma marca americana de laptop como referência, em detrimento às marcas indianas, reafirmam isso, ao demonstrar que marcas de diferentes países de origem tendem a ter diferentes graus de prestígio associados a elas.

À primeira vista, o efeito país de origem está relacionado ao nível percebido de desenvolvimento geral do país analisado, isto é, consumidores podem esperar produtos e serviços de melhor qualidade de um país que consideram mais econômico e tecnologicamente desenvolvido. Estudos exemplificam isso ao demonstrar que mercados emergentes tendem a apresentar maior preferência por marcas estrangeiras, por serem identificadas como mais confiáveis do que as marcas locais (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016; ZHOU; YANG; HUI, 2010).

Apesar disso, pesquisas demonstram que o COE é mais intenso para categorias que estão estreitamente associadas a um determinado local, como por exemplo o país Colômbia e a categoria de produto café (JOSIASSEN *et al.*, 2013). Mesmo existindo associações negativas à Colômbia – como tráfico de drogas, violência e cartéis – a associação do país ao café traz um efeito potencialmente positivo na avaliação dos consumidores (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015; JOSIASSEN *et al.*, 2013).

Andéhn, Nordin e Nilsson (2015) ressaltam que a relevância e a força do COE, no entanto, dependem da categoria de produto específica à qual a marca pertence. Uma categoria como o vinho, por exemplo, se beneficia mais de uma associação com a França do que a categoria carros. Essas interrelações, no entanto, vão muito além de país-produto. Autores como Josiassen *et al.* (2013) afirmam que o foco da pesquisa de efeito de origem deve ser, muito além de produto e serviços, as marcas.

O fato de consumidores definirem produtos e serviços com base na origem percebida da marca (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015) faz com que muitas vezes uma marca seja automaticamente associada a um país que não configura sua cadeira de valor real (MAGNUSSON *et al.*, 2011), ou seja, que não é o verdadeiro

país de origem. Isso é demonstrado no estudo de Magnusson *et al.* (2011), em que consumidores pensavam que a marca americana Samsung era, na verdade, de origem japonesa.

Independentemente de estar correta ou não, a percepção do consumidor sobre o país de origem de uma marca importa para os resultados (MAGNUSSON *et al.*, 2011) e é útil para desenvolver hipóteses sobre marcas locais e estrangeiras (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016). Pappu, Quester e Cooksey (2006) apontam a ligação existente entre a abordagem de efeito país de origem e seu reflexo no valor de marca e suas dimensões associadas (como qualidade percebida, reconhecimento e lealdade). Em seu estudo, os autores demonstraram que o valor de uma marca (sob a perspectiva do marketing e do consumidor) variou significativamente de acordo com o país de origem (PAPPU; QUESTER; COOKSEY (2006).

Após discorrer sobre pesquisas acerca do tema, o quadro 5 resume os argumentos associados ao efeito do país de origem na percepção dos consumidores.

APONTAMENTOS ACERCA DO EFEITO PAÍS DE ORIGEM	
ARGUMENTOS	AUTORES
Consumidores etnocêntricos acreditam que a compra de produtos estrangeiros é errada e prejudica a economia doméstica.	Shamp; Sharma (1987)
O país de origem exerce um efeito particularmente potente na avaliação do consumidor quando existe forte vínculo entre o país e o produto em questão.	Andéhn; Nordin; Nilsson (2015); Josiassen <i>et al.</i> (2013); Magnusson <i>et al.</i> (2011)
O país de origem interfere no nível de prestígio e status associados à marca.	Kumar; Paul (2019)
Produtos de países desenvolvidos tendem a ser associados a maior qualidade se comparados a países emergentes.	Heinberg; Ozkaya; Taube (2016); Zhou; Yang; Hui (2010)
Em algumas categorias de produto o efeito país de origem é mais intenso do que em outras.	Andéhn; Nordin; Nilsson (2015)
O efeito país de origem faz com que as vezes marcas sejam associadas a um país que não é de fato sua verdadeira origem.	Magnusson <i>et al.</i> (2011)
O efeito país de origem impacta nos resultados das marcas.	Heinberg; Ozkaya; Taube (2016); Magnusson <i>et al.</i> (2011); Pappu, Quester; Cooksey (2006)

Quadro 5: Apontamentos acerca do efeito país de origem.  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.2.2 Fidelização de Clientes e Relacionamento

Com base em seu estudo etnográfico desenvolvido em 1995, Schouten e McAlexander afirmam que embora os consumidores interajam com milhares de produtos e marcas durante suas vidas, eles desenvolverão um apego mais intenso e emocional a apenas um pequeno subconjunto desses objetos. Foi relatado que essa relação de fidelidade à marca varia significativamente de acordo com o país de origem da marca e com a categoria de produto (PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2006). Estudiosos argumentam ainda que quando os consumidores têm níveis mais altos de percepção em relação à qualidade de determinado produto ou marca, isso leva sua fidelidade (KASHIF; UDUNUWARA, 2020).

A fidelidade ou lealdade à marca é uma consideração importante ao estimar o valor dela, pois pode se traduzir em estar diretamente associada ao lucro, além de ser uma barreira para novos concorrentes (LEE; LEE; WU, 2011).

Traduzido em outro termo, um dos conceitos que Bradley (2003) traz como essencial para obter sucesso a longo prazo é a popularidade da marca. Segundo o autor, para que uma marca se estabeleça como forte concorrente em determinada praça, é necessário construir e manter sua posição através de presença no mercado. E isso é o primeiro passo para que consumidores possam conectar-se mais profundamente ao produto ou serviço ofertado.

Conquistar consumidores fiéis traz, além do retorno financeiro obtido com esses indivíduos em si, consequências positivas para a imagem da marca. As empresas que conseguem desenvolver uma marca com forte franquia de clientes se colocam um passo à frente das estratégias promocionais dos concorrentes. Além disso, uma marca de sucesso também significa poder de mercado no canal de distribuição (BRADLEY, 2003).

Ser líder de marca em um segmento de mercado pode criar ativos intangíveis valiosos. Popularidade da marca ou a liderança em um segmento devem ser consideradas variáveis estratégicas chaves para a construção de um posicionamento de longo prazo (BRADLEY, 2003), uma vez a lealdade e fidelidade dos consumidores incentiva o comportamento repetido de compra e desencoraja a mudança para marcas concorrentes (LEE; LEE; WU, 2011).

Aqui surge a importância do marketing de relacionamento, cuja noção central, segundo Flambard-Ruaud (2005), está em tirar o máximo proveito dos clientes já

fidelizados, sendo essencial para a lucratividade a longo prazo. Criar "relacionamentos" nos negócios é um dos empregos mais antigos do mundo, que sempre desde sempre exigiu trocas (FLAMBARD-RUAUD, 2005). Por essa razão, existe uma literatura internacional muito vasta em torno do marketing de relacionamento, que examina vários aspectos das trocas entre compradores e vendedores internacionais (SAMIEE; CHABOWSKI; HULT, 2015).

A compreensão dos conceitos de padronização e adaptação junto da inserção (não só física como cultural) no mercado em que o bem ou serviço está sendo comercializado é de suma importância ao desenvolver esse relacionamento, uma vez que, para ser implementado com sucesso, o marketing de relacionamento deve refletir o sistema de valores da população para a qual é direcionado (FLAMBARD-RUAUD, 2005).

Segundo Flambard-Ruaud (2005), o marketing de relacionamento pode ser desenvolvido pelas empresas de diferentes formas. Muitas delas utilizam estruturas (por exemplo, gerenciamento de contas principais) e instrumentos (bancos de dados, marketing direto, resposta eficiente do consumidor e gerenciamento de relacionamento com clientes) a fim de atingir os objetivos.

O problema que muitas vezes ocorre, segundo a autora, é que uma estratégia de marketing de relacionamento adotada com sucesso em determinado mercado, pode não funcionar em outro local. Isso leva ao questionamento de se o conceito de marketing de relacionamento pode ser transferido, especialmente para novos mercados, como mercados emergentes, que vêm oferecendo grandes oportunidades para as empresas (FLAMBARD-RUAUD, 2005).

Esse levantamento, dentre muitos outros acerca da temática de fidelização e relacionamento com consumidores, desperta a necessidade de compreender essa relação ao construir uma marca no mercado internacional. Tal questão atribui-se tanto ao cliente intermediário, seja ele um importador, distribuidor ou varejista, quanto ao consumidor final da marca, havendo aspectos distintos a serem analisados em casa um dos casos.

O quadro 6 resume os pontos abordados nesse capítulo, servindo como base para o desenvolvimento da pesquisa que virá a seguir.

<b>APONTAMENTOS ACERCA DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E RELACIONAMENTO</b>	
<b>ARGUMENTOS</b>	<b>AUTORES</b>
Consumidores desenvolvem apego mais intenso e emocional apenas com uma pequena parcela das marcas com que se relacionam durante a vida.	Schouten; McAlexander (1995)
Níveis mais altos de percepção em relação à qualidade de determinado produto ou marca levam à fidelização de clientes.	Kashif; Udunuwara (2020)
Fidelidade à marca está associada a fatores como a origem e categoria do produto em questão.	Pappu; Quester; Cooksey (2006)
A fidelidade ou lealdade de consumidores traz impactos nos resultados da empresa.	Bradley (2003); Lee; Lee; Wu (2011)
A fidelização de clientes torna-se também uma barreira contra concorrentes.	Lee; Lee; Wu (2011)
Fidelidade à marca pode ser desenvolvida através do relacionamento com consumidores.	Flambard-Ruud (2005)
O marketing de relacionamento deve refletir o sistema de valores da população para a qual é direcionado.	Flambard-Ruud (2005)

Quadro 6: Apontamentos acerca da fidelização de clientes e relacionamento.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do referencial teórico apresentado no presente capítulo, que aborda diversos assuntos associados à entrada em mercados externos e à gestão de marca internacional, foi possível desenvolver um estudo de casos múltiplos que busca analisar estas questões. O método que foi utilizado para realizar esta pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos é descrito no capítulo a seguir.

### 3 MÉTODO

Entende-se metodologia como o caminho do pensamento e a prática que se exerce ao abordar a realidade, se apropriando da posição central em qualquer teoria. A metodologia deve ser capaz de proporcionar um instrumental claro, coerente, elaborado e capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (MINAYO, 2001).

O presente capítulo apresenta o delineamento da pesquisa realizada a fim de atingir os objetivos propostos, seguido da definição das unidades de análise e sujeitos da pesquisa. Em seguida são apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Considerando a questão-problema e os objetivos norteadores deste projeto, o delineamento metodológico do estudo tem natureza qualitativa e nível descritivo. Pesquisas descritivas, conforme a nomenclatura, visam primordialmente a descrição de um fenômeno, bem como o estabelecimento de uma relação entre as variáveis (GIL, 2010). Conjunto a isso, a pesquisa qualitativa é projetada para gerar descobertas subjetivas e profundas corroborando para a construção da teoria (CRICK, 2020). Segundo Minayo (2001), o estudo de natureza qualitativa se caracteriza por navegar no universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a uma análise mais profunda das relações e fenômenos que não podem ser reduzidos apenas ao julgamento de variáveis. Richardson (1999) complementa que procedimentos qualitativos objetivam descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Isso se adequa aos objetivos da pesquisa, uma vez que se buscou compreender como empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas se internacionalizam e desenvolvem a gestão de marca no exterior, considerando a complexidade das variáveis envolvidas no processo.

Tratando-se de um tema subjetivo e que considera inúmeras variáveis e contexto-dependente, a abordagem metodológica selecionada com intuito de

maximizar a profundidade das informações e percepções do estudo foi o estudo de casos múltiplos – ou estudo multicaso.

Segundo Yin (2001), estudo de caso é uma forma distintiva de investigação empírica, a qual investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Flyvbjerg (2006) complementa que esse tipo de estudo auxilia na compreensão do grau em que certos fenômenos estão presentes em um determinado grupo ou como eles variam em todos os casos.

Pesquisas norteadas por perguntas do tipo “por quê” ou “como”, focadas em assuntos contemporâneos, e que não exigem controle sobre eventos comportamentais, enquadram-se e podem ser respondidas por meio da estratégia de estudo de caso (YIN, 2001). Essa abordagem permite também flexibilidade durante a pesquisa (GIL, 2010), o que poderá auxiliar na obtenção dos resultados. Com base nessas definições, entende-se que um estudo de caso é a abordagem ideal para atingir os objetivos dessa pesquisa. A escolha de um estudo de casos múltiplos se deu pela possibilidade de levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade se comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2001), tornando o estudo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983) e ampliando sua lógica de replicação (YIN, 2001).

O quadro 7 apresenta o desenho da pesquisa, iniciando pelo objetivo geral, passando pelos objetivos específicos e detalhando as informações pertinentes a cada um, que justificam os procedimentos de coleta e de análise dos dados, também abordados no quadro. A escolha de tais procedimentos será detalhada em seguida. O desenho de pesquisa, tal como descreve Yin (2010), tem o objetivo de concretizar o estudo, evitando que as evidências obtidas não remetam às questões iniciais.

DESENHO DA PESQUISA				
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DETALHAMENTO DAS INFORMAÇÕES	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS
Analisar o processo de internacionalização de duas empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas por meio da gestão de marca internacional.	a) Identificar e apresentar indústrias brasileiras que exportam produtos agrícolas com marca própria há mais de cinco anos e que vêm apresentando crescimento no volume de exportações.	Em razão do grande número de indústrias agrícolas, busca-se selecionar duas que venham apresentando resultados positivos, com base em critérios definidos pela autora.	Após analisar a relação completa de exportadores, fornecida pelo MDIC (Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços), fez-se contato com a FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul) e diretamente com as empresas para obter mais informações.	
	b) Descrever a escolha de modo de entrada e exportação das duas empresas selecionadas.	A escolha de modo de entrada e formato das exportações, conforme indica a literatura, considera diversos atributos e traz impacto direto nos resultados.	Entrevistas semiestruturada, análise documental e, quando possível, observação.	Análise de conteúdo.
	c) Identificar a necessidade de adaptação ou a possibilidade de padronização nas estratégias de marketing na exportação de produtos com marca das empresas selecionadas.	Adaptar-se para atender as preferências locais ou padronizar uma marca global é uma escolha amplamente discutida na literatura de marketing internacional.	Entrevistas semiestruturada, análise documental e, quando possível, observação.	Análise de conteúdo.
	d) Mapear como o efeito país de origem interfere na exportação dessas empresas.	As associações do consumidor em relação ao país de origem de um produto impactam diretamente a percepção sobre o produto em si, tornando este um fator importante para análise.	Entrevistas semiestruturada, análise documental e, quando possível, observação.	Análise de conteúdo.
	e) Apontar, com base nos dois casos identificados, proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros.	Busca-se indicar, sob o ponto de vista dos casos estudados, ações que potencializem resultados na exportação de produtos agrícolas através da gestão de marca.	Formulação das proposições com base na análise de conteúdo previamente realizada.	

Quadro 7: Desenho da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa

O Brasil como um todo apresenta números bastante representativos no volume de exportações agrícolas, sendo, segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), o terceiro maior exportador de produtos agropecuários. Um estudo mais recente, também da FAO (2019), aponta que o país deverá assumir liderança mundial nas exportações agrícolas a partir de 2024.

Dentro desse cenário, o Rio Grande do Sul é o segundo estado com maior volume de exportações do agronegócio, as quais representam em torno de 60% do valor total em dólares exportado pelo RS (MDIC, 2019). Isso demonstra a relevância que o Estado tem no contexto de exportação agrícola, o que pode ser elevado ainda mais ao considerar produtos vendidos com marca do exportador, uma vez que existe na região um grande número de empresas exportadoras destes produtos. Arroz, feijão, conservas de carnes, frutas e legumes, fumo e café são exemplos de produtos exportados pelo RS que já podem ser comercializados com marca destinada ao consumidor final e, portanto, se enquadram no objetivo desse estudo. Considerando isso, a fim de alcançar os resultados propostos por este projeto, o campo empírico desta pesquisa tem como delimitação geográfica o estado do Rio Grande do Sul.

Flyvbjerg (2006) aponta que, a fim de maximizar a utilidade da informação coletada, é importante uma seleção de casos orientada para a informação. Aqui o importante é compreender quais os indivíduos sociais que têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado. Tendo isso em mente, em um primeiro momento foi feito um levantamento geral de quais são as indústrias do estado do Rio Grande do Sul que exportam produtos agrícolas com sua marca, podendo ser a mesma marca utilizada no mercado doméstico ou uma desenvolvida exclusivamente para atender determinada praça internacional.

O início deste levantamento foi realizado a partir da relação geral de cadastros de empresas brasileiras exportadoras/importadores que o MDIC fornecia anualmente até o ano de 2019. Considerando a listagem do último ano documentado, foram filtradas todas as empresas localizadas no estado do RS, para em seguida filtrar aquelas cujos objetivos sociais as enquadrassem como empresas

exportadoras de produtos agrícolas. Nesse primeiro momento, 162 CNPJs foram selecionados, conforme apresentado no apêndice A. Empresas detentoras de mais de um CNPJ foram consideradas uma única vez.

Em seguida, realizou-se uma análise documental das empresas dessa base de dados por meio de acesso aos seus *websites*, objetivando identificar aquelas que realmente exportam produtos agrícolas atualmente, para então definir as que exportam com marca própria. Ainda se observou quais indústrias tinham potencial para enquadrar-se nos critérios de volume e crescimento de vendas estipulados pela autora, sendo eles: estar atuando no mercado internacional há mais de cinco anos e estar apresentando crescimento contínuo no volume das exportações dentro desse período. Dentro deste critério, localizou-se cerca de 50 empresas.

Os critérios de seleção buscam delimitar as unidades de análise a empresas que já tenham *market share* em praças estrangeiras, para que seja possível entender como cada firma vem gerindo sua marca no exterior e apontar quais são as práticas adotadas por cada uma. A partir do panorama obtido com os dois critérios de seleção, foram escolhidas duas empresas de diferentes setores agrícolas para comporem as unidades de análise da pesquisa, de forma que os resultados obtidos não sejam característica exclusiva de determinado produto.

No setor de produtos agrícolas existem aqueles alimentos que são exclusivamente comercializados como commodities – como é o caso da soja – e aqueles que podem estar atrelados à marca do exportador, ou seja, que já saem do país de origem embalados prontos para o consumidor final. Sendo o foco deste estudo a gestão de marca no mercado internacional, foram selecionadas duas indústrias de setores que se enquadram nesse segundo caso, vendendo produtos que já são produzidos e embalados visando o cliente final.

Segundo Flyvbjerg (2006), a escolha dos casos estudados pode ser uma seleção aleatória ou orientada para a informação, com o objetivo de maximizar a utilidade da informação de pequenas amostras e casos únicos. Ao optar pela segunda estratégia de seleção, existirão quatro tipos de casos: casos extremos (especialmente problemáticos ou especialmente bons), casos de variação máxima (incomuns), casos críticos (que permitem deduções lógicas) e casos paradigmáticos (para desenvolver uma metáfora ou estabelecer uma teoria para a questão abordada no caso).

Pode-se classificar a presente pesquisa como um estudo de casos extremos, uma vez que as duas empresas selecionadas se enquadram em pressupostos de análise estabelecidos pela autora, demonstrando resultados positivos e contínuos no mercado internacional, ao mesmo tempo que atuam em setores de baixo grau de diferenciação e grande competitividade (STANTON; HERBST, 2005). Enquanto a primeira empresa foi selecionada pela possibilidade de observação direta, que permite percepções mais aprofundadas, uma vez que a autora do estudo atua no departamento de exportações da mesma, a outra foi selecionada por ser uma das principais exportadoras agrícolas do estado, comercializando vários produtos alimentícios diferentes entre si e estando com marca própria já posicionada em diversos países há vários anos.

A escolha de analisar duas unidades se dá porque, ao mesmo tempo em que se espera obter informação de diferentes setores, deve-se manter o rigor de um estudo de casos múltiplos, aprofundando-se ao máximo em cada um dos casos, os quais devem ser selecionados cuidadosamente (YIN, 2001). Ao mesmo tempo, ressalta-se que isto não torna os resultados da pesquisa generalizáveis, uma vez que na pesquisa qualitativa o objetivo não está nisso, mas sim em gerar conclusões profundas e subjetivas que construam a teoria (CRICK, 2020).

Após selecionadas as unidades de análise, buscou-se localizar sujeitos com relevância e poder de decisão nos assuntos relacionados ao marketing internacional e demais processos de decisão na exportação. No caso da Nelson Wendt & CIA LTDA, foram entrevistados o diretor comercial da empresa, o gerente de marketing e o representante de vendas internacionais. No caso da Oderich S.A, os entrevistados foram o diretor da empresa e o gerente de exportações.

A definição das entrevistas baseou-se no número de pessoas com poder de decisão e experiência sobre as operações internacionais da firma, sempre havendo pelo menos um indivíduo a nível de diretoria e um relacionado a aspectos mais técnicos do processo. A duração das entrevistas não foi previamente estipulada, visto que nem todos respondentes puderam contribuir com todas as perguntas levantadas. Além disso, outras questões foram trazidas ao longo de cada conversa, de acordo com a realidade de cada entrevistado. O quadro 8 resume informações sobre os sujeitos da pesquisa.

EMPRESA	CARGO	GÊNERO	TEMPO DE EMPRESA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Nelson Wendt	Diretor Comercial	Masculino	35 anos	01h e 40min
Nelson Wendt	Gerente Comercial e de Marketing	Masculino	28 anos	52 min
Nelson Wendt	Representante de Vendas no Peru	Masculino	12 anos (terceirizado)	38 min
Oderich	Diretor	Masculino	45 anos	01h e 52min
Oderich	Gerente de Exportações	Masculino	14 anos	01h e 06 min

Quadro 8: Caracterização dos sujeitos.  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.1 Caracterização dos Casos

Nesta seção serão apresentadas as unidades de análise que compõem este estudo multicaso. Conforme abordado anteriormente, as duas empresas analisadas classificam-se como indústrias exportadoras de produtos agrícolas e enquadram-se nos dois critérios de seleção definidos pela autora. As informações apresentadas aqui foram autorizadas pelas empresas e coletadas a partir das técnicas que serão descritas no próximo subcapítulo.

Ressalta-se o cuidado na seleção das unidades de análise, uma vez que, segundo Crick (2020), é importante que estudos qualitativos analisem casos ricos, visando maximizar o grau em que as descobertas poderão ser transferíveis.

#### 3.2.1.1 *Nelson Wendt & CIA LTDA*

Fundada em 1964, a Nelson Wendt & CIA LTDA, ou Nelson Wendt Alimentos, é uma indústria de beneficiamento de arroz localizada na cidade de Pelotas. A empresa familiar conta com uma matriz e uma filial em Pelotas, uma filial em Recife, e dois centros de distribuição, em Salvador e Fortaleza. Esse posicionamento é pensado estrategicamente para atender a demanda da firma, que com a marca Arroz Emoções lidera as vendas de arroz parboilizado no nordeste do país. A capacidade produtiva atual da indústria é de 5 mil toneladas mensais de arroz branco e 16 mil toneladas de parboilizado.

Depois de quase 50 anos operando no mercado doméstico, a atuação internacional da Nelson Wendt Alimentos teve início no ano de 2011. Desde então, a

empresa já exportou arroz para diversos países, localizados na América do Sul, América Central, América do Norte, África e Europa. Hoje, as vendas internacionais representam cerca de 20% do faturamento da organização.

O grande destaque dessas exportações são as vendas destinadas ao Peru, as quais vêm apresentando crescimento contínuo há quase 10 anos, posicionando a empresa como líder de vendas de arroz parboilizado neste país. A Nelson Wendt Alimentos exporta atualmente uma média de 90 contêineres mensais de arroz parboilizado ao Peru, tanto na marca de clientes importadores como com sua marca Emoções traduzida para espanhol (*Emociones*). É esse segundo modelo de comercialização que enquadra a empresa como unidade e análise para este estudo, pois foi com um trabalho contínuo de qualidade de produto, logística e marketing que a Nelson Wendt Alimentos conquistou os consumidores peruanos e segue apresentando bons resultados neste mercado.

### 3.2.1.2 *Conservas Oderich S.A*

O início da história das Conservas Oderich data de 1908, quando Carlos Oderich, filho de Adolph Oderich, volta da Alemanha, onde havia ido estudar sobre processos de conservação de carnes. Pai e filho criam então a primeira empresa de enlatados do Brasil, que em poucos anos atingiu a marca de um milhão de quilos de derivados suínos por ano. Na época, o portfólio da empresa incluía presuntos, bacon, salsichas, linguiças, caldos, sopas, entre outros produtos.

É no ano de 1956 que a empresa, situada na cidade de Canoas, Rio Grande do Sul, passa a chamar-se Conservas Oderich S.A., e, a partir de então, começa a expandir-se e reposicionar-se no mercado. Sua primeira filial é construída em 1990, na cidade de Pelotas, tradicional no setor de conservas de doces, onde a firma começa uma nova produção voltada para esse segmento. A linha de doces em conserva expande-se ao longo dos anos, e em 1998 a Oderich abraça mais um setor, lançando sua maionese, que se torna um sucesso nacional. Em 2004 é fundada a segunda filial, em El Dorado do Sul, seguida da expansão para o estado de Goiás, em 2005.

Hoje, além dos produtos já mencionados, a Oderich comercializa alimentos como polpa de frutas, seletas de legumes, condimentos e enlatados diversos. Sua capacidade de produção anual é superior a 100 mil toneladas de alimentos ou 300

milhões de unidades. Para tal produção, a firma conta com mais de 2.300 colaboradores, seguindo sob liderança familiar, agora em sua quinta geração.

A atuação internacional da empresa tem início nos anos 2000, e hoje a marca já está presente em mais de 80 países, nos cinco continentes. As exportações da empresa, que variam entre produtos de origem animal e vegetal – variando conforme o destino – representam cerca de 50% do faturamento total da Oderich.

Após apresentadas as duas unidades de análise que compõem este estudo, o quadro 9 compara os casos, trazendo um resumo dos dados gerais das duas empresas.

<b>COMPARAÇÃO DOS CASOS</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>NELSON WENDT &amp; CIA LTDA</b>	<b>ODERICH S.A</b>
Ano de fundação	1964	1956
Localização da matriz	Pelotas, RS	São Sebastião do Caí, RS
Número de Colaboradores	400+	2.300+
Ano de início das exportações	2011	2001
Produtos que exporta	Arroz	Frutas e legumes em conserva, carnes enlatadas, condimentos, entre outros
Marca internacional	Emociones	Oderich
Percentual das exportações no faturamento	20%	50%

Quadro 9: Comparação dos casos.

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3.3 Técnica de Coleta de Dados**

A definição da técnica de coleta adequada é de suma importância em estudos qualitativos, uma vez que esta natureza de pesquisa é utilizada para obter significados descritivos por trás de construtos psicológicos (CRICK, 2020). Segundo Yin (2001), para evitar que um estudo fique subordinado à subjetividade do pesquisador, e para aumentar a credibilidade da pesquisa, é importante triangular informações advindas de diferentes fontes em um estudo de caso. Crick (2020) define triangulação como o processo de usar várias fontes de dados primários e/ou secundários para obter uma visão abrangente da área sob investigação. A triangulação está diretamente relacionada à qualidade dos resultados que serão

obtidos, uma vez que estudos de caso se baseiam em várias fontes de evidências, havendo a necessidade de convergi-las em um formato de triângulo (YIN, 2001).

Para este estudo, foram utilizadas a triangulação de técnicas de coleta e de fontes. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas e análises documentais. A escolha das técnicas correlaciona-se à natureza da pesquisa. Minayo (2001) afirma que a entrevista é o procedimento mais frequentemente utilizado em pesquisas de cunho qualitativo, onde o investigador procura obter informações através da fala dos indivíduos.

Em conjunto às entrevistas, foi realizada uma intensa análise documental, com intuito de aumentar a evidência das outras fontes (YIN, 2001). Segundo Gil (2010), a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. Nesse momento foram analisados os mais variados documentos associados à gestão de marca utilizados pelas empresas, como material publicitário, catálogos institucionais, campanhas, atas de reunião do departamento de marketing, documentos referentes à venda, *websites*, entre outros. Além disso, no primeiro caso foi possível também realizar observação direta dos processos.

### 3.3.1 Entrevistas

Em consonância aos objetivos geral e específicos que norteiam o trabalho, a escolha de entrevistas semiestruturadas como principal técnica de coleta de dados possibilita que os sujeitos da pesquisa discorram profundamente sobre os temas abordados, enriquecendo os resultados do estudo. Optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas pois neste modelo ocorre uma combinação entre a rigidez da entrevista estruturada – a qual segue um roteiro previamente determinado – e da entrevista aberta, na qual o entrevistado fala livremente sobre o tema proposto (MINAYO, 2001), de forma que haja a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Esse formato de entrevista baseia-se em um roteiro de questionamentos previamente elaborados e embasados na teoria, mas não se limita a isso, visto que o pesquisador possui liberdade de alterar as perguntas e a ordem, de acordo com a linha de pensamento do respondente no decorrer da entrevista (TRIVIÑOS, 1987).

Conforme citado previamente, as entrevistas foram realizadas com diretores, gerentes de exportação e gerentes de marketing das empresas, conforme se

identificou quais desses agentes eram responsável ou estavam envolvidos na gestão da marca nas exportações e, portanto, tornavam-se relevantes na pesquisa.

Essa perspectiva de mais de um indivíduo é muito relevante, uma vez que a entrevista semiestruturada permite que venha à tona a visão de mundo e as opiniões do entrevistado (MERRIAN, 1998), havendo possíveis divergências entre indivíduos de uma mesma indústria.

O registro das entrevistas, após devidamente autorizado, foi feito por meio de gravações e em seguida transcrito, para que fosse possível visualizar o panorama completo do que foi abordado. Os entrevistados assinaram um termo de consentimento que autoriza a publicação das informações e resultados, sem que seja citado o nome da organização, em alguns casos.

A fim de alcançar os objetivos estabelecidos na pesquisa, se fez necessário traçar um planejamento das perguntas realizadas, o qual é apresentado no quadro 10 através de um roteiro de entrevista semiestruturada, confeccionado pela autora. Tal quadro, antes de aplicado aos sujeitos da pesquisa, foi validado pelo professor orientador do projeto, com intuito de maximizar a qualidade dos resultados obtidos com o mesmo.

Ressalta-se que todas as perguntas estão ancoradas na teoria previamente revisada, fundamentando-se a partir da literatura dos autores trazidos na terceira coluna do quadro.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS		
<b>OBJETIVO GERAL:</b>	Analisar o processo de internacionalização de duas empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas por meio da gestão de marca internacional.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>
Identificar e apresentar indústrias que exportam produtos agrícolas com marca própria há mais de cinco anos e que vêm apresentando crescimento no volume de exportações.	1) Qual a atuação da empresa hoje no mercado internacional? Para quais países e quais os produtos que exporta? Qual o percentual das exportações no faturamento?	<i>Não se aplica.</i>

(continua)

OBJETIVO ESPECÍFICO	ROTEIRO DE ENTREVISTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Descrever a escolha de modo de entrada e exportação das duas empresas selecionadas.	2) Por que a empresa resolveu ingressar no mercado internacional?	Ahi et al. (2017); Flambard-Ruaud (2005); Griffith et al. (2014); Johnson; Tellis (2008); Samiee; Chabowski; Hult (2015); Samiee; Chirapanda (2019); Sharma; Koschate-Fischer; Cramer; Hoyer (2014); Kumar; Borah (2017); Shen; Puig; Paul (2017); paul (2019); Root (1994).
	3) Como se deu essa internacionalização? Por que se optou por começar por este(s) país(es)?	
	4) A empresa adota outras formas de atuação no mercado internacional além de exportação? Se sim, quais? Já considerou usar outras formas de entrada no exterior? Por que?	
	5) Como são realizadas as exportações da empresa (Diretas, indiretas, através de representantes comerciais...)?	
	6) A empresa exporta <i>private label</i> , além da sua marca? Por que?	
	7) Os relacionamentos internacionais da empresa são exclusivamente com importadores (B2B) ou há relacionamento direto com o consumidor final (B2C)? Como é mantido esses relacionamentos?	
Identificar a necessidade de adaptação ou a possibilidade de padronização nas estratégias de marketing na exportação de produtos com marca das empresas selecionadas.	8) Os produtos que a empresa exporta são os mesmos comercializados no mercado doméstico ou são adaptados para cada mercado? E quanto a marca? Vantagens e desvantagens?	Akaka; Alden (2010); Backhaus; Demooij (2000); Demooij; Hofstede (2002); Van Doorn (2007); Kashif; Udunuwara (2020); Keillor et al. (2011); Schuilting; Kapferer (2004); Levitt (1983); Samiee; Chirapanda (2019); Strizhakova; Coulter; Price (2008); Vrontis et al. (2009).
	9) Como é feita a promoção e publicidade no exterior?	
	10) Apesar de atuar com marca global, existem aspectos que precisam ser trabalhados individualmente para cada mercado? Quais? <b>OU</b> Apesar de atuar com marcas locais, existem aspectos de marca que são padronizados em qualquer mercado? Quais?	
	11) Quais critérios devem ser levados em consideração ao desenvolver uma marca para determinado mercado?	
Mapear como o efeito país de origem interfere na exportação dessas empresas.	12) Como a empresa avalia a percepção do mercado Y em relação a produtos locais <i>versus</i> produtos importados?	Andéhn; Nordin; Nilsson (2015); Heinberg; Ozkaya; taube (21016); Heslop et al. (2010); Josiassen et al. (2013); Magnusson et al. (2011); Pappu; Quester (2017); Pappu, Quester; Cooksey (2006)
	13) Você acredita que o fato de ser um produto brasileiro interfere na imagem do produto em outros mercados? Como?	
	14) A empresa comunica a origem do produto brasileiro? Como?	
	15) Existe algum país/região cuja origem interfere positivamente na imagem do (produto comercializado pela empresa)? Qual(is)? Que fatores você acredita que levam à essa associação?	

(continua)

(conclusão)

OBJETIVO ESPECÍFICO	ROTEIRO DE ENTREVISTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Apontar, com base nos dois casos identificados, proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros.	16) A empresa tem estratégias que visam a fidelização de consumidores internacionais? Se sim, o que é feito? Caso contrário, o que poderia ser feito?	Ataman; Van Heerde; Mela (2010); Bradley (2003); Douglas; Craig; Nijssen (2001); Heinberg; Ozkaya; Taube (2016); Kalra (2019); Keller (1993); Keller (2016); Lee; Lee; Wu (2011); MacInnis; Park (2015); Stanton; Herbst (2005); Zhou; Yang; Hui (2010).
	17) Como são os pontos de venda no mercado Y? Quem é responsável por organizar e preparar material de ponto de venda?	
	18) Como é a concorrência da marca X no mercado Y? Qual o posicionamento da marca frente à essa concorrência?	
	19) Qual a percepção que você acredita que os consumidores têm sobre a marca?	
	20) Quais os principais problemas encontrados na gestão de marca internacional?	

Quadro 10: Roteiro de entrevistas.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Antes de aplicar o roteiro, foi enviado um e-mail com uma breve introdução a respeito do tema e problema da pesquisa, nesta mensagem foi solicitado que o respondente contasse brevemente o histórico da empresa e falasse um pouco sobre sua atuação pessoal dentro da organização. Nota-se que a primeira pergunta foi feita apenas para um entrevistado de cada empresa. Tais perguntas objetivam apresentar os sujeitos do estudo e as empresas em questão, junto com a primeira pergunta do roteiro de entrevista, que já foca no trabalho internacional da empresa e demonstra como esta enquadra-se nos critérios de escolha das unidades de análise, definidos pela autora no primeiro objetivo específico:

Identificar e apresentar indústrias que exportam produtos agrícolas com marca própria há mais de cinco anos e que vêm apresentando crescimento no volume de exportações.

Em seguida, as perguntas de 2 a 7 começam a explorar o comportamento internacional das firmas, analisando como se deu o processo de entrada no(s) mercado(s) estrangeiro(s), bem como a permanência e crescimento contínuo nos mesmos. Aqui são abordadas questões fundamentadas pelo capítulo 1.2 deste estudo, que corroboram com o segundo objetivo específico da pesquisa:

Descrever a escolha de modo de entrada e exportação das duas empresas selecionadas.

As perguntas de 8 a 11 discorrem sobre as estratégias adotadas pelas empresas exportadoras, ancorando-se na temática de padronização *versus* adaptação, amplamente estudada na literatura, conforme aponta a revisão bibliográfica, no capítulo 2.2.1. Estas perguntas buscam respostas para o terceiro objetivo específico da pesquisa:

Identificar a necessidade de adaptação ou a possibilidade de padronização nas estratégias de marketing na exportação de produtos com marca das empresas selecionadas.

Outra corrente teórica amplamente estudada que ancora a pesquisa é o efeito país de origem, abordado nas perguntas 12 a 15. Aqui busca-se compreender como a organização percebe a interferência do país de origem sobre a imagem que os consumidores têm do produto ofertado, e se esse critério é levado em consideração nas decisões de marketing internacional. Esses aspectos são discutidos no capítulo teórico 2.3.1 e estão diretamente associados ao quarto objetivo específico:

Mapear como o efeito país de origem interfere na exportação dessas empresas.

Por fim, as últimas 5 perguntas abordam de maneira mais ampla a gestão de marca em mercados internacionais, considerando diferentes lentes teóricas e abrindo espaço para que o entrevistado desenvolva respostas em torno de questões do marketing internacional que julga mais relevantes na exportação, sejam elas associadas à publicidade e propaganda, posicionamento da marca, entre outros aspectos.

Essas perguntas, em conjunto das informações obtidas previamente, auxiliaram na formulação do conjunto de práticas associadas à gestão de marca que este estudo buscou promover, conforme pontuado no quinto e último objetivo específico:

Apontar, com base nos dois casos identificados, proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros.

Os convites para as entrevistas foram realizados via e-mail, através do qual também foi enviado o termo de consentimento livre e esclarecido (apêndice B). Por consequência do quadro pandêmico atual, todas entrevistas foram realizadas através de teleconferências em plataformas virtuais, entre os meses de setembro de

2020 e janeiro de 2020. Ao total, foram realizadas 5 entrevistas, totalizando 6 horas e 8 minutos de gravação.

### 3.3.2 Análise Documental

Objetivando triangular diferentes técnicas de coleta, em conjunto às entrevistas foram realizadas análises documentais, que, segundo Gil (2010), são de suma importância em estudos de caso. Os documentos analisados foram todos aqueles que de alguma forma relacionam-se aos processos de exportação e/ou marketing internacional da empresa, como *website* da empresa e da marca, material publicitário, campanhas internacionais, relatórios de monitoramento, atas de reunião dos departamentos de exportação e marketing, trocas de e-mail com clientes importadores, entre outros.

Além dos materiais já listados, ao final das entrevistas os sujeitos da pesquisa foram consultados sobre quais documentos consideram relevantes no processo, para que casos específicos de casa organização não deixassem de ser analisados e mapeados.

## 3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Yin (2001) afirma que a análise dos dados é a parte mais difícil de uma pesquisa, sendo este o momento em que se examina, categoriza, classifica, testa e, se necessário, recombina as evidências obtidas. A técnica adotada para a análise dos dados do presente estudo foi análise de conteúdo, uma vez que a abordagem de estudo de caso resulta em um grande número de informações e documentos (CRICK, 2020; YIN, 2001) que precisam ser tratados detalhadamente.

Análise de conteúdo refere-se à técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo, de forma prática e objetiva, produzir inferências do conteúdo na comunicação de um texto, replicável ao seu contexto social (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Segundo Kolbe e Burnett (1991), este é um método de pesquisa observacional que é usado para avaliar sistematicamente o conteúdo simbólico de todas as formas de comunicação gravada, que também podem ser analisadas em vários níveis (imagem, palavra, papéis, etc.), criando, assim, um campo de oportunidades de pesquisa. Triviños (1987) ainda aponta que um fluxo constante de

informações será interpretado, podendo criar a necessidade de novas questões ou uma nova busca.

Moraes (1999) aponta cinco etapas presentes no processo de análise de conteúdo, sendo elas:

1 - Preparação das informações: identificar as diferentes amostras de informação e iniciar o processo de codificação dos materiais, estabelecendo um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados.

2 – Unitarização: transformar o conteúdo em unidades, definindo a unidade de análise a ser submetido posteriormente à classificação.

3 – Categorização: agrupar dados em categorias, considerando a parte comum existente entre eles, segundo critérios previamente estabelecidos, sendo esse um processo de redução de dados, de forma cíclica e circular. As categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas.

4 – Descrição: sintetizar o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas.

5 – Interpretação: atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens por meio da inferência (generalização para a população) e interpretação (movimento de procura de compreensão).

Nesta pesquisa, foram adotados os cinco passos propostos por Moraes (1999), promovendo linearidade e uma lógica explícita no processo de análise. Cabe ressaltar que neste processo o pesquisador é um intérprete, que faz uma leitura também discursiva influenciada pela sua posição, crenças, experiências, vivências e outros fatores, e, por isso, a interpretação nunca será absoluta e única, também produzindo seu sentido.

Na etapa de preparação do material a ser analisado, todas entrevistas foram transcritas e os textos organizados e separados em fragmentos, de acordo com as diferentes temáticas abordadas. Tais temáticas foram classificadas dentro de categorias criadas *a priori*, isto é, definidas previamente a partir dos objetivos do estudo, e categorias criadas *a posteriori*, ou seja, que surgiram no decorrer da pesquisa.

O quadro 11 mostra como ficaram as categorias finais e sua relação com os tipos de categorização, ressaltando que as categorias definidas aprioristicamente

foram norteadoras do processo de categorização, enquanto as categorias emergentes, ou *a posteriori*, originaram-se da fala dos entrevistados.

CATEGORIAS E TIPO DE CATEGORIZAÇÃO	
	CATEGORIA
CATEGORIAS CRIADAS <i>A PRIORI</i>	Diversificação de produtos
	Efeito País de Origem
	Fidelização
	Identidade Corporativa
	Modo de Entrada
	Padronização
	<i>Private Label</i>
CATEGORIAS CRIADAS <i>A POSTERIORI</i> (EMERGENTES)	Estrutura Organizacional
	Participação em Feiras
	Pioneirismo

Quadro 11: Categorias e tipo de categorização.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Após apresentar neste capítulo o detalhamento das escolhas e etapas metodológicas para o desenvolvimento do estudo, a próxima seção aprofundará as categorias previamente citadas, ao analisar os dois casos que compõem esta dissertação.

## 4 ANÁLISE DOS CASOS

Após realizados todos os procedimentos de coleta, o presente capítulo objetiva analisar os dados coletados para então responder como empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas se internacionalizam e desenvolvem a gestão de marca no exterior. Ao repassar todos objetivos específicos, este capítulo também visa cruzar os dados empíricos com a teoria, trazendo os pontos de convergência e divergência encontrados. Inicia-se com uma contextualização e descrição de cada caso, seguindo para uma comparação entre as duas unidades analisadas e, por último, a comparação entre teoria e pesquisa empírica.

As técnicas de coleta foram utilizadas em conjunto, variando em cada caso conforme a disponibilidade de pessoas e materiais fornecidos pelas organizações. No caso da Nelson Wendt & CIA LTDA, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com o diretor comercial da empresa, o gerente de marketing e um representante comercial, junto de uma extensa análise documental e observação direta, uma vez que a autora deste estudo atua no departamento de exportações da empresa.

Enquanto isso, na segunda unidade de análise, Oderich S.A, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, sendo a primeira delas com um dos diretores gerais da empresa e a segunda com um responsável pelo departamento de exportações. Além disso, foi realizada análise documental de diversas fontes, encontradas publicamente ou fornecidas pelos entrevistados.

### **4.1 Caso Nelson Wendt & CIA LTDA**

#### 4.1.1 Modo de Entrada e Comercialização no Exterior

O processo de internacionalização da Nelson Wendt Alimentos data o ano de 2011, tendo seu início “de maneira casual”, conforme descrito pelo diretor comercial da empresa. Após quase 50 anos atuando no mercado doméstico, pode-se afirmar que a internacionalização da unidade analisada foi tardia. A empresa já pensava em iniciar exportações há um tempo, mas até então não havia tido uma oportunidade, nem buscado contatos para fazê-lo. Foi através de um evento desenvolvido pela APEX Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) que

o sócio diretor da empresa teve contato com um representante de vendas internacional, com quem fechou um contato de representação comercial no exterior.

Tal representante apresentou o primeiro cliente de exportação para a empresa, um importador e distribuidor localizado na cidade de Lima, Peru. A proximidade geográfica e, principalmente, cultural, facilitaram o início das vendas internacionais, uma vez que, segundo o entrevistado, “a forma de comprar e vender, de consumir arroz e de pensar [da Nelson Wendt e da empresa importadora] eram muito parecidas, o que possibilitou fechar este primeiro negócio muito rápido”.

Mas, apesar da dita facilidade em iniciar o processo, o importador peruano foi o único cliente internacional da Nelson Wendt Alimentos nos dois anos iniciais, até um momento em que a empresa do cliente foi vendida à uma indústria de alimentos brasileira, deixado de ser um comprador de arroz. Nesse momento a empresa se viu sem clientes internacionais, e foi quando percebeu a necessidade de diversificar as vendas. A partir daí, começou-se a realizar exportações diretas e através de representantes comissionados, levando o produto a vários países, localizados na América do Sul e Central, África e Europa.

Assim como é o caso da maioria dos exportadores de alimentos básicos, as exportações da firma para a maior parte dos clientes são realizadas com a marca do importador (*private label*), seja ele um distribuidor, atacadista ou supermercadista. O gerente comercial afirma que

“esta é uma forma mais simples de entrar em um mercado, se comparado ao trabalho de marketing necessário quando queremos comercializar nossas marcas. O que fazemos, quando somos o distribuidor exclusivo da marca, é colocar o logo da Nelson Wendt Alimentos no pacote, que aos poucos vai se tornando um selo de arroz parboilizado de qualidade”.

A exceção à essa regra é o trabalho de marca que a empresa desenvolve há cerca de cinco anos no Peru, com a marca Emociones, tradução literal da marca Emoções, carro-chefe da empresa e líder em vendas no nordeste do Brasil.

Os esforços deste trabalho no mercado peruano são percebidos diretamente nos resultados da organização. As vendas internacionais da Nelson Wendt Alimentos representam hoje cerca e 20% do faturamento da empresa, considerando ambos formatos de exportação: com marca própria ou *private label*. Mas ao analisar essa fatia do faturamento, observa-se que 90% das vendas internacionais são

realizadas para o Peru. Isso resulta na necessidade de criar uma “hierarquia” de contatos deste mercado, conforme afirma o diretor da empresa.

As vendas da marca Emociones no Peru são realizadas através de um representante comercial brasileiro e destinadas a dois tipos distintos de clientes: em Lima, capital do país, há um importador e distribuidor que tem exclusividade da marca, portanto só ele pode importar o produto. Já nas outras regiões do país (cidades como Cusco, Arequipa, Puno), as vendas são direcionadas a vários comerciantes menores, conforme descreve o representante.

Durante as entrevistas realizadas com o diretor comercial, ele relatou várias vezes que enxerga o trabalho do representante como grande fator de sucesso da marca. Ele acredita que é de suma importância o relacionamento com clientes e a visão de mercado que “só é possível desenvolver profundamente estando lá [no país de destino]”. O diretor também atrela o sucesso da marca à qualidade do produto, muito mais do que ao trabalho de marca realizado.

Mesmo havendo o trabalho de um representante comercial em muitos processos, a Nelson Wendt Alimentos busca captar clientes diretos através da participação em feiras internacionais de alimentos, em países como Estados Unidos, Peru, México e Arábia Saudita. Muitos destes eventos são patrocinados por programas governamentais, como a Abiarroz e o projeto *Brazilian Rice*, enquanto outros partem da iniciativa privada da empresa.

É interessante ressaltar que um entrevistado de outro caso da presente pesquisa, cuja indústria não está envolvida com exportações de arroz, apontou que

“o arroz brasileiro foi um produto muito construído em cima dos programas do governo, que souberam enaltecer o diferencial do arroz brasileiro comparado ao de outros países”.

Desta forma, os estandes do arroz brasileiro em feiras internacionais já são percebidos como sinônimo de qualidade, o que é uma grande vantagem para a Nelson Wendt Alimentos, mas, ao mesmo tempo, aumenta a concorrência entre os exportadores nacionais, conforme colocado pelo diretor da empresa.

#### 4.1.2 Marca e Posicionamento

Ao ser questionado sobre a representatividade da marca Emociones na categoria arroz parboilizado, o gerente comercial pontua que “arroz parboilizado não

existia no Peru até 2011”. Isso, segundo ele, colocou a marca em uma posição vantajosa, uma vez que Emociones foi a pioneira nesse segmento, conquistando clientes e se tornando uma marca diretamente associada ao produto em si.

O representante comercial afirma que outros exportadores, brasileiros principalmente, tentaram entrar com o arroz parboilizado no Peru nos anos seguintes, mas nenhum movimentou os mesmos volumes que a Nelson Wendt, apesar de hoje já ser um produto bem mais difundido nesta praça. Importante ressaltar que a empresa exporta parboilizado para o Peru com marca de outros importadores, mas sempre com o logo da empresa impresso, tornando a Nelson Wendt Alimentos sinônimo de qualidade em arroz parboilizado.

Essa análise de presença no mercado se confirma a partir dos relatórios das exportações mundiais de arroz enviados trimestralmente pela Abiarroz – Associação Brasileira das Indústrias de Arroz – que demonstram que 100% do arroz parboilizado do Peru é proveniente do Brasil, e deste volume total informado, a Nelson Wendt detém quase a totalidade das vendas.

A partir da entrevista e análises internas, identificou-se que a marca Emociones não tem hoje muitos concorrentes diretos, visto que as principais outras marcas de parboilizado no Peru também são de domínio da Nelson Wendt. Por outro lado, ao considerar a categoria arroz com todas suas variedades, o número de concorrentes passa a ser bem significativo, uma vez que além das indústrias nacionais peruanas (localizadas no norte do país), ainda existem dezenas de outras marcas importadas. Vale ressaltar que o consumo de arroz no Peru é predominantemente de arroz branco – cerca de 90 a 95%, conforme apontado por um entrevistado.

O desenvolvimento de embalagem é feito no Brasil, mas quase todos esforços de marketing em ponto de venda ficam por conta do importador. A Nelson Wendt desenvolve materiais específicos para distribuição, como calendários, ímãs e chaveiros, mas a maior parte do material promocional fica sob responsabilidade do cliente peruano, que tem liberdade para desenvolver as peças que desejar, desde que respeitando o manual da marca Emociones. Este modo de trabalhar a promoção da marca apresenta pontos positivos e negativos, conforme exposto pelo entrevistado:

“Isso [a elaboração de peças publicitárias pelos importadores] nos traz a grande vantagem de ter peruanos pensando na publicidade que será direcionada para peruanos. Por outro lado, a identidade visual acaba distanciando-se algumas vezes daquilo que se espera da marca Emociones”.

Além disso, ao pesquisar o volume de materiais desenvolvidos para ações em ponto de venda e outras formas de promoção nos últimos dois anos, percebe-se que a quantidade de material e esforços aplicados no período é muito pequena, se comparada, por exemplo, ao trabalho que a marca Emoções realiza no mercado doméstico. Apesar disso, o diretor da empresa afirma que essa distribuição de brindes é “uma forma barata e prática de fazer propaganda”, e que ações maiores demandariam uma presença física maior no país de destino.

Ao refletir sobre como a Nelson Wendt se diferencia e se mantém competitiva no mercado arroseiro peruano, o diretor comercial da empresa inicia sua fala trazendo um dos pontos que norteia o presente estudo: “em um produto de baixo grau de diferenciação e alta concorrência, como é o arroz, são os detalhes que fazem a diferença”. Ele afirma que neste contexto a logística torna-se um ponto chave para desenvolver marca. Ter o produto pronto e embarcar na data prevista, entregar arroz em boa qualidade sem qualquer problema provindo do embarque são “pontos básicos”, segundo o diretor, “mas que dão uma garantia ao importador”, que se mantém fiel à marca por saber que sempre receberá o produto com o mesmo nível de qualidade.

Essa percepção é reforçada no *website* da empresa, onde a capacidade de garantir um produto com mesmo nível de qualidade e entrega durante todo ano é apontada como um diferencial da indústria. Ainda, o representante comercial aponta que este é um fator comentado pelos clientes como um diferencial da marca.

#### 4.1.3 País de Origem, Padronização e Adaptação

Ao analisar a marca Emociones sob as lentes do construto teórico de padronização *versus* adaptação, percebe-se que toda identidade visual está diretamente relacionada à marca Emoções (comercializada no Brasil), havendo poucas adaptações para tentar se aproximar do mercado peruano. A principal diferença, além da tradução de todo material para espanhol e adaptação das

embalagens para sacos de 25kg e 50kg – tamanho padrão no Peru – é como a empresa explora as vantagens do arroz parboilizado na própria embalagem.

Como o arroz parboilizado já é amplamente difundido no Brasil, essa não é uma necessidade no mercado nacional. Mas ao levar a marca para o Peru, como pioneira de arroz parboilizado, a empresa enxerga a importância de mostrar na embalagem e nas mídias os benefícios de consumir arroz parboilizado e, conseqüentemente, arroz Emociones. A fim de fazer um comparativo, as figuras 4 e 5 apresentam a embalagem de 1kg do arroz Emoções e o saco de 50kg do arroz Emociones, respectivamente.



Figura 4: Arroz Emoções 1kg.  
Fonte: Arquivo particular.



Figura 5: Arroz Emociones 50kg.  
Fonte: Arquivo particular.

Enquanto a embalagem nacional não trás nenhuma informação além das características do produto e o selo indicativo de que o mesmo não contém glúten, a marca Emociones explora benefícios do arroz parboilizado, citando que o produto não contém colesterol, aditivos ou corantes ou conservantes, tem um rendimento 20% maior (se comparado ao arroz branco) e tem um graneado perfeito (não “empapa”, característica de suma importância para os consumidores peruanos).

A marca de exportação ainda utiliza o termo “premium” no tipo do arroz, diferentemente da marca nacional. Essa diferença de qualidade de fato existe entre os produtos, visto que o arroz parboilizado comercializado nas exportações é preparado e armazenado em condições especiais, se comparado ao produto vendido no mercado doméstico. Esta estratégia de marketing está associada ao termo “*think global, act local*”, proposto por Keillor *et al.* (2011), que está associado a ter uma visão internacional – e aqui pode-se considerar a padronização da marca – mas, ao mesmo tempo, adotar estratégias específicas de acordo com a realidade de cada mercado.

Apesar de não explorarem isso no material gráfico – como embalagens e material de PDV – o diretor comercial afirma que o fato do produto ser brasileiro é percebido positivamente pelos consumidores peruanos. “Arroz brasileiro é sinônimo de arroz de qualidade no mundo todo”, e a empresa explora tacitamente nos processos de venda, mas não visualmente nos materiais. Ao ser questionado, o diretor comentou que isso poderia começar a ser utilizado para agregar mais valor à marca, mas que até hoje nunca foi sugerido ou recomendado por parte dos importadores da marca.

Esse comentário corrobora com a fala do diretor, ao afirmar que o desenvolvimento de marca, comunicação e materiais gráficos é um trabalho conjunto, que parte da Nelson Wendt mais considera as percepções e sugestões que partem dos importadores, como forma de se aproximar da cultura e preferências do merca. Esse comportamento é percebido ao acessar os *websites* da marca nacional e internacional, que foram pensados totalmente a parte.

Ao analisar concorrentes internacionais, o entrevistado afirmou que existem outros países cuja origem afeta positivamente a imagem do arroz no Peru. “Arroz argentino e, principalmente, uruguaio são vistos como produtos de alta qualidade”, afirma ele. Percebe-se que os três países mencionados (Argentina, Uruguai e Brasil) são países latino americanos e membros do Mercosul, o que poderia ser um indicativo de que esta região e bloco econômico estão positivamente associados à imagem do produto arroz.

Enquanto o site do arroz Emoções direciona-se diretamente ao público brasileiro, o site da marca Emociones foi desenvolvido para a população peruana, com tradução feita por uma equipe de lá, visando utilizar expressões e termos característicos do país. Optou-se por utilizar o domínio “arrozemociones.pe”,

tomando a marca mais peruana e menos brasileira. Isso difere, em parte, do que foi dito pelo entrevistado, que afirma que ser visto como brasileiro é uma vantagem para marcas de arroz.

Da mesma forma que as embalagens, o site do Emociones traz uma aba apresentando as vantagens do arroz parboilizado, associando o produto com a marca. As figuras 5 e 6 trazem capturas de telas do *website*.



Figura 6: Página inicial site Arroz Emociones.  
Fonte: [www.arrozemociones.pe](http://www.arrozemociones.pe)

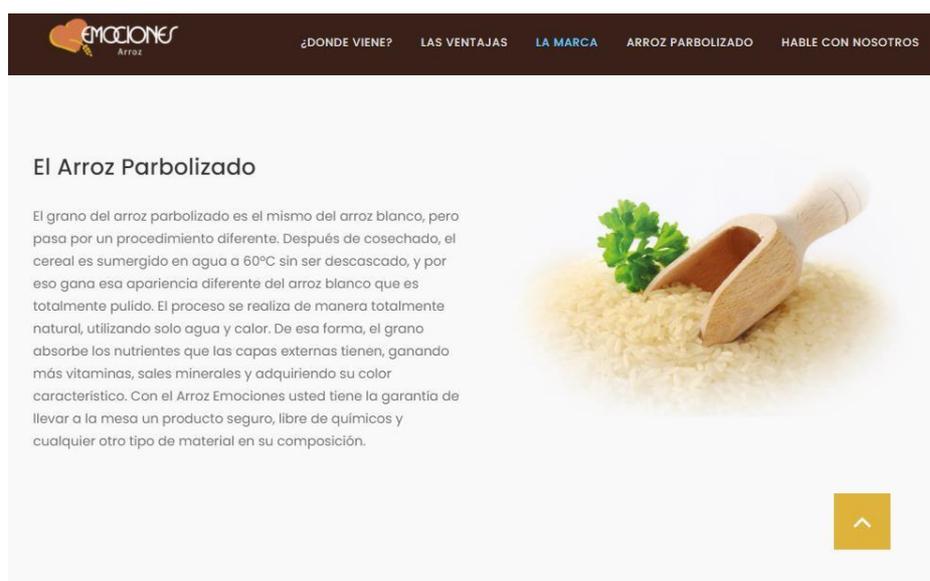


Figura 7: Página arroz parboilizado site Arroz Emociones.  
Fonte: [www.arrozemociones.pe](http://www.arrozemociones.pe)

#### 4.1.4 Gestão de Marca e Relacionamentos Internacionais

Dando continuidade à análise das mídias digitais da empresa direcionadas ao mercado internacional, desta vez sob a ótica de relacionamento com clientes e consumidores, o *website* do arroz Emociones é atualmente a única comunicação da marca com o consumidor final, além de ações pontuais de entregas de brindes – como chaveiros, camisetas, aventais – que são entregues nos pontos de venda esporadicamente. Da mesma forma, o relacionamento direto com o consumidor final não ocorre. As relações da indústria são com os importadores e distribuidores do país, o que indica que a firma também não realiza contatos com intermediários, como comerciantes de pequenos e médios varejos.

Esta centralização das comunicações simplifica o trabalho do departamento comercial, uma vez que a estrutura comercial empresa não conta com um responsável específico para as vendas externas. Informações de vendas, preços e negociações são tratadas com o representante comercial, que repassa aos importadores, e questões referentes à marketing e estratégia são definidas em reuniões digitais com os principais importadores.

O diretor comercial afirma que

“com certeza seria muito vantajoso ter um contato direto com os consumidores, mas isso demanda uma força de trabalho que não temos disponível hoje. O tipo de trabalho no ponto de venda que fazemos no mercado doméstico ainda não é viável no exterior”.

Esta fala ressalta a autoanálise dos colaboradores em relação às desvantagens consequentes de uma equipe pequena envolvida nos processos de exportação. Apesar de enxergar a necessidade de uma aproximação com o consumidor final, o entrevistado coloca isto como uma das grandes dificuldades na gestão de marca internacional.

Com base nas informações coletadas na análise documental em conjunto com a entrevista conduzida com o diretor de vendas da empresa, percebe-se que a organização avançou muito em volumes de exportação ao longo dos nove anos de atuação internacional, mas pouco investiu na diversificação de produtos e/ou modo de comercialização e entrada no exterior. Percebe-se que não existe grande interesse por parte da Nelson Wendt Alimentos em trabalhar novos modos de entrada, de maior custo e risco do que exportações, como licenciamentos, *joint*

*ventures* ou centros de distribuição (termos mencionados durante a entrevista). Os responsáveis entendem que um produto de baixo valor agregado, como é o caso do arroz, demora muito a trazer retorno financeiro para investimentos maiores e que, portanto, exportações diretas seguem sendo a melhor opção para posicionar-se internacionalmente.

Por outro lado, ao ser questionado sobre as maiores dificuldades encontradas ao gerir uma marca internacional, o diretor pontua que

“faz falta não estar presente lá [no Peru], enxergando o que está sendo feito no ponto de venda, como está sendo feita a distribuição e o relacionamento com os clientes”.

Este distanciamento torna-se uma consequência do modo de entrada que a empresa optou, mas tenta-se minimizar isso através do trabalho do representante, que faz reportes do que percebe no mercado cada vez que visita o país de destino. Da mesma forma, clientes mais antigos também são questionados visando obter este *feedback* de outras partes interessadas.

Ainda analisando as dificuldades na gestão de marca internacional, comenta-se que é muito difícil localizar os parceiros adequados, que compartilhem a cultura e identidade da Nelson Wendt e que tenham capacidade para avançar com o trabalho de marca no Peru. Mais uma vez, por não estarem presentes no país, os gestores afirmam ser bem mais difícil reconhecer quem são os clientes com potencial de alavancar vendas.

Percebe-se que o foco da gestão da marca Emociones está no relacionamento com os intermediários, ou seja, os importadores que recebem o produto e direcionam até os supermercados, varejos e, por fim, clientes finais. “A única coisa que não se conseguimos desenvolver, pelo menos por enquanto, é um bom relacionamento com o consumidor”, afirma o diretor, que enxerga isso como o principal viés de estar longe do mercado em que comercializam a marca.

Apesar disso, a empresa acredita que os clientes finais têm uma percepção positiva da marca, pelo nome Nelson Wendt ser o principal associado ao arroz parboilizado na região. Isso vai em direção aos estudos de Douglas, Craig e Nissen (2001) e Bradley (2003), que afirmam que as empresas precisam buscar uma identidade corporativa que reúna seus produtos sob um “guarda-chuva” que garanta qualidade e promova a marca corporativa, visto que uma imagem positiva forte da

organização transmite um reconhecimento instantâneo do produto (BRADLEY, 2003). O gerente comercial da empresa coloca que “a construção desta imagem no país [Peru] levou anos, mas hoje, já consolidada, é, por si só, um ponto favorável na hora de ofertar os produtos da Nelson Wendt”.

## **4.2 Caso Conservas Oderich S.A.**

### **4.2.1 Modo de Entrada e Comercialização no Exterior**

Assim como foi questionado no caso da primeira empresa, buscou-se entender como se deu o começo das operações internacionais da Oderich S.A. Ao ser indagado a respeito, o diretor geral da empresa diz que

“as exportações iniciais não foram tão planejadas, porque a empresa precisava sobreviver e fazer aquilo que dava. Era uma empresa antiga, cheia de endividamentos e pouco diversificada. No início, a venda de salsicha no Brasil representava 80% do nosso faturamento, hoje representa menos que 5%.”

No início da década de 1990, após muitos anos atendendo o mercado de carnes e legumes enlatados, compotas, condimentos e uma série de outros produtos no contexto nacional, a Oderich S.A se viu pela primeira vez em um cenário com limitações de crescimento. As proteínas e legumes enlatados foram perdendo forças para produtos frescos no Brasil e, perante esta realidade, a empresa entendeu que o caminho para alavancar o faturamento seria iniciar operações em um contexto internacional, percebendo que esta seria a “oportunidade de dar valor para as mercadorias que estavam perdendo espaço no mercado doméstico, em função de mudanças nos hábitos alimentares do brasileiro”, conforme pontua o gerente de exportações da empresa.

Foi então que os diretores da empresa participaram de sua primeira feira internacional, Anuga, na Alemanha, que até hoje é referência mundial em feiras de alimentos. Na época, as orientações de participação do evento vieram de um projeto em estágio inicial promovido pelo SEBRAE em conjunto com sindicatos industriais e incentivos do governo do Estado. O diretor da empresa afirma que o projeto era bastante raso na época, complementando que “das empresas que participaram, a maior parte não exporta até hoje”.

Em razão deste estágio inicial, a Oderich se viu despreparada para atender o padrão de qualidade requerido pelo mercado europeu, havendo grande falta de conhecimento acerca dos requisitos documentais, rotulagem adequada e uma série de outros fatores que eram um “grande choque em comparação ao que trabalhávamos” – afirmou o diretor. Perante este cenário, a empresa optou por direcionar as forças de exportação para mercados que pudessem aceitar os padrões que a indústria brasileira tinha na época.

A fim de localizar mercados alvo para a comercialização de enlatados, buscou-se países que tivessem “proximidade de identidade com o nordeste e norte brasileiros da época”, no sentido de deficiência para efeitos de conservação de alimentos. Assim identificou-se o mercado árabe, que, além das dificuldades de armazenagem de produtos frescos, tinha o histórico de sequencias de conflitos e guerras na região, que geraram o hábito alimentar dos enlatados.

A partir desta primeira entrada, a Oderich seguiu a estratégia de buscar países com baixo grau de consumo, que “comem para viver”, conforme descrito pelo diretor. Foi o caso do Oriente Médio, seguido pela África como um todo, Leste Europeu e, depois, países comunistas como Cuba e Venezuela, que importavam produtos para serem ofertados nas cestas básicas entregues à população pobre.

Os canais públicos, como licitações governamentais destinadas a merendas escolares, zonas de guerra e apelos emergenciais, foram uma grande oportunidade de entrada em mercados internacionais, e a partir disso começou-se a desenvolver produtos específicos para cada país. Mas o posicionamento da marca Oderich nas prateleiras estrangeiras só foi possível anos depois, através de diferentes estratégias de entrada.

Os dois entrevistados pontuam que, até hoje, a maior parte dos clientes diretos é captada através de feiras internacionais, seja aquelas em que participam com incentivos governamentais ou participação individual privada da Oderich. Enquanto em um primeiro estágio a empresa buscava presença em feiras europeias conceituadas, como a Anuga e Sial Paris, hoje enxerga maior potencial em eventos como a Gulfood, em Dubai, onde, segundo o diretor da empresa, “é onde estão os clientes. Importadores dos terceiros países, com hábitos alimentares mais básicos”.

Mas pensando especificamente no posicionamento da marca Oderich, a cultura exportadora que a empresa construiu foi replicada para um mercado próximo geograficamente e culturalmente, o Uruguai. Enquanto alí era possível trabalhar a

marca através de distribuidores que conseguiam levar os produtos até os pequenos mercados de bairro, em outras praças, como a África, o foco da empresa foi operar com marca dos importadores, possibilitando escoar os produtos através de marcas e canais já consolidados e reduzindo custos de marketing.

Desta forma, hoje a Oderich S.A opera com diversos canais de venda, de acordo com as características de cada mercado. Adota-se um formato de exportação que seja conveniente para a realidade de determinada praça, desde que haja segurança nas negociações. Dentre essas maneiras pelas quais a Oderich exporta, cita-se exportação indireta através de tradings, exportação direta com atacadistas, com grandes distribuidores ou através de representantes comerciais.

#### 4.2.2 Marca e Posicionamento

Quando a Oderich iniciou o processo de entrada em novos países, a maioria dos mercados já contava com concorrentes de grande porte bem posicionados e consagrados pelos consumidores. Conforme o encarregado pelas exportações afirma, “os produtos comercializados pela Oderich têm como concorrentes os grandes *players* mundiais”, de forma que, para abrir estas portas, a empresa precisou ofertar não só um preço altamente competitivo, mas também um produto de qualidade igual ou superior àquele que estava no mercado. Segundo o diretor da empresa, para que isto fosse possível foi necessário um investimento em pesquisa de produto.

Mesmo com qualidade, é difícil entrar com marca em um novo mercado, e a estratégia utilizada pela empresa para contornar isto foi trabalhar com as marcas dos clientes (*private label*) em conjunto com a marca Oderich. Isto possibilitava passar a segurança necessária para os importadores e, ao mesmo tempo, trabalhar a marca Oderich com exclusividade de vendas, desde que a empresa produzisse também produtos embalados com a marca do cliente. Esta é a estratégia que a indústria utilizou para entrar com marca própria nos seus primeiros mercados, como o Uruguai, há 25 anos, e segue sendo o formato das operações até hoje.

“Se tu entrares no Disco [rede de supermercados uruguaia], vais ver na prateleira o milho da Oderich e ao lado o milho do Disco. Os dois são produzidos e embalados por nós. Dessa forma criamos uma relação de fidelização muito forte, através de um representante comercial”,

afirma o diretor.

Desta forma é possível harmonizar uma relação competitiva com todas as marcas trabalhadas, introduzindo a marca Oderich sem fazer grandes investimentos em campanhas de marketing, afirmou o diretor. Além disso, um dos grandes diferenciais que posiciona a marca no mercado é a qualidade logística, oferecendo produtos a pronta entrega para atendimento quando os estoques estão baixos, possibilitando a reposição imediata.

Todos estes esforços resultaram em um valor de marca muito forte no Uruguai, mas o diretor da empresa afirma que este modelo estratégico só foi possível por uma aproximação geográfica e cultural pré-existente. Nas palavras dele,

“estávamos perto e conhecíamos o mercado, sabíamos bem que eram nossos compradores, consumidores e concorrentes, possibilitando saber se a ‘guerra’ seria mais ou menos acirrada”.

Apresentado resultados positivos no primeiro país, este modelo de posicionamento de marca foi replicado para todos os países cultural e geograficamente próximos, sendo eles: Argentina, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia e Chile. Para todos estes destinos, a empresa exporta tanto com a marca Oderich quanto com a marca dos importadores. Este é um modelo que permite trabalhar produtos alternativos, pois nestes países “há um padrão de consumo e identidade muito próximos do brasileiro”, segundo o gerente de exportações.

Mas mesmo havendo esta aproximação cultural, os entrevistados reforçam que cada mercado apresenta particularidades e diferentes interesses de consumo. A Argentina, por exemplo, segundo país que a Oderich entrou com sua marca, “é um mercado mais complicado”, nas palavras do diretor, uma vez que, diferentemente do Uruguai, possui grandes empresas nacionais para concorrerem. Apesar disso, hoje a Oderich oferta dezenas de produtos para este mercado, inclusive a ervilha, que pensavam ser um produto inconcebível, uma vez que é um alimento altamente comercializado e exportado pelos próprios argentinos.

Enquanto a marca é trabalhada nestes países, em outros mercados, como a África, evita-se vender produtos Oderich a fim de não comprometer a imagem da empresa. Segundo o diretor, licitações acabam fazendo o produto ser liquidado nas

ruas a um preço muito abaixo do resto do mercado, não possibilitando a venda direta ao varejo. Ele complementa que

“estas são coisas que inicialmente não pensávamos, mas nos levaram a ter mais cuidado com a marca Oderich, para que não ficasse desgastada em alguns segmentos. Por essa razão, para cada mercado temos uma estratégia diferente”.

Em termos de publicidade e promoção, a partir das entrevistas e análise dos documentos disponibilizados, percebe-se que não é realizado um trabalho em profundidade. As raras exceções são materiais como camisetas, chapéus e calendários, que são produzidos e distribuídos em alguns países. Segundo os entrevistados, estas são práticas baratas que funcionam relativamente bem, tendo um apelo de fixação de marca principalmente nos países mais pobres.

A Oderich S.A utiliza um único website para comunicar-se com o mercado doméstico e internacional, havendo uma aba destinada para exportação, onde a marca comunica os países que está presente, as certificações alimentares que possui e o catálogo de produtos disponível para venda. Isto aponta que a comunicação internacional tem como foco o importador, em vez do consumidor final.

**Exportação**

## Respeito às origens culturais e padrões internacionais

Além da distribuição e vendas em todos o Brasil, também exportamos para mais de 80 países dos cinco continentes. Nossos produtos obedecem aos mais rigorosos padrões internacionais e atendem às demandas e hábitos alimentares de diversas culturas. A produção combina proteínas animais com legumes, viabilizando soluções em produtos alimentícios.

[Produtos](#) [Contate-nos](#)





■ Angola	■ Austrália	■ Emirados	■ Guiné	■ Japão	■ Nova Zelândia	■ Turquemenistão
■ Arábia Saudita	■ Barbados	■ Árabes Unidos	■ Guiné Bissau	■ Jordânia	■ Panamá	■ Uruguai
■ Argélia	■ Cuba	■ Gâmbia	■ Iraque	■ Líbano	■ Senegal	
■ Argentina	■ Dinamarca	■ Gana	■ Jamaica	■ Nigéria	■ Trindade e Tobago	
		■ Geórgia				

Figura 8: Página exportações site Oderich.  
Fonte: www.oderich.com.br

Discorrendo sobre os produtos comercializados em cada praça, para cada mercado é ofertado um mix diferente, de acordo com a estratégia de entrada no mesmo. Nos países da África, onde muitas pessoas “comem para viver”, nas palavras do diretor, a proteína animal enlatada acaba sendo o mais importante. “Nestes países é difícil vender, por exemplo, milho verde ou ketchup”, ele complementa. Já na América do Sul, consegue-se vender praticamente toda linha, sendo o milho verde o produto mais comprado. Dadas essas diferenças em cada local do mundo, ambos entrevistados reforçam a importância de pesquisas de produto para entender o consumo de cada país.

#### 4.2.3 País de Origem, Padronização e Adaptação

Analisando o catálogo internacional da marca, enxerga-se claramente a padronização dos rótulos, uma vez que o layout e cores das embalagens Oderich sempre se mantêm. A fim de manter um padrão de identidade, busca-se unitizar as embalagens iguais ao redor do mundo, conforme afirma o gerente de exportações. A única variação que ocorre é consequente da adequação à legislação sanitária de cada país. Isso interfere principalmente no idioma e na forma de apresentação dos valores nutricionais.

Esta padronização das embalagens pode ser observada nas figuras 9 e 10.



Figura 9: Embalagem nacional de milho  
Fonte: [www.oderich.com.br](http://www.oderich.com.br)



Figura 10: Embalagem internacional de milho  
Fonte: [www.oderich.com.br](http://www.oderich.com.br)

Dá mesma forma, os produtos ofertados com marca Oderich são catalogados e iguais ao redor do mundo. Quando surge uma necessidade ou oportunidade de

exportar um produto específico para um mercado específico, inicialmente exporta-se como commodity ou com marca do importador, até que se enxergue demanda o suficiente para incluir tal alimento no mix de produtos Oderich. Um dos entrevistados aponta que já aconteceu de demandas que iniciaram no mercado externo acabarem sendo trazidas posteriormente para o mercado doméstico, por serem bem aceitas pelos consumidores.

Na perspectiva de efeito país de origem, os produtos mais impactados são as carnes enlatadas. Os entrevistados afirmam que a proteína brasileira é muito conceituada ao redor do mundo nos quesitos qualidade e sanidade, sendo uma vantagem na exportação. O diretor afirma que a frase “*Made in Brazil*” no rótulo passa mais segurança para o cliente, pois a proteína animal brasileira é referência no mundo. Da mesma forma, o Brasil está crescendo muito no conceito da produção de vegetais, gerando um reconhecimento nessa linha também.

Mas esta percepção de origem tende a variar muito entre diferentes mercados e produtos, afirma o gerente de exportações. Tal percepção de qualidade não ocorre em outros itens da linha, seja por um desgaste da categoria criado por outros exportadores brasileiros, ou pelas próprias características do produto, decorrentes da geografia do país. Para este segundo caso o diretor exemplifica as compotas de pêssego da Oderich, que são produzidas na cidade de Pelotas (RS) e, conforme ele mesmo afirma, são boas, mas não podem ser comparadas à qualidade do pêssego de outros países.

#### 4.2.4 Gestão de Marca e Relacionamentos Internacionais

Ambos entrevistados trazem um argumento frequente em suas falas, colocando o fato de a Oderich ofertar vários produtos como uma das principais razões da marca se tornar atrativa para os clientes supermercadistas internacionais. Ofertando sempre um produto que atenda as expectativas, aos poucos os clientes criam confiança e começam a querer diversificar produtos dentro da marca.

Ao analisar países nos quais a marca já está bem posicionada, a empresa enxerga a importância de maximizar as frentes da Oderich nos mercados, oferecendo produtos das mais diversas categorias. “Em um container chegamos a mandar mais de 50 tipos de produtos” afirma um dos entrevistados. “Hoje, os principais pontos de venda dos países da América do Sul têm a marca Oderich em

suas prateleiras, além da marca que produzimos para o mercado” afirma o diretor da empresa. A diferenciação dos produtos Oderich e *private label* é feita por meio do design das embalagens, rótulos e, em algumas categorias de produto, variações no processo produtivo.

O diretor da empresa define esta abordagem de venda com marca própria em conjunto com marca de terceiros como a principal estratégia para fidelização de clientes, conforme pode ser inferido na sua fala: “é muito mais rápido fidelizar mercado ao conciliar isso com a marca de terceiros”. Tal fidelização diz respeito aos clientes importadores, como os grandes supermercadistas, sem haver, hoje, estratégias voltadas ao relacionamento com o consumidor final.

O grande objetivo aqui é a fidelização da relação com importadores, que “aos poucos criam confiança e começam a querer diversificar produtos”, desde que se mantenha uma oferta padrão, com qualidade que atenta as expectativas, afirma o diretor geral. Desta forma, é necessário também ter flexibilidade para atender as demandas de cada região. Salada de frutas é um exemplo de produto que não faz parte do catálogo “padrão” da Oderich, mas que já foi produzido para atender demandas específicas de certos países.

Sob a ótica de relacionamento e fidelização de consumidores finais, o trabalho de marketing ainda é incipiente, com exceção do Uruguai, país onde a marca já está posicionada – talvez ainda melhor do que no Brasil, conforme afirma o gerente de exportações. Nesta praça, a principal abordagem utilizada é a degustação de produtos no ponto de venda. Tal abordagem é especialmente útil para produtos com maior valor agregado, como a carne enlatada, em que existe variação de sabor, textura e outros aspectos entre marcas. Diferentemente do milho, por exemplo, produto descrito pelo entrevistado como básico e, portanto, diferenciado na gôndola principalmente pelo preço.

O gerente de exportações afirma que apesar de não haver um amplo trabalho de marketing da Oderich com o consumidor final, o fato de ser uma marca centenária já “carrega um peso” e traz reconhecimento internacional. A marca está presente em algumas praças há quase 30 anos, criando uma memória de marca que já é, por si só, um marketing muito forte para a empresa.

Ao serem questionados sobre a percepção que acreditam que o consumidor tem sobre a Oderich, ambos entrevistados concordam que hoje a marca é referência de qualidade e confiabilidade, principalmente nos mercados em que já está

consolidada, citando aqui Uruguai, Paraguai, Argentina, Panamá, Angola e Cuba. Como resultado do caminho traçado ao longo de quase 30 anos de atuação internacional, hoje quase 50% do faturamento da Oderich é provindo das exportações. Considerando que na exportação não é cobrado nenhum imposto, o diretor completa que “a participação internacional se torna ainda mais significativa”, além de dividir as fontes de receita e reduzir um pouco da “pressão e da guerra de preço que enfrentamos no mercado doméstico em algumas categorias de produto”.

Questionado sobre as maiores dificuldades em gerir uma marca internacional, o gestor de exportações da Oderich afirma que a precificação é um ponto delicado, pois está diretamente associada ao preço do dólar, tanto na compra da matéria prima quanto na venda do produto acabado. Além disso, ele afirma que “a cultura de exportação brasileira ainda não está madura”, o que acarreta dificuldades de ordem cambial, documental e logística para os exportadores. Por fim, cita também a dificuldade de encontrar bons parceiros comerciais, com potencial para desenvolver a marca em novas praças.

Ao finalizar a entrevista, o diretor da empresa pontuou que mesmo depois de tantos anos a Oderich ainda passa por dúvidas sobre como conduzir o processo de fixação de marca e apresentação de produtos no mercado externo, uma vez que um dos grandes objetivos da empresa é tornar-se o mais internacionalizada possível.

### **4.3 Análise Comparativa dos Casos**

Depois de aprofundar-se em casos sólidos de duas empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas já posicionadas internacionalmente, é possível traçar padrões, perceber pontos de convergência e divergência entre os casos e pontuar aspectos considerados relevantes por ambas no âmbito de gestão de marca internacional.

É importante ressaltar que, apesar das duas enquadrarem-se nos quesitos necessários para essa pesquisa, os resultados obtidos são comparáveis, mas não generalizáveis. As respostas obtidas através das análises estão ligadas ao contexto de cada uma das organizações: Nelson Wendt Alimentos é uma indústria com mais de 50 anos, que exporta há 10 e comercializa exclusivamente arroz. A Oderich S.A, por sua vez, é uma companhia centenária, com quase 30 anos de atuação internacional, ofertando um mix de produtos bastante diversificado.

A diversificação de produtos já é um importante fator de análise, uma vez que os gestores da Oderich colocam isso como um aspecto favorável na atração e fidelização de clientes. Segundo os entrevistados, supermercadistas e varejistas sentem-se atraídos a trabalhar com a marca pela possibilidade de estender a oferta de produtos comprando de uma mesma companhia, o que garante qualidade e outras vantagens na negociação. Essas percepções relacionam-se ao conceito de extensão de marca apresentado por Kalra (2019), que se baseia na estratégia de lançar novos produtos no mercado com baixo custo e risco, aumentando *Market share*. Aaker e Keller (1990) ainda completam que a extensão pode aumentar o valor percebido da marca, por parte dos consumidores.

A Nelson Wendt & CIA LTDA, por sua vez, detêm um único produto, o arroz, mas utiliza seus esforços de marketing para posicionar-se como referência de qualidade do mesmo, o que resultou no posicionamento da marca no Peru como maior fornecedora de arroz parboilizado de qualidade.

Independente da variedade de produtos ofertados, todos entrevistados concordam na relevância do pioneirismo ao penetrar novos mercados. Por terem se posicionado como referência de seus respectivos produtos nos mercados em que atuam – aqui lê-se principalmente o arroz no Peru e o milho e a ervilha no Uruguai e Argentina – as duas marcas obtêm vantagens se comparadas às marcas concorrentes que entraram no mercado posteriormente.

O estudo de Kumar e Paul (2018) comprova este impacto positivo, apontando que ser pioneiro não apenas dá identidade às organizações e aprimora a ideia de originalidade na mente dos consumidores, mas também influencia positivamente a participação de mercado. O pioneirismo e a liderança na categoria de produto facilitam o crescimento contínuo das marcas Emociones e Oderich, uma vez que a lealdade e fidelidade dos consumidores resulta no comportamento repetido de compra e desencoraja a mudança para marcas concorrentes (LEE; LEE; WU, 2011).

Percebe-se também que as duas organizações adotam formatos de exportação similares, apesar da Oderich operar de forma mais diversificada, de acordo com a necessidade que encontra em cada país. Primeiramente, ambas operam internacionalmente exclusivamente através de exportações, sem enxergar vantagens no momento em buscar um modo de internacionalização de mais controle e risco. Ahi *et al.* (2017) afirma que a entrada em novos mercados através da exportação exige menos comprometimento inicial e reduz os riscos, o que torna esta

opção muito vantajosa para empresas que comercializam produtos de baixo valor agregado, como é o caso das firmas analisadas.

Conjunto a isso, Nelson Wendt Alimentos e Oderich desenvolvem as exportações através de representantes comerciais nas praças em que têm um posicionamento mais forte. Isso indica que o trabalho do representante, assim como apontado pelo diretor da Nelson Wendt, é fundamental para o desenvolvimento de marca nos dois casos. O diferencial que este intermediário trás é uma aproximação com o país de destino, já que, conforme trazido mais de uma vez nas falas dos entrevistados, uma das grandes dificuldades de exportar é a falta de informação e conhecimento dos outros mercados. O gerente de exportações da Oderich corrobora com essa visão, ao afirmar que

“a dificuldade de gerir uma marca em outro países é que, mesmo fazendo pesquisas, é o tempo que vai te consolidar num mercado. Identificar teu perfil de consumo é bastante desafiador”.

Estudos de marketing internacional demonstram a importância de entender as necessidades e incertezas únicas que existem em cada mercado (GRIFFITH *et al.*, 2014) e, por consequência desta dificuldade, à medida que empresas expandem suas operações de exportação e ganham experiência internacional, muitas optam por aproximar-se do mercado selecionado e abraçar um compromisso financeiro maior, levando, por exemplo, ao investimento direto (SAMIEE; CHIRAPANDA, 2019). Tal comportamento não é percebido em nenhum dos casos analisados, talvez por serem empresas exportadoras de produtos básicos, com baixo valor percebido, que não compensaria o investimento.

Uma terceira congruência encontrada nos modos de internacionalização das empresas é que ambas, apesar de terem uma marca internacional forte, exportam também *private label*, isto é, produtos com marca do importador. Isso tem extrema importância para o cliente, uma vez que, atualmente, quase todos grandes varejistas do setor de bens de consumo possuem marca própria em seu portfólio (KOSCHATE-FISCHER; CRAMER; HOYER, 2014).

As duas firmas analisadas defendem que essa estratégia traz vantagens diretas para a organização, sendo as principais delas: facilidade de penetrar novos mercados, melhora no posicionamento da empresa (pois mesmo não levando a assinatura Emociones ou Oderich, o produto com marca do importador trará em sua

embalagem os dados de que foi produzido pelas empresas em questão), desenvolvimento de relacionamento e, muitas vezes, criação de uma dependência por parte dos importadores. Isso se opõe ao estudo apresentado por Douglas, Craig e Nijssen (2001), que afirmam que somente através da venda com a própria marca é possível obter posicionamento no mercado internacional e, conseqüentemente, visibilidade para a empresa exportadora.

Ao mesmo tempo, o fato de a assinatura “Nelson Wendt Alimentos” trazer um impacto, sem necessariamente ser um produto com marca do exportador, relaciona-se aos estudos de gestão de marca propostos por Bradley (2003) e Kumar e Paul (2018). Segundo os autores, as empresas precisam buscar uma identidade corporativa que reúna seus produtos, garantindo qualidade e promovendo uma marca institucional, uma vez que a reputação da firma transmitirá reconhecimento direto e valor às marcas vendidas.

Outro ponto em comum entre os casos estudados é o funcionamento interno da empresa em relação às operações internacionais. Nos dois casos, o setor responsável pelas exportações é enxuto, o que resulta, na maioria das vezes, em uma só pessoa envolvida em várias etapas do processo de venda, desde o pedido, passando pelas decisões logísticas, etapa documental, até chegar na entrega dos produtos no destino. Este é o oposto do que ocorre no mercado doméstico, em que há uma pessoa diferente responsável por cada uma das etapas descritas.

Considerando o início do processo de internacionalização, as duas empresas trazem um ponto chave para a entrada em novos países: a participação em eventos e feiras internacionais. Importante ressaltar que muitos destes eventos só foram possíveis em um primeiro momento porque houve incentivo governamental, através de programas de governo como a APEX, citada nos dois casos estudados. As feiras são vistas pelos entrevistados como uma porta de entrada e fonte de inúmeros contatos em outros países, sendo eles não somente compradores, mas operadores logísticos, representantes comerciais e outros agentes que fazem parte da cadeia exportadora.

Por essa razão, mesmo hoje, já consolidadas em seus respectivos mercados, as duas empresas enxergam a importância de seguir participando das feiras internacionais, a fim de desenvolver imagem da marca e posicionamento e, ao mesmo tempo, conhecer e captar clientes. Ressalta-se aqui outro ponto de semelhança entre as empresas, que, ao serem questionadas sobre as maiores

dificuldades em gerir marca no exterior, apontam a dificuldade de localizar e reconhecer parceiros comerciais que tenham potencial de desenvolver este trabalho.

É interessante notar a importância que as empresas dão para este desenvolvimento de parceiros, pois estudos como o de Samiee, Chabowski e Hult (2015) mostram que a identificação e manutenção de relacionamentos internacionais de qualidade geralmente são fatores centrais na exportação. Paul (2019) diz que a transferências de conhecimento é uma das principais formas de desenvolver este relacionamento B2B.

O foco das duas organizações, tratando-se de relacionamento, é o cliente importador, seja ele um grande distribuidor ou uma rede supermercadista. Consequentemente, a relação desenvolvida com o consumidor final é incipiente em ambos os casos, limitando-se a ações em ponto de venda como distribuições de brinde e, no contexto da Oderich S.A, degustação dos produtos. Não havendo um trabalho de *branding* muito profundo nas praças internacionais, as empresas observam maior dificuldade de fidelizar consumidores, mas entendem que o fato de estarem atuando em tais mercado por um período considerável às posiciona como um produto de qualidade perante este consumidor.

Percebe-se também que a atração e fidelização destes consumidores tende a variar de acordo com o produto ofertado. Carnes enlatadas, por exemplo, têm tendência a fidelizar mais do que vegetais, por haver maior variação de sabores. Isso vai se encontro ao exposto por Pappu, Quester e Cooksey (2006), que demonstram que a fidelidade à marca pode ter variações significativas de acordo com o país de origem e com a categoria de produto.

Além disso, o diretor da Oderich considera a diversidade de sua linha de produtos como outro fator importante para transmitir uma imagem de qualidade superior ao consumidor, uma vez que a marca ocupa várias frentes nas prateleiras do mercado. Bradley (2003) corrobora com essa visão, afirmando que para que uma marca se estabeleça em determinada praça, é necessário construir e manter sua posição através de presença no mercado. Esta já não é a realidade da Nelson Wendt, cuja comercialização limita-se aos diferentes tipos de arroz que produz.

No âmbito da padronização ou adaptação de produtos, as empresas analisadas comportam-se de maneira semelhante, optando por manter as características da marca em diferentes mercados, a fim de criar uma identificação global. Esta escolha vai ao encontro da proposição de que o mix de marketing deve

ser essencialmente uniforme em todos os mercados (DEMOSIOU; HOFSTEDE, 2002; LEVITT, 1983), e está diretamente associada à realidade dos casos estudados, visto que produtos cuja demanda é relativamente homogênea ao redor do mundo terão maior tendência a suceder com marcas globais (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

Esta padronização diz respeito tanto à embalagem quanto às especificações do alimento em si. A diferença, no caso da Oderich S.A, é que para alguns mercados são ofertados produtos específicos que visam atender um hábito de consumo local. Mesmo assim, na maioria das vezes em que há este tipo de demanda, a empresa opta por produzir com a marca do importador em vez de fabricar com rótulo Oderich. Uma das grandes vantagens por trás da escolha da padronização é a possibilidade de operar com economias de escala e escopo (LEVITT, 1983; BACKHAUS; VAN DOORN, 2007; VRONTIS *et al.*, 2009), fator de grande relevância para indústrias de alimentos básicos e de baixo valor percebido, como é o caso das empresas analisadas.

O gerente de exportações da Oderich S.A observa que, por tratar-se de um produto alimentício, é importante manter um padrão de identidade nos rótulos, para que transmita uma “seriedade” maior para a marca. Nos layouts das embalagens Emociones e Oderich são mantidos os ícones, traços, cores e tipografias da identidade “original” da marca (Emoções, no caso da Nelson Wendt), e as principais alterações são decorrentes das legislações sanitárias e idiomas de cada país, de forma que as embalagens são traduzidas conforme o país de destino.

Schuiling e Kapferer (2004) pontuam que consumidores tendem a associar marcas e produtos locais como “uma empresa que esteve lá o tempo todo”, gerando sentimento de proximidade e pertencimento. Porém, a partir das entrevistas realizadas, nota-se que essa questão não é considerada problemática para as firmas, uma vez que ambas consideram que o longo tempo de presença nos mercados já é capaz de gerar esta identificação por parte dos consumidores.

Quando abordada a temática de país de origem, os casos apresentaram resultados distintos. A Nelson Wendt Alimentos usufrui de uma imagem positiva em relação à origem de seus produtos, uma vez que o arroz brasileiro é reconhecido mundialmente como um alimento de qualidade, estando o país como um dos principais fornecedores do mundo, tanto em qualidade quanto em volume exportado. Apesar disso, a origem do arroz não é destacada nas embalagens, mesmo que o

diretor da empresa perceba que isto poderia ser um ponto favorável para a venda do produto.

A Oderich S.A, por sua vez, não é capaz de generalizar o efeito que o país de origem gera sobre os alimentos que comercializam. Conforme explica o gerente de exportações, por deterem de uma linha de produtos muito extensa, a origem brasileira trás impactos diferentes de acordo com o produto analisado. Somado a isso, a origem brasileira será percebida de formas diferentes de acordo com o país importador – uma realidade que não se aplica à Nelson Wendt Alimentos, visto que a marca Emociones está fortemente posicionada em apenas um país, o Peru.

A exemplo destas diferentes percepções, é citada a compota de pêssegos da Oderich, cuja origem brasileira é sinônimo de qualidade no mercado africano, mas é percebida negativamente no mercado norte-americano, onde acredita-se que o pêssego de maior qualidade é o dos Estados Unidos. Mas, apesar destas variações, os dois entrevistados da Oderich S.A trazem um ponto que é indiscutivelmente favorável para a empresa no âmbito de país de origem: a carne brasileira.

As vendas de carnes enlatadas são positivamente influenciadas pelo efeito país de origem da proteína animal do Brasil, que é mundialmente reconhecida como um produto de alto nível. Por causa de grandes marcas, como JBS, Marfrig e Minerva, a carne brasileira é muito conceituada ao redor do mundo nos quesitos qualidade e sanidade.

Os exemplos mencionados demonstram que a percepção do país de origem nos casos estudados está associada prioritariamente à imagem do produto em relação ao país, e não às opiniões normativas, cognitivas e afetivas dos consumidores com o país exportador em si. Isso correlaciona-se com estudos recentes, que verificam que o país de origem exerce um efeito particularmente potente na avaliação do consumidor em situações em que existe um forte vínculo entre país e produto (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015; MAGNUSSON *et al.*, 2011).

Assim como Josiassen *et al.* (2013) identificaram em sua pesquisa uma associação direta de qualidade ao café colombiano, percebe-se a existência de uma percepção positiva em relação ao arroz e às carnes brasileiras por parte de importadores de diferentes locais do mundo. Tais percepções são observadas pelos diretores e gerentes entrevistados, o que demonstra que isso traz resultados

perceptíveis no valor e nos resultados de uma marca, conforme proposto por Pappu, Quester e Cooksey (2006).

#### 4.4 Resultados Encontrados

Após realizadas as análises individuais dos casos e, posteriormente, a análise cruzada deles junto à conexão com a literatura, é possível estabelecer um conjunto proposições associadas à entrada e manutenção de marca em mercados internacionais.

Para isso, primeiramente é introduzido o quadro 12, que resume os resultados obtidos a partir das análises, dividindo-os a partir das categorias estabelecidas no processo de análise dos dados.

CATEGORIA	SITUAÇÃO ENCONTRADA: NELSON WENDT	SITUAÇÃO ENCONTRADA: ODERICH	TEORIA
Diversificação de produtos	Baixa. Empresa exporta exclusivamente arroz.	Alta. Exporta frutas, legumes, condimentos, carnes, entre outros. Vários produtos na prateleira.	Diversificação de produtos pode aumentar <i>Market share</i> e valor percebido da marca, por parte dos consumidores (AAKER; KELLER, 1990, KALRA, 2019).
Pioneirismo	Primeiro entrante de arroz parboilizado no Peru. Referência de parboilizado de qualidade.	Presente nos mercados latinos, com vários produtos, há mais de 30 anos. Referência.	Ser pioneiro dá identidade e originalidade às organizações, influencia positivamente a participação de mercado e cria lealdade dos consumidores (KUMAR; PAUL, 2018; LEE; LEE; WU, 2011).
Modo de entrada: Exportação	Internacionalização somente através de exportação direta, com um representante comercial.	Exportações indiretas e diretas, com ou sem representantes comerciais.	A entrada em novos mercados através da exportação exige menos comprometimento inicial e reduz os riscos (AHI <i>et al.</i> , 2017).
Outros modos de entrada	Não se interessa em buscar outras formas de operar no exterior.	Fala sobre as parcerias com distribuidores locais, mas sem pretensões de um nível de investimento que vá além disso.	A importância de entender as necessidades e incertezas de cada mercado (GRIFFITH <i>et al.</i> , 2014) faz com que empresas com mais experiência internacional optem por aproximar-se do mercado estrangeiro, através, por exemplo, do investimento direto (SAMIEE; CHIRAPANDA, 2019).
<i>Private label</i>	Alguns clientes compram com marca Emociones e outros compram com marca própria, levando somente a assinatura Nelson Wendt neste segundo caso.	Os clientes que compram marca própria são os mesmos que compram Oderich. É uma estratégia de entrada nestes clientes.	Somente através da venda com a própria marca é possível obter posicionamento no mercado internacional (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2002)

(continua)

(conclusão)

Identidade corporativa	O logo da Nelson Wendt é sinônimo de arroz parboilizado de qualidade, havendo uma forte marca corporativa.	Como o nome da empresa é o nome da marca, a identidade corporativa está diretamente relacionada à imagem da marca.	Empresas precisam buscar uma identidade corporativa que reúna seus produtos, garantindo qualidade, promovendo uma marca institucional, reconhecimento direto e valor às marcas vendidas (BRADLEY, 2003; KUMAR; PAUL, 2018).
Estrutura organizacional	Enxuta. Duas pessoas responsáveis pelos processos internacionais. Visto como um ponto negativo.	Enxuta. Uma equipe de cinco pessoas que atuam em todas etapas do processo. Percebido internamente como um ponto negativo.	-
Participação em feiras	Participação através dos programas de governo. Foi como conheceu o primeiro cliente internacional. Forma de desenvolver clientes, parceiros logísticos, etc.	Modo de entrada inicial. Participa sempre, tanto de forma privada quanto através de programas de governo. Considera relevante para a identificação de parceiros.	A identificação e manutenção de relacionamentos internacionais de qualidade geralmente são fatores centrais na exportação (SAMIEE; CHABOWSKI; HULT, 2015).
Fidelização	Muito difícil fidelizar o consumidor final do arroz. Trabalha-se, portanto, com a fidelização dos intermediários.	Varia de acordo com o produto. Carnes enlatadas, por exemplo, têm tendência a fidelizar mais do que vegetais.	A fidelidade à marca pode ter variações significativas de acordo com o país de origem e com a categoria de produto (PAPPU; QUESTER; COOKSEY, 2006).
Padronização	Produto padronizado. A versão em espanhol traz informações extras sobre os benefícios do produto, por não ser tão difundido no destino.	Mantém as características da marca em diferentes mercados. Variação mínima nos rótulos.	Produtos cuja demanda é relativamente homogênea ao redor do mundo terão maior tendência a suceder com marcas globais (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSSEN, 2001). Possibilita operar com economias de escala e escopo (LEVITT, 1983; VRONTIS <i>et al.</i> , 2009)
Efeito país de origem	Arroz brasileiro tem uma associação positiva ao redor do mundo, o que é uma vantagem para a empresa. Porém, não destaca isso no rótulo.	Carnes brasileiras têm uma associação positiva, já legumes e vegetais têm uma imagem mais "neutra" ou até mesmo inferior, em determinados países. Não destaca isso nos rótulos.	O país de origem exerce um efeito particularmente potente na avaliação do consumidor em situações que existe um forte vínculo entre país e produto (ANDÉHN; NORDIN; NILSSON, 2015; MAGNUSSON <i>et al.</i> , 2011).

Quadro 12: Resultados.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstra o quadro, as duas empresas apresentam modos de entrada similares nos países em que possuem marca estabilizada, demonstrando não haver interesse em diversificar sua forma de internacionalização através de modos de entrada com mais custo e risco. Percebe-se que, por comercializarem produtos com baixo valor percebido, as companhias enxergam a exportação direta

como a melhor forma de comercializar em outros países, havendo domínio sobre a operação, porém com baixo grau de risco.

Enquanto as vendas de Emociones são 100% promovidas através de um representante comercial, as exportações da Oderich variam de acordo com o país de destino, mas os entrevistados de ambas empresas concordam que o representante tem um papel fundamental no processo de localização e aproximação dos clientes.

Em consonância ao trabalho do representante, as duas empresas citam as feiras internacionais como um meio fundamental para localizar clientes e desenvolver uma aproximação cultural com outros países. Tais eventos são trazidos com alta relevância tanto nos momentos de entrada em novos mercados, como para manutenção em praças que as empresas já atuam.

Sobre os produtos comercializados, se discorre sobre pioneirismo, percebido como um fator de alto grau de importância para produtos agrícolas, *private label*, que as firmas concordam ser uma estratégia efetiva para penetração de clientes do segmento, e diversificação de produtos, tendo aqui uma divergência, uma vez que a Nelson Wendt comercializa um único tipo de alimento, enquanto a Oderich enquadra-se em várias categorias.

Das categorias definidas *a priori*, atenção especial é dada à padronização, pois os dois casos trazem essa escolha em suas estratégias de marketing internacional, replicando a marca que comercializam no Brasil e traduzindo-a de acordo com o país de destino. Já o efeito país de origem parece ser um tema pouco aprofundado nas duas empresas, pois, ao mesmo tempo que percebem a imagem positiva que seus produtos têm no exterior pelo fato de serem brasileiros – e aqui cita-se o arroz e a carne – nenhuma das organizações utiliza isso em seu favor na promoção dos alimentos.

Tal promoção e trabalho de marca ocorrem, por outro lado, na imagem corporativa. Por comercializarem alimentos básicos, que precisam transmitir segurança aos consumidores, as empresas enxergam a importância de posicionarem-se como referência de qualidade em suas categorias, e acreditam que o pioneirismo foi um fator fundamental para que este estágio pudesse ser atingido. Por fim, apesar da imagem construída ao longo dos anos, percebe-se que a fidelização de consumidores é um trabalho difícil na gestão de marca de produtos

agrícolas, sendo mais vantajoso trabalhar o relacionamento com os intermediários, sejam eles distribuidores, supermercadistas ou varejistas.

Aqui retomou-se os principais pontos de atenção percebidos nos dois casos, conforme trazido no quadro 12. Tais pontos foram selecionados a partir das categorias de análise criadas *a priori*, isto é, a partir dos objetivos da pesquisa em conjunto com a literatura revisada, e das categorias emergentes das falas dos entrevistados, os quais demonstraram – implícita ou explicitamente – quais os principais fatores intrínsecos às atividades de entrada e gestão de marca internacional das empresas Nelson Wendt Alimentos e Oderich S.A.

Após oferecer uma visão sintetizada de toda discussão do capítulo anterior, são apresentados no quadro 13 os achados empíricos decorrentes da análise realizada. Ao retomar os objetivos específicos desta dissertação e discorrer sobre os as principais categorias analisadas no estudo, são apontadas proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros.

PROPOSIÇÕES PARA A GESTÃO DE MARCA PARA A EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS BRASILEIROS	
TEMA	PROPOSIÇÃO
Modo de entrada	Um modo de entrada com menor grau de risco e comprometimento, como é o caso da exportação, é uma opção bastante atrativa para empresas que querem internacionalizar produtos de baixo valor percebido.
Representação comercial	Dentro do formato de exportação, deve-se considerar a possibilidade de operar com representantes comerciais, possibilitando uma aproximação com o país de destino, pois uma das grandes dificuldades de exportar é a falta de informação e conhecimento dos outros mercados, bem como a proximidade e contato frequente com os compradores.
Participação em feiras	Feiras de negócio internacionais são uma ótima porta de entrada para empresas que desejam iniciar operações no exterior. São também um importante canal para desenvolver novos clientes, agentes e parceiros comerciais. O setor de alimentos no Brasil tem um forte apoio governamental para participação destes eventos. Participação por iniciativa privada também é uma opção válida.
<i>Private label</i>	Apesar de não trazer tanta visibilidade direta para a empresa, exportar com marca do importador é uma oportunidade de penetrar novos mercados e clientes, ao mesmo tempo em que se desenvolve a imagem corporativa da firma, por estar presente na praça em questão, mesmo que ainda não com sua marca.
Estrutura organizacional	Estruturas enxutas são capazes de gerenciar todas etapas do processo de exportação (venda, documentação, logística, etc.). Porém, conforme a empresa se desenvolve internacionalmente, deve-se considerar a possibilidade de expansão do setor, a fim de aumentar os níveis de controle e de relacionamento com clientes e consumidores.
Identificação de parceiros	Identificar parceiros fortes e com uma cultura empresarial similar à da empresa exportadora poderá facilitar os processos subsequentes no desenvolvimento de marca no exterior.
Diversificação de produtos	Maior diversificação de produtos traz uma imagem positiva à marca na avaliação do consumidor, e cria uma dependência maior por parte do cliente importador.

(continua)

*(conclusão)*

Logística	Em um mercado com baixo grau de diferenciação, como é o caso dos produtos agrícolas, as etapas logísticas são cruciais na gestão de marca. Ofertas o produto certo na hora certa, sem custos extras decorrentes de problemas logísticos, é de suma importância.
Fidelização	O processo de fidelização do consumidor final de produtos agrícolas é difícil e demorado. Por isso, deve-se pensar em estratégias de fidelização dos intermediários (distribuidores, supermercadistas, varejistas, etc.).
Identidade corporativa	A identidade corporativa da firma traz uma percepção direta à marca. Empresas pioneiras, com histórico de qualidade e variedade de produtos, por exemplo, automaticamente criam uma forte imagem para a marca que estão produzindo.
Padronização	Produtos cuja demanda é relativamente homogênea ao redor do mundo deverão priorizar a padronização, desenvolvendo uma marca global.
País de Origem	Alimentos em geral têm um alto grau de efeito país de origem. Por isso é importante entender como o produto comercializado é percebido no país que se almeja exportar, para então definir se é interessante ou não explorar esta origem nos rótulos.

Quadro 13: Proposições para a gestão de marca na exportação de produtos agrícolas brasileiros.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

As proposições trazidas no quadro 13 têm o intuito de servir como base para indústrias agrícolas que desejam iniciar seu processo de internacionalização de forma direta, ou alavancar sua trajetória exportadora através de um trabalho de marca internacional. O desenvolvimento das proposições fundamenta-se nas categorias que ancoram o estudo, apresentadas previamente no quadro 11.

A partir de tudo que foi exposto, o próximo capítulo apresenta as considerações finais desta dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão de literatura dos temas abordados, somada aos resultados obtidos em um estudo de casos múltiplos com duas indústrias exportadoras de produtos agrícolas, alicerçou este estudo para que fosse possível responder à pergunta norteadora da pesquisa. A partir de entrevistas em profundidade, análises documentais e observação direta foi possível entender o contexto da gestão de marca internacional de duas empresas agrícolas brasileiras.

Este capítulo apresenta algumas considerações sobre o estudo e revisa seus objetivos, discutindo os resultados, as implicações teóricas e gerenciais da pesquisa e, por fim, trazendo sugestões para estudos futuros.

### 5.1 Implicações e Contribuições Práticas

O objetivo deste estudo foi compreender e responder como empresas brasileiras exportadoras de produtos agrícolas se internacionalizam e desenvolvem a gestão de marca no exterior. Com base em um estudo de casos múltiplos que analisou duas grandes indústrias exportadoras de produtos agrícolas do Rio Grande do Sul, entende-se que o objetivo geral desta dissertação foi atingido, uma vez que foi possível compreender com profundidade como estas empresas gerenciam alguns dos principais fatores relacionados à gestão de marca internacional, tendo como base a teoria já existente associada ao tema.

Para chegar aos resultados, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados distintas, sendo elas: entrevista, análise documental e observação direta. Após triangular os dados, foi possível conectar os conceitos estudados na teoria aos resultados obtidos empiricamente e, a partir disso, propor um conjunto de proposições sobre gestão de marca que devem ser consideradas e estudadas por empresas que almejam internacionalizar produtos agrícolas com marca, potencializando as vendas de bens que são comumente ofertados como commodities.

Esta contribuição gerencial destina-se tanto às empresas agrícolas que querem iniciar seu processo de internacionalização – trazendo apontamentos desde os primórdios do processo, como, por exemplo, o modo de entrada – como também

às empresas que já operam no exterior, podendo maximizar seus resultados internacionais através das proposições apontadas.

Considerando os fatores estipulados pela autora para a seleção dos casos, pode-se afirmar que ambas firmas analisadas estão bem posicionadas internacionalmente, podendo servir como exemplo para outras organizações que exportam produtos agrícolas e objetivam ampliar seu posicionamento e/ou iniciar um gerenciamento de marca internacional.

Do ponto de vista macroeconômico, percebe-se a relevância deste estudo para a indústria brasileira, uma vez que o Brasil é categorizado, segundo a UNCTAD (2019), como dependente de commodities, tendo mais de 60% do total das exportações provindo dessa categoria de produtos. Daí surge a importância de agregar valor às exportações de produtos como arroz, legumes, carnes, vegetais e outros alimentos agrícolas, uma vez que diversos estudos já demonstraram que um produto de marca desfruta de percepções elevadas de qualidade e valor (HEINBERG; OZKAYA; TAUBE, 2016; KELLER, 1993; STANTON; HERBST, 2005).

Indiretamente, uma gestão de marca eficiente na comercialização internacional de produtos agrícolas poderá no futuro trazer impactos sociais ao país, pois ao aumentar o valor percebido da exportação destes produtos, que representam mais de 32% do total exportado no Brasil, se gera mais mão de obra no campo e na indústria agrícolas, se aumenta os impostos recolhidos e, como somatório desses fatores, melhora-se a economia.

Como contribuição acadêmica, este estudo proporcionou conhecimentos sobre quais fatores impactam a gestão de marca internacional e como empresas exportadoras de produtos agrícolas podem gerenciá-los. Aqui cita-se algumas categorias emergentes do estudo, como a relevância de feiras comerciais e do intermédio de um representante de vendas para a entrada e posicionamento em novos mercados, e também as categorias criadas a priori, como vantagens da padronização na comercialização de produtos agrícolas com marca no exterior, a importância do gerenciamento de relacionamentos e outros *insights* sobre como aumentar a percepção de valor dos clientes em produtos altamente padronizados.

Ainda neste sentido, são abordados fatores intrínsecos ao modo de entrada, organização interna da firma e estratégias de marketing, sempre correlacionados a indústrias exportadoras de produtos agrícolas, contribuindo assim para reduzir as

lacunas teóricas relacionadas especificamente à internacionalização de produtos de baixo valor agregado.

Por fim, o estudo permitiu observar que duas indústrias agrícolas de setores diferentes apresentam comportamentos similares em diversos aspectos analisados, fornecendo uma base de dados para estudos futuros acerca da exportação de produtos agrícolas e da gestão de marca internacional.

## **5.2 Limitações**

Apesar das contribuições apresentadas no decorrer deste estudo, faz-se necessário apresentar as limitações existentes, as quais futuras pesquisas poderão suprir. Embora tenha-se buscado uma análise em profundidade das unidades selecionadas a partir de critérios relevantes, o método utilizado para realizar a pesquisa traz limitações inerentes a ele. Estudos de caso e estudos de casos múltiplos, apesar de permitirem uma observação profunda das variáveis dentro das unidades analisadas, não permitem generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (CRICK, 2020; TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001).

O fato desta pesquisa ter considerado apenas duas indústrias exportadoras limita os resultados encontrados sobre o tema. Além disso, não é possível generalizar que os resultados encontrados em uma indústria de arroz e uma indústria de compotas, frutas, carnes e vegetais poderão ser replicados em indústrias exportadoras de produtos agrícolas diferentes dos mencionados. Pode-se também interpretar como limitação o escopo regional estudado, visto que existe uma gama muito grande de diferentes cenários no Brasil, que podem ser observados e explorados em estudos futuros.

Outra limitação que pode ser citada é o modelo de entrevista utilizado, no qual pode haver intervenção do viés do entrevistador ou do entrevistado. Da mesma forma, cita-se a impossibilidade de contato com os importadores das marcas, limitando-se a visões internas das empresas.

Ambos os casos analisados se caracterizam como empresas de país emergente (Brasil) que exportam para países emergentes, de forma que não é possível definir se este comportamento se replicaria em indústrias de países mais desenvolvidos. Por fim, cita-se que existem outros fatores que impactam a gestão de marca no exterior que podem não ter sido abordados por esta dissertação.

### 5.3 Indicações para Estudos Futuros

A partir das contribuições apresentadas ao longo do estudo, bem como das limitações existentes na pesquisa, comenta-se aqui algumas preposições que poderão servir como base para futuros estudos.

Primeiramente, sugere-se avançar nos estudos de caso de indústrias brasileiras que exportam produtos agrícolas, a fim de entender se os resultados obtidos são intrínsecos ao setor analisado ou replicam-se em indústrias de diferentes alimentos. Da mesma forma, esta dissertação discorreu de forma ampla sobre vários fatores relacionados à gestão de marca. Estudos futuros associando marca internacional e produtos agrícolas poderão deter-se a apenas um dos construtos teóricos abordados, aprofundando os resultados.

Os casos analisados demonstraram poucos resultados em relação ao uso de tecnologias e inovação em suas entradas em novos mercados e na gestão de marca internacional. Em um mundo que avança rapidamente para a era digital, estudos futuros poderão analisar como essas mudanças interferem no comportamento de uma marca internacional, principalmente tratando-se de produtos de baixo valor agregado. Da mesma forma, sugere-se estudos comparativos futuros, que relacionem os resultados desta pesquisa a casos de outros mercados emergentes.

Por fim, observou-se que a literatura de gestão de marca internacional está relacionada, na grande maioria dos estudos, a produtos de alto grau de diferenciação, valor e prestígio. São notadamente poucos os estudos que correlacionam a gestão de marca com produtos commoditizados, sendo esta uma sugestão de pesquisa que em muito ampliaria a literatura disponível sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, J. L.; FOURNIER, S.; BRASEL, S. A. When good brands do bad. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n. 1, p. 1–16, 2004.
- AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 27–41, 1990.
- AHI, A. *et al.* International market entry: how do small and medium-sized enterprises make decisions? **Journal of International Marketing**, v. 25, n.1, p. 1–21, 2017.
- AKAKA, M. A.; ALDEN, D. L. Global brand positioning and perceptions: international advertising and global consumer culture. **International Journal of Advertising**, v. 29, n. 1, p. 37–56, 2010.
- ANDÉHN, M.; NORDIN, F.; NILSSON, M. E. Facets of country image and brand equity: revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research. **Journal of Consumer Behaviour**, v.15, n. 3, p. 225–238, 2015.
- ATAMAN, M. B.; VAN HEERDE, H. J.; MELA, C. F. The long-term effect of marketing strategy on brand sales. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 5, p. 866–882, 2010.
- BACKHAUS, K; VAN DOORN, J. Consumer perceptions of advertising standardization: a cross-country study of different advertising categories. **International Management Review**, v. 3, n.4, p. 37–49, 2007.
- BATRA, R. *et al.* Effects of brand local and non-local origin on consumer attitudes in developing countries. **Journal of Consumer Psychology**, v. 9, n. 2, p. 83–95, 2000.
- BRADLEY, F. **Strategic Marketing**: in the costumer driven organization: Wiley, Hoboken, 2003.
- CAREGNATO, R.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679–684, 2006.
- CHUNG, H. F. L. An investigation of crossmarket standardization strategies. experiences in the European Union. **European Journal of Marketing**, v. 39, p. 1345–1371, 2005.

CHUNG, H. F. L. International marketing standardization strategies analysis: a cross-national investigation. **Asia Pacific Journal of Marketing**, v. 19, n. 2, p. 145–167, 2007.

CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil. <<https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

CRICK, J. M. Qualitative research in marketing: what can academics do better? **Journal of Strategic Marketing**, p. 1–40, 2020.

CUNHA, R. D.; ROCHA, T. V. Export marketing strategy and performance among micro and small Brazilian enterprises. **Entrepreneurship in International Marketing**, Emerald Group Publishing Limited, v. 25, p. 129–159, 2015.

DEMOOIJ, M. The future is predictable for international marketers: converging incomes lead to diverging consumer behaviour. **International Marketing Review**, v. 17, n. 2, p. 103–113, 2000.

DEMOOIJ, M; HOFSTEDE, G. Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for international retailing. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 61–69, 2002.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International Marketing Strategy**. UK: Thomson Learning, 2001.

DOULAS, S.; CRAIG, S.; NIJSSEN, E. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. **Journal of International Marketing**, v. 9, p. 97–114, 2001.

EVANS, J.; MAVONDO, F. T.; BRIDSON. Psychic distance: antecedents, retail strategy implications and performance outcomes. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 2, p. 32–63, 2008.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. <<http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=BRA>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019.

FLAMBARD-RUAUD, S. Relationship marketing in emerging economies: some lessons for the future. **Vikalpa**, v. 30, n. 3, p. 53, 2005.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**: 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFITH, D., *et al.* Marketing process adaptation: antecedent factors and new product performance implications in export markets. **International Marketing Review**, v. 31, n. 3, p. 308–334, 2014.

HEINBERG, M.; OZKAYA, H. E.; TAUBE, M. A brand built on sand: is acquiring a local brand in an emerging market an ill-advised strategy for foreign companies? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 5, p. 586–607, 2016.

HESLOP, L. A.; NADEAU, J.; O'REILEY, N. China and the Olympics: views of insiders and outsiders. **International Marketing Review**, v. 27, n. 4, p. 404–433, 2010.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative research: optimizing description and generalizability. **Education Researcher**, v. 12, p. 14–19, 1983.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria>>. Acesso em 02 de novembro de 2019.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, CA: Sage. 1980.

JOHNSON, A.; THOMSON, M.; JEFFREY, J. **Brand meaning management**: what does brand authenticity mean? causes and consequences of consumer scrutiny toward a brand narrative. Review of Marketing Research: 12.ed. Emerald Group Publishing Limited, 2015.

JOHNSON, J.; TELLIS, G. J. Drivers of success for market entry into China and India. **Journal of Marketing**, v. 72, v. 3, p. 1–13, 2008.

JOSIASSEN, A., *et al.* The halo model of origin images: conceptualization and initial empirical test. **Journal of Consumer Behaviour**, v.12, n. 4, p. 253–266, 2013.

KALRA, S. Antecedents of attitude towards brand extensions. IUP **Journal of Brand Management**, v. 16, p. 29–44, 2019.

- KAPFERER, J. N. **How Global Are Global Brands?** ESOMAR Conference Proceedings: The Challenge of Branding Today and in the Future. Brussels, Belgium: ESOMAR, p. 199–215, 1992.
- KASHIF, M.; UDUNUWARA, M. Twenty years of research in brand globalness/localness: a systematic literature review and future research agenda. **Journal of International Consumer Marketing**, p. 1–16, 2020.
- KEILLOR, B. D., *et al.* Global product strategy: a longitudinal multi-country product attribute study. *Marketing Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 124, 2011.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1–22, 1993.
- KELLER, K. L. Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress and priorities. **AMS Review**, v. 6, n. 1, p. 1–16, 2016.
- KOLBE, R. H.; BURNETT, M. S. Research reliability and objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 243–250, 1991.
- KOSCHATE-FISCHER, N.; CRAMER, J.; HOYER, W. D. Moderating effects of the relationship between private label share and store loyalty. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 2, p. 69–82, 2014.
- KUMAR, A.; PAUL, J. Mass prestige value and competition between American versus Asian laptop brands in an emerging market. **International Business Review**, v. 27, n. 5, p. 969–981, 2018.
- LEE, H. M.; LEE, C. C.; WU, C. C. Brand image strategy affects brand equity after M&A. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 7-8, p.1091–1111, 2011.
- LEVITT, T. The Globalization of Markets. **Harvard Business Review**, v. 61, p. 92–108, 1983.
- MACINNIS, D. J.; PARK, C. w. **Brand meaning management**. 1.ed. Emerald Group Publishing Limited, 2015.
- MAGNUSSON, P.; WESTJOHN, S. A.; ZDRAVKOVIC, S. What? I thought Samsung was Japanese: accurate or not, perceived country of origin matters. **International Marketing Review**, v. 28, n. 5, p. 454–472, 2011.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>>. Acesso em 10 de dezembro de 2019.

MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em 07 de julho de 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.

OECD. The Observatory of Economic Complexity. <<https://oec.world/en/profile/country/bra/>>. Acesso em 12 de abril de 2020.

PAPPU, R.; QUESTER, P. Country equity: conceptualization and empirical evidence, **International Business Review**, v. 19, n. 3, p. 276–291, 2010.

PAPPU, R.; QUESTER, P. G.; COOKSEY, R. W. Consumer-based brand equity and country-of-origin relationships: some empirical evidence. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5-6, p. 696–717, 2006.

PAUL, J. Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension. **International Journal of Emerging Markets**, 2019.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Maxwell Macmillan International, 1994.

SAMIEE, S. Reflections on global brands, global consumer culture and globalization. **International Marketing Review**, v. 36, n. 4, p. 536–544, 2019.

SAMIEE, S.; CHABOWSKI, B. R.; HULT, G. T. M. International relationship marketing: intellectual foundations and avenues for further research. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 4, 2015.

SAMIEE, S.; CHIRAPANDA, S. International marketing strategy in emerging-market exporting firms. **Journal of International Marketing**, v. 27, n. 1, p. 1–18, 2019.

SCHMID, S.; KOTULLA, T. 50 years of research on international standardization and adaptation: From a systematic literature analysis to a theoretical framework. **International Business Review**, V. 20, N. 5, P. 491–507, 2011.

SCHOUTEN, J. W.; MCALEXANDER, J. H. Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. **Journal of Consumer Research**, 1995.

SCHUILING, I.; KAPFERER, J. N. Real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 4, p. 97–11, 2004.

SHARMA, A.; KUMAR, V.; BORAH, S. B. Ritualization: a strategic tool to position brands in international markets. **Journal of International Marketing**, v. 25, n. 2, p. 1–24, 2017.

SHEN, Z.; PUIG, F.; PAUL, J. Foreign market entry mode research: a review and research agenda. **The International Trade Journal**, v. 31, n. 5, p. 429–456, 2017.

SHIMP, T. A.; SHARMA, S. Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. **Journal of Marketing Research**, 1987.

SCHUTTE, T. F. The Semantics of Branding. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 2, p. 5–11, 1969.

SOLBERG, C. A. Standardization or adaptation of the international marketing mix: The role of the local subsidiary. **Representative Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 78–98, 2000.

STANTON, J. L.; HERBST, K. C. Commodities must begin to act like branded companies: some perspectives from the united states. **Journal of Marketing Management**, v. 21, n. 1-2, p. 7–18, 2005.

STRIZHAKOVA, Y.; COULTER, R. A.; PRICE, L. L. Branded products as a passport to global citizenship: perspectives from developed and developing countries. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 4, p. 57–84, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, J. Positioning is a game people play in today's me-too market place. **Industrial Marketing**, v. 54, n.6, 1969.

UNCTAD. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento <<https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2086>> Acesso em 12 de janeiro de 2020.

VRONTIS, D.; THRASSOU, A.; LAMPRIANOU, I. International marketing adaptation versus standardization of multinational companies. **International Marketing Review**, v. 26, p. 477–500, 2009.

WIEDMANN, K. P.; HENNING, N.; SIEBELS, A. Value-based segmentation of luxury consumption behaviour. **Psychology & Marketing**, v. 26, n. 7, p. 625–651, 2009.

WILSON, R.; GILLIGAN, C. **Strategic marketing management**: planning implementation and control. 3.ed. Butterworth-Heinemann: 2003.

WOLFE, A. The Single European Market: National of Euro-Brands. **International Journal of Advertising**, v. 10, n. 1, p. 49–58, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHOU, L.; YANG, Z.; HUI, M. K. Non-local or local brands? A multi-level investigation into confidence in brand origin identification and its strategic implications. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 202–218, 2010.

## APÊNDICE A – EMPRESAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS 2019

RAZÃO SOCIAL	PRODUTOS COMERCIALIZADOS	CIDADE
AGROPECUARIA SCHIO LTDA	Maçãs	VACARIA
AGROSPE - AGRO INDUSTRIAL SAO PEDRO DE VACARIA LTDA	Maçãs	VACARIA
CAMPI FRUTAS AGROINDUSTRIAL LTDA	Não localizada	VACARIA
FRUTINI FRUTICULTURA ALIPRANDINI LTDA	Maçãs, soja, feijão, milho e trigo	VACARIA
RASIP ALIMENTOS LTDA	Maçãs	VACARIA
ALASKA COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Não localizada	MORRO REDONDO
CONSERVAS ODERICH SA (2 CNPJS)	Compotas e enlatados	PELOTAS
D. S. A. INDUSTRIA & COMERCIO LTDA	Açúcar	STO ANTONIO DA PATRULHA
INDUSTRIA DE CONSERVAS MINUANO S.A. (SIMONS)	Compotas e geleias	MORRO REDONDO
RITTER ALIMENTOS S/A	Barrinhas de cereal e geleias	CACHOEIRINHA
GRANO ALIMENTOS S.A.	Vegetais congelados	SERAFINA CORREA
ADEGA CASA DE MADEIRA LTDA	Sucos, chás, geleias, etc.	BENTO GONCALVES
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NOVA ALIANCA LTDA	Sucos, vinhos, espumantes, etc.	FLORES DA CUNHA
COOPERATIVA DE SUCOS MONTE VENETO	Sucos	COTIPORA
COOPERATIVA DOS CITRICULTORES ECOLOGICOS DO VALE DO CAI	Não localizada	MONTENEGRO
INDUSTRIA DE SUCOS 4 LEGUA LTDA (HUGO PIETRO)	Sucos	CAXIAS DO SUL
ISAU INDUSTRIA DE SUCOS ALTO URUGUAI, COMERCIO IMPORTAC	Não localizada	LIBERATO SALZANO
MAIS FRUTA INDUSTRIA E COMERCIO S.A	Não localizada	ANTONIO PRADO
NEDEL CITRICOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Não localizada	PARECI NOVO
SUMABRAS DO BRASIL - INDUSTRIA E COMERCIO DE SUCOS DE M	Não localizada	VACARIA
TECNOVIN DO BRASIL LTDA	Sucos de fruta	BENTO GONCALVES
ADB ALIMENTOS LTDA	Arroz	SAO LOURENCO DO SUL
AGROPARR ALIMENTOS LTDA	Arroz	SENTINELA DO SUL
ARROZEIRA ADIB PEIXOTO LTDA	Arroz	CAPAO DO LEAO
ARROZEIRA DA QUINTA ALIMENTOS LTDA	Arroz	RIO GRANDE
ARROZEIRA PELOTAS INDUSTRIA E COMERCIO DE CEREAIS LTDA	Arroz	PELOTAS
BR-SUL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Arroz	PELOTAS
CAMIL ALIMENTOS S.A. (4 CNPJS)	Arroz, feijão, peixe enlatado, açúcar, etc.	RIO GRANDE
CEREALISTA CORADINI LTDA	Arroz	BAGE
CEREALISTA POLISUL LTDA	Arroz	PELOTAS
CEREALLE INDUSTRIA E INOVACAO EM ALIMENTOS LTDA	Arroz, farinha, cereais, etc.	PELOTAS
CHALESTON COMERCIO E IMPORTACAO DE CEREAIS LTDA	Não localizada	URUGUAIANA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL COOPERJA	Arroz, farinha, aipim, frutas, etc.	STO ANTONIO DA PATRULHA
CORADINI ALIMENTOS LTDA (2 CNPJS)	Arroz	BAGE / DOM PEDRITO

RAZÃO SOCIAL	PRODUTOS COMERCIALIZADOS	CIDADE
DEMELLO ALIMENTOS LTDA	Arroz	STO ANTONIO DA PATRULHA
ENGENHO CORADINI LTDA	Arroz	DOM PEDRITO
EXPOENTE CORRETORA DE MERCADORIAS IMP EXP COM REPR LTDA	Arroz	PELOTAS
FAVARIN & CIA LTDA	Arroz	SANTA MARIA
GRANCEREAL LTDA	Não localizada	PELOTAS
GUACIRA ALIMENTOS LTDA	Arroz, massas, azeite, palmito, feijão, farinha, açúcar, sal, café	URUGUAIANA
IRMAOS TREVISAN SA INDUSTRIA COMERCIO E AGRICULTURA	Arroz	CACHOEIRA DO SUL
JOSAPAR JOAQUIM OLIVEIRA SA PARTICIPACOES (3 CNPJS)	Arroz e feijão	PELOTAS
NELSON WENDT CIA LTDA	Arroz	PELOTAS
PIRAHY ALIMENTOS LTDA	Arroz	SAO BORJA
ROSINA ALIMENTOS EIRELI	Arroz	SERTAO SANTANA
SANTALUCIA ALIMENTOS LTDA	Arroz, massas, feijão	CAMAQUA
SAO JOAO ALIMENTOS LTDA	Arroz	URUGUAIANA
URBANO AGROINDUSTRIAL LTDA	Arroz, massas, feijão	SAO GABRIEL
ZAELI ALIMENTOS SUL LTDA	Produtos diversos	URUGUAIANA
FARINHAS INTEGRAIS CISBRA LTDA	Farinhas, flocos, grãos	IJUI
M DIAS BRANCO S.A. INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS (2 CNPJS)	Produtos diversos	BENTO GONCALVES
TONDO S/A	Biscoitos, farinhas, massas	CAXIAS DO SUL
AGRICOLA FERRARI LTDA	Grãos a granel	PASSO FUNDO
BREMIL S/A INDUSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTICIOS	Proteína vegetal, produtos personalizados	ARROIO DO MEIO
DUBAI INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS ALIMENTICIOS EIR	Trigo, linhaça, farinha, aveia, soja	IJUI
NAT CEREAIS E ALIMENTOS LTDA	Aveia, barrinhas de cereal, granola	LAGOA VERMELHA
OLFAR S/A - ALIMENTO E ENERGIA	Soja: grãos, óleo, farinha	ERECHIM
AGROINDUSTRIAL ELACY LTDA	Erva mate	VENANCIO AIRES
ANNAMELL IMPORTACAO E EXPORTACAO DE PRODUTOS APICOLAS L	Mel	JAGUARI
APIARIOS ADAMS AGROINDUSTRIAL COMERCIAL EXPORTADORA LTD	Mel	TAQUARA
BARAO COMERCIO E INDUSTRIA DE ERVA MATE LTDA (2 CNPJS)	Erva mate	BARAO DE COTEGIPE
CAVE SAO MIGUEL INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS ALIMEN	Vinagres, temperos, sucos	GARIBALDI
DE VALERIOS INDUSTRIA E COMERCIO DE ERVA MATE LTDA.	Erva mate	ARVOREZINHA
E. DE S. TERRA	Não localizada	STO ANTONIO DA PATRULHA
ERVATEIRA ANDREOLA LTDA	Erva mate	ERECHIM
ERVATEIRA ERVA BOA LTDA	Erva mate	AUREA
ERVATEIRA GAUCHA DA SERRA LTDA	Erva mate	ARVOREZINHA
ERVATEIRA MATEADA LTDA	Erva mate	AUREA
ERVATEIRA MULTIMATE LTDA	Erva mate	ARVOREZINHA
ERVATEIRA REI VERDE LTDA	Erva mate	ERECHIM

RAZÃO SOCIAL	PRODUTOS COMERCIALIZADOS	CIDADE
ERVATEIRA VINTE E CINCO LTDA	Erva mate	AUREA
HEXUS FOODS LTDA	Não localizada	PORTAO
INDUSTRIA DE ERVA MATE LAGO VERDE LTDA	Erva mate	ILOPOLIS
INDUSTRIA DE VINAGRE SAO FRANCISCO LTDA	Vinagres	CAXIAS DO SUL
INDUSTRIA DE VINAGRES PRINZ LTDA	Vinagres	LAJEADO
INDUSTRIA E COMERCIO DE ERVA MATE SEIVA VERDE LTDA	Erva mate	AUREA
INDUSTRIA E COMERCIO DE ERVA MATE VO NEIDA LTDA	Erva mate	AUREA
INDUSTRIAL DO MATE VISON LTDA	Erva mate	ARVOREZINHA
MADRUGADA ALIMENTOS LTDA.	Erva mate, gelatina, chás	VENANCIO AIRES
MARSUL INDUSTRIA E COMERCIO DE PROTEINAS EIRELI	Produtos à base de soja	MONTENEGRO
PRATIVITA ALIMENTOS NUTRICIONAIS LTDA	Produtos desidratados	TAQUARA
REDOMONA INDUSTRIA E COMERCIO DE ERVA MATE LTDA	Não localizada	AUREA
SOLAE DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Tabaco	ESTEIO
THOMAZ PRICHOA & FILHOS LTDA	Não localizada	AUREA
ZUNN INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Produtos naturais	SAO GABRIEL
ALLIANCE ONE BRASIL EXPORTADORA DE TABACOS LTDA.	Tabaco	VENANCIO AIRES
ATC - ASSOCIATED TOBACCO COMPANY BRASIL EXPORTACAO E IM	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
BRASFUMO IND BRASILEIRA DE FUMOS S/A	Tabaco	VENANCIO AIRES
BUSINESS TOBACCO BRAZIL LTDA	Tabaco	VERA CRUZ
C. L. P. TABACOS DO BRASIL LTDA	Tabaco	VERA CRUZ
CHINA BRASIL TABACOS EXPORTADORA S.A.	Tabaco	VENANCIO AIRES
CTA CONTINENTAL TOBACCOS ALLIANCE S/A	Tabaco	VENANCIO AIRES
HBT INDUSTRIA E COMERCIO DE TABACOS LTDA	Tabaco	VENANCIO AIRES
JTI PROCESSADORA DE TABACO DO BRASIL LTDA (2 CNPJS)	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
PREMIUM TABACOS DO BRASIL S/A	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
RECON INC BRASIL - INDUSTRIA E COMERCIO DE TABACOS LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
SOUZA CRUZ LTDA (2 CNPJS)	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
SPECIAL BRAZILIAN TABACOS LTDA	Tabaco	VENANCIO AIRES
UNIVERSAL LEAF TABACOS LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
UTC BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO DE TABACO LTDA	Tabaco	VENANCIO AIRES
PHILIP MORRIS BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
TABACOS MARASCA LTDA	Tabaco	VENANCIO AIRES
TABACUM INTERAMERICAN COMERCIO E EXPORTACAO DE FUMOS LT	Tabaco	VENANCIO AIRES
TOBACCO HOUSE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
CAFE DO MERCADO - COMERCIO DE CAFES LTDA	Café	PORTO ALEGRE
AMAGGI EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	Soja e outros grãos	PASSO FUNDO
CARGILL AGRICOLA S A	Soja e outros grãos	PASSO FUNDO
CHS AGRONEGOCIO - INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Soja e outros grãos	CRUZ ALTA
COFCO INTERNATIONAL BRASIL S.A. (2 CNPJS)	Soja	PALMEIRA DAS MISSOES
COOPERATIVA AGRICOLA MISTA GENERAL OSORIO LTDA	Soja e outros grãos	IBIRUBA

RAZÃO SOCIAL	PRODUTOS COMERCIALIZADOS	CIDADE
COOPERATIVA AGRICOLA TUPANCIRETA LTDA	Soja, milho e trigo	TUPANCIRETA
E. ORLANDO ROOS COMERCIO DE CEREAIS LTDA	Soja e trigo	NAO-ME-TOQUE
ENGELHART CTP (BRASIL) S.A.	Soja e outros grãos	PORTO ALEGRE
GAVILON DO BRASIL COMERCIO DE PRODUTOS AGRICOLAS LTDA (2 CNPJS)	Soja	PASSO FUNDO
LOUIS DREYFUS COMPANY BRASIL S.A.	Soja, café, algodão, sucos, arroz, açúcar, etc.	CRUZ ALTA
OLAM AGRICOLA LTDA.	Soja e outros grãos	PASSO FUNDO
AC VITA COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Soja e outros produtos agrícolas	CAMAQUA
AGRIMERCOSUL IMPORTACAO E EXPORTACAO DE ALIMENTOS EIREL	Arroz a granel	PORTO ALEGRE
ARBAZA ALIMENTOS LTDA	Feijão, ervilha, lentilha, milho para pipoca	FREDERICO WESTPHALEN
AURELIO GOETTEMES EM RECUPERACAO JUDICIAL	Não localizada	CACEQUI
BR COMERCIO DE IMPORTACAO E EXPORTACAO DE CEREAIS LTDA	Não localizada	PORTO XAVIER
BUNGE ALIMENTOS S/A	Produtos diversos. Soja, molhos, óleos, etc.	CRUZ ALTA
CAROLINE ENGERS	Não localizada	PORTO XAVIER
COTRIJUC - COOPERATIVA AGROPECUARIA JULIO DE CASTILHOS	Soja	JULIO DE CASTILHOS
GASPARIN CEREAIS LTDA	Açúcar, arroz e feijão	ERECHIM
INTEGRACAO IMPORT E EXPORT DE MAQUINAS E CEREAIS LTDA	Não localizada	URUGUAIANA
JOSE DINON & CIA LTDA	Soja	TUPARENDI
LA VICTORIA AGRICOLA COMERCIAL ATACADISTA EIRELI	Arroz	SAO LOURENCO DO SUL
RADA-COMERCIO REPRESENTACOES E DISTRIBUICAO LTDA - EPP	Não localizada	PORTO ALEGRE
VOLKMANN ALIMENTOS LTDA	Arroz	SENTINELA DO SUL
AGILITY IMPORTADORA & EXPORTADORA LTDA	Não localizada	JAGUARA
ALIANCA IMPORTACAO EXPORTACAO LTDA	Não localizada	JAGUARA
AMARO ROBALLO NETO	Hortifrutí	PORTO XAVIER
COOPERMACA INDUSTRIA E COMERCIO DE MACAS LTDA	Maças	BOM JESUS
FORTESUL IMPORTACAO DE FRUTAS LTDA	Hortifrutí	PORTO ALEGRE
MR COMERCIO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS LTDA	Hortifrutí	CACHOEIRINHA
PARANA OBY EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	Hortifrutí	CAXIAS DO SUL
SAMIR MARTINS ARRAGE & CIA LTDA	Hortifrutí	CACHOEIRINHA
SOLLUCAM IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Hortifrutí	IBIRAIARAS
ALLIANCE ONE BRASIL EXPORTADORA DE TABACOS LTDA (3 CNPJS)	Tabaco	VENANCIO AIRES
FONTE SANTA TABACOS EIRELI	Tabaco	CANDELARIA
INTER-CONTINENTAL LEAF TABACOS DO BRASIL LTDA.	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
ORGANIK SOUL TABACOS EIRELI	Tabaco orgânico	SANTA CRUZ DO SUL
PHILIP MORRIS BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
PURE TOBACCO INDUSTRIA DE FUMO LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
RIO GRANDE TABACOS LTDA	Tabaco	VENANCIO AIRES

<b>RAZÃO SOCIAL</b>	<b>PRODUTOS COMERCIALIZADOS</b>	<b>CIDADE</b>
TABACOS LOPES EIRELI	Tabaco	PASSO DO SOBRADO
TABACOS VENUS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Tabaco	VENANCIO AIRES
TOPLAF - INDUSTRIA E COMERCIO DE TABACOS LTDA	Não localizada - Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
TTS TABACOS E SERVICOS LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
VIRGINIA DO BRASIL TABACOS LTDA	Tabaco	SANTA CRUZ DO SUL
L N F LATINO AMERICANA CONSULTORIA, ASSESSORIA E IMPORT	Sucos, cerveja, cachaça, café	BENTO GONCALVES
MELITTA DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LIMITADA	Café	FARROUPILHA
MERIDIONAL TCS INDUSTRIA E COMERCIO DE OLEOS S/A	Óleos e outras coisas químicas	RESTINGA SECA
ONILDO M DE FREITAS	Doces da Colônia	STO ANTONIO DA PATRULHA
R. W. EMMEL & CIA. LTDA	Não localizada	PORTO ALEGRE
S T M COMERCIO E EXPORTACAO DE PRODUTOS APICOLAS LTDA	Mel	SAO LEOPOLDO
BERTOLUCCI & CIA LTDA	Não localizada	LAJEADO
BIOGRAOS IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Cereais e leguminosas	SANTANA DO LIVRAMENTO
CIFRAS Y FINS COMERCIAL ATACADISTA LTDA	Não localizada	PELOTAS

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) participante,

Meu nome é Luiza Bohmer Wendt, sou estudante e pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, e estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Professor Doutor Marcelo André Machado, que tem por objetivo analisar como empresas gaúchas exportadoras de produtos agrícolas desenvolvem gestão de marca no exterior.

Sua participação será através de uma entrevista, que será realizada no local que lhe for mais conveniente (fisicamente ou remotamente). A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, serão expostas informações sobre a empresa que sejam relevantes para o atingimento do objetivo, mas sem revelar nome ou quaisquer dados da organização. Além disso, sua identidade pessoal será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático. A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (53) 98132 4470 ou do e-mail luizab\_w@hotmail.com.

Atenciosamente,

*Luiza Bohmer Wendt*

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante