

O PAPEL DAS MARCAS EM DIFERENTES ABORDAGENS DE INTERNATIONAL BUSINESS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

ANA DUQUE-ESTRADA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
ana.estrada@espm.br

MIRIAM TAIS SALOMÃO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
miriam.t.salomao@gmail.com

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
mario.ogasavara@espm.br

Introdução

Segundo Gabriëlsson (2005), o campo de IB ainda tem limitações no que diz respeito a pesquisas especificamente sobre branding e, citando Kelz e Block (1993), ele afirma que globalização e branding, embora amplamente pesquisados, nunca foram correlacionados. Portanto, para a confirmação da não existência das associações ou para o entendimento das poucas que já foram realizadas entre branding e IB, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, buscando-se trabalhos que correlacionassem as abordagens/teorias de ambos os campos, desenvolvidas a partir da década de 1980.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A pergunta de pesquisa deste estudo é: qual o papel atribuído às marcas nas abordagens de IB?

O objetivo geral definido foi analisar os trabalhos acadêmicos publicados nos principais periódicos internacionais de IB e de Marketing, identificando qual o papel atribuído à marca e à sua gestão dentro das discussões das abordagens / teorias de IB. Como objetivos específicos foram considerados:

- Interpretar as diferentes abordagens / teorias em IB sob a luz das diferentes escolas de pensamento no estudo de marcas;
- Desenvolver proposições que alinhem as abordagens de marca com as teoria

Fundamentação Teórica

A pesquisa considera o estudo da marca e de sua gestão como um tema de origem na disciplina de Marketing e, portanto, dentro do campo da Administração de Empresas. Para efeito deste trabalho, os principais autores utilizados foram David Aaker e Kevin Lane Keller. Em relação aos paradigmas e às escolas de pensamento, a base foi o trabalho de Heding, Knudtzen e Bjerre (2008), que analisaram sistematicamente mais de 300 artigos científicos publicados entre 1985 e 2006

Metodologia

Revisão sistemática de trabalhos acadêmicos publicados nos principais periódicos internacionais de IB e de Marketing, que mencionem num mesmo documento algum tema relacionado a branding e alguma das abordagens selecionadas em IB. Seleção dos periódicos acadêmicos: Journal Ranking do Scimago Journal and Country Rank. Subject area: Business, Management, Accounting; Subject categories: Business and International Management OR Marketing; Year: 2015 (o ranking disponível mais recente); Regions / countries: all; SJR[1]: Q1; Hindex[2]: maior ou igual a 100

Análise dos Resultados

A busca realizada em 284 estudos que contemplam, num mesmo documento, tópicos relacionados aos temas de marcas e de IB dentre os 10 periódicos selecionados. Após filtros específicos, foram gerados 47 estudos dentre os 284. Para cada um desses 47 artigos realizou-se a primeira análise, cujo produto gerou 12 estudos selecionados para a segunda análise e, finalmente, chegou-se a apenas 3 estudos que de fato relacionam o tema das marcas às teorias de IB.

Conclusão

Os achados deste estudo confirmam a afirmação de Gabriëlsson (2005) quanto às limitações de pesquisas de branding em IB e suas correlações com a globalização.

O campo da Administração de Empresas já reconheceu os ganhos gerenciais e financeiros ao estudar e potencializar o uso das marcas. Existe uma grande oportunidade para o entendimento de como o branding pode colaborar ainda mais com os processos de internacionalização das empresas, não importando o seu porte ou segmento de atuação.

Referências Bibliográficas

AAKER, D. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Editora Futura, 2011; CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENGERGER, J.R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010; GABRIELSSON, M. Branding strategies of born global. Journal of International Entrepreneurship, v. 3, n. 3, p. 199-222, 2005; HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. Brand management: research, theory and practice. Routledge, 2008; PETTICREW, M.; ROBERTS, H. Systematic reviews in the social sciences: a practical guide. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008

O PAPEL DAS MARCAS EM DIFERENTES ABORDAGENS DE INTERNATIONAL BUSINESS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. Introdução

Segundo Gabrielsson (2005), o campo de IB ainda tem limitações no que diz respeito a pesquisas especificamente sobre *branding* e, citando Kelz e Block (1993), ele afirma que globalização e *branding*, embora amplamente pesquisados, nunca foram correlacionados. Ainda segundo Gabrielsson (2005), *branding* tampouco tem sido abordada como uma disciplina independente no campo de IB, mas, principalmente dentro da disciplina de Marketing Internacional e, na maioria das vezes, dentro das decisões sobre padronização ou adaptação dos programas de Marketing de uma forma geral. Esta afirmação pode ser sustentada por meio de Cavusgil et al. (2010), que localizam o desenvolvimento das estratégias de marca entre os desafios do Marketing Global, buscando posicionamentos globais para segmentos de mercado globais. Para esses autores, o marketing na empresa em processo de internacionalização consiste em identificar, medir e buscar oportunidades de mercado no exterior e a estratégia deve orientar a empresa não apenas em como selecionar os clientes-alvo, posicionar sua imagem e seus produtos no mercado externo, como também em definir o grau em que os elementos de seu programa de marketing devem ser em padronizados ou adaptados.

Fora do campo de IB, embora David Aaker (1970, 1973) tenha realizado pesquisas acadêmicas voltadas para o estudo das marcas desde a década de 1970, foi a partir de meados dos anos 80 e início dos 90 que começaram a surgir obras especificamente dedicadas às marcas, antes “relegadas a alguns parágrafos nos manuais de marketing e de técnica publicitária (Semprini 2005, p.25). Portanto, para a confirmação da não existência das associações ou para o entendimento das poucas que já foram realizadas entre *branding* e IB, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, buscando-se trabalhos que correlacionassem as abordagens/teorias de ambos os campos, desenvolvidas a partir da década de 1980.

2. Problema de pesquisa e objetivos

A pergunta de pesquisa deste estudo é: qual o papel atribuído às marcas nas abordagens de IB?

O objetivo geral definido foi analisar os trabalhos acadêmicos publicados nos principais periódicos internacionais de IB e de Marketing, identificando qual o papel atribuído à marca e à sua gestão dentro das discussões das abordagens / teorias de IB. Como objetivos específicos foram considerados:

- Interpretar as diferentes abordagens / teorias em IB sob a luz das diferentes escolas de pensamento no estudo de marcas;
- Desenvolver proposições que alinhem as abordagens de marca com as teorias de internacionalização;
- Avaliar se (e de que forma) tais proposições foram abordadas na revisão sistemática de literatura.

2. Fundamentação teórica e Proposições

Marca

A pesquisa considera o estudo da marca e de sua gestão como um tema de origem na disciplina de Marketing e, portanto, dentro do campo da Administração de Empresas. Para efeito deste trabalho, os principais autores utilizados foram David Aaker e Kevin Lane Keller. Em relação aos paradigmas e às escolas de pensamento, a base foi o trabalho de Hedning, Knudtzen e Bjerre

(2008), que analisaram sistematicamente mais de 300 artigos científicos publicados entre 1985 e 2006 (Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review e European Journal of Marketing). Heding et al. (2008) apresentam dois paradigmas predominantes no período analisado, um de natureza positivista e outro de natureza interpretativa. No paradigma positivista, as marcas são propriedade exclusiva das empresas, que controlam a comunicação para um consumidor passivo. A perspectiva é a funcionalista e a marca tem por objetivo identificar e diferenciar o fabricante dentro de seu mercado. No paradigma interpretativo, é reconhecido o papel ativo de um consumidor que se relaciona com as marcas que, por sua vez, passam a ser consideradas entidades vivas. A marca é percebida sob uma perspectiva construtivista onde é introduzido o entendimento da cultura na qual a marca está inserida. Dentro do contexto positivista, podemos fazer uso de uma das definições da American Marketing Association (AMA): “Marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o produto ou serviço de um vendedor e o diferencie dos demais”. Mas considerando o paradigma interpretativo, entendemos que a outra definição disponibilizada pela American Marketing Association (AMA) seria mais adequada:

“Marca é uma experiência do consumidor, representada por uma coleção de imagens e ideias; frequentemente se refere a um símbolo tal como nome, logo, slogan e design que representa valores, ideias e até personalidade. O reconhecimento da marca e outras reações são criados pelo acúmulo de experiências com um produto ou serviço específico, ambos diretamente relacionados ao seu uso, por meio da influência da propaganda, design e comentários na mídia.”

Ao desdobrarem os paradigmas, Heding et al. (2008) descrevem sete escolas de pensamento sobre marca e sua gestão, formadas de acordo com as suas diferenças de percepção quanto à função da marca, a natureza da relação entre marca e consumidor e a forma de criação e gestão de valor. A evolução delas pode ser acompanhada através de uma linha no tempo, ainda que com algumas ressalvas de precisão de datas.

Entre os anos de 1985 a 1993:

A - Abordagem econômica: a marca como parte do composto de marketing (produto, preço, promoção e praça) e o consumidor é visto como alguém racional que procura a melhor transação (“homem econômico”). Métodos puramente quantitativos e busca por resultados replicáveis.

B - Abordagem da identidade: a marca como identidade corporativa (internamente) para a construção da imagem e da reputação desejadas (externamente). O foco não é mais tático (responsabilidade de marketing), mas estratégico (responsabilidade de toda a empresa como parte de sua cultura).

Entre os anos de 1993 a 1999:

C - Abordagem centrada no consumidor: a marca como associações ocorridas na mente dos consumidores (uma construção cognitiva). O foco sai do produtor da mensagem e vai para o receptor (consumidor), que ainda é visto como sendo passível de ser manipulado.

D - Abordagem da personalidade: marca com perspectivas humanas; consumo simbólico; consumidores fazem uso das marcas para a construção de suas identidades e autoexpressão. Métodos quantitativos foram associados a pesquisas exploratórias para o entendimento de como as marcas são escolhidas pelos consumidores.

E - Abordagem relacional: marca como parceira; e esta escola marca a transição para o paradigma interpretativo. Os fundamentos estão na tradição filosófica (existencialismo) e os

métodos são de natureza fenomenológica (é a primeira escola fundamentada exclusivamente em estudos qualitativos).

Entre os anos de 2000 a 2006:

F - Abordagem da comunidade: a marca como base para um relacionamento social entre os seus consumidores, com a consciência de que compartilham algo de especial, com rituais e tradições próprios e com senso de responsabilidade comum. São utilizados métodos da sociologia e da antropologia.

G - Abordagem cultural: a marca como parte do tecido cultural. Esta escola enfatiza como as forças culturais da sociedade podem ser usadas para construir marcas icônicas, da mesma forma que procura entender como as marcas estão impactando a sociedade onde atuam.

Paradigma Eclético

O paradigma eclético, como o nome sugere, representa uma visão gregária de Dunning para explicar o FDI (*Foreign Direct Investment*) a partir da síntese de algumas teorias discutidas em IB no final dos anos 1970, como a da internalização e a de custos transacionais. O paradigma pode ser traduzido de forma simplificada pela sigla OLI (Dunning, 2001), que representa para as MNEs as vantagens de propriedade (*Ownership*, ou controle de ativos estratégicos como tecnologia e know-how, por exemplo), de localização (*Location*, ou exploração de suas potencialidades em locais privilegiados para a produção, como acesso à mão de obra, insumos, distribuição, etc.) e de internalização (*Internalization*, ou benefícios de integração das transações dentro da empresa, minimizando custos de mercado).

Dunning e Lundan (2008) explicam que a maior parte das teorias que discorriam as atividades de IB no final do século XX era de base econômica e tratavam o tema com foco apenas nos ativos, tanto próprios quanto acessados pelas MNEs; entretanto, à medida em que tanto os recursos tangíveis quanto as capacidades intangíveis disponíveis para as empresas vão se tornando mais baseadas em conhecimento e relacionamento, a composição e a importância desses ativos começam a ganhar uma nova perspectiva. Desta forma, o novo valor econômico passa a ser o retorno sobre o processo no qual as vantagens competitivas das empresas são criadas e desenvolvidas.

Por conta desse processo evolutivo, o paradigma eclético vai sendo reconfigurado ao longo do tempo, e outras vertentes são acrescentadas ao OLI, como os aspectos institucionais, cuja influência é destacada por Dunning e Lundan (2008) e se baseia fortemente no trabalho desenvolvido por North (1990, 1994, 2005). North pondera ser fundamental conhecer o *framework* institucional (regras formais e informais) que regem as decisões das MNEs, uma vez que estes incentivos, regulações e normas afetam tanto as tomadas de decisão gerencial quanto as atitudes e comportamentos de todos os *stakeholders*. Mais ainda, não apenas as instituições interferem nas oportunidades das MNEs como também as atitudes das MNEs impactam no significado dessas instituições, denominado processo de co-evolução.

No que se refere às marcas, o paradigma eclético apenas tangencia a questão quando se refere a ela como um ativo enquadrado na dimensão “O”. Logo em uma das primeiras versões do OLI, ao expressar que a função de uma empresa é transformar *inputs* de valor em *outputs* de maior valor, Dunning (1980) separa esses inputs em dois grupos: o composto pelos recursos disponíveis a todas as empresas e o segundo formado pelos recursos que uma empresa cria para si própria (tecnologia ou habilidades organizacionais). É dentro desse segundo grupo, (*ownership-specific inputs*) que *brand names* é incluído.

Como o paradigma eclético tem sua origem nas teorias econômicas, foi utilizada a **abordagem econômica** para analisá-lo, e como referência teórica foi utilizado o conceito de *brand equity*

apresentado por Aaker (2011) como “um conjunto de recursos (e deficiências) inerentes a uma marca que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes”.

A análise resultou na proposição de que **(P1): A marca (não apenas seu nome, mas em toda a sua potencialidade) é uma *firm-specific advantage* e, como tal, pode potencializar o uso do *framework* institucional (incentivos, regulações e normas, sejam formais ou informais) para desenvolvimento de suas outras capacidades e recursos.**

Assumindo que o novo valor econômico passou a ser o retorno sobre o processo no qual as vantagens competitivas das empresas são criadas e desenvolvidas, e que as capacidades intangíveis estão mais baseadas em conhecimento e relacionamento, a argumentação para a proposição acima é: (a) Ownership: a marca pode alavancar o processo de envolvimento dos recursos humanos com o negócio (cultura interna) e, ao mesmo tempo, ser ferramenta para o processo de criação de uma posição única no mercado no qual atua (imagem externa); (b) Location: o aprendizado com a construção da estratégia de marca pode otimizar o processo de identificação do caráter e da abrangência das instituições informais em determinado país, tornando-o mais apurado e profundo; (c) Internalization: a cultura organizacional instalada a partir de uma estratégia de marca (seu conjunto de valores, crenças e normas) pode guiar o processo de escolha dos negócios a serem internalizados, não apenas pela capacidade técnica dos avaliados, mas por sua aderência à forma de fazer negócio (cultura).

Modelo Uppsala

A primeira publicação do modelo de internacionalização de Uppsala foi feita por Johanson e Vahlne em 1977. Este modelo consiste de uma teoria que explica o processo de internacionalização das empresas como algo que ocorre de forma gradual – inicialmente por meio de intermediários, passando para uma equipe própria de vendas até a produção propriamente dita. Outro aspecto da teoria diz respeito à escolha por países inicialmente mais próximos, para que o risco advindo das distâncias psíquicas – língua, valores, cultura - seja minimizado. O modelo inicial assume que as empresas mudam em função da experiência adquirida nas operações nos mercados estrangeiros, além das decisões tomadas para fortalecer a sua posição nestes mercados (compromisso com investimentos e flexibilidade). O modelo pode, portanto, ser considerado como dinâmico, uma vez que experiência gera conhecimento e este influencia o grau de comprometimento, que gera ainda mais conhecimento e assim por diante.

Após 30 anos, Johanson e Vahlne publicaram novo artigo revisitando seu próprio modelo em função de mudanças ocorridas no mercado. Eles sustentam que o surgimento das redes implica em novas formas de pensar o aprendizado, a construção de confiança, o desenvolvimento de comprometimento, assim como, a identificação e a exploração de oportunidades. No novo modelo: (a) a visão do ambiente de negócios passa a ser de uma rede de relacionamentos, evidenciando que o sucesso da empresa requer que esta esteja estabelecida em uma ou mais redes; (b) ganham importância a construção de confiança e da criação de conhecimento por meio dos relacionamentos em substituição à distância psíquica; (c) no relacionamento entre empresas, crescem aquelas construídas em torno de uma marca, design ou tecnologia patenteada, cuja produção e serviços são realizados por uma rede de outras empresas; (d) passa a ser valorizado o conhecimento e aprendizado de como se dão os negócios do ponto de vista das redes de relacionamento, das características institucionais (língua, leis e regras), das capacidades da empresa para se internacionalizar.

Considerando as escolas de pensamento da marca, estas oportunidades foram analisadas sob a **perspectiva da identidade** corporativa. Para referência teórica, além da visão de Aaker

apresentada anteriormente, complementamos com a visão de Keller e Machado (2006), a respeito de marcas dentro dos mercados organizacionais (ou *business to business*) que afirmam que as marcas podem ser uma importante ferramenta na gestão de riscos, especialmente em mercados organizacionais, nos quais riscos podem ter profundas implicações. A sua gestão cria imagem e reputação positivas para a empresa como um todo.

A análise resultou na proposição de que **(P2): Uma identidade de marca (rica e profunda) colabora tanto com a entrada da MNE em uma nova rede quanto fortalece a sua posição nas redes das quais já participa.**

Conclui-se que a identidade, corretamente definida e comunicada aos seus públicos de interesse, pode ser uma resposta para: (a) a identificação como um possível ator relevante de uma nova rede ou fortalecimento de sua posição em redes nas quais já participa, ao deixar claro sua história, padrões éticos, papel que desempenha nas sociedades nas quais está presente, sua forma de fazer negócio; (b) a explicitação dos “padrões invisíveis”, uma vez que a preocupação com o desenvolvimento e atualização da identidade de marca demanda um profundo conhecimento da cultura na qual a empresa está inserida; (c) a definição (e devida comunicação) das características institucionais internas relevantes para cada rede; (d) a conquista de confiança e legitimidade, já que permite a escolha e a construção de associações que conduzam à imagem simbólica desejada; (e) a conquista de *brand equity* para as situações nas quais a marca seja o único ativo da MNE, que escolhe por produção e distribuição por meio da rede.

Born Global

“Born Global” é uma das denominações para empresas que já são concebidas com a intenção de fazer negócios globalmente. Para Cavusgil e Knight (2015), um aspecto importante deste tipo de empresa é fazer uso da integração das perspectivas de marketing com o empreendedorismo, ao redor da exportação como estratégia de entrada.

A despeito das restrições de patrimônio (naturais das empresas jovens), as empresas *born global* apresentam um conjunto de características comuns que as diferencia das demais: (a) os fundadores já empreendem com a visão de que o seu mercado potencial não está restrito à sua região de origem, mas é constituído pelo mundo, optando por iniciar o processo de internacionalização por mera exportação; (b) possuem orientação para o mercado com interesse genuíno em conhecer o consumidor e desenvolver produtos de alta qualidade para atender novas demandas, o que costuma vir alinhado a uma cultura de inovação; (c) costumam ter alta capacidade de aprendizagem (e de saber usar o conhecimento adquirido), além de saber fazer uso de outras ferramentas de marketing.

Para Cavusgil e Knight (2015), é importante ressaltar a importância das redes como capital social das empresas (distribuidores, agentes, fornecedores), abrindo portas para financiamentos e canais de distribuição, por exemplo. Citando Zhou, Wu e Luo (2007), discorrem sobre o papel mediador das redes sociais na internacionalização e na performance das empresas *born global*, em particular das pequenas e médias; segundo sua análise, as redes sociais viabilizam conhecimento das oportunidades do mercado estrangeiro, aprendizagem, referência de confiança e solidariedade.

Com relação às escolas de pensamento da marca, esta é a única abordagem de IB analisada sob o paradigma interpretativo (para as demais, o paradigma positivista). Decisão baseada no perfil empreendedor e inovador das empresas tratadas aqui. Dentro desse paradigma, foi escolhida a **abordagem da comunidade** para a seguinte proposição **(P3): Marcas de empresas *born global* já nascem dentro de uma cultura organizacional que permite a concepção de uma estratégia que as tornem base para o relacionamento social entre os seus consumidores (ou clientes, quando se tratar de mercado *business to business*).**

Usar a marca com este objetivo pode ajudar a *born global* a: (a) ter uma estratégia global baseada no propósito do empreendedor-fundador, que a diferenciará de suas concorrentes; (b) desenvolver uma estratégia simples, que não demanda gestores de marca com habilidades muito específicas; (c) expandir o seu negócio globalmente, mesmo tendo origem eventualmente em um país de menor expressão no mercado internacional.

Multi-stage theory

A teoria multi-stage traz um enfoque sobre a performance das MNEs, no sentido de avaliar se a expansão internacional produz resultados positivos para as empresas.

Contractor et al. (2003) apresentam a performance como uma curva em formato de “S” em relação ao nível de internacionalidade, que eles chamam de relação M/P (multinationality/performance). De maneira sucinta, a teoria propõe que a relação entre a performance das MNEs e seu estágio de internacionalização acontece em 3 estágios onde, genericamente falando, existiriam benefícios incrementais, assim como custos incrementais, ao passar de um estágio para o outro.

No estágio 1, quando as empresas iniciam o processo de internacionalização, a curva de performance em relação ao nível de internacionalidade é negativa por fatores como *liability of foreignness*, custos de aprendizagem sobre o novo mercado e custos de adaptação local. Em outras palavras, os custos incrementais seriam superiores aos benefícios incrementais em cada novo mercado. Analogamente, no estágio 3 (quando a empresa já está presente em 40-60 mercados), os países restantes em geral seriam mercados pouco promissores, fazendo com que a performance diminua a cada novo mercado; ou seja, novamente uma relação negativa de performance em relação ao grau de internacionalidade. Por outro lado, no estágio 2, a despeito dos custos mencionados no estágio 1 ainda existirem para cada novo mercado, os benefícios começam a superar os custos.

A relação entre a performance e o nível de multinacionalidade de uma empresa ganha um caráter bastante interessante quando Contractor (2007) incorpora à discussão a questão do fluxo de conhecimento, que vinha sendo identificado até então no sentido da matriz para as subsidiárias e bastante restrito no sentido inverso. Entretanto, essa visão de uma MNE apenas como exploradora das vantagens internalizadas estaria ultrapassada e as vantagens da empresa atual estariam justamente no aprendizado advindo de outros lugares, de suas habilidades como coordenador de processos entre diferentes países e das alianças em redes de relacionamentos, defende Contractor (2007).

O tema da marca é abordado algumas vezes na teoria multi-stage, em geral associado ao contexto do segundo estágio da curva, quando as expansões começam a ser mais rentáveis. Para cada nova operação internacional, embora ainda existam os custos adicionais de aprendizagem e de coordenação, a empresa começa a usufruir de algumas vantagens como a exploração de ativos específicos à empresa. E as marcas seriam um desses *firm-specific advantages* que, segundo Kogut (1985), seriam “algumas características próprias da empresa como um nome de marca, que não pode ser imitado por rivais sem custos e incertezas substanciais”.

Contractor (2007) ainda se apoia nesse trabalho de Kogut (1985) que defende o acúmulo de poder de mercado a partir de uma ampla presença multinacional, e cujos estudos suportam que ser grande e multinacional permite criar o valor da marca global. E de forma quase tautológica, Contractor (2007) então esclarece que tal amplitude de escala é necessária para justificar grandes gastos centralizados, como em P&D e na construção de um *global brand equity*.

A teoria multi-stage também foi analisada sob a **abordagem econômica** das escolas de pensamento da marca e sob o conceito de *brand equity* já apresentado e duas proposições foram

desenvolvidas (P4): **Marcas com *equity* suficientemente fortes podem minimizar os custos de entrada nos novos mercados, permitindo uma relação positiva entre o nível de multinacionalidade e a performance.** (P5): **Marcas com *equity* suficientemente fortes poderiam antecipar e/ou potencializar as relações com as novas parcerias desenvolvidas nos países das subsidiárias.**

A argumentação para tais proposições é que: (a) uma marca com *equity* forte provavelmente possui, como *firm-specific advantage*, ferramentas e profissionais treinados para uma compreensão profunda do mercado e de suas instituições, ou seja, algo maior do que um nome difícil de ser imitado por rivais sem custos e incertezas substanciais, conforme dito por Kogut (1985). Esta vantagem pode colaborar para uma abordagem mais precisa nos novos mercados e, portanto, com custos de entrada menores; (b) uma marca desenvolvida globalmente, desde que traga significados junto ao seu nome, minimiza custos para que os públicos do novo país entendam a sua proposta. Segundo Keller e Machado (2006), estes públicos estariam reconhecendo algo que já entraram em contato de alguma forma anteriormente; (c) uma empresa com visão abrangente de marca a entende também como estratégia de negócio e, naturalmente, se posiciona como uma organização preocupada com o aprendizado advindo dos lugares para onde emigrou e como coordenadora de processos entre diferentes países e das alianças em redes de relacionamento e não como exploradora de vantagens internalizadas, como defende Contractor (2007).

Regional MNEs

A abordagem intitulada Regional MNEs discute até que ponto as MNEs são de fato empresas globais ou se são apenas internacionais ou mesmo regionais, em função de uma série de argumentos.

Bartlett e Ghoshal (2002) abordam que essa definição dependeria de aspectos como: a gestão dos ativos da empresa (se de forma centralizada ou descentralizada), o papel da subsidiária (se implementador da estratégia definida pela matriz, ou se adaptador dessas estratégias no mercado local ou ainda se desenvolvedor das oportunidades próprias de cada mercado) e do desenvolvimento e difusão do conhecimento (se desenvolvido e mantido na matriz, ou desenvolvido e nas unidades, ou ainda de forma combinada). E às combinações desses fatores eles classificam as empresas como globais, multidomésticas ou internacionais.

Já a abordagem de Rugman e Verbeke (2004) avalia essencialmente o percentual do faturamento realizado fora dos limites geográficos da matriz. Para tanto, eles definem o conceito amplo de tríade (que contempla NAFTA, União Européia e Ásia) e, a partir de dados de mercado sobre as maiores 500 MNEs do mundo, identificam que em média 80% das vendas são feitas na própria região de origem. Eles então agrupam as EMNs em *home-region oriented*, *host-region oriented*, *bi-regional* e *global*, em função do percentual das vendas realizadas na própria região de origem versus em outras regiões, destacando que apenas 2% das grandes MNEs seriam classificadas como globais (pelo menos 20% das vendas em cada parte da tríade, não superando 50% em nenhuma delas). Rugman e Verbeke (2004) discutem então as implicações dessa concentração na região de origem da MNE em alguns estudos em IB, envolvendo estratégia, governança e gestão.

Ghemawat (2007) apresenta quatro tipos de distância (as quais ele denomina CAGE): cultural, administrativa, geográfica e econômica. E ele alerta que, embora uma marca poderosa possa ser uma vantagem na internacionalização, muitas estratégias globais falham por não levar em conta outros fatores como, por exemplo, a ilusão de “não fronteiras”, o fascínio das similaridades e a adoção de uma única estratégia para todos os mercados. Banalieva e Dhanaraj (2013) também propõe uma discussão análoga sobre que fatores levam uma MNE a buscar

mercados geograficamente próximos ao seu (regionais) ou longe de casa (globais). A partir de dados empíricos, os pesquisadores comprovam a relevância de três fatores para que uma MNE adote uma orientação *home-region*, a saber: vantagem tecnológica, diversidade institucional e performance.

No contexto deste estudo, se faz importante destacar dois aspectos. O primeiro é o da “distância cultural” trazidos das discussões propostas por Ghemawat (2007). Segundo o autor, esse tipo de distância considera temas não apenas como a diferença de línguas, mas principalmente de etnias, conexões éticas, religiões, confiança, valores, normas e até mesmo tradicionalismo. O segundo aspecto é o da “diversidade institucional” trazido por Banalieva e Dhanaraj (2013), que conclui que quanto maior a diversidade institucional dentro da *home-region*, menor será a orientação *home-region*. Conforme a teoria Institucional (também abordada nesse artigo), dentro da diversidade estariam incluídas tanto as instituições formais (leis e regulações) quanto as informais (convenções internas ou externas).

Quanto às escolas de pensamento da marca, os dois aspectos acima foram analisados sob a **abordagem da personalidade**. Como referência teórica, personalidade da marca pode ser definida como “um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca” (Aaker, 2011, p.158), e seu uso é considerado bastante estratégico:

“A personalidade da marca pode servir estrategicamente como alicerce para a diferenciação significativa, em especial nos contextos em que as marcas são semelhantes em relação aos atributos dos produtos. (...) Possibilita vínculo com os benefícios emocionais e de autoexpressão, bem como uma base para os relacionamentos marca-cliente e a diferenciação da marca. (...) Oferece um veículo para os clientes expressarem suas próprias identidades; ajuda a sugerir o tipo de relacionamento que os clientes mantem com a marca, modelado nos relacionamentos interpessoais; representam e sugerem eficientemente os atributos do produto”.

Com base nos argumentos acima, propõe-se que **(P6): Ao adotar uma personalidade de marca forte e de maneira consistente, a MNE aumenta suas chances de sair da condição regional para a global, uma vez que tende a relativizar a distância cultural e a diversidade institucional.**

A argumentação para tal é que a marca pode evitar a ilusão de “não fronteiras” e o fascínio das similaridades ao “humanizar-se” e ao buscar causas e propósitos que sejam de interesse global para a construção de sua personalidade (ex. sustentabilidade, saúde, combate à fome, ética, entre outras), oferecendo, assim, uma forma de seus públicos expressarem as suas próprias identidades. Entende-se que esta oportunidade dos públicos se expressarem por meio da marca é mais fácil de ser alcançada quando o negócio é essencialmente *business to consumer*, mas não inviável de se manifestar quando se trata de *business to business* também.

Institutional theory

Segundo Cantwell et al. (2010), um sistema institucional completo é composto por instituições formais (leis e regulações) e informais (convenções internas ou externas), sendo que as mudanças dentro do sistema ocorrem sempre que uma das partes ou ambas sofrem alterações. Ou seja, instituições são regras, procedimentos e normas, assim como, cultura e modelos morais que norteiam o comportamento das pessoas e das empresas.

Da Rocha e Ávila (2015 apud Sott, 1995, 2001) utilizam em seu trabalho a perspectiva de três pilares institucionais: regulatório (níveis de intervenção do governo, grau de protecionismo, proteção a direitos de propriedade, entre outras “regras do jogo”), normativo (valores, crença,

relações de confiança, corrupção, mentalidade burocrática) e cultural-cognitivo (estereótipos, práticas gerenciais, identidades). Para Kostova, Roth e Dacin (2008), embora o interesse no assunto tenha aumentado nos últimos anos por parte de pesquisadores no campo de IB, a abordagem utilizada ainda possui lacunas para serem exploradas, se consideradas as atuais complexidades dos sistemas institucionais. Pensando assim, os autores fizeram algumas provocações, propondo a atualização de alguns conceitos comumente utilizados: (a) campo: dentro dele, existe uma segmentação de três níveis - o metainstitucional (classe global de organizações), o mesoinstitucional e o intraorganizacional (ambiente comum às unidades) - que implica cobranças por parte de múltiplos atores; (b) isomorfismo: não é mais esperado que as MNE's adotem exigências locais, uma vez que já levam algum tipo de valor para o país-destino; (c) dissociação: uma vez que não é esperado o isomorfismo, não há necessidade de dissociação e, menos ainda, de escondê-la; (d) legitimidade: deve ser conquistada em um nível mais abrangente do que a aceitação por meio do isomorfismo. A aprovação pelos múltiplos atores está ainda mais importante, o que tornou crítica a construção de uma imagem simbólica.

Considerando as escolas de pensamento da marca, estes desafios foram analisados sob a **abordagem da identidade** corporativa. Para referência teórica de identidade, temos que:

“Conjunto de associações de marca que o estrategista de marca aspira criar ou manter. Essas associações implicam uma promessa a clientes feita pelos membros da organização. (...) Deve possuir profundidade e riqueza; não é um bordão de propaganda nem sequer uma afirmação de posicionamento” (Aaker e Joachimsthaler, 2009).

A análise resultou na proposição de que **(P7): Uma identidade de marca (rica e profunda) permite que a MNE lide melhor com a atual complexidade de seu sistema institucional.**

Conclui-se que a identidade, corretamente definida e comunicada aos seus públicos de interesse, pode ser uma resposta para: (a) exigências e expectativas advindas do metacampo, tais como: responsabilidade social, ética, sustentabilidade; (b) esclarecimento sobre a forma de agir e fazer negócio a ser adotada por todos dentro da organização, não importando país ou nível hierárquico; (c) diferenciação, caso haja ainda algum isomorfismo; (d) conquista da legitimidade, já que permite a escolha e a construção de associações que conduzam à imagem simbólica desejada (aspecto também de suma importância para lidar com a visão dos pilares normativo e cultural-cognitivo apresentados por Da Rocha e Ávila (2015).

Tabela 1: Resumo das proposições a serem verificadas neste estudo

Abordagem IBS	Proposição	Escola de Pensamento da Marca
Paradigma Eclético	P1: A marca (não apenas seu nome, mas em toda a sua potencialidade) é uma <i>firm-specific advantage</i> e, como tal, pode potencializar o uso do <i>framework</i> institucional (incentivos, regulações e normas, sejam formais ou informais) para desenvolvimento de suas outras capacidades e recursos.	Abordagem econômica
Modelo de Uppsala	P2: Uma identidade de marca (rica e profunda) colabora tanto com a entrada da MNE em uma nova rede quanto fortalece a sua posição nas redes das quais já participa.	Abordagem da identidade
Born Global	P3: Marcas de empresas <i>born global</i> já nascem dentro de uma cultura organizacional que permite a concepção de uma estratégia que as tornem base para o relacionamento social entre os seus consumidores (ou clientes, quando se tratar de mercado <i>business to business</i>).	Abordagem da comunidade
Multi-stage theory	P4: Marcas com <i>equity</i> suficientemente fortes podem minimizar os custos de entrada nos novos mercados, permitindo uma relação positiva entre o nível de multinacionalidade e a performance.	Abordagem econômica

	P5: Marcas com <i>equity</i> suficientemente fortes poderiam antecipar e/ou potencializar as relações com as novas parcerias desenvolvidas nos países das subsidiárias.	
Regional MNEs	P6: Ao adotar uma personalidade de marca forte e de maneira consistente, a MNE aumenta suas chances de sair da condição regional para a global, uma vez que tende a relativizar a distância cultural e a diversidade institucional.	Abordagem da personalidade
Institutional theory	P7: Uma identidade de marca (rica e profunda) permite que a MNE lide melhor com a atual complexidade de seu sistema institucional.	Abordagem da identidade

4. Metodologia

4.1. Revisão sistemática da literatura

Conforme destacado por Chueke e Amatucci (2015, p.1), métodos sistematizados de revisão da literatura servem para “mapear as origens dos conceitos existentes, apontar as principais lentes teóricas usadas para investigar um assunto e levantar as ferramentas metodológicas utilizadas em trabalhos anteriores”. Tais métodos englobam tanto estudos quantitativos quanto qualitativos.

Petticrew e Roberts (2008) enfatizam que a revisão sistemática da literatura é um método científico de pesquisa que busca responder a uma pergunta específica ao invés de simplesmente sumarizar tudo que é conhecido numa determinada área:

“As revisões sistemáticas são revisões de literatura que aderem estreitamente a um conjunto de métodos científicos que explicitamente visam limitar erro sistemático (viés), principalmente por tentativa de identificar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes (de qualquer design), a fim de responder a uma pergunta particular (ou um conjunto de perguntas)”. Petticrew e Roberts (2008, p.27).

Ainda segundo Petticrew e Roberts (2008), a utilização da revisão sistemática de literatura é particularmente adequado em algumas situações, entre elas quando é sabido que existe um vasto leque de investigação sobre um assunto, mas onde questões fundamentais permanecem sem resposta; e quando é necessário um quadro geral da evidência em uma determinada área para direcionar futuras pesquisas. Essas duas situações justificam o motivo da escolha da revisão sistemática de literatura para esse estudo. Os autores alertam, entretanto, que revisões sistemáticas em geral apresentam apenas resultados parciais às questões, de modo que cabe alertar que o produto final desse estudo é justamente o mapeamento de algumas proposições para estudos futuros (PETTICREW; ROBERTS, 2008).

4.2. Delimitações do estudo

Segundo Keller e Machado (2006), a utilização e a aplicação de marcas existem há séculos como um meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens dos outros, e a palavra *brand* (do nórdico antigo *brandr*, que significa queimar) era usada pelos proprietários de gado para marcar e identificar seus animais. Embora David Aaker (1970, 1973) tenha realizado pesquisas acadêmicas voltadas para o estudo das marcas desde a década de 1970, foi a partir de meados dos anos 80 e início dos 90 que começaram a surgir obras especificamente dedicadas às marcas, antes “relegadas a alguns parágrafos nos manuais de marketing e de técnica publicitária” (Semprini 2005, p.25). Os estudos acadêmicos sobre as teorias e abordagens em IB também são recentes, cuja origem é marcada pela tese de doutorado de Stephen Hymer em 1960, a partir da qual estabelece a Teoria das Empresas Multinacionais (HYMER, 1960) e funda na academia o tópico de IB. Considerando que as revisões sistemáticas de literatura têm a pretensão de “identificar de forma abrangente todos os estudos relevantes para responder a uma pergunta particular” (Petticrew e Roberts, 2008), foi realizada uma revisão sistemática de literatura, buscando-se trabalhos que correlacionassem as abordagens/teorias de ambos os campos,

desenvolvidas a partir da década de 1980: Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Born Global, Multi-stage Theory, Regional MNEs e Institutional Theory.

4.3. Protocolo para a revisão sistemática de literatura

De acordo com Petticrew e Roberts (2008), assim como qualquer outro estudo de pesquisa, uma revisão sistemática também necessita de um protocolo detalhado que descreva o processo e os métodos de coleta dos dados. A seguir, o protocolo utilizado:

A - Tipos de estudo a ser localizados: trabalhos acadêmicos publicados nos principais periódicos internacionais de IB e de Marketing, que mencionem num mesmo documento algum tema relacionado a *branding* e alguma das abordagens selecionadas em IB.

B - Seleção dos periódicos acadêmicos: utilizamos o Journal Ranking do Scimago Journal and Country Rank. Como filtro para a seleção dos periódicos, utilizamos:

- Subject area: Business, Management, Accounting
- Subject categories: Business and International Management OR Marketing
- Year: 2015 (o ranking disponível mais recente)
- Regions / countries: all
- SJR¹: Q1
- H_{index}²: maior ou igual a 100

A busca para Subject category = Marketing resultou em 5 periódicos:

Periódico	Hindex
Journal of Marketing	160
Journal of Consumer Research	109
Journal of Marketing Research	109
Journal of the Academy of Marketing Science	108
Journal of Business Research	100

A busca para Subject category = Business and International Management resultou em 9 periódicos:

Periódico	Hindex
Academy of Management Journal	205
Strategic Management Journal	181
Journal of Marketing	160
Journal of International Business Studies	119
Journal of Consumer Research	109
Journal of Marketing Research	109
Journal of the Academy of Marketing Science	108
Journal of Management Studies	105
Journal of Business Venturing	102

¹ SJR (Scimago Journal Rank Indicator) reflete impacto, influência e prestígio do periódico. O SJR atribui graus aos periódicos em função do número médio ponderado de citações pelos documentos publicados num determinado ano.

² H_{index} representa o número de artigos (h) de um periódico que tenha recebido pelo menos h citações em todo o período.

Excluindo a intersecção entre os 5 periódicos de marketing e os 9 de business and international management, os periódicos selecionados para essa revisão sistemática de literatura totalizam 10.

C - Base de dados para seleção dos estudos: Web of Science.

D - Período para seleção dos estudos: não houve restrição (base contempla estudos publicados desde 1945).

E - Filtro de palavras-chave: para minimizar os riscos de viés, os filtros foram construídos separadamente pelas duas pesquisadoras e depois consolidados conforme seguem. Os filtros contidos em Journals e em Topics³ referentes aos temas de marca e genéricos de IBS foram mantidos para todas as buscas, conforme seguem.

Journals: "Academy of Management Journal" OR "Strategic Management Journal" OR "Journal of Marketing" OR "Journal of International Business Studies" OR "Journal of Consumer Research" OR "Journal of Marketing Research" OR "Journal of the Academy of Marketing Science" OR "Journal of Management Studies" OR "Journal of Business Venturing" OR "Journal of Business Research"

AND Topics: brand* OR "marketing strategy" OR positioning OR "value proposition"

AND Topics: international* OR MNE* OR "market entry" OR global*

Adicionalmente, foram inseridos separadamente os filtros referentes a cada uma das abordagens de IBS, conforme será detalhado na seção 4.

F - Primeira análise: A partir do resultado da busca, cada um dos estudos foi analisado a partir da leitura dos respectivos *abstracts*; o critério de inclusão ou exclusão do estudo da amostra foi a identificação de uma possível conexão entre *branding* e as abordagens selecionadas de IBS.

G - Segunda análise: Conforme defendido por Petticrew e Roberts (2008), com o objetivo de garantir consistência e objetividade, é necessário que as revisões sistemáticas adotem uma abordagem formal e sistemática para extração das informações relevantes dos estudos. Dessa forma, cada um dos estudos remanescentes da primeira análise passou pela leitura na íntegra, de onde foram extraídos os seguintes dados: objetivo/pergunta de pesquisa, justificativa, metodologia utilizada, principais achados, e observações pertinentes à abordagem das marcas.

5. Análise dos resultados

Conforme protocolo detalhado anteriormente, a busca realizada na base de dados Web of Science resultou em 284 estudos que contemplam, num mesmo documento, tópicos relacionados aos temas de marcas e de IB dentre os 10 periódicos selecionados. Na sequência, foram adicionados filtros específicos para identificar cada uma das abordagens selecionadas de IB, gerando 47 estudos dentre os 284, cujo agrupamento por abordagem é apresentado na terceira coluna da Tabela 2. Para cada um desses 47 artigos realizou-se a primeira análise (apenas pelo abstract, item F do protocolo), cujo produto gerou 12 estudos selecionados para a segunda análise, conforme quarta coluna da Tabela 2. E para cada um desses 12 estudos realizou-se a segunda análise (leitura na íntegra, item G do protocolo) e identificou-se apenas 3 estudos que de fato relacionam o tema das marcas às teorias de IB, cuja análise será apresentada a seguir.

³ Topics inclui títulos dos artigos, resumos, palavras-chave do autor e “keywords plus” (palavras-chave adicionadas pelos revisores da Thomson Reuters)

Tabela 2: Resultado da busca por abordagem de IBS.

Abordagem IB	AND Topics:	Qtde estudos para 1ª análise	Qtde estudos para 2ª análise	Qtde estudos relacionados
Paradigma Eclético	"OLI paradigm" OR "eclectic paradigm" OR "FDI"	7	1	0
Modelo de Uppsala	uppsala OR scandinav* OR sweden OR swedish	7	1	0
Born Global	"born global" OR "new venture" OR "early internationalization" OR "rapid internalization" OR "entrepreneurial firms"	8	3	0
Multi-stage theory	multistage OR evolutionary OR "three-stage"	6	1	1
Regional MNEs	regional OR triad OR "semi-globalization" OR "liability of foreignness" OR "home-region"	9	4	1
Institucional theory	"institutional theory" OR "organizational field" OR isomorph* OR decoupling OR legitimacy OR "liability of foreignness" OR "liability of outsidership"	10	2	1
Total		47	12	3

O estudo apresentado por Kirca et al. (2011) tem por objetivo examinar os fatores que afetam a implementação de uma orientação para o mercado nas subsidiárias de companhias globais, usando como referência a literatura sobre orientação para o mercado e Teoria Institucional. Entre os principais achados estão: (a) a orientação de Marketing das subsidiárias está relacionada às instituições legais do país destino, à estrutura intra-organizacional da MNE, à concorrência nos países destino e à orientação de Marketing da matriz; (b) a orientação para o mercado da matriz influencia a orientação da subsidiária; (c) a distância cultural entre o país de origem e o de destino aumenta o grau de adaptação da orientação ao mercado. A conexão com as abordagens de IB estudadas é que de fato o estudo foi guiado pelo referencial teórico da *institutional theory* no que disse respeito à distância cultural, agregando algumas menções ao modelo de Uppsala. Entretanto, a conexão é feita com aspectos mais amplos do marketing, sem referência direta ao tema das marcas. O estudo apresentado por Liu et al. (2016) tem por objetivo examinar o dilema padronização versus adaptação na comunicação de marcas de luxo na China; entre seus principais achados estão que a estratégia das dimensões das marcas de luxo é mantida de forma estritamente centralizada, mas do ponto de vista de implementação, os gestores têm preferido combinar centralização e descentralização. Não foram encontradas menções explícitas às abordagens estudadas de IB, embora seja possível observar a presença de alguns aspectos pertinentes à discussão vista em Regional MNEs (como a questão das distâncias culturais, por exemplo). Finalmente, o estudo apresentado por Townsend et al. (2009) traz conexões entre as marcas e as teorias estudadas em IB. O estudo tem por objetivo examinar a internacionalização das marcas sob uma perspectiva evolucionária, considerando aspectos da incerteza do ambiente, comportamento mimético e aprendizado experiencial. O estudo traz à discussão conceitos abordados por diversas abordagens de IB como: (a) a recomendação de entrada gradual, conforme apresentado no modelo de Uppsala; (b) a utilização dos mecanismos usados pelas Born Globals para encurtamento da velocidade de criação de marcas globais; (c) a recomendação de estabelecimento de negócios em três grandes continentes logo no início do processo de internacionalização, conforme apresentado pela abordagem Regional MNEs; (d) a abordagem através de três níveis de influências, análoga aos níveis apresentados na *Institutional*

Theory; (e) a experiência de entrada em mercados passados facilitando a entrada em mercados futuros com as limitações apresentadas na Multi-stage Theory.

6. Conclusão

Os achados deste estudo confirmam a afirmação de Gabrielsson (2005) apresentada anteriormente, quanto às limitações de pesquisas de *branding* em IB, assim como, suas correlações com a globalização. Também foi confirmada a oportunidade apresentada por ele de tratar a gestão das marcas como disciplina independente de Marketing Internacional, uma vez que, como resposta à pergunta de pesquisa - qual o papel atribuído às marcas nas abordagens de IB - é possível afirmar que a visão da marca e de suas implicações nos negócios internacionais não acompanhou a evolução das pesquisas acadêmicas realizadas sobre ela dentro do campo da Administração de Empresas em geral. Essa resposta pode ser sustentada pelos achados nas duas etapas do estudo: na primeira, na qual buscou-se entender o papel das marcas dentro das definições das teorias; e na segunda, quando foram analisados os estudos que fazem uso das teorias. A marca ainda não é utilizada como uma *firm-specific advantage* em todo o seu potencial. O objetivo geral foi atingido, embora com a limitação de apenas três artigos após os filtros necessários. Quanto aos objetivos específicos, as teorias foram analisadas sob as lentes das diferentes escolas de pensamento de marcas e as proposições foram desenvolvidas; a quantidade de artigos trouxe limitação, mais uma vez, para a análise de quanto estas proposições já foram exploradas em pesquisas (os três artigos não suportaram as proposições apresentadas). O campo da Administração de Empresas já reconheceu os ganhos gerenciais e financeiros ao estudar e potencializar o uso das marcas. Existe uma grande oportunidade para o entendimento de como o *branding* pode colaborar ainda mais com os processos de internacionalização das empresas, não importando o seu porte ou segmento de atuação.

7. Referências bibliográficas

- AAKER, D. A New Method for Evaluating Stochastic Models of Brand Choice. *Journal of Marketing Research* v.7, n.3, p. 300-06, 1970.
- AAKER, D. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Editora Futura, 2011.
- AAKER, D. Management science in marketing: the state of the art. *Interfaces*, v. 3, n. 4, p. 17-31, 1973.
- AAKER, D.; JOACHIMSTHALER E. Como construir marcas líderes. Bookman Editora, 2009.
- AAKER, D.; SHANSBY, J. G. Positioning your product. *Business Horizons*, v. 25, n. 3, p. 56-62, 1982.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>, acesso em 10/jun/2016.
- BANALIEVA, E. R.; DHANARAJ, C. Home-region orientation in international expansion strategies. *Journal of International Business Studies*, v. 44, n. 2, p. 89-116, 2013.
- BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. Managing across borders: the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- CANTWELL, J.; DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. An evolutionary approach to understanding international business activity: the co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, v. 41, p. 567-586, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, v. 46, p. 3-16, 2015.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENGERGER, J.R. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*; tradução Sonia M Yamamoto e Leonardo Piamonte; revisão técnica Ricardo P Britto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. *Revista Internext*, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

CONTRACTOR, F. J. Is international business good for companies? The evolutionary or multistage theory of interationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, v. 47, p. 453-475, 2007.

CONTRACTOR, F.J.; KUNDU, S.K.; HSU, C. A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 1, p. 48-60, 2003.

DA ROCHA, A.; ÁVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 3, p. 246-257, 2015.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 25, n. 4, p. 573-593, 2008.

GABRIELSSON, M. Branding strategies of born global. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 3, n. 3, p. 199-222, 2005.

GHEMAWAT, P. *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Boston: Harvard Business Press, 2007.

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. *Brand management: research, theory and practice*. Routledge, 2008.

HOEFFLER, S.; KELLER; K. L. Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 21, n. 1, p. 78-89, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Uppsala internalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KELLER, K. L.; MACHADO M. *Gestão estratégica de marcas*. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

KIRCA, A. H.; BEARDEN, W. O.; ROTH, K. Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: the role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 5, p. 683-699, 2011.

- KOGUT, B. Designing global strategies: comparative and competitive value added chains. *Sloan Management Review*, v. 27, n. 1, p. 27–38, 1985.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K.; DACIN, M.T. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 994-1006, 2008.
- LIU, S.; PERRY, P.; MOORE, C.; WARNABY, G. The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 1, p. 357-364, 2016.
- NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- NORTH, D. C. Economic performance through time. *The American Economic Review*, v. 84, n. 3, p. 359-368, 1994.
- NORTH, D. C. *Understanding the process of economic change*. Princeton: Princeton University Press, 2005.
- PETTICREW, M.; ROBERTS, H. *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- RUGMAN, A. M., VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies* v. 35, n. 1, p. 3-18, 2004.
- SCIMAGO JOURNAL AND COUNTRY RANK. Disponível em <http://www.scimagojr.com/journalrank.php>, acesso em 03/jun/2016.
- SEMPRINI, A. A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006. p.25.
- TOWNSEND, J. D.; YENIYURT, S.; TALAY, M. B. Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 4, p. 539-558, 2009.
- WEB OF SCIENCE, Thomson Reuters. Disponível em http://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=1AG3teIKNtidAHt3Yrt&preferencesSaved=>, acesso em 03/jun/2016.
- ZHOU, L.; WU, W.; LUO, X. Internalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 673-690, 2007.