

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

MARIA EUGÊNIA FORTES RAMOS DA SILVA GONÇALVES GALLOTTI

**OS FATORES DO PROCESSO DE DECISÃO SOBRE O REGISTRO MARCÁRIO
NO CONTEXTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS
PRODUTORAS E EXPORTADORAS DE CALÇADOS DE COURO**

Rio de Janeiro

2021

Maria-Eugênia Fortes Ramos da Silva Gonçalves Gallotti

Os fatores do processo de decisão sobre o registro marcário no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados de couro

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutor ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Orientadora: Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes

Coorientador: Prof. Dr. Renato Dourado Cotta de Mello

Rio de Janeiro

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação – INPI
Bibliotecário responsável Evanildo Vieira dos Santos – CRB7-4861

G173 Gallotti, Maria Eugênia Fortes Ramos da Silva Gonçalves.

Os fatores do processo de decisão sobre o registro marcário no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados de couro. / Maria Eugênia Fortes Ramos da Silva Gonçalves Gallotti. -- 2021.

552 f. ; figs. ; gráfs. ; tabs. ; quadros.

Tese (Doutorado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) -
Academia de Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento, Divisão de
Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade
Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes.

Co-Orientador: Prof. Dr. Renato Dourado Cotta de Mello.

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta Tese, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Maria-Eugênia Fortes Ramos da Silva Gonçalves Gallotti

Os fatores do processo de decisão sobre o registro marcário no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados de couro

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutor ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Aprovada em agosto de 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Adelaide Maria de Souza Antunes

Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Coorientador: Prof. Dr. Renato Dourado Cotta de Mello

COPPEAD/UFRJ

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Veronica Lagassi

Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC)

Profa. Dra. Elaine Saraiva Vianna

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)

Profa. Dra. Patricia Pereira Peralta

Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e
Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Mauro Catharino Vieira da Luz

Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e
Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Araken Lima

Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e
Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial

DEDICATÓRIA

A todos os interessados em desenvolver Propriedade Intelectual e Industrial como forma de promover o Desenvolvimento, através da agregação de valor.

A todos os fabricantes de produtos e serviços brasileiros.

A Luiz Solon, Marco Aurélio, Luiz Póvoa, Eliana e aos amigos essenciais na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A entrega deste trabalho vai acompanhada de muito suporte.

Primeiramente, de meus fenomenais orientadores: Profa. Adelaide Maria de Souza Antunes e o Prof. Renato Dourado Cotta de Mello. Ainda não encontrei palavras suficientes para expressar o tamanho da minha admiração e gratidão. Vocês são de outro mundo.

Faço um agradecimento também aos Professores Mauro Catharino da Luz e Roberta Dias Campos pelas assertivas e numerosas contribuições em fases centrais do planejamento da pesquisa, na discussão das proposições teóricas e em aspectos extremamente específicos da metodologia qualitativa.

Agradeço imensamente aos Professores Veronica Lagassi, Elaine Saraiva Vianna, Marcello José Pio, Patrícia Peralta, Araken Lima e, novamente, Mauro Catharino da Luz, por todas as boas perguntas e contribuições na banca de defesa que não apenas melhoram a versão para impressão como também geraram uma série de planos para artigos que espero ainda escrever.

Agradeço, da mesma forma, enormemente, as oportunas e inteligentes contribuições dos professores da banca de qualificação Ariane Christine Roder Figueira, Renato Cotta de Mello, Mauro Catharino da Luz, bem como toda a preciosa orientação e o apoio dos professores Patricia Peralta e Vinicius Bogéa Câmara.

Gostaria de registrar um gigantesco e especial agradecimento aos meus chefes Schmuell Cantanhede e André Luis Balloussier por todo estímulo diário que me fizeram chegar até aqui e que torna a atividade do exame de marcas e as reflexões sobre todo o universo da PI um contínuo ponto de interesse.

Registro minha gratidão também às equipes do Protocolo de Madri (CGPRO, ficou muito boa essa sigla), da DITEC VII (sempre VII!), da CGTI e aos demais colegas do INPI que me ensinam tanto todos os dias.

Em especial, nesse caminho, agradeço a Helena Carolina Braga, Elizabeth Andrade, Ubiraci Marques, Gerardo Pessoa, Rafael Teixeira, Sheila Maia, Gustavo Novis, Daniel Pinho, Felipe Castro, Pedro Alvisi, Juliana Saliby, Matheus Mariani, Thiago H. Campos, Ana Cristina Monteiro, Thiago A. Bastos, Radja Fajardo, Luis Antônio Gomes, Susana Santana, Evandro Arenari, Fernando Pinheiro, Pedro Calisto, Marcus Vieira, Daniel Mosqueira, Celso Tchao, Iloana Peyroton, José Vaz, Júlio Cesar Moreira, Kalinkka Leal, Alexandre Mendes, Elton Paiva, Adriana Bellon, Isis Ramos, Marco Iúlio, Marcos Couto, Priscilla Baloussier, Pablo Regalado,

Silvia Freitas, Talita Beltrão, Liane Lage, Alexandre Dantas, Pedro Bourlandy, Larissa Lornay, Ana Paula Gomes Pinto, Reinaldo Barreto, Nathalia Calandrini, Felipe Augusto Melo, Alessandro Bergamassi, Leopoldo Coutinho, Alexandre Ciâncio, Rafael Moreira, Adriana Cima e ao Presidente Claudio Furtado, por tantas diferentes formas de apoio, estímulo e conteúdo.

Agradeço ao Professor Victor Pires dos Santos pelos valiosos e generosos *inputs* sobre o Atlas TI; à Elisa Priori pelos artigos da *Grounded Theory* e ao Caio Fonseca por toda agilidade e competência na transcrição das entrevistas.

Agradeço o conhecimento do Protocolo de Madri tão generosamente compartilhado durante os últimos anos por Juan Rodrigues e Aurea Plana, funcionários da OMPI.

Agradeço a cada professor do Doutorado cujo conhecimento compartilhado também está nessas páginas. Em especial, muito contribuíram com essa análise as matérias dos professores Sergio Paulino, Dirceu Teruya, Araken Lima, Ricardo Rodrigues, Eduardo Winter, Vinicius Bogéa, Celso Lage, Mauro Catharino, Patrícia Peralta e Alexandre Guimarães. Agradeço também ao conhecimento adquirido no Mestrado, em especial o envolvido diretamente no tema desta tese sobre Internacionalização, Pesquisa qualitativa e quantitativa, Marketing, Estratégia, Custo, Dinâmica de redes, Sustentabilidade, assimilado nas aulas dos professores Renato Cotta de Mello, Ângela da Rocha, Victor Almeida, Luiz Antônio Dib, Letícia Casotti, Maribel Soares, Otávio Figueiredo, Denise Fleck, Marcos Ávila, Vicente Ferreira, Roberto Nogueira, Celso Lemme. Não poderia esquecer de todos aqueles que fizeram parte desse aprendizado, meus colegas da turma 2010 do Coppead e das turmas do Doutorado.

Foram essenciais e marcantes, como aluna, em parcerias de trabalho, risadas, trocas e lembretes fundamentais de datas, os insuperáveis Elizabeth Andrade, Vera Pinheiro, Deuzanira Lima dos Santos, Cesar Viana Moreira Junior e Sheila Melo.

Cabe ainda lembrar que esse Doutorado não teria sido concluído sem o apoio específico da fada madrinha de todos os alunos da academia do INPI a incansável e absurdamente competente Patricia Trotte. E que o Referencial Teórico entregue não seria nem de perto o mesmo sem a gigante competência, agilidade e generosidade contínua desse ser iluminado, Evanildo Vieira dos Santos.

Na logística sem a qual essa tese não teria sido entregue, agradeço a Luiz Solon Gonçalves Gallotti, a Marco Aurélio Dias Campos e a Eliana Dias Campos por tanto, todos os dias. Vou guardar com um sorriso que faz vibrar de emoção a parte da mecanografia com horário extenso de atendimento, os almoços saudáveis que geraram tempo e energia utilizados nessa pesquisa e até os adesivos para câimbras e dor nas costas nos momentos de longos dias

em sequência digitando. Não parece exagero afirmar que não teria fisicamente sobrevivido sem vocês. Muito grata serei sempre por terem me estimulado a estudar desde que nasci e a ser curiosa sobre todas as coisas, despertando aquela vontade de aproveitar os dias dessa vida para crescer também intelectualmente. Desse período da tese, agradeço cada provocação repleta de inteligência que me provocou a sair da minha zona de conforto de diferentes formas. É um presente ser filha de vocês e vou sempre fazer o meu melhor para deixá-los orgulhosos. E claro, é também o momento de lembrar que foram vocês os primeiros a comprar, para os meus pés, sapatos de todos os tipos iniciando a paixão pelos produtos e suas estratégias de mercado.

Não tenho palavras suficientes para agradecer também aos meus irmãos-amigos que alegram continuamente e, em qualquer do mundo, todos os meus dias e, nessa corrida de longuíssima distância, vieram trazer respiros que alavancaram minha produtividade. Em especial, agradeço a Luiz Póvoa Gallotti, Maria da Gloria Vieira, Renata Rampazzo, Vinicius Rodrigues, Carolina Foroni, Leonardo Pereira, Mariana Abbatte, Ana Paula de Miranda, Luiz Fernando Ribas, Luiz Monteiro Hagen, Yara Gassol, Marcela Feilhaber, Clarice Saadi, Merielen dos Santos, Monique Saade, Moujdey Hassan, Tatiana Restrepo, Ingrid Licorniq, Philippe Baden Powell, Juliette-Andrea Elie, Roberta Dias Campos, Ulisses Teixeira, Dora, Vicente, Fernanda Dias Campos, Eduardo e Antônio, Helena Carolina Braga, Beatriz Lopes, Zélia Leal, Nadhia Leal Adhirni, Samy Leal Adghirni, Mekki e Francoise Kabbaj, Maria Cecilia Florence, Mariana Cristóvão, Pedro Paulo Silva de Oliveira, Ashesh Mukherjee, Lucinha Gallotti, Hélio Povoá Gallotti e Isabela, Renata, Eduardo Gallotti e Marita, Emerson Leoli e Guilherme Hovatt. Foi, por exemplo, refugiada no silêncio na casa da Renata e do Vinicius que uma parte desse trabalho foi escrita, enquanto a rua festejava o final de ano. Foi a Mariana Abbatte que me acolheu em São Paulo para visitar todos os dias da feira calçadista e foi com nossos papos nesse momento que novas ideias no tema surgiram. Foi através da Carolina Forroni que soube da existência do Inspiramais e foi ela que me apresentou meu primeiro contato na Assintecal. Já a Ana Paula me fez conhecer grandes *designers* calçadistas brasileiros. E por aí segue uma longa lista de contribuições para este trabalho. E é, sempre com vocês, que me divirto usando a velha bota de trilha, sandálias rasteiras ou sapatos altos em eventos glamourosos: obrigada por trazerem mais brilho nas cores dessa jornada.

Um conjunto todo especial de agradecimentos cabe aos profissionais do setor calçadistas e das entidades de apoio à exportação que apoiaram diretamente esta investigação, sendo eles: Bernardo Ignarra (SEBRAE SP), Jeferson Santos (Diretor Geral da Couromodas), Márcia Alves (SINDIFRANCA), Luiz Antônio Cintra Filho (Prefeitura de Franca), Ilse Guimaraes (ASSINTECAL e Inspiramais), Carolina Rostirolla (SEBRAE RS), Fabiano Barreto (CNI),

José Geraldo Galazzini (Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú), Nelma Leal (Sindicato da Indústria de Calçados do Estado de Goiás) e Fleide Rosana Anequini (SEBRAE SP- Bauru).

E, sobretudo, sou imensamente grata aos empresários e gestores que dedicaram tanto tempo e dividiram tão abertamente suas histórias de vida e de negócio, reflexões e projetos, apostando comigo nessa pesquisa. Vocês são um exemplo de garra e esse trabalho não existiria sem vocês. Fico feliz demais de tê-los conhecido e, guiada por vocês, ter aprendido tanto sobre o universo pesquisado. A vocês meu, sempre, Muito Agradecida!

Dê a uma mulher os sapatos certos e ela poderá conquistar o mundo.

Marilyn Monroe

RESUMO

GALLOTTI, Maria-Eugênia Fortes Ramos da Silva Gonçalves. **Os fatores do processo de decisão sobre o registro marcário no contexto de pequenas e médias empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados de couro.** 2021. 536 f. Tese (Doutorado) em Propriedade Intelectual e Inovação – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2021.

Esse estudo exploratório adota a metodologia qualitativa de análise de casos para investigar quais são os fatores que agem no processo de decisão que leva um empreendedor exportador a registrar sua marca no exterior e como esses fatores se relacionam e agem no processo. Ele investiga também se são os mesmos fatores que agem no processo de decisão para o seu registro de marca no Brasil. O estudo adota como referencial teórico a literatura da Internacionalização, em especial, a da corrente Comportamental, a Teoria Empreendedora Internacional (TEI) e a literatura econômica do registro marcário. Definem-se, a partir deste referencial, 44 proposições teóricas que são investigadas em dez casos de Pequenas e Médias empresas (PMEs) brasileiras exportadoras fabricantes de calçados de couro feminino. Como resultado, foi verificada a aderência entre universo empírico e teórico para 38 das 44 proposições teóricas investigadas. Foram os fatores identificados: Conhecimento, Percepção de custo; Representatividade das vendas no exterior, Representatividade das vendas com sua marca própria, Elemento nominativo marcário; Presença em mídias sociais; Estratégia de Crescimento; Quantidade de países e especificidade; Distância Psíquica; Estágio de *I-model*; Expectativa em relação ao futuro; Precificação; Inércia; Alerta Empreendedor e o viés de *Exploration*; Aversão ao Risco; Inovação; Experiência com barreiras de entrada no exterior; Modo de atuação no exterior; Motivo da internacionalização; *Effectuation e Causation*; *Network*; Participação em Feiras de negócios. Alguns desses fatores foram identificados como exclusivo da decisão sobre o registro no exterior, não atuando na equivalente para o registro no Brasil: Custo do registro; Evento Crítico; Especificidade de países; Distância Psíquica; Barreiras à exportação. Atuando apenas na decisão quanto ao registro no Brasil foi identificado o fator ação de entidades de apoio à PME. Observou-se também que para algumas empresas alguns fatores agem na decisão no Brasil ou no exterior e não nas duas. Quanto a forma de atuação, foram identificadas nove categorias das quais fazem parte os fatores listados. São as categorias: Desencadeadores do Conhecimento; Conhecimento Mínimo sobre registro de Marca; Evento Crítico; Ação Empreendedora; Identificação de Vantagens Competitivas; Identificação de forma de lucrar com vantagens; Identificação do Real; Bloqueadores do Processo; e Mecanismos de Validação. Um *framework* analítico representando esses achados é então proposto como um dos resultados do estudo. Como conclusão, diversas contribuições para literatura, gerenciais e específicas para Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) são apresentadas. Considerando a relevância do tema como mecanismo de agregação de valor para negócios tão centrais para a economia do Brasil e de tantos outros países como são as PMEs, espera-se que futuros estudos deem sequência a investigação, aprofundando ainda mais cada um dos fatores, investigando outros setores e adotando outras metodologias.

Palavras-chave: Internacionalização. Pequenas e médias empresas. Marca. Registro Marcário. Calçados. Protocolo de Madri.

ABSTRACT

GALLOTTI, Maria-Eugênia Fortes Ramos da Silva Gonçalves. **Factors acting in the decision process for trademark registration in the context of brazilian entrepreneur producing and exporting leather footwear**. 2021. 536 p. Dissertation (Ph.D. on Intellectual Property and Innovation) – Intellectual Property Brazilian National Institut, Rio de Janeiro, 2021.

This exploratory study adopts the qualitative methodology of case analysis to investigate which factors act in the decision process that lead an exporting entrepreneur to register his trademark abroad and how these factors are related and act in the process. It also investigates whether the same factors act in the decision process regarding its trademark registration in the domestic market. It adopts as a theoretical reference the literature on Internationalization, in particular, the Behavioral current, the International Entrepreneurial Theory (TEI) and the Economic literature on trademark registration. From it, 44 theoretical propositions are defined and are investigated in ten cases of Brazilian Small and Medium Enterprises (SMEs) that export women's leather shoes. As a result, the adherence between the empirical and theoretical universe was verified for 38 of the 44 theoretical propositions investigated. The factors identified were: Knowledge, Perception of cost; Representativeness of sales abroad, Representativeness of sales with its own brand, Nominative branding element; Presence on social media; Growth Strategy; Number of countries and specificity; Psychic Distance; I-model stage; Expectation about the future; Pricing; Inertia; Entrepreneurial Alert and the Exploration bias; Risk Aversion; Innovation; Experience with barriers to entry abroad; Acting mode abroad; Reason for internationalization; Effectuation and Causation; Network; Participation in trade fairs. Some of these factors were identified as exclusive to the decision on registration abroad, not acting as equivalent for registration in Brazil: Cost of registration; Critical Event; Country's specificity; Psychic Distance; Export barriers. Acting only in the decision regarding registration in Brazil, the action factor of SME support entities was identified. It was also observed that for some companies some factors act in the decision in Brazil or abroad and not both. As for the form of action, nine categories were identified, which include the listed factors. The categories are: Knowledge Triggers; Minimum knowledge about trademark registration; Critical Event; Entrepreneurial Action; Identification of Competitive Advantages; Identification of a way to profit from advantages; Identification of the Real; Process Blockers; and Validation Mechanisms. An analytical framework representing these findings is then proposed as one of the study results. As a conclusion, several contributions to literature, management and specific to the National Institute of Industrial Property (INPI) are presented. Considering the relevance of the theme as a mechanism for adding value to businesses as central to the economy of Brazil and of so many other countries such as SMEs, it is expected that future studies will continue the investigation, further deepening each of the factors, investigating other sectors and adopting other methodologies.

Keywords: Internacionalization. Small and mediuns firms. Trademarks. Trademarks' registration. Footwear. Shoes. Madrid Protocol.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO DE PRODUÇÃO CALÇADISTA	32
FIGURA 2 - PRINCIPAIS PAÍSES CONSUMIDORES E REPRESENTATIVIDADE (PARES, 2018)	33
FIGURA 3 - PRODUÇÃO E CONSUMO TOTAL MUNDIAL DE CALÇADOS (BILHÕES DE PARES, 2017 A 2019)	39
FIGURA 4 - POSIÇÃO DOS PAÍSES NO RANKING DE ATRATIVIDADE DE CALÇADOS BRASILEIROS (2014 A 2018)..	40
FIGURA 5 - INDICAÇÕES DE PROCEDÊNCIA DO SETOR CALÇADISTA REGISTRADAS NO BRASIL.....	69
FIGURA 6 – MODELO DE EXPECTATIVA EM RELAÇÃO AO FUTURO DE TURCAN (2011)	88
FIGURA 7- MODELO TEÓRICO DO <i>EFFECTUATION</i> DE SARASVATHY (2001)	90
FIGURA 8 - MODELO DO <i>BRANDING</i> INTERNACIONAL DEMANDA-FORNECIMENTO.....	98
FIGURA 9 - MODELO TEÓRICO DO SUCESSO INTERNACIONAL	100
FIGURA 10 - MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO POR RIENDA ET AL. (2020)	114
FIGURA 11 - LOCALIDADE DAS DEZ EMPRESAS ESTUDADAS.....	153
FIGURA 12 - MARCA ALBARUS NO SITE DA EMPRESA COM O “R”	180
FIGURA 13 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA STELLA RAMALHO	220
FIGURA 14 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA HITS	226
FIGURA 15 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA DONNA CARLOTTA.....	231
FIGURA 16 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA PERLATTO	240
FIGURA 17 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA MIRONNELI	245
FIGURA 18 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA ALBARUS	252
FIGURA 19- LIGAÇÃO DOS FATORES NA LA FEMME.....	258
FIGURA 20 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA VICENZA	264
FIGURA 21 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA MARINA MELLO	269
FIGURA 22 - LIGAÇÃO DOS FATORES NA BRAZIL BOOTS.....	274
FIGURA 23 - EMPRESAS POR FAIXAS DE PERCENTUAL DE EXPORTAÇÃO NO FATURAMENTO TOTAL.....	297
FIGURA 24 - ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA DAS EXPORTAÇÕES JÁ REALIZADAS PELAS EMPRESAS	329
FIGURA 25 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS EM TURCAN (2011)	348
FIGURA 26 - INOVAÇÃO OBSERVADA POR EMPRESA.....	371
FIGURA 27 - TABELA CÓDIGO DOCUMENTO SOBRE ENTIDADES DE APOIO À PME CITADAS	404
FIGURA 28 - DIAGRAMA DE SANKEY SOBRE ENTIDADES DE APOIO À PME CITADAS	404
FIGURA 29 - <i>FRAMEWORK</i> ANALÍTICO RESULTADO DA ANÁLISE SOBRE OS FATORES AGINDO NO PROCESSO DE DECISÃO SOBRE O REGISTRO DE MARCA	474
FIGURA 30 - TAMANHO DAS EMPRESAS PELOS 3 CRITÉRIOS.....	531
FIGURA 31 - BUSCA DE INDÍCIOS DE RELAÇÃO ENTRE TAMANHO E IDADE QUANDO DO PEDIDO DE MARCA ..	531

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NA STELLA RAMALHO	218
GRÁFICO 2 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA HITS	225
GRÁFICO 3 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA DONNA CARLOTTA	230
GRÁFICO 4 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA PERLATTO	239
GRÁFICO 5 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA MIRONNELI.....	244
GRÁFICO 6 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA ALBARUS.....	251
GRÁFICO 7 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA LA FEMME	257
GRÁFICO 8- PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA VICENZA	263
GRÁFICO 9 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA MARINA MELLO.....	268
GRÁFICO 10 - PESOS DOS FATORES QUE APARECEM NOS PROCESSOS ESTUDADOS NA BRAZIL BOOTS	273
GRÁFICO 11 - FATORES ENCONTRADOS E EM QUANTAS EMPRESAS DAS DEZ ESTUDADOS	471
GRÁFICO 12 - FATORES ENCONTRADOS E PESOS NO DISCURSO DOS DEZ EMPRESÁRIOS	472

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PEDIDOS INTERNACIONAIS PARA CALÇADOS CERTIFICADOS PELO INPI ATÉ 10 DE JULHO DE 2021	65
QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE ABORDAGENS DE <i>CAUSATION</i> E <i>EFFECTUATION</i> EM CENÁRIO DE INCERTEZA.....	93
QUADRO 3 - CONCLUSÕES DE ROSAS ET AL. (2007) RELATIVAS AO REGISTRO DE MARCA	115
QUADRO 4 – DEFINIÇÕES DE PME NA LITERATURA.....	118
QUADRO 5 - IDADE DA EMPRESA NA LITERATURA	122
QUADRO 6 - PROPOSIÇÕES TEÓRICAS EXTRAÍDAS DA LITERATURA.....	145
QUADRO 7 - DETALHES DAS ENTREVISTAS	155
QUADRO 8 - FERRAMENTAS USADAS NO SOFTWARE DE ANÁLISE ATLAS.TI.....	160
QUADRO 9 - FATORES QUE APARECEM PARA A STELLA RAMALHO	213
QUADRO 10 - FATORES QUE APARECEM PARA A HITS.....	221
QUADRO 11 - FATORES QUE APARECEM PARA A DONNA CARLOTTA	227
QUADRO 12 - FATORES QUE APARECEM PARA A PERLATTO	233
QUADRO 13 - FATORES QUE APARECEM PARA A MIRONNELI	241
QUADRO 14 - FATORES QUE APARECEM PARA A ALBARUS	246
QUADRO 15 - FATORES QUE APARECEM PARA A LA FEMME	253
QUADRO 16 - FATORES QUE APARECEM PARA A VICENZA	259
QUADRO 17 - FATORES QUE APARECEM PARA A MARINA MELLO.....	265
QUADRO 18 - FATORES QUE APARECEM PARA A BRAZIL BOOTS	270
QUADRO 19 - SITUAÇÃO EM RELAÇÃO A DECISÃO SOBRE PEDIDO DE REGISTRO DE MARCA NO BRASIL E NO EXTERIOR DE CADA EMPRESA NO ESTUDO	276
QUADRO 20 - RESUMO DOS FATORES IDENTIFICADOS AGINDO NO PROCESSO DE DECISÃO SOBRE O REGISTRO DE MARCA NO BRASIL E NO EXTERIOR.....	280
QUADRO 21 - RESULTADOS PARA PT1 A PT4.....	281
QUADRO 22 - IDADE DA EMPRESA NO MOMENTO DA ENTREVISTA E IDADE DO INÍCIO DA EXPORTAÇÃO	282
QUADRO 23 - IDADE DA EMPRESA NA DECISÃO DE REGISTRO (PT3)	282
QUADRO 24 - TAMANHO DAS EMPRESAS COM BASE NA LITERATURA	285
QUADRO 25 - RESULTADOS REFERENTE A PT7 E PT8.....	288
QUADRO 26 - CUSTOS PERCEBIDOS PELOS DEZ EMPRESÁRIOS PARA O REGISTRO DE MARCA.....	289
QUADRO 27 - PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SOBRE O CUSTO DE REGISTRO DE MARCA NO EXTERIOR	291
QUADRO 28 - RESULTADOS PARA PT9.....	294
QUADRO 29 - PERCENTUAL DE EXPORTAÇÃO NO FATURAMENTO TOTAL	296
QUADRO 30 - RESULTADOS PARA PT 10 E PT 11.....	300
QUADRO 31 - PERCENTUAIS MARCA PRÓPRIA, EXPORTAÇÃO E PLANOS.....	302
QUADRO 32 - RESULTADOS PARA PT 12 E PT 13.....	303
QUADRO 33 - CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS NOMINATIVOS ESCOLHIDOS COMO MARCA	304
QUADRO 34 - RESULTADOS PARA PT 14 E PT 15.....	310
QUADRO 35- NÚMERO DE SEGUIDORES, <i>POSTS</i> E CURTIDAS NAS MÍDIAS SOCIAIS E <i>PROXY</i> DE PERFORMANCE E DE ATIVIDADE INTERNACIONAL	311
QUADRO 36 – ANO DO PEDIDO DE REGISTRO E DO INÍCIO DA CONTA INSTAGRAM.....	312
QUADRO 37 - RESULTADOS PARA PT16 E PT17.....	318
QUADRO 38 - ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE CANAIS DE VENDAS	320
QUADRO 39 - PLANOS DE CRESCIMENTOS DAS EMPRESAS	320
QUADRO 40 - RESULTADOS PARA PT18 E PT19.....	327
QUADRO 41 - QUANTIDADE E ESPECIFICIDADE DOS PAÍSES PARA ONDE JÁ EXPORTOU	328
QUADRO 42 - PAÍSES DOS PEDIDOS DE REGISTRO DE MARCA NO EXTERIOR.....	330
QUADRO 43 - AMÉRICA LATINA - PAÍSES PARA ONDE EXPORTA E NÃO TEM PEDIDO DE MARCA	331

QUADRO 44 - AMÉRICA DO NORTE E EUROPA- PAÍSES PARA ONDE EXPORTA E NÃO TEM PEDIDO DE MARCA.....	331
QUADRO 45 - ÁSIA, OCEANIA, ÁFRICA: PAÍSES PARA ONDE EXPORTA E NÃO TEM PEDIDO DE MARCA	331
QUADRO 46 - 1º PAÍS DA EXPORTAÇÃO E MARCA PRÓPRIA OU DO CLIENTE.....	333
QUADRO 47 - RESULTADOS PARA PT 20.....	333
QUADRO 48 - DIMENSÕES DA DISTÂNCIA PSÍQUICA ENCONTRADAS NAS ENTREVISTAS	335
QUADRO 49 - DETALHAMENTO DO TEOR DA DISTÂNCIA PSÍQUICA ENCONTRADA NAS ENTREVISTAS	336
QUADRO 50 - RESULTADOS PARA PT 21.....	342
QUADRO 51 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS NOS <i>I-MODELS</i>	343
QUADRO 52 - RESULTADOS PARA PT 22.....	347
QUADRO 53 - PEDIDOS DE REGISTRO DE MARCA NO EXTERIOR E TURCAN (2011).....	348
QUADRO 54 - RESULTADOS PARA PT 23.....	352
QUADRO 55 - PRECIFICAÇÃO NAS EMPRESAS	354
QUADRO 56 - RESULTADOS PARA PT 24 E PT 25.....	357
QUADRO 57 - DIAGNÓSTICOS SOBRE INÉRCIA E INTENÇÃO GERENCIAL	358
QUADRO 58- RESULTADOS PARA PT 26 E PT 27.....	361
QUADRO 59 - RESULTADOS PARA PT 28 E PT 29.....	363
QUADRO 60 - RESULTADOS PARA PT 30 E PT 31.....	364
QUADRO 61 - PRODUTOS-CHAVES DAS EMPRESAS	370
QUADRO 62 - RESULTADOS PARA PT 32.....	372
QUADRO 63 - RESULTADOS PARA PT 33.....	375
QUADRO 64 - MODO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	379
QUADRO 65 - RESULTADOS PARA PT 34.....	380
QUADRO 66 - MOTIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS	381
QUADRO 67 - RESULTADOS PARA PT 35 E PT 36.....	383
QUADRO 68 - CONHECIMENTOS DOS EMPRESÁRIOS	388
QUADRO 69 - RESULTADOS PARA PT 37 E PT 38.....	391
QUADRO 70 - ABORDAGEM PREDOMINANTE <i>EFFECTUATION</i> OU <i>CAUSATION</i> NAS EMPRESAS	397
QUADRO 71 - RESULTADOS PARA PT 39 E PT 40.....	400
QUADRO 72 - RESULTADOS PARA PT 41 E PT 42.....	403
QUADRO 73 - RESULTADOS PARA PT 43 E PT 44.....	409
QUADRO 74 - FEIRAS DE NEGÓCIOS QUE AS EMPRESAS PARTICIPAM.....	411
QUADRO 75 - MOTIVOS DE PARTICIPAÇÃO NAS FEIRAS.....	412
QUADRO 76 - RESUMO DOS ACHADOS POR PROPOSIÇÃO TEÓRICA	420
QUADRO 77 - RESUMO DOS ACHADOS POR FATOR	422

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RELAÇÃO ENTRE NÚMERO DE PEDIDOS DE REGISTRO DE MARCA E DE EMPRESAS EXPORTADORAS PARA ALGUNS PAÍSES	26
TABELA 2 - IMPORTAÇÃO DE CALÇADOS POR PAÍS EM VOLUME (MILHÕES DE PARES, 2016 A 2018).....	34
TABELA 3 - IMPORTAÇÃO DE CALÇADOS POR PAÍS EM VALOR (MILHÕES DE DÓLARES, 2016 A 2018).....	34
TABELA 4 - CONSUMO DE CALÇADOS PER CAPITA POR PAÍS EM VOLUME (PARES POR HABITANTE, 2016 A 2018)	35
TABELA 5 - PRINCIPAIS PAÍSES CONSUMIDORES EM VOLUME E VARIAÇÕES (MILHÕES DE PARES, 2016 A 2018).....	36
TABELA 6 - EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS POR PAÍS EM VALOR (MILHÕES DE DÓLARES, 2016 A 2018).....	37
TABELA 7 - EXPORTAÇÃO DE CALÇADOS POR PAÍS EM VOLUME (MILHARES DE PARES, 2016 A 2018).....	38
TABELA 8 - PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES EM VOLUME (MILHÕES DE PARES, 2016 A 2018) .	38
TABELA 9 - CÓDIGOS CNAE PARA CALÇADOS	55
TABELA 10 - QUANTIDADE DE CNPJS E CPFS EXPORTADORES BRASILEIROS POR CÓDIGO CNAE CALÇADISTA (2020)	55
TABELA 11- TAXAS PARA REGISTRO DE MARCA POR PAÍS (UMA CLASSE, JULHO 2021)	61
TABELA 12 - NÚMERO DE CNPJS NO CRUZAMENTO DAS BASES (2015 A 2020)	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
APEXBRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ARIPO	<i>African Regional Intellectual Property Organization</i>
ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
ASIPI	Associação Interamericana da Propriedade Intelectual
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRL	Real brasileiro (moeda)
CHF	Franco Suíço (moeda)
CIESP	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CN	Classe Nacional
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNIPA	<i>China National Intellectual Property Administration</i>
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPMF	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
CUP	Convenção da União de Paris
DOU	Diário Oficial da União
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitadas
EUIPO	<i>European Union Intellectual Property Office</i>
FATEC	Faculdade de Tecnologia de Jaú
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEL	Fundação de Investigações Econômicas Latino-americanas
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GRU	Guia de Recolhimento da União
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	Implementação de Comunicação e Tecnologia da informação
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
INTA	Associação Internacional de Marcas
<i>I-Model</i>	Modelo de Inovação (Teoria da Internacionalização)
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INV	<i>International New Ventures</i>
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPO	<i>Intellectual Property Office UK</i>
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MEI	Microempreendedor Individual
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MGS	<i>Madrid Goods and Service Manager</i>
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OAMI	<i>Oficina de Armonización del Mercado Interior</i>
OAPI	<i>Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle</i>
OECD	Organização Internacional para Cooperação e Desenvolvimento
OLI	<i>Ownership, Localization and Internalization</i>
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Industrial
ONU	Organização das Nações Unidas
PAN	Processo Administrativo de Nulidade
PCT	<i>Patent Cooperation Treaty</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&S	Produtos e Serviços
PI	Propriedade Industrial
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas

RADAR	Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros
RBV	<i>Resource-based View</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SICC	Salão Internacional do Couro e do Calçado
SINBI	Sindicato da Indústria de Calçado e Vestuário de Birigui
SINDICALÇADOS	Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú
SINDIFRANCA	Sindicato da Indústria de Calçados de Franca
SINDINOVA	Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana
SINDIPEÇAS	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SISCOMEX	Sistemas Comércio Exterior
UE	União Européia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UNESP	Universidade Estadual Paulista
USP	Universidade de São Paulo
USPTO	<i>United States Patent and Trademark Office</i>
WIPO	<i>World Industrial Property Organization</i> (sigla da OMPI em ingles)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	23
OBJETIVO E PERGUNTAS DE PESQUISA	29
CONTEXTUALIZAÇÃO	29
O processo de produção de calçados	30
O mercado mundial consumidor de calçados	33
Os principais países exportadores de calçados	36
Feiras calçadistas	41
Breve história do setor no Brasil.....	42
A Importância do setor calçadista na economia brasileira.....	44
Visão geral dos APLs calçadistas brasileiros ou região contemplados no estudo	46
Ativos de PI do setor de calçadista no Brasil.....	56
DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	69
2 REFERENCIAL TEÓRICO	71
2.1 COMPONENTES NO REFERENCIAL TEÓRICO.....	71
2.2 A LITERATURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	71
2.2.1 A Corrente Comportamental e alguns dos fatores nela discutidos.....	72
2.2.2 A Teoria do Empreendedorismo Internacional (TEI) e alguns dos fatores nela discutidos	78
2.2.3 Os Modelos de Estágios de Inovação e alguns dos fatores neles discutidos.....	81
2.2.4 Inércia e Intenção Gerencial	83
2.2.5 <i>Exploration, Exploitation</i> e Alerta Empreendedor	86
2.2.6 Teoria da Expectativa sobre o crescimento da Indústria e Economia	87
2.2.7 Teoria do <i>Effectuation</i> e/ou <i>Causation</i>	88
2.2.8 Teoria da escolha entre estandarização ou adaptação da marca.....	96
2.2.9 Modelo dos fatores do Sucesso de internacionalização	99
2.2.10 Barreiras ao sucesso da Internacionalização.....	104
2.3 A LITERATURA ECONÔMICA DO REGISTRO MARCÁRIO	106
2.3.1 Teoria da Eficiência Econômica do registro de marca.....	106
2.3.2 Modelo estrutural da relação entre performance na internacionalização, registro de marca e mídias sociais	110
2.3.3 Literatura sobre Custo x Benefício do registro de marcas	114
2.4 APROFUNDAMENTOS EM CONCEITOS E CONSTRUTOS	116
2.4.1 Pequena e Média Empresa (PME)	117
2.4.2 Idade da empresa	121
2.4.3 Internacionalização e Atividade Internacional.....	122
2.4.4 Motivos da internacionalização	123
2.4.5 Modos de atuação na internacionalização.....	125
2.4.6 Inovação.....	131
2.4.7 <i>Network</i>	133
2.4.8 Performance.....	136
2.4.9 Distância Psíquica.....	137
2.5 PROPOSIÇÕES EXTRAÍDAS DA LITERATURA	142
3 METODOLOGIA	146
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	146
3.2 DESENHO DE PESQUISA	146
3.3 SELEÇÃO DE CASOS	150
3.4 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO	153
3.5 ANÁLISE DE DADOS	155
3.5.1 Análise Descritiva Caso a Caso (<i>Within Case Analysis</i>)	156
3.5.2 Comparação entre Casos (<i>Cross-case Analysis</i>).....	157
3.5.3 Comparação com a teoria e modelos existentes (<i>Pattern Matching</i>).....	158
3.6 PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> TEÓRICO	158
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	159

3.8 FUNCIONALIDADES EXPLORADAS NO ATLAS.TI.....	159
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS	161
4.1 STELLA RAMALHO	161
4.2 HITS.....	162
4.3 DONNA CARLOTTA.....	165
4.4 PERLATTO	170
4.5 MIRONNELI	175
4.6 ALBARUS	179
4.7 LA FEMME	186
4.8 VICENZA	194
4.9 MARINA MELLO	202
4.10 BRAZIL BOOTS	207
5 ANÁLISE DOS CASOS	211
5.1 PROPOSIÇÃO TEÓRICA CENTRAL E VISÃO GERAL DO CAPÍTULO ...	211
5.2 <i>WITHIN CASE ANALYSIS</i>	212
5.2.1 Stella Ramalho: fatores do processo de decisão do registro de marca.....	212
5.2.2 Hits: fatores do processo de decisão do registro de marca.....	221
5.2.3 Donna Carlotta: fatores do processo de decisão do registro de marca.....	227
5.2.4 Perlatto: fatores do processo de decisão do registro de marca.....	232
5.2.5 Mironneli: fatores do processo de decisão do registro de marca	241
5.2.6 Albarus: fatores do processo de decisão do registro de marca.....	246
5.2.7 La Femme: Fatores do processo de decisão do registro de marca	253
5.2.8 Vicenza: fatores do processo de decisão do registro de marca	259
5.2.9 Marina Mello: fatores do processo de decisão do registro de marca	265
5.2.10 Brazil Boots: fatores do processo de decisão do registro de marca	270
5.3 <i>CROSS-CASE ANALYSIS</i>	275
5.3.1 Cenários dos pedidos de registro e dos registros de marca	275
5.3.2 Cenários dos fatores identificados, visão por empresa	278
5.3.3 Referente à Idade da empresa e Tempo de atuação na exportação	280
5.3.4 Referente ao Tamanho da empresa	284
5.3.5 Referente ao Custo de registro	288
5.3.6 Referente à Representatividade do exterior no faturamento	294
5.3.7 Referente à Representatividade de marca própria nas vendas	300
5.3.8 Referente às Características do elemento nominativo da marca	303
5.3.9 Referente a Mídias Sociais	310
5.3.10 Referente a Estratégia de crescimento	317
5.3.11 Referente a Quantidade ou Especificidade dos países para onde exporta.....	326
5.3.12 Referente à Distância Psíquica	333
5.3.13 Referente aos Estágios nos <i>I-models</i>	342
5.3.14 Referente à Expectativa de futuro segundo Turcan (2011).....	346
5.3.15 Referente Precificação	351
5.3.16 Referente ao Alerta Empreendedor e viés de <i>Exploration</i>	360
5.3.17 Referente à Percepção ou Aversão ao Risco.....	362
5.3.18 Referente à Inovação	364
5.3.19 Referente a Barreiras de entrada	371
5.3.20 Referente ao Modo de atuação no exterior	375
5.3.21 Referente ao Motivo da internacionalização.....	380
5.3.22 Referente ao Conhecimento.....	383
5.3.23 Referente a Ações de entidades de apoio à PME.....	402
5.3.24 Referente à Participação em Feiras de negócio	409
6 AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E OS CASOS ESTUDADOS	418
6.1 QUADRO RESUMO DOS ACHADOS SOBRE AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	418
6.2 QUADRO RESUMO DOS FATORES ENCONTRADOS PARA O PROCESSO DE DECISÃO PARA EXTERIOR E BRASIL, VISÃO POR FATOR.....	421

6.3 DISCUSSÃO COM O REFERENCIAL TEÓRICO PARA CADA FATOR....	423
6.3.1 Idade e Tempo de atuação no mercado.....	423
6.3.2 Tamanho da Empresa	424
6.3.3 A premissa que o objetivo é o aumento do faturamento	425
6.3.4 Custos de registros.....	426
6.3.5 <i>Born-globals</i> , <i>Born-again-globals</i> e Representatividade da exportação.....	428
6.3.6 Representatividade de marca própria.....	429
6.3.7 Elemento nominativo e Precificação	431
6.3.8 Alocação geográfica, Quantidade e Especificidade de países, Conhecimento de Oportunidades e Aprendizagem.....	433
6.3.9 Distância Psíquica.....	434
6.3.10 Estágios nos <i>I-models</i>	439
6.3.11 Quadrante de Turcan (2011)	440
6.3.12 <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	440
6.3.13 <i>Network</i> , Inércia, Feiras e <i>Effectuation e/ou Causation</i>	442
6.3.14 Inércia, Aprendizado e Comprometimento	449
6.3.15 <i>Exploration</i> , <i>Exploitation</i> e Alerta Empreendedor	451
6.3.16 Aversão ao Risco	452
6.3.17 Inovação, Ação de entidades de apoio à PME e Feiras.....	453
6.3.18 Ação de entidades de apoio a PME.....	457
6.3.19 Modos de Atuação no Exterior	457
6.3.20 Motivo de atuação no Exterior.....	460
6.3.21 Mídias Sociais.....	462
6.3.22 Conhecimento e <i>Expertise</i>	463
6.3.23 Precificação	468
7. FRAMEWORK ANALÍTICO DO PROCESSO DE DECISÃO SOBRE PEDIDO DE REGISTRO DE MARCA NO EXTERIOR E FATORES AGINDO NO PROCESSO.....	470
8 CONCLUSÕES	477
8.1 CONTEXTO GERAL DA TESE	477
8.2 SUMÁRIO DO ESTUDO	478
8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	482
8.4 CONTRIBUIÇÕES	483
8.4.1 Contribuições teóricas	483
8.4.2 Contribuições para o INPI	485
8.4.3 Contribuições gerenciais.....	489
8.5 LIMITAÇÕES	493
8.6 RECOMENDAÇÕES	494
REFERÊNCIAS	495
APÊNDICE A - Figuras sobre tamanho das empresas	531
APÊNDICE B - Roteiro da entrevista qualitativa	532

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa se interessa pelo processo de decisão do empresário a frente de uma pequena ou média empresa brasileira fabricante de calçados de couro exportadora que leva ao pedido de registro de sua marca e, mais precisamente, sobre os fatores que agem nesse processo.

Nesta introdução, serão apresentados: a justificativa e a relevância do tema, os objetivos do trabalho junto com as perguntas de pesquisa, e o contexto do setor onde o estudo é conduzido.

JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O Brasil, potência na produção de diversos produtos competitivos mundialmente em termos de qualidade, perde oportunidades de melhorar sua balança comercial e de obter maiores retornos sobre investimentos quando produtos que poderiam ter um maior valor agregado por diferenciação e *branding* são exportados como commodities (GALLOTTI et. al, 2017).

A produção e a criação de empregos brasileiras são fortemente baseadas nas pequenas e médias empresas (PMEs). Elas constituem um universo de mais de 6 milhões de negócios formalizados, que representam 95% do total das empresas registradas no país, que são responsáveis por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais de 65% dos empregos formais nacionais (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020; IBGE, 2018). Não é à toa que a primeira medida econômica anunciada pelo governo brasileiro para segurar a economia no cenário do Covid-19, em março 2020, foi a linha de crédito via Banco Central para a folha salarial justamente das PMEs (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020) das quais dependem a maioria dos empregos brasileiros.

Essa elevada dependência econômica do país das PMEs, por um lado, favorece a capilarização dos efeitos do desenvolvimento, a distribuição de renda e o ritmo de criação de inovação (GIANNI, 2003; MAZZAFERRO, 2006, p. 3; AUDRESTCH, 1999). Por outro lado, ela ocasiona uma vulnerabilidade e uma realidade de escassez de recursos de todo tipo que, combinadas, prejudicam o aproveitamento das oportunidades de crescimento e de geração de valor e resultam nos riscos de não sobrevivência já nos primeiros anos de existência dos negócios, intensificados em cenários de crise (AGÊNCIA BRASIL, 2020). Por isso, iniciativas que protejam o valor deste perfil de empresas, que abram novas frentes concretas e práticas para a atuação destas empresas e que reduzam investimentos e burocracias são cruciais para a competitividade do país.

Em um mundo globalizado - com uma infinidade de opções de comunicação e logística, além de nichos de consumidores altamente rentáveis espalhados nos diferentes continentes com grandes vantagens da diversificação de atuação, inclusive, por benefícios da questão do câmbio entre moedas - abrir novas frentes de atuação e de valor agregado é, necessariamente, também falar de internacionalização das empresas (JOHANSON & VAHLNE, 1977; ROCHA, 1987; GUIMARÃES BARBOSA & DE LIMA SIQUEIRA, 2003). De uma forma geral, a exportação sempre é reconhecida com um caminho para períodos de turbulência no mercado doméstico (MDIC, SECEX, 2020; 2021; MINISTERIO DA ECONOMIA, 2020; VALOR.GLOBO.COM, 2020) e a literatura indica, em especial, a situação de ameaça de uma empresa que se acomoda no mercado local (ROCHA; SILVA; CARNEIRO & DIB, 2007), assim como destaca as vantagens decorrentes de ganhos de escala e de experiência por empreitadas em mercados internacionais que geram uma estruturação e uma profissionalização da organização (MINTZBERG, 1973; ROCHA, 1987; JOHANSON & VAHLNE, 1977). Etemad (2004) e Gandelman (2004) ressaltam que a globalização faz com que mesmo empresas que decidam atuar somente no mercado doméstico sejam obrigadas a se tornarem competitivas internacionalmente, sob o risco de não sobreviverem em nenhuma localidade, dado que a concorrência globalizada chega até o espaço doméstico onde a PME atua.

No contexto brasileiro, ganha destaque a disparidade entre o número de PMES brasileiras exportadoras e sua participação no valor exportado pelo país. As PMEs representam 71% das empresas exportadoras e apenas 3,3% do valor exportado (SEBRAE, 2018; IBGE, 2018; DATASEBRAE, 2020). A título de comparação, na maioria dos países classificados como desenvolvidos, esse percentual do valor das PMEs nas exportações é muito maior. Nos Estados Unidos, por exemplo, as PMEs, que constam como 98% das empresas exportadoras, representam 33% do valor bruto exportado pelo país (U.S. CENSUS, 2018) verificando-se, portanto, um valor financeiro muito maior das exportações de PMEs americanas do que das brasileiras (DATASEBRAE, 2020).

Nas iniciativas que são reconhecidas como geradoras de incremento de valor, a literatura que versa sobre Economia e sobre *Marketing* considera a obtenção de ativos de Propriedade Industrial (PI) como uma forma de aumentar consideravelmente o retorno do investimento feito pelo empresário para desenvolver, produzir, entregar, vender e comunicar (KHAUAJA, 2009; ECONOMIDES, 1987). Dos ativos de PI, o registro de Marca é o mais fácil de ser obtido, o mais barato e o envolvido em um maior número de estratégias (ECONOMIDES, 1987; KOTTLER, 1998). Diferentemente de Patentes, o registro de marca pode ser eternamente renovado e isto gera um especial interesse nos retornos sobre investimentos em sua

implementação. Ele tem também um efeito cumulativo que pode ser aproveitado depois por diferentes produtos ou serviços quando a empresa decide estender sua linha (LANDES & POSNER, 1987). Além da função econômica de facilitação da busca e redução do custo de experimentação e erro na segunda compra pelo consumidor (AAKER et al, 2004; ECONOMIDES, 1987; LANDES & POSNER, 1987; GONÇALVES, 1999), tal ativo de PI traz consigo a possibilidade de uma composição, bastante estudada no *Marketing* e, especialmente, na área de Comportamento do Consumidor, que vai muito além do produto físico ou serviço concreto, criando um envolvimento emocional com o consumidor que o deixa pré-disposto a pagar um adicional de preço em relação às ofertas dos demais concorrentes para consumir aquela marca que ele reconhece, admira, se identifica e deseja (KOTLER & KELLER, 2006; BEDBURY, 2002; LANDES & POSNER, 1987; HOLT, 2003). Conseqüentemente, a marca, ao capturar a lealdade do consumidor, transmitir maior confiança sobre o preparo da empresa ou representar algo na esfera emocional, passa a ser uma ferramenta para atrair investidores, licenciadores, franqueadores, crédito de fornecedores, apoio de associações para a exportação, todos esses tão fundamentais no cenário das PMEs (KOTLER & KELLER, 2006; SEKEFF, 2015).

No contexto da internacionalização, a marca ainda pode trazer um diferencial por combinação com um “*made in*” da reputação do país de origem do produto ou serviço (DE TURCKEIM & PIAYON, 2003) e o registro marcário pode ser até uma ferramenta de praticidade que agiliza o processo de entrada de uma carga de produtos na alfândega do país para onde se dirige a exportação onde os funcionários portuários, muitas vezes, utilizam o registro marcário como indicativo daquele carregamento se tratar mais raramente de pirataria (CANELAS, 2013; CARNEIRO, 2007; CARVALHO & ROCHA, 1998, APEXBRASIL, 2020). Nisso, cabe ressaltar o papel do registro marcário, ou seja, da chancela por uma autoridade reconhecida por todos. No território brasileiro, ela é concedida pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). No exterior, pelos escritórios equivalentes em cada país ou responsáveis por registros de uma região.

Um cenário de ausência de registro de marca gera ineficiência, ainda que as marcas continuem a ser usadas no mercado sem registro. Isso porque esse cenário favorece, ou mesmo estimula, cópias por parte de fabricantes que buscam enganar os consumidores passando-se pela empresa que investiu para criar os produtos ou serviços que esses consumidores realmente buscavam adquirir. Mesmo quando os copiadores não têm a intenção de enganar, o desconhecimento da existência de marcas iguais ou muito parecidas causa confusão e destrói a vantagem econômica da identificação mencionada anteriormente (LANDES & POSNER,

1987; ECONOMIDES, 1987). Além disso, o não registro da marca por parte de um empresário abre a possibilidade de que outros empresários façam o registro para identificar o mesmo conjunto de produtos ou serviços em qualquer país do mundo, o que resulta em um impedimento de direito do primeiro em atuar no país ou nos países objeto do registro pelo segundo com a marca que esse primeiro vem construindo. Na melhor hipótese, o primeiro precisará recomeçar do zero. Em outras hipóteses, terá perdas financeiras por ações judiciais capazes de destruir por completo seu negócio (ROSAS, FROEHNER & SBRAGIA, 2007; KINNEY & LANGE, 1996; CASTRO, 2007). Portanto, o registro marcário aparece como uma ferramenta de eficiência jurídica e econômica para assegurar o retorno do investimento do empresário na construção da sua reputação, identidade e visibilidade no mercado. A marca e seu registro aparecem como uma variável que aumenta a lucratividade das empresas e pode melhorar os resultados das exportações, da balança comercial brasileira e do chamado desenvolvimento econômico do país.

O problema é que essa visão da eficiência do registro marcário nem sempre é percebida no plano individual pelo empresário da PME que, em muitos casos, não acha necessário ter um registro ou acha muito complicada a sua obtenção (LANDES & POSNER, 1987; ECONOMIDES, 1987; CANELAS, 2003; SEBRAE, 2008; SEKEFF, 2015).

Conforme Tabela 1, quando observado o número de pedidos de registro de marca de empresas brasileiras no exterior em relação ao número de empresas que exportam, verifica-se que o Brasil, com seus 13%, está bem abaixo de muitos países, tendo, por exemplo, os Estados Unidos 98%; a França 95%; a Alemanha 65%; a Itália 35% e a Inglaterra 28% das exportações de produtos ou serviços com marca registrada no exterior.

Nacionalidade	Total de pedidos de marca no exterior	Número aproximado de empresas exportadoras	Fonte dos dados sobre empresas	% de depósitos no exterior / número de empresas exportadoras
Brasil	3.711	28.072	APEXBRASIL (2020)	13%
França	103.987	109.000	ENTREPRENDRE.FR (2020)	95%
EUA	283.141	290.000	US. CENSUS (2020)	98 %
Reino Unido	116.025	408.259	UK. GOVERNMENT (2020)	28%
Itália	76.034	200.000	ENTREPRENDRE.FR (2020)	38%
Alemanha	194.998	300.000	ENTREPRENDRE.FR (2020)	65%

Tabela 1 – Relação entre número de pedidos de registro de marca e de empresas exportadoras para alguns países

Fonte: A autora com base nos valores obtidos nos estudos ou sites: “ApexBrasil (2020); “World Intellectual Property Indicators (2019)”; Entreprendre.Fr; US. Census; UK. Government.

Nos vemos diante de um cenário no mínimo curioso. O empreendedor brasileiro consegue, no geral, o mais complexo que é realizar a exportação, conquistar clientes no exterior, fabricar e vender, apesar toda dificuldade que envolve um negócio de pequeno ou médio porte, mas, em diferentes casos, não se interessa pelo que parece simples que é pedir um registro de sua marca para proteger da cópia por terceiros a construção da reputação que vem sendo feita. Compreender em profundidade as razões dessa baixa procura parece necessário.

No entanto, a busca pelo tema resulta no constato de não estarem disponíveis estudos em número suficiente para conclusões possíveis nos três temas compreendidos no questionamento: o da internacionalização da PME; o do registro marcário da PME; e o da relação entre marca e internacionalização. Na interseção dos três, a escassez é ainda maior.

De fato, D’Aveni (1994) e Etemad (2004) destacam a deficiência de arcabouço teórico sobre internacionalização para PMEs, ponderando que ela está no mesmo nível da falta de recursos que essas empresas enfrentam. Para os dois autores, a escassez de recurso aumenta ainda mais a necessidade de desenvolvimento teórico, pois, pela falta de capacidade de financiar erros ou conduzir experimentações, essas empresas precisam ainda mais de dados que orientem medidas bem-sucedidas (ETEMAD, 2004; D’AVENI, 1994). Mazzaferro (2006) também observa o prejuízo causado pela falta de literatura específica sobre empresas de médio e pequeno porte brasileiras. Ela entende como erro comum o de se tomar como guia a literatura baseada em grandes empresas para a análise de qualquer aspecto sobre PMEs, desconsiderando-se que os pontos fortes e fracos das PMES são quase, na totalidade, diferentes daqueles das grandes empresas. O estudos de Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2003) sobre PMEs brasileiras exportadoras de autopeças, de Fachinelli et al. (2013) sobre o setor moveleiro brasileiro, de Monteiro (2016) sobre o setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrônica em Portugal e de Fernandez-Olmos & Diez-Vial (2004) sobre PMEs espanholas fabricantes de vinho têm em comum a constatação de uma lacuna em trabalhos acadêmicos sobre a internacionalização de PMEs e de uma lacuna ainda maior em setores específicos da economia. Pradhan & Das (2009), Dean, Menguc & Myers (2000) e Canelas (2003) destacam a falta na literatura mundial para a internacionalização de PME. Esse último trabalho ainda detalha a escassez de dados sobre o papel do registro marcário neste cenário.

No tema do registro marcário da PME, Rosas et al. (2007) e Sekeff (2015) constataam a falta de estudos em propriedade intelectual e ainda mais daqueles tratando da perspectiva dos empresários. Rosas et al. (2007) nota que nos periódicos avaliados como “A” nacional pela CAPES, disponíveis para consulta via internet, foi identificado um único artigo, o de Barbieri (1999), contendo os termos “intelectual”, “proteção” ou “patentes” relacionado com o contexto

do empreendedor. Observa ainda que nenhuma referência ao tema é encontrada nos anais EnANPAD (2004-2006).

Rassenfosse (2016), tratando das possíveis vantagens para o Peru de uma adesão ao Protocolo de Madri, menciona as dificuldades relacionadas a custos de um registro de marca no exterior. No entanto, o artigo apenas trata superficialmente o tema, sem aprofundar a pesquisa no universo das motivações dos empresários.

No tema sobre a relação entre marca e internacionalização, Carneiro (2007), Dib (2008), Khauaja (2009) Aragão & Rocha (2009) e Floriani (2010) ressaltam a lacuna de pesquisas sobre o contexto de empresas brasileiras. O estudo OECD (2020 a) menciona que a falta de estudos no tema é ainda maior para a nacionalidade brasileira de PMEs, assim como o estudo BNDES (2018) aponta a carência de estudos setoriais brasileiros tratando da competitividade.

Enfim, muitos são os que constataram, no contexto recente, a lacuna da literatura nos temas dentro dos quais encontra-se o desta tese. Essa lacuna leva a repetições de discursos que consolidam razões não comprovadas. É comum, por exemplo, escutar-se que os custos de registro são os impeditivos ou que é o tempo necessário de dedicação à ação de pedir o registro o limitante, sem dados que sustentem objetivamente essas afirmações. Falta uma estruturação de uma análise que permita avanços na compreensão do processo que leva ao pedido de registro de marca em um universo tão diverso, mas ao mesmo tempo tão específico, como o do empreendedorismo brasileiro.

Diante do conjunto de fatos apresentados - combinando a relevância das PMEs na Economia brasileira, o interesse da exportação, o baixo uso do registro de marca por empresas brasileiras exportadoras e o entendimento de ser potencialmente essa uma forma efetiva de agregação de valor e de melhoria de desempenho - entende-se como fundamental a condução de estudos sobre o registro de marca para PMEs brasileiras relacionados à internacionalização.

Em relação ao setor calçadista, tem relevância o interesse o fato dele movimentar mais de 130 bilhões de dólares por ano em consumo no mundo, com a compra de mais de 20 bilhões de pares e uma expectativa de contínuo crescimento (SEBRAE, 2018). Justifica, igualmente, em relação ao tema centrado nas motivações de PMEs e no desenvolvimento econômico brasileiro, o fato do setor ser essencialmente composto por empresas de pequeno e médio porte, com números altos de postos de trabalho (ABICALÇADOS, 2019). A relevância se manifesta ainda no dado de ser um dos cinco setores de maior destaque na exportação brasileira por micro e pequenas empresas, sendo também um dos cinco mais representativos no Brasil da produção de semi-faturados (APEXBRASIL, 2013). O foco no couro como matéria-prima decorre de ser o segmento de calçados com maior valor agregado, com volume suficiente para impactar a

balança comercial brasileira. É justificado, ademais, pela existência de indicativos em outros estudos de se tratar de um dos segmentos calçadistas com maiores chance para as marcas brasileiras de PMEs se destacarem como marcas de grife (MELLO & ROCHA, 2008).

OBJETIVO E PERGUNTAS DE PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é construir um novo conhecimento sobre o registro de marcas de PMEs que se internacionalizam. De forma mais específica, o objetivo é buscar os fatores que agem no processo que leva à decisão sobre registrar a marca no exterior, não registrar ou adiar essa ação. A pesquisa também procura, na medida do possível, compreender um pouco como esses fatores atuam neste processo e eventuais relações existentes entre fatores. Como forma de concretizar esse objetivo, propõe-se a elaboração de um *framework* analítico sobre os fatores agindo no processo de decisão sobre o registro marcário no contexto do empreendedorismo brasileiro exportador.

Visando este objetivo, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais fatores agem no processo de decisão que leva um gestor de uma PME brasileira a fazer seu pedido de registro de marca no **exterior**?
- Esses fatores são semelhantes ou distintos daqueles que agem no processo de decisão **desse gestor** em relação ao pedido de registro da marca no **Brasil**?
- Como esses fatores se relacionam nos referidos processos de decisão?

CONTEXTUALIZAÇÃO

Este item reúne dados do contexto do setor calçadista brasileiro e do uso de propriedade industrial por PMEs do setor. Em especial, descrevem-se as etapas da fabricação de calçados que envolvem escolhas quanto à terceirização e são fontes de diferenciação na qualidade final do produto; apresenta-se o mercado e a competição entre países; resume-se o histórico da formação de polos produtivos no Brasil; e mune-se o leitor de uma breve apresentação sobre a dinâmicas das feiras de negócios calçadistas. Aprofundam-se ainda dados sobre a importância do setor na economia brasileira e, em particular, na criação de empregos. Aqui também se apresenta dados sobre o universo da pesquisa, sobre as bases de dados de empresas

exportadoras. Todo esse conteúdo tem por intenção preparar o leitor para uma aprofundada compreensão sobre as escolhas da pesquisa, sobre os aspectos tratados nas entrevistas e, por fim, sobre as conclusões do estudo.

O processo de produção de calçados

Para entrar no universo das empresas pesquisadas nada melhor do que começar pela descrição da atividade de fabricação que essas empresas realizam, apresentando rapidamente o processo produtivo dos calçados de couro feminino que, apesar das novas tecnologias, não teve suas etapas alteradas nas últimas décadas. São as etapas do processo de produção calçadista: modelagem; corte; chanfração; pesponto; solado; montagem e acabamento (FENSTERSEIFER, 1995; PICCININI, 1995).

A modelagem é considerada a etapa mais importante, sendo a concepção e o momento de especificação do tipo, estilo e componentes do produto. Nela, são elaborados os moldes e formas que podem ser feitos por desenho à mão ou por desenhos em programas de computador sendo bastante comum ainda hoje em dia uso do CAD (*Computer Aided Design*) ou do CAM (*Computer Aided Manufacturing*) (dados obtidos em entrevistas na COUROMODAS 2020).

O corte da matéria prima, couro principalmente, feito a partir dos moldes elaborados, é a segunda etapa. Ele ocorre no sistema mais tradicional de forma manual com a utilização de facas e navalhas de fita de aço presa ao cabeçote e moldes de cartolina reforçada nas bordas com filete de metal ou através de prensas hidráulicas chamadas pelos mestres sapateiros de “balancins” (FENSTERSEIFER, 1995). Existem também, na forma mais moderna, máquinas de corte a laser e jato de água que geram economias de mão-de-obra e de matéria prima. No entanto, mesmo com o maquinário mais moderno, no corte a laser ainda existe o risco de se carbonizar a borda do material cortado, prejudicando a qualidade do produto. Já o corte a jato de água tem por desvantagem alterar a umidade do material. Isso justifica a valorização do calçado artesanal ainda hoje em dia sobretudo em produto de alto luxo. Costuma-se considerar o corte como a quarta atividade menos terceirizada e esse dado também se confirma em Machado Neto & De Almeida (2008) independentemente do tamanho da empresa.

Depois do corte, as peças que irão compor o cabedal são chanfradas (desbastadas para receber costura), dobradas, picotadas, coladas e costuradas. Esse trabalho é frequência realizado manualmente. Como exemplo de aperfeiçoamento e mudança da produção, pode-se mencionar

os adesivos sintéticos, que entraram no mercado na década de 60 como forma de dar mais firmeza (MACHADO NETO & DE ALMEIDA, 2008).

Dos métodos de costura, o branqueado (para tênis e mocassins), do *goodyear* (para calçados de segurança, botas militares e modelos mais pesados), do ponteadado (calçados linhas conforto ou de estilo mais modernos) e a costura chamada “manual” que utiliza linha e agulha presentes em mocassins ou no acabamento de outros modelos presentes hoje no mercado (FENSTERSEIFER, 1995; INSPIRAMAIS, 2021).

O pesponto é uma das etapas mais terceirizadas. Em Franca, por exemplo, chamam as empresas fornecedoras dessa parte de “bancas de pesponto”. No Rio Grande do Sul, elas são chamadas de “ateliês”. Uma grande razão dessa terceirização é a maior flexibilidade para demandas sazonais dado que essa operação demanda muita mão de obra. No passado, o mais comum eram microempresas não formais inclusive com emprego de mão de obra infantil. Com o avanço das fiscalizações e criação de selos (ex. selo Instituto Pró-Criança) as empresas foram sendo trazidas para o setor formal ((FENSTERSEIFER, 1995; MACHADO NETO & DE ALMEIDA, 2008).

A confecção do solado (salta e sola) composto por resina, couro, madeira e borracha natural, quando já não é comprado pronto de terceiros, é feita em paralelo às operações de corte e costura do cabedal. Nessa etapa, cortam-se as palmilhas que serão unidas ao cabedal para compor o sapato. São usados aqui o que os mestres sapateiros chamam de “balancins-ponte de porte maior”, sendo possível cortar de uma única vez várias unidades de sola, salto e palmilha. Enquanto em 1995, Fensterseifer (1995) destacava uma tendência na indústria mundial pelo uso de materiais sintéticos (poliuretano, borrachas EVA, SBR e TR e resinas ABS e acrílicas) - em razão de maior resistência, durabilidade, segurança, estética e leveza – em 2021, os dados do site do Inspiramais indicam uma busca pela sustentabilidade e materiais ecológicos (FENSTERSEIFER, 1995; INSPIRAMAIS, 2021).

Piccinin (1995) explica a montagem. Trata-se do conjunto de operações que fixam o cabedal à sola, com variações em função do modelo. No mocassim, por exemplo, o cabedal já costurado é só colocado na fôrma com calor para tomar a forma final. No calçado “montado”, é feito o preparo do bico, dos lados e da base. É essa etapa de fabricação que costuma ter o maior grau de automação com máquinas modernas com controle numérico e controles programáveis reduzindo a mão de obra e dando maior precisão à montagem (FENSTERSEIFER, 1995, p. 38).

Fensterseifer (1995, p.38) explica que na etapa de acabamento, também chamado de plancheamento, é realizada a fixação do solado ao cabedal por intermédio de colagem e ou costura. Depois, são efetuadas as operações de frisar, lixar e secar.

Por último é feita a limpeza, o retoque de pequenos defeitos, o controle da qualidade final e o calçado é embalado para expedição e embarque. O mais comum é que as empresas de calçados - independente do porte - não terceirizem essa parte do acabamento.

O estudo “Diagnóstico do Arranjo Produtivo de Nova Serrana” da Federação das Indústrias do estado de Minas Gerais (FIEMG) com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), em parceria com o Sindicato da Indústria do Calçados da região (Sindinova) e com o Sebrae em 2004, propõe o seguinte fluxo da estrutura da cadeia produtiva do setor calçadista, apresentado na Figura 1.

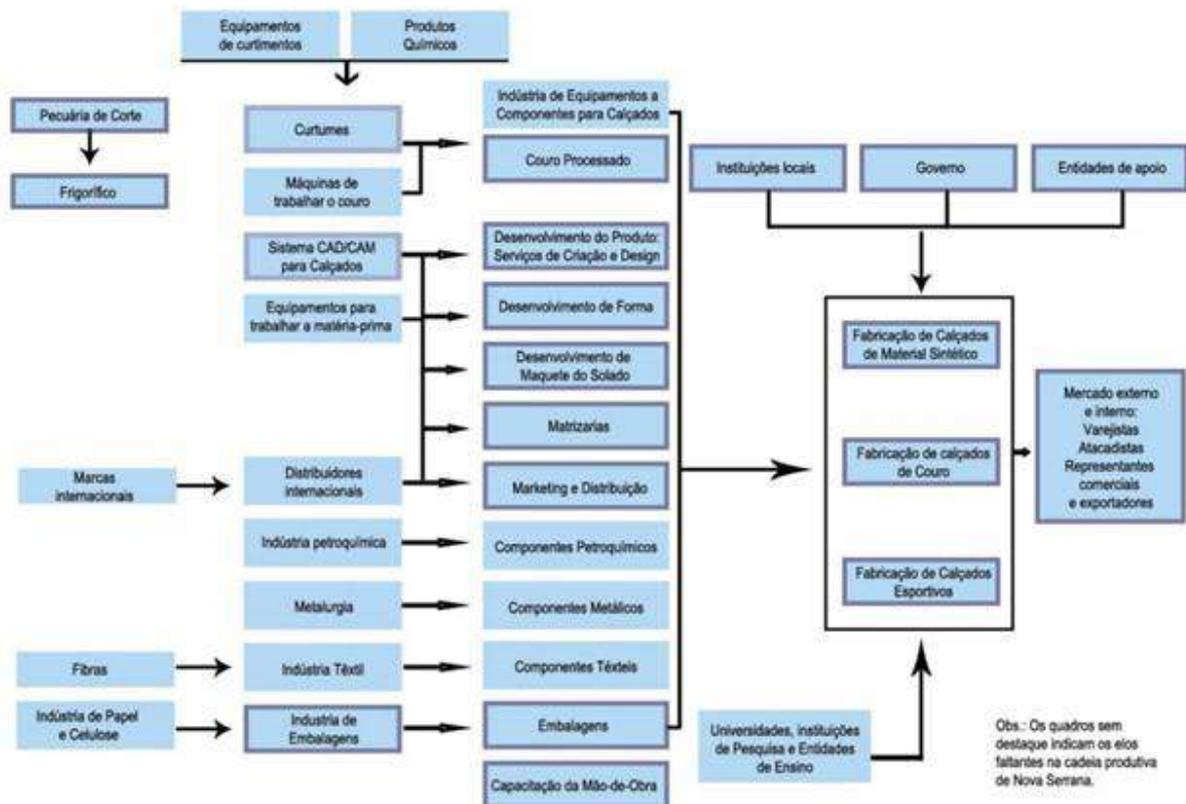


Figura 1 - Processo de Produção Calçadista

Fonte: FIEMG (2004, p. 53) apud NAZARÉ DOS SANTOS (2009)

Nele podemos destacar a presença do elemento “Marcas internacionais” (lado esquerdo) com a sequência do fluxo iniciado neste elemento sendo, na ordem apresentada: “Distribuidores Internacionais”, “Marketing e Distribuição”, “Fabricação de Calçados” e “Mercado externo e interno: Varejistas, Atacadistas, Representantes comerciais e exportadores”.

O mercado mundial consumidor de calçados

A China é o maior mercado consumidor de calçados do mundo, consumindo 16,7% do total produzido no mundo; seu consumo interno equivale a um terço de sua produção, o excedente sendo exportado. A Índia é o segundo maior consumidor, consumindo 14% da produção global, e o consumo indiano é praticamente equivalente à sua produção. Em terceiro lugar, encontram-se os Estados Unidos consumidores de 12,1% da produção global. Em quarto, o Brasil, seguido pelo Japão em quinto lugar. A Figura 2 apresenta o mapa dos principais consumidores de calçados no mundo.

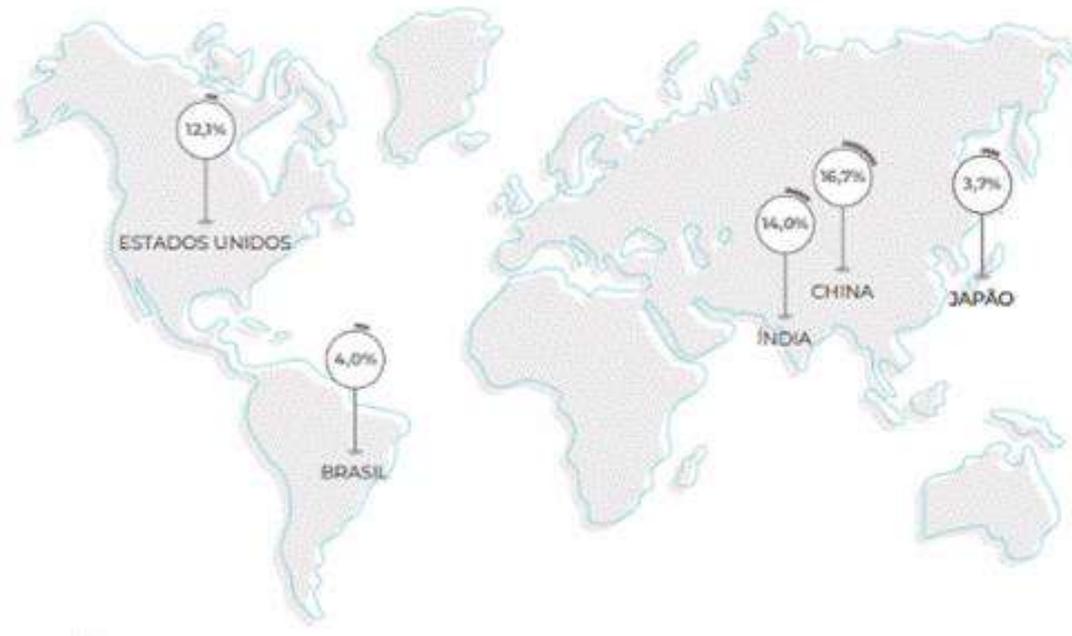


Figura 2 - Principais países consumidores e representatividade (pares, 2018)

Fonte: Abicalçados (2020)

Frente à posição como consumo total, os Estados Unidos não têm uma posição de destaque em produção, resultando no protagonismo como maior importador mundial ao assumir 22,5% do que é importado em volume no mundo, mais de 16 pontos percentuais de diferença em relação à segunda colocada, Alemanha que assume 6,5%, emuito próxima ao Japão que responde por 6,2% em 2018. Em valor, os Estados Unidos respondem por 20,7% do total importado mundo, Alemanha 9,3% e Japão cai para 6ª posição, atrás da França (6,3% em valor) e do Reino Unido (5,2% em valor). Em volume, Estados Unidos, Alemanha e Japão são seguidos pela França que assume 4,7% e Reino Unido responsável por 3,6%. Bélgica, Itália,

Espanha, Holanda e Polônia são as seguintes no volume absoluto importado. Em volume importado, em milhares de pares, os dados de 2016 a 2018 são os apresentados na tabela 2, onde também pode ser observada a variação 2017-2018. Em valor importado, em milhões de dólares, os dados são os que constam na tabela 3, onde também se observa a variação 2017-2018.

MILHÕES DE PARES

PAÍS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018
ESTADOS UNIDOS	2.338	2.379	2.446	2,8% ↑
ALEMANHA	654	689	705	2,4% ↑
JAPÃO	665	677	670	-1,0% ↓
FRANÇA	486	498	512	2,8% ↑
REINO UNIDO	652	600	391	-34,8% ↓
BÉLGICA	290	326	366	12,0% ↑
ITÁLIA	336	341	336	-1,4% ↓
ESPAÑA	294	300	313	4,3% ↑
HOLANDA	259	286	310	8,5% ↑
POLÔNIA	152	181	213	17,6% ↑
BRASIL (59*)	23	24	27	11,8% ↑
OUTROS	4.158	4.341	4.590	5,7% ↑
TOTAL	10.306	10.642	10.878	2,2% ↑

FONTE: WSP

Tabela 2 - Importação de calçados por país em volume (milhões de pares, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020)

MILHÕES DE US\$

PAÍS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018
ESTADOS UNIDOS	26.151	26.241	27.194	3,6% ↑
ALEMANHA	10.361	11.471	12.056	5,1% ↑
FRANÇA	7.218	7.778	8.330	7,1% ↑
REINO UNIDO	6.587	6.697	6.793	1,4% ↑
ITÁLIA	5.206	5.366	6.123	14,1% ↑
JAPÃO	5.161	5.060	5.246	3,7% ↑
BÉLGICA	4.012	4.680	4.916	5,0% ↑
HOLANDA	3.945	4.384	4.581	4,5% ↑
CHINA	2.739	3.238	4.145	28,0% ↑
ESPAÑA	3.191	3.400	3.553	4,5% ↑
BRASIL (47*)	344	340	348	2,2% ↑
OUTROS	41.598	45.017	48.038	6,7% ↑
TOTAL	116.512	123.673	131.322	6,2% ↑

FONTE: UNCOMTRADE

Tabela 3 - Importação de calçados por país em valor (milhões de dólares, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020)

A tabela 4 apresenta o consumo per capita por país em número de pares por habitante por ano. No consumo per capita, Noruega e Hong Kong estão em 2018 na primeira e segunda posição com 7,7 e 7,5 pares por habitante por ano (ABICALÇADOS, 2020).

PARES POR HABITANTE				
PAIS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018
NORUEGA	7,1	7,2	7,7	6,4% ↑
HONG KONG	7,1	7,2	7,5	3,5% ↑
ESTADOS UNIDOS	7,2	7,3	7,5	2,0% ↑
BÉLGICA	4,8	6,8	7,2	5,3% ↑
SUÍÇA	5,9	6,8	7,0	1,7% ↑
GRÉCIA	5,0	5,4	6,8	27,5% ↑
HOLANDA	6,6	6,2	6,7	8,4% ↑
IRLANDA	6,5	7,0	6,6	-5,3% ↓
FRANÇA	6,2	6,3	6,4	1,8% ↑
PORTUGAL	5,5	5,5	6,4	16,0% ↑
BRASIL (41°)	4,1	3,9	3,9	0,0% =
MUNDO	2,6	2,6	2,7	1,9% ↑

Fonte: WSR

Tabela 4 - Consumo de calçados per capita por país em volume (pares por habitante, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020) com base na World Shoe Review (WSR)

Os Estados Unidos são o terceiro país também no ranking de consumo per capita, com 7,5 pares por habitante em 2018. A média do mundo de consumo per capita é de 2,7 pares por habitante em 2018 e havia sido 2,6 em 2017. Dos maiores consumidores do mundo, apenas Japão e Alemanha apresentaram retração entre 2017 e 2018. No ano anterior (2016-2017), apenas o Reino Unido apresentara, sendo em seu caso um resultado expressivo de queda (-7,3%). O Brasil, consumindo 4% da produção mundial total, tem um consumo per habitante em 2018 de 3,9 pares que o coloca em 41° neste ranking. Em 2015, 2016 e 2017 esse consumo per capita foi 4 pares por habitante, estando o país em 2017 mais bem situado em 31° do consumo per capita. O crescimento calculado pela Abicalçados foi de 2,2% entre 2017 e 2018 (ABICALÇADOS, 2020). Os demais países da América Latina não aparecem entre os 10 primeiros consumidores em valor total e per capita.

Os dados de volumes em milhares de pares comprados por ano nos principais países consumidores e a variação entre 2017 e 2018 podem ser observadas na tabela 5. O crescimento entre 2016 e 2017, objeto do relatório setorial Abicalçados do ano anterior, foi de 2,8% para China, 2,6% para Índia, 1,8% para Estados Unidos, 1,2% para o Brasil e 1,4% para o Japão.

MILHÕES DE PARES

PAÍS	2016	2017	2018	VARIACÃO 2017-2018
CHINA	3.201	3.291	3.367	2,3% ↑
ÍNDIA	2.688	2.758	2.840	3,0% ↑
ESTADOS UNIDOS	2.339	2.381	2.443	2,6% ↑
BRASIL	835	800	818	2,2% ↑
JAPÃO	744	755	748	-0,9% ↓
INDONÉSIA	482	504	516	2,3% ↑
ALEMANHA	438	454	440	-3,1% ↓
NIGÉRIA	409	422	428	1,4% ↑
VIETNÃ	361	375	419	12,0% ↑
FRANÇA	402	409	417	2,0% ↑
OUTROS	7.113	7.471	7.783	4,2% ↑
TOTAL	19.012	19.620	20.219	3,1% ↑

FONTE: WSR

Tabela 5 - Principais países consumidores em volume e variações (milhões de pares, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020) com base na World Shoe Review (WSR)

Em valor, a participação dos Estados Unidos é em 2017 praticamente a mesma que em volume o que indicava que o preço médio das importações mundiais de calçados era definido no mercado estadunidense. Em 2018, observa-se uma leve diferença (20,7% em valor e 22,5% em volume) indicando importações de maior valor monetário realizadas por outros países, podendo existir aqui uma interferência também do câmbio entre moedas.

Os países presentes nos 10 primeiros em valor e ausentes em volume, como o Reino Unido, Holanda, Itália e Espanha em 2018 e Hong Kong em 2017 são aqueles onde o preço médio do calçado importado foi no ano significativamente mais elevado.

O Brasil ocupa o 59º lugar dos importadores de calçados em volume em 2018, caindo mais 5 posições em relação a 2017 quando estava em 54º). O país assume a 47ª colocação entre os importadores em valor em 2018, caindo mais 5 posições em relação a 2017 quando estava em 42º. Esses dados indicam um preço médio dos calçados importados pela Brasil mais elevado.

Os principais países exportadores de calçados

Estima-se que em 2018 foram produzidos 22,3 bilhões de pares de calçados no mundo, dos quais 58% foram destinados ao mercado externo em relação ao país de fabricação. Em volume e em valor, a China é o maior exportador de calçados no mundo responsável por 65,3%

das exportações em volume em 2018, 57 pontos percentuais acima do segundo colocado Vietnã respondendo por 8,3% das exportações calçadistas em 2018 em volume. Em valor, a China responde por 33,5% das exportações, indicando que o preço do calçado chinês exportado é abaixo da média de preço mundial. A China exportou em 2018 8,3 bilhões de pares e US\$ 44,6 bilhões de dólares. Observa-se que participação do país nas exportações mundiais em volume caiu um pouco em relação a 2017 quando fora de 66,1% (ABICALÇADOS, 2020).

A tabela 6 apresenta os principais países exportadores de calçados em 2016, 2017 e 2018 em valor (milhões de dólares), assim como a variação 2017-2018. A tabela 7, apresenta em volume (milhares de pares). Em valor, a Itália, está posicionada em 3ª posição, enquanto em volume está 6ª, o que se explica pelos preços mais elevados dos calçados italianos. Em 2017, esse preço foi na média de US\$ 48,1 por par.

Quanto ao Brasil, no que se refere ao preço médio, esse situa-se abaixo da média mundial, considerando que o posicionamento no ranking dos exportadores de calçados em dólares é inferior ao posicionamento em volume.

A Abicalçados explica que a Alemanha, Bélgica, Reino Unido e Países Baixos são países com produção insignificante ou inexistente de calçados que se destacam como exportadores apenas pelo comportamento de plataforma de reexportação para outros mercados (ABICALÇADOS, 2019). A associação também aponta nos relatórios anuais setoriais que as informações de exportação e importação são reportadas respectivamente pelo país de origem e de destino, de forma independente e com algumas lacunas: isso explica alguma divergência entre saldos mundial de exportação e importação (ABICALÇADOS, 2019).

MILHÕES DE US\$

PAÍS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018
CHINA	44.886	45.682	44.673	-2,2% ↓
VIETNÃ	12.996	14.660	16.165	10,3% ↑
ITÁLIA	9.848	10.402	11.405	9,6% ↑
ALEMANHA	5.643	7.236	8.266	14,2% ↑
BÉLGICA	5.902	6.595	7.033	6,6% ↑
INDONÉSIA	4.526	4.784	4.987	4,2% ↑
FRANÇA	3.308	3.607	4.171	15,6% ↑
HOLANDA	3.225	3.461	3.814	10,2% ↑
ESPANHA	2.916	3.008	3.133	4,1% ↑
ÍNDIA	2.445	2.435	2.495	2,4% ↑
BRASIL (18ª)	998	1.090	976	-10,5% ↓
OUTROS	23.956	24.877	26.271	5,6% ↑
TOTAL	120.648	127.838	133.388	4,3% ↑

Fonte: WSR

Tabela 6 - Exportação de calçados por país em valor (milhões de dólares, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020) com base na World Shoe Review (WSR)

MILHÕES DE PARES

PAÍS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018
CHINA	8.049	8.258	8.324	0,8% ↑
VIETNÃ	854	926	1.056	14,0% ↑
INDONÉSIA	387	407	411	1,7% ↑
ALEMANHA	252	283	306	8,3% ↑
BÉLGICA	236	249	284	14,0% ↑
ITÁLIA	206	211	203	-3,7% ↓
HOLANDA	146	181	195	8,1% ↑
ÍNDIA	181	185	182	-1,7% ↓
ESPAÑA	160	164	158	-3,6% ↓
FRANÇA	106	111	117	5,4% ↑
BRASIL (11*)	126	127	114	-10,7% ↓
OUTROS	1.182	1.401	1.397	-0,3% ↓
TOTAL	11.886	12.502	12.747	2,0% ↑

Fonte: WSR

Tabela 7 - Exportação de calçados por país em volume (milhares de pares, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020) com base na World Shoe Review (WSR)

Em relação à produção em volume, conforme tabela 8, China, Índia e Vietnã representam respectivamente 52,3%, 13,3% e 6,5% da produção mundial de calçados. O Brasil é o quarto maior produtor mundial, responsável por 4,1% de toda produção do mundo do produto. Em 2018, essa produção brasileira foi de 904 milhares de pares bem próxima a de 2017, caracterizando o país como principal produtor fora da região asiática.

MILHÕES DE PARES

PAÍS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018
CHINA	11.116	11.410	11.545	1,2% ↑
ÍNDIA	2.797	2.868	2.943	2,6% ↑
VIETNÃ	1.171	1.255	1.427	13,7% ↑
BRASIL	938	903	904	0,1% ↑
INDONÉSIA	771	810	824	1,7% ↑
NIGÉRIA	415	429	434	1,3% ↑
MÉXICO	253	264	266	0,8% ↑
TAILÂNDIA	231	238	242	1,5% ↑
ITÁLIA	188	190	184	-3,0% ↓
PAQUISTÃO	258	265	170	-36,0% ↓
OUTROS	2.454	2.848	3.149	10,6% ↑
TOTAL	20.592	21.480	22.088	2,8% ↑

Fonte: WSR

Tabela 8 - Principais países produtores em volume (milhões de pares, 2016 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020) com base na World Shoe Review (WSR)

A Figura 3 apresenta a evolução - entre 2017 e 2019 - da exportação, importação, produção e consumo total mundial de calçados. Nota-se um aumento nos quatro temas. Os dados de 2019 são uma estimativa no momento de sua apresentação pela Abicalçados no relatório de 2020, não estando disponível em tal momento o fechamento real destes dados.



Figura 3 - Produção e consumo total mundial de calçados (bilhões de pares, 2017 a 2019)

Fonte: Abicalçados (2020) com base na World Shoe Review (WSR)

*: estimativa de fechamento do ano de 2019 no momento da publicação do relatório

Para 2020, com a pandemia Covid 19, o relatório da *World Footwear* projeta uma queda de 22,5% no consumo mundial totalizando 15,7 bilhões de pares.

O relatório da Abicalçados (2020) apresenta ainda a posição dos calçados brasileiros no ranking do índice de atratividade (Figura 4) que é calculado com base em subíndices. São os subíndices: i) tamanho do Brasil que representa o valor das importações de calçados brasileiros na pauta das importações de outros países; ii) dinamismo do Brasil que representa a média entre os números índices de variação da variação em valor (US\$) e o percentual das importações de calçados provenientes do Brasil; iii) relevância para o Brasil e mundo que avalia a representatividade em valor das importações de calçados de um país a partir da média dos números índices do valor total importado frente ao de origem brasileira; iv) tamanho do mundo que refere-se ao total das importações de calçados do país em valor; v) dinamismo que representa a média entre os numeros índices da variação em valor e o percentual das importações totais de calçados do país; e vi) preço médio que representa a média entre os indicadores de preço médio das importações de calçados do país provenientes do Brasil e do restante do mundo. Com base em todo esse cálculo, de acordo com o relatório setorial da Abicalçados (2020), são os países mais atrativos para as exportações brasileiras de calçados: França; Argentina; Estados Unidos; China e Chile (ABICALÇADOS, 2020, p. 44).

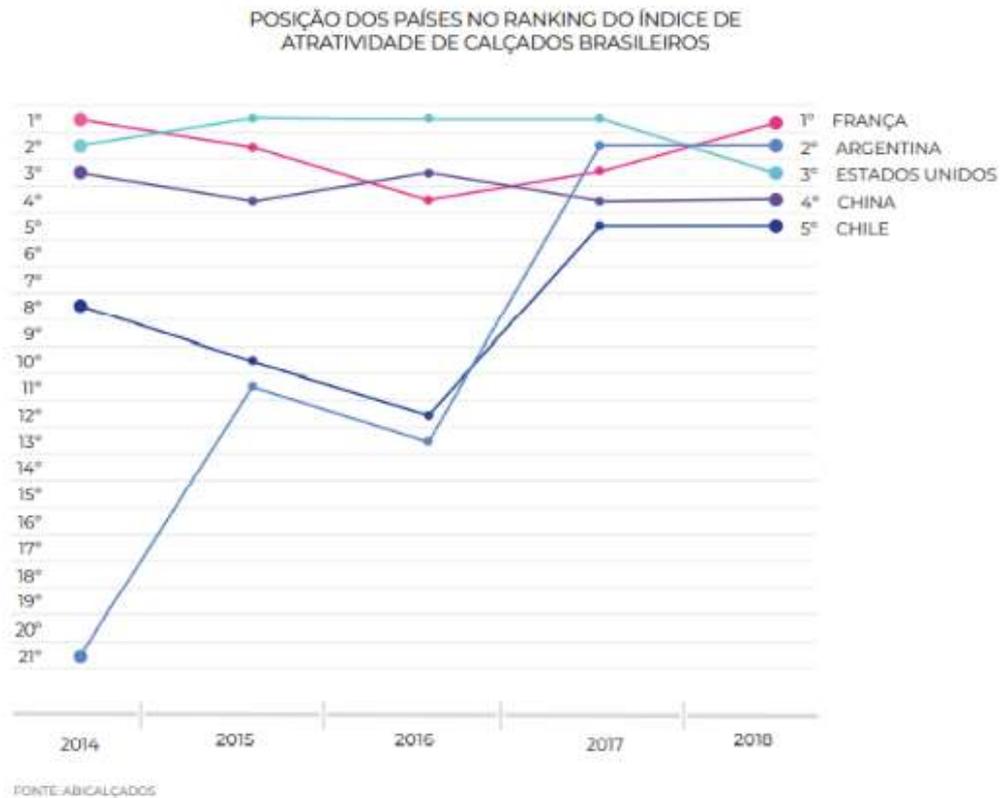


Figura 4 - Posição dos países no ranking de atratividade de calçados brasileiros (2014 a 2018)

Fonte: Abicalçados (2020)

O relatório Abicalçados 2020 ainda apresenta a posição do Brasil no ranking do índice de competitividade das exportações de calçados. São os subíndices considerados no cálculo deste ranking: i) tamanho do mercado que representa as exportações mundiais de calçados do país em valor; ii) saldo comercial que representa o saldo comercial de calçados do país; iii) dinamismo que representa a média entre os indicadores da taxa de crescimento das exportações de calçados e a variação das exportações de calçados do país; iv) desconcentração de mercado composto pela concentração das exportações de calçados do país nos três principais destinos dividido pelo total exportado pelo país; v) *market share* e especialização (IVCR), que representa a média entre o número índice da participação dos calçados na pauta exportadora do país (*market share*) e o IVCR, que é a relação entre a participação do setor nas exportações do país frente à mundial; vi) preço mundial que representa a média entre os indicadores de preço médio das exportações de calçados do país e sua taxa de crescimento; vii) quantidade de mercados que representa o número de mercados para os quais o país já exportou. Conforme os dados mais atuais publicados deste ranking, o Brasil caiu da 11ª posição em 2014 para a 15ª em

2018. São os cinco países mais competitivos no setor calçadista em 2018 na ordem: Vietnã, Itália, China, Camboja e Alemanha (ABICALÇADOS, 2020, p. 41).

Feiras calçadistas

Existem diferentes tipos de feiras de negócio calçadistas. Algumas são centradas na venda de calçado produto acabado, outras em componentes e matéria prima, outras em maquinário. Algumas são organizadas por empresários calçadistas, outras por representantes de vendas. Algumas visam o público internacional enquanto outras visam apenas o mercado doméstico. Apresentam-se as feiras mais citadas no estudo.

A Couromodas é uma das maiores no Brasil. É a 3ª maior feira de calçados no mundo e a maior da América Latina. A feira pertence ao empresário que também atua na fabricação de calçados, Jefferson Santos. Está em sua 48ª edição anual em São Paulo e com duração em torno de quatro dias. Estimam a visita de 40 mil profissionais no evento de mais de 60 países cujos negócios originados a partir dali representariam 35% da produção nacional. Na edição de 2020, que ocorreu no Expo Center Norte, foram lançadas na feira duas mil marcas em um total de cerca de 250 empresas expositoras. Um estande na feira custa entre R\$ 10.000 e R\$ 60.000 em função do tamanho. Existem ainda estandes conjuntos de Arranjos Produtivos Locais (APL), sendo os mais habituais os de Franca, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nas últimas quatro edições a feira juntou o setor de calçados e de moda, conduzindo, em paralelo à Couromodas de calçados, a feira *Prêt-a porter* para roupas de couro e acessórios. A feira tem uma abertura conhecida pela visita de políticos e representantes do setor e palestras sobre temas de interesse dos empresários calçadistas. Na estrutura, existem salas previstas para negociações com compradores estrangeiros convidados com estrutura de tradutores, internet e impressora.

A Zero Grau é outra feira do mesmo estilo da Couromodas. Ocorre anualmente em Gramado geralmente em novembro e dura em geral três dias (ZERO GRAU CALÇADOS, 2020).

A SICC – Salão Internacional do Couro e do Calçado - também ocorre em Gramado, na serra gaúcha, anualmente em julho (SICC, 2020).

Nas feiras organizadas por representantes de vendas, que convidam os fabricantes a exporem, são exemplos a Bahical e o Showroom de Calçados e Acessórios Rio de Janeiro. A Bahical está em sua 29ª edição anual e é uma feira do setor coureiro calçadista em Salvador. O Showroom de Calçados é organizado pela empresa de produção DONE que faz outras edições

em outras cidades como Vassouras, Uberlândia e Belo Horizonte. O público-alvo é o de lojistas brasileiros (GUIA DE FEIRAS, 2021; DONE, 2021)

O Inspiramais é um projeto em parceria da ASSINTECAL e APEX que tem por objetivo promover a inovação em couro e componentes da indústria calçadista, desenvolver a cultura do Design no Brasil e promover a imagem do Brasil no exterior. O projeto que já tem mais de 10 anos é subdividido atualmente em 8 projetos com focos específicos. Alguns desses subprojetos tem por foco a exportação. Um dos subprojetos principais é o salão Inspiramais que é uma feira de exposição dos resultados do desenvolvimento de produtos e materiais ao longo do trimestre para venda, além de workshops apresentando tendências com palestras de *designer* e profissionais de branding. O salão acontece duas vezes ao ano em São Paulo e a cada semestre lança cerca de 600 materiais desenvolvidos para o segmento de calçados, confecção, móveis e bijuterias. Geralmente, ele ocorre no mesmo momento que a Couromodas (INSPIRAMAIS, 2020; COUROMODAS, 2020).

Por fim sobre os temas das feiras do setor, MICAM é o nome de uma grande feira em Milão com duas edições por ano, uma em fevereiro e outra em setembro. Ela é restrita a agentes, representantes, distribuidores e fabricantes de calçados e de acessórios para o comércio calçadista de couro (MICAM, 2020).

Breve história do setor no Brasil

As origens da indústria calçadista no Brasil remontam à chegada de imigrantes europeus, principalmente alemães e italianos que trouxeram técnicas de produção de calçados e se instalaram sobretudo no Sul do Brasil. Ela teve início no Brasil no Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul, região ainda hoje reconhecida como protagonista no setor. No final do século XIX, novas tecnologias oriundas da Europa também foram trazidas para o Brasil, fazendo o setor migrar do artesanal para o industrial (SCHMIDT, 1976).

Nas décadas de 1960 e 1970, a incapacidade de outros produtores internacionais em atender completamente a crescente demanda global abriu campo para as exportações brasileiras de calçados (SCHMIDT, 1976).

De acordo com Carvalho e Rocha (1998), as empresas brasileiras do setor na década de 60-70 exportavam em média 40% de suas produções com uma forte dependência das exportações em seu faturamento. De 1960 a 1980 houve, no entanto, um crescimento do mercado interno. Nos anos 80, novas tecnologias foram incorporadas ao cenário brasileiro,

tendo destaque às de produção de calçados específicos para prática de esportes e as dos calçados de plástico (MELLO & ROCHA, 2008).

Na década 90, a concorrência de produtos provenientes de países asiáticos, em especial da China e Vietnã, ficou mais acirrada. Inicialmente, os calçados asiáticos competiam na faixa mais baixa de preço e qualidade, atendendo o mercado popular, mas já era clara a tendência de ascensão para o segmento médio do mercado. A competitividade chinesa se explicava pela disponibilidade de imensa reserva de trabalhadores dispostos a trabalhar por salários mais baixos do que aqueles pagos em qualquer parte do mundo, inclusive no Brasil, além de incentivos e subsídios governamentais sob várias formas e câmbio favorável. Além disso, empresa da China vinham se empenhando para adquirir tecnologia e know-how necessários para a melhoria da qualidade de seus produtos (MELLO & ROCHA, 2008). Por exemplo, estima-se que mais de mil técnicos brasileiros provenientes da indústria calçadista foram trabalhar na China nesse período com salários em dólares três vezes superiores aos que recebiam no Brasil (BNDES, 2006).

Também nos anos 90, as empresas brasileiras passaram a perder clientes europeus para empresas de Portugal, Espanha e Itália, com forte concorrência no segmento de preço médio (GAZETA MERCANTIL, 1994 apud CARVALHO & ROCHA, 1998). Piorava o cenário para as brasileiras os juros elevados e a variação cambial. De acordo com Carvalho e Rocha (1998), a indústria calçadista brasileira nesse período dos anos 90 sobreviveu somente pelo aumento de consumo interno brasileiro com o Plano Real.

Esse cenário desafiador gerou três fatos que caracterizam esse período: um aumento da terceirização na produção; uma concentração em torno de um número menor de empresas; e, sobretudo, um deslocamento da produção para outros estados brasileiros fora do eixo gaúcho (MELLO & ROCHA, 2008).

Essa tendência à concentração continuou até o final da década de 90 quando 50% dos calçados brasileiros eram produzidos por 20 empresas (MELLO & ROCHA, 2008).

A migração de empresas calçadistas foi em direção, principalmente, aos estados do Norte e Nordeste que ofereciam custos menores de mão-de-obra, e de entrega, para os mercados compradores mundiais, por uma maior proximidade com os Estados Unidos ou com pontos de embarque de transporte marítimo, assim como melhores incentivos fiscais. Esse deslocamento das grandes empresas calçadista, fez florescer no entorno desses estados novos polos de fornecedores e assim em um segundo momento pequenas empresas tiveram interesse de fazer também esse deslocamento para usufruir das condições de estrutura já geradas nessas

localidades. Os polos produtores de calçados do Ceará, Bahia e Pernambuco foram assim formados, dentre outros (MELLO & ROCHA, 2008).

A partir de 1996, notou-se uma melhoria na competitividade brasileira do setor, fruto de investimentos em tecnologia e desenvolvimento de programa de qualidade (FRANSCISCHINI & AZEVEDO, 2003; MELLO & ROCHA, 2008). Apesar da concorrência internacional, a indústria aumentou sua produção em 38% em 1993 e 2005 (APEXBRASIL, 2013).

A partir de 2005, a apreciação da moeda brasileira em relação ao dólar associada à concorrência dos países asiáticos, particularmente da China, teve impacto bastante negativo sobre o setor, gerando a uma redução em 5% da produção, como resultado de um declínio de 11% no volume exportado, equivalente a uma redução de 23 milhões de pares em relação a 2004 (CUNHA et al., 2009)

No entanto, apesar da queda no volume exportado, houve um aumento de 4% no valor em 2005 o que pode ser interpretado como uma mudança no mix de produtos, privilegiando produtos de maior valor agregado. Há, contudo a possibilidade uma interpretação pessimista onde empresas que produziam produtos mais baratos para exportar tivessem simplesmente falido (MELLO & ROCHA, 2008).

Além de melhorias de competitividade originárias da racionalização da produção e de avanços tecnológicos, deu-se início entre 2005 e 2008 a esforços para desenvolvimento de designs próprios (MELLO & ROCHA, 2008). Um relatório do Governo do Estado de São Paulo de 2006 ilustra isso, apontando os investimentos em design como centrais na diferenciação do produto brasileiro, afirmando que o futuro da inserção internacional da indústria calçadista brasileira estaria em grande parte vinculado à capacidade dos produtores de diferenciar produto, o que exigiria investimentos em desenvolvimento de produto e design (ABICALÇADOS, 2008).

Esse mesmo relatório indica que a instalação de agentes de compra nos dois principais polos calçadistas, ao criar um canal de comercialização principalmente para PMEs, gerava forte dependência e forte entrave para o desenvolvimento das atividades de *marketing* e inovação em termos de modelos, e, sobretudo, reduzia as margens de comercialização obtidas pelos fabricantes, deixando com os agentes a maior parte dos lucros.

A Importância do setor calçadista na economia brasileira

O setor calçadista brasileiro no momento dessa pesquisa é composto por mais de 6 mil empresas, a maioria de pequeno e médio porte. Elas geram, aproximadamente, 280 mil postos

de trabalho na produção anual de 950 milhões de pares equivalentes a R\$ 20 bilhões de reais. Estima-se que 12% deste volume produzido seja exportado. Em 2019, a dependência do mercado interno consumidor foi refletida em retração e quedas de lucratividade, gerando um maior interesse nas iniciativas de apoio à exportação e de estímulo a maior valor agregado (ABICALÇADOS, 2019).

No que tange às micro e pequenas empresas, o setor calçadista é um dos cinco destaques na exportação brasileira, ao lado do setor de pedras preciosas ou semipreciosas (trabalhadas e em produto), de madeira, de produtos de perfumaria e de cosméticos. É também um dos cinco setores mais representativos da produção de semi-faturados (APEXBRASIL, 2013).

Além de ser um dos cinco setores mais significativos na exportação brasileira, o setor ainda demonstra crescimento. Observa-se, por exemplo, um aumento expressivo de 55,5% entre 2016 e 2017 (SEBRAE, 2018).

O setor hoje está presente em um cenário geográfico bastante extenso, cobrindo, com grande representatividade econômica, seis estados brasileiros (MELLO & ROCHA, 2008; SOUZA, 2013; ABICALÇADOS, 2019).

O segmento de calçados de couro feminino tem maior valor agregado e sua participação tem volume suficiente para impactar a balança comercial brasileira (MELLO & ROCHA, 2008).

Com destaque neste trabalho, observa-se que outros estudos indicam que nesse segmento específico, de calçados de couro feminino, as marcas brasileiras de PMEs têm chances de se destacarem como marcas de grife (MELLO & ROCHA, 2008).

Notícias de grande visibilidade sobre calçados produzidos no Brasil vendidos por marcas estrangeiras alimentam ainda mais o imaginário sobre esse potencial. A notícia mais recente no momento de nossa pesquisa foi a da venda pela marca italiana Prada de um modelo de sandália de couro que qualquer brasileiro diria se tratar de uma sandália da feira de Caruarú no Nordeste brasileiro, haja vista o *design*, o material, a cor e a técnica de produção praticamente idênticos aos das vendidas em feiras de produtos artesanais do Nordeste brasileiro. O lançamento da Prada foi no Milão Fashion Week em setembro de 2019 e a sandália de couro natural modelo rasteira, escrita Prada na palmilha, foi disponibilizada para venda em junho 2020 por R\$ 4,6 mil reais. A notícia foi muito comentada por personalidades brasileiras como Regina Casé (em seu Instagram) e *Designer* de moda e movimentou a discussão. Uma corrente de consumidores criticando a apropriação cultural, a visibilidade dada pela associação à marca Prada e o próprio endosso de *trending* que a Prada deu, acabou gerando uma grande oportunidade para novas marcas autênticas brasileiras acompanharem esta tendência de venda

de modelos do mesmo tipo nos mercados do mundo (ILCA MARIA ESTEVÃO, 2020; UOL, 2020). Cabe agora observar se alguma empresa brasileira foi capaz de aproveitá-la capitalizando com sua marca e com a associação ao “made in Caruaru” tão repetido nos comentários ao post de lançamento da Prada.

Segundo o último dado da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o setor de calçados foi responsável por 269,4 mil empregos, 32,3% deles no Rio Grande do Sul, 20,8% no Ceará, 12% em São Paulo, 11,3% em Minas Gerais, 10,8% na Bahia, 5,5% na Paraíba, 2,4% em Santa Catarina, 1,4% em Sergipe, 1,1% no Paraná. O setor manteve a tendência de redução no número de empregos formais em 2019, com 3,7 mil postos fechados. Em 2018, a indústria calçadista brasileira já havia fechado 5,5 mil postos de trabalho, depois de 8,4 mil fechados em 2017. Tal dinâmica gera preocupações quanto à fragilidade do mercado de trabalho brasileiro, ainda mais no contexto de frágil recuperação da economia.

O número de empresas também caiu passando de 6,6 mil empresas fabricantes de calçados no Brasil em 2017 para 6,1 mil em 2018. Dessas, 33,5% estão situadas no Rio Grande do Sul, 31,8% em São Paulo, 16% em Minas Gerais (ABICALÇADOS, 2020).

A maior parte das empresas (50,6%) têm até quatro empregados. Entre 5 e 9 empregados são 14%, entre 10 e 19 são 12,6%, entre 20 e 49 são 12,2%, de 50 a 99 são 5%, de 100 a 249 são 3,3%, de 250 a 499 são 1,2% de 500 a 999 são 0,5% e mais de 1000 são 0,6% (ABICALÇADOS, 2020).

Enquanto isso, em termos de emprego, 34,2% dos postos de trabalho são encontrados em empresas com mais de mil funcionários. As empresas com até 99 funcionários somam 31% (ABICALÇADOS, 2020).

Visão geral dos APLs calçadistas brasileiros ou região contemplados no estudo

Os arranjos produtivos locais (APL) são tratados como formas de geração de economias externas decorrentes da concentração geográfica e setorial de produtores. É comum que a concentração em APLs reúna mão de obra, fornecedores especializados e entidades de apoio à indústria desenvolvida na localidade. Naturalmente, a localidade também cresce em visibilidade sobre o produto ou serviço. Além dos APLs, há outras regiões do Brasil, nas quais pode ser encontrada a produção calçadista.

Franca (SP)

O APL de Franca ficou conhecido pelos calçados de couro masculino antes de estender a produção para os calçados femininos. Trata-se do principal polo calçadista de São Paulo (CONSTANZINI, 1999).

Este APL tem sua origem no século XIX quando entrepostos comerciais para viajantes que se dirigiam de São Paulo para o Brasil Central pela “Estrada dos Goyases” deram origem ao APL. Uma expressiva atividade de criação de gado de corte na localidade e o fluxo intenso de peças de couro trazidas pelos tropeiros de Minas, Goiás e Mato Grosso, gerou a atividade artesanal de selaria. Além do couro, foi determinante a presença dos imigrantes europeus, sobretudo italianos, que traziam técnicas de produção de calçados (SUZIGAN et al., 2001; REIS, 1994). De Souza Barbosa (2004, p.24) também faz justiça aos espanhóis através do papel de um sapateiro filho de espanhóis, segunda nacionalidade mais presente na região daquela época, que criou o maior grupo empresarial calçadista da localidade. Ainda como motivos que podem ter contribuído para a abertura de curtumes desde 1886, estaria a existência de água em abundância e a forte presença de madeiras ricas em tanino, substância utilizada no curtimento do couro (DE SOUZA BARBOSA, 2004). Era estímulo ainda o mercado consumidor dos trabalhadores rurais que prosperavam com a cultura do café, além da expansão ferroviária. E assim entre selas para montaria e “sapatões” como chamavam-se os modelos de calçados na zona rural, a atividade de curtimento de couro foi a principal atividade coureira do município até meados do século XX (DOURADO, 2001).

Como destaque nessa história, a empresa Carlos Pacheco & Cia (Calçados Jaguar), fundada em 1921 foi pioneira na mecanização da produção com máquinas trazidas da Alemanha. Outra que importou maquinários desde 1939 foi a Calçados Samello, fundada em 1926 e durante muitos anos única a produzir mocassins. O curtume Progresso, terceiro maior na década 1920 de todo estado de São Paulo, igualmente, marcou o cenário sendo comprado posteriormente pela Samello que fundou a MSM Artefatos de Borracha, verticalizando as suas atividades e passando a produzir couros, saltos, solados de borracha além dos calçados. A partir de 1940, incentivos fiscais e excedente de capital da produção agrícola possibilitaram a importação de novas tecnologias, modernizando a produção de Franca. Nessa fase, a empresa Amazonas, produtora de saltos e solados vulcanizados em borracha (TOSI, 1998), teve grande crescimento. Em 1950, Franca era a sexta maior produtora de calçados do Brasil (SUZIGAN et al., 2001) e já exportava.

A década de 80 foi a das flutuações, alternando períodos de crescimento com os de queda. O início da década de 90 foi muito promissor para o setor especialmente para as empresas exportadoras. 1993 foi o melhor desempenho daquele século gerando um ingresso de US\$ 228 milhões de dólares com 14,5 milhões de pares exportados. Sérias dificuldades começaram em 1994 com o Plano Real e as medidas de sobrevalorização da taxa de câmbio somadas às alíquotas de importação reduzidas: as exportações despencaram até 1998 aonde foram de apenas 3,6 milhões de pares exportados. A competitividade no mercado nacional foi igualmente atacada. A produção total nacional em 1995, pior ano no total, foi de 22 milhões de pares, 34% com destino ao mercado externo. Ainda no mercado externo, as vendas continuaram a cair até 1998. Muitas empresas fecharam e muitos postos de trabalho foram eliminados e vale dizer que Franca era então responsável por 38% dos empregos da indústria de calçados do Estado de São Paulo, sendo a cidade que mais empregava trabalhadores deste setor no Brasil superando, inclusive Novo Hamburgo (REIS, 1994; CONSTANZINI, 1999).

Em 1998, a desvalorização do real ao dólar foi o fator apontado no estudo do SINDIFRANCA (2006) para o aumento das exportações começando uma fase de recuperação lenta, mas constante, coronada por uma produção total de 35,4 milhões de pares em 2004 dos quais 10 milhões foram exportados. Em 2005, houve uma nova queda de produção no setor (fechando em 27,9 milhões de pares, dos quais 8,3 milhões exportados) que na avaliação do SINDIFRANCA (2006) decorreu, novamente, do fator câmbio. Segundo as estimativas do Sindifranca (2005), em 2004, em 760 fábricas registradas, o setor em Franca empregava mais de 30 mil funcionários, com um piso salarial de R\$ 380, que correspondia a cerca de 1,5 do salário-mínimo daquele ano (INVERTEXTTO, 2021). Em relação novamente ao destino, cabe pontuar que em 2004 os Estados Unidos representavam 71,8% do destino da produção de Franca enquanto no contexto do Brasil ele representava no mesmo ano 64,2%. Em 2005, esse percentual de Franca cai para 63% com uma elevação para países da União Europeia (Espanha, Itália, Portugal, Alemanha e Inglaterra) que juntos passaram a representar 15% do destino externo da produção francana. Nos anos 2006-2008, fecharam Samello, Sândallo e H. Bettarrello entre outras empresas conhecidas.

Jaú (SP)

Jaú é uma cidade da região central do estado de São Paulo com cerca de 131.000 habitantes. É situada a 296 km da capital, 295 km do porto de Santos e têm acesso a grandes rodovias estaduais (Bandeirantes, Washington Luiz, Castelo Branco). Tem um aeroporto

particular do grupo Camargo Correa e está a 55 km do aeroporto de Bauru, 65 km do de Araraquara, 160 km do de Ribeirão Preto e 204km do de Viracopos -Campinas. Jaú tem também transporte hidroviário pelo rio Tietê. A cidade começou a ser fundada por volta de 1816 com os primeiros povoadores se estabelecendo em Potunduva, hoje um distrito de Jaú, na região que conheciam como “Barra do Ribeirão do Jaú”, pelo nome de um peixe pescado ali com frequência pelos bandeirantes que seguiam pelo rio Tietê. (MALAGOLLI, 2011). Além de servir de pouso para os navegantes e ter se formado ali uma espécie de escola de navegação, a economia local logo se desenvolveu pela agricultura por conta do solo de terra roxa com alta fertilidade, temperaturas e precipitação anual ideais para plantio de várias culturas, dentre as quais no início se destacou a cana-de-açúcar e logo depois o café, levando Jaú a posição de um dos principais centros produtores de café do Brasil, sobretudo a partir da construção da ferrovia em 1887. Se forma ali então uma elite rural com alta renda e um crescimento elevado da população que atraem as novidades do início do século XX como a luz elétrica e o calçamento urbano. (OLIVEIRA & GARCIA, 2001; MALAGOLLI, 2011). Passam-se 20 ou 30 anos e a quebra da bolsa de valores em 1929 e a conhecida desvalorização do café representa o marco da mudança completa do cenário local onde as terras produtivas vão substituindo o café pela cana-de-açúcar, agora voltada a produção de álcool e açúcar, até o ponto de conferir a Jaú o novo papel de um dos maiores polos sucroalcooleiros do país com sete grandes usinas e destilarias (OLIVEIRA & GARCIA, 2001).

Nesse meio tempo, em 1894, um italiano chamado Guisepe Contatore abre a primeira sapataria da cidade trazendo mais experiência profissional a atividades das casas artesanais de couro já instaladas. Em 1930, já existiam ali pequenas oficinas de costura de sapato que empregavam senhoras e adolescentes, como a Casa Arthur Bernardi. Em 1943, três irmãos, Romildo, Roberto e Romeu fundaram a primeira empresa calçadista iniciando o caminho de outras como Jarbas Farracco, Alberto Ferruci, B. R Musegante cujos funcionários que saíam capacitados acabam fundando suas próprias empresas e cujos fundadores ganharam muitas vezes projeção política assumindo a prefeitura da cidade ou a presidência da Associação Comercial e Industrial de Jaú. Como representação dos empresários de calçados da cidade, a Associação das Indústrias de calçados de Jaú foi fundada em 1979 (OLIVEIRA & GARCIA, 2001).

O APL calçadista de Jaú é especializado em calçados femininos de couro. A cidade tem aproximadamente 251 indústrias de calçados, responsáveis por 16 mil empregos diretos e indiretos e por 40% do PIB do município, dando à atividade calçadista o papel de um dos principais motores do desenvolvimento econômico e industrial da cidade e da região. De

acordo com a Abicalçados (2020), o APL de calçados feminino de Jaú tem hoje 1182 empresas da cadeia produtiva do couro e calçados, sendo 180 (150) empresas de calçados femininos, 800 prestadoras de serviços, 70 fabricantes de componentes, 3 curtumes, 4 empresas de artefato de couro, 122 atacadistas, 3 shoppings (hoje 2) e 180 lojas de calçados. 90% delas são micro e pequenas empresas. 90% da produção é de calçados feminino e 70% de couro.

O polo de Jaú se diferencia de Franca que é especializado em calçados masculino e de Birigui centrado no calçado infantil, os outros dois grandes polos paulistas do setor. No cenário de produção brasileira, Jaú acaba sendo concorrente do renomado polo do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul também especializado em calçados feminino de couro e conhecido por ser a origem do setor calçadista no país. Durante muito tempo, uma interação de Jaú com o polo gaúcho a partir de compras de matéria prima no Vale do Rio dos Sinos, trouxe uma maior eficiência para Jaú. Ainda não existia em São Paulo a mesma qualidade no fornecimento de couro sintético e de outros componentes. Esta relação Jáú (SP) - Vale do Rio dos Sinos (RS) viabilizou nesta época a circulação de conhecimento, tecnologias e inovações.

O crescimento do APL foi auxiliado, desde 2003, por um programa de desenvolvimento sustentável, organizado e coordenado pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú – o SINDICALÇADOS - com o apoio técnico e financeiro do SEBRAE-SP (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e uma parceria com diferentes instituições tais como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); a Prefeitura Municipal de Jaú; o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); a Faculdade de Tecnologia de Jaú (FATEC); o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT); a Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR); Universidade Estadual Paulista (UNESP); a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL); a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP); e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo de Jáú (CIESP-Jaú).

A mão de obra de Jaú é considerada como uma das melhores do país na fabricação de calçados (OLIVEIRA & GARCIA, 2001). É também uma das mais caras do país, na média três salários-mínimos brasileiros acima da média do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul que já é uma das regiões com o mais alto custo de mão de obra do Brasil. Como característica muito observada na cidade, é apontada uma facilidade de adaptação da mão de obra feminina em vários setores da confecção de calçados, sobretudo, nas etapas do pesponto e na montagem. Na cidade, a prestação de serviço aumentou a partir de 1990 com o início do plano Collor e se intensificou no Plano Real com subcontratações. A mão de obra feminina foi a que mais migrou

da fábrica para bancas de pesponto do setor informal. É característica dessa mão de obra uma baixa escolaridade e um aprendizado que ocorre pela prática. Cabe ponderar que o calçado mais sofisticado necessita de uma especialização maior e principalmente de uma matéria prima (couro) de qualidade superior, sendo, portanto, um cenário mais restrito. Observa-se, então, um despreparo de grande parte dessa mão de obra para trabalhar com máquinas mais complexas e programas de computador e, por isso, as fábricas de Jaú se mantiveram competindo no segmento popular.

Birigui (SP)

Birigui está localizada no noroeste do estado de São Paulo, sendo um município que pertence à região administrativa de Araçatuba, a 521 km da capital paulista e servida por uma malha viária de múltiplas rodovias além da Hidrovia Tietê-Paraná (SOUZA, 2003). Esse APL se especializou ao longo do tempo em calçados infanto-juvenis, partindo da definição de algumas empresas em se concentrar neste segmento o que, não havendo concorrência de outros APLS, favoreceu a construção de toda a cadeia de suprimento e logística e estimulou novas empresas calçadistas a atuarem na região. Em 2005, o município exportava 14,1% do total de 235 mil pares produzidos por dia. A produção assegurava então 18.000 empregos diretos e 6000 indiretos (SINBI, 2011). A indústria calçadista ali tem origem nas antigas selarias e umas das empresas que foram decisivas para o foco na fabricação para o segmento infantil foi a Ramos & Assumpção na década de 60 (SOUZA, 2003). Incentivos à exportação na década de 70 e 80 e queda do poder aquisitivo da população brasileira em meados de 70 levaram, de acordo com Souza (2003), a uma bifurcação da produção em dois segmentos de produtos: a) calçados de couro visando exportação e b) calçados de borracha, plástico, sintético e tecido para o mercado doméstico. De acordo com Ramos Queiroz (2012), a configuração das fábricas na região é condicionada pelo seu mercado alvo o que define seu sistema produtivo e sua forma de atuação. Na década de 90, com o crescimento da concorrência dos Tigres Asiáticos (Coréia, Tailândia, China e Indonésia) o APL teve uma queda de cerca de 15% na produção (SOUZA, 2003). Essa concorrência estimulou as empresas a buscarem aumentar a qualidade, comunicação e a trabalhar em outros segmentos de mercado, dentre os quais o feminino adulto. Dentre as ações do Sindicato da Indústria de Calçado e Vestuário de Birigui (SINBI), cabe ser destacados: i) uma central de compras de matéria prima para agir em nome de 15 PMEs; ii) pólo de modernização tecnológica em parceria com o SEBRAE onde 27 empresas foram inseridas e iii) um “Programa de Qualidade Total” no qual participaram 94 fabricantes do segmento de couro.

De acordo com Souza (2003), o referido programa aproximou empresas que passaram a cooperar entre si, inclusive com empréstimos de equipamentos. Souza (2003) também destaca dentre as características de Birigui o grande número de terceirizadas cujas atividades se iniciaram com a busca por manter um negócio na época da crise na década de 90. De acordo com Graça (2007), a região saiu fortalecida do período de crise. De acordo com sua pesquisa, o SEBRAE foi considerado um qualificador importante do empresariado durante todo o início do século XXI; dentre as empresas que lideraram o processo de inovação tecnológica na região estão Klin, Pampilli, Tiptoe, Kidy e Kiuty; e as instituições, e particularmente o Sindicato Patronal, foram decisivos neste processo. O estudo detalha que o Sindicato Patronal agiu como um agente coordenador das relações contratuais. Graça (2007) observa que, no papel das empresas líderes no processo de inovação tecnológica, não se trata de simples externalidades, dado que essas empresas se envolveram ativamente na difusão de informações e tecnologia para as micro e PMEs da região. Em relação ao *networks* entre empresas, Ramos Queiroz (2012) centrou o estudo nesta questão, mapeando ligações entre empresas em Birigui. Suas conclusões foram as de que as duas primeiras posições em relação à centralidade de grau nas redes da região são exercidas pelo Sindicato de Birigui (SINBI) e pelo Sebrae. A terceira posição é ocupada por uma empresa, a Antenor. O estudo ainda conclui que as empresas mais intensamente inseridas em redes de cooperação (trocas de informações e relacionamentos além dos negócios) são as que também têm posições mais centralizadas em redes de negócios.

Nova Serrana (MG)

Nova Serrana está situada na região centro-oeste do estado de Minas Gerais, a 133 km da capital do estado, Belo Horizonte, a 560 km do Rio de Janeiro e 565 km de São Paulo (FIEMG/ IEL, 2004). Prevalece na cidade um grande número de pequenas empresas. O APL é bastante conhecido pelo calçado esportivo, mas, com o tempo, se desenvolveu ali também a fabricação de calçados de couro.

Suzigan et al. (2001), que estudou especificamente este APL, ressalta que a cooperação produtiva entre as empresas era limitada e as relações se limitavam, geralmente, “aos amigos não concorrentes”.

O sindicato calçadista de Nova Serrana, o SINDINOVA, foi criado em 1991. Ele participou da organização de centrais de compras de matérias-primas nas quais outros agentes atuaram, dentre eles a Abicalçados. Em 2004, as empresas do APL calçadista contavam com

99 fornecedores de matérias-primas ou especializadas no curtimento e de acabamento do couro. Contavam também com 15 fabricantes de máquinas e equipamentos além de indústrias processadoras de cola e indústrias químicas e petroquímicas. A maior parte da matéria prima vinha então de São Paulo e do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul (NAZARÉ DOS SANTOS, 2009).

Nazaré dos Santos (2009) se interessou nas questões do desenvolvimento de tecnologia e Design no APL. A autora observou três fabricantes da região e neles o processo de inovação desde a pesquisa de mercado e inspiração até a busca por patentes. Para exemplificar, em uma das três empresas observou como inspiração de 2007 a Amazônia, o Artesanato mineiro e Oscar Niemeyer. Segundo a autora, a busca de identidade dos produtos a partir da inserção do design e novas tecnologias teve destaque em Nova Serrana e o fortalecimento do APL ajudou a descentralizar políticas de apoio às PMES, assim como promoveu o desenvolvimento regional, evitando a migração maciça de pessoas para as capitais. Ainda de acordo com a autora, o destino principal da produção de Nova Serrana, foi, em 2009, 98% para o mercado doméstico e 2% para o mercado externo, com destaque para América Latina e Japão.

Igrejinha (RS)

Igrejinha está localizada no Rio Grande do Sul, na região metropolitana de Porto Alegre e na microrregião de Gramado-Canela, mais precisamente no Vale do Paranhana. Sua população, de acordo com a estimativa do Censo 2020 do IBGE é de 37.340 habitantes para uma área de 137,548 km². Seu principal acesso é pela rodovia ERS-115, embora também seja atendido pela ERS-020. A região onde está situado o município de Igrejinha era habitada por índios caingangues, conhecidos como “bugres”. O município teve sua colonização iniciada em 1824, com a chegada de imigrantes alemães, muitos vindos, a partir de 1847, da região do Vale do Rio dos Sinos. Em 1863, foi inaugurada a primeira e então única igreja existente em toda a região, construída por moradores e toda em madeira, dando nome ao município. Por volta de 1930, foi iniciada a primeira empresa de Igrejinha que fabricava calçados e artefatos de couro. A partir de então e até 1955, foram fundadas aproximadamente trinta indústrias calçadistas no local. Hoje, possui ainda uma população predominantemente de origem alemã e é uma das maiores produtoras de calçados femininos do País. Igrejinha também é conhecida pela Oktoberfest considerada um dos maiores eventos populares do estado com repercussão nacional e internacional (IGREJINHA, 2020; IBGE, 2020).

Segundo o Sindicato da Industria de Calçados de Igrejinha, fundado em 1977, hoje são cerca de 40 empresas associadas, algumas grandes como a Calçados Beira Rio S/A ou a Grings S/A (marca Piccadilly), outras menores (SINDIGREJINHA, 2020).

Toledo (PR)

O município de Toledo, não é um APL calçadista e é aqui neste trabalho contextualizado por ser a localidade da fabricação e sede em uma das empresas do estudo. Situado no oeste do estado do Paraná, Toledo vive basicamente do turismo. É um importante centro de suinocultura, conhecida como “a Cidade do Porco no Rolete”. Deste prato surgiram mais de 17 diferentes festas populares, consolidando o título de Polo Gastronômico (TOLEDO, 2020). A região também muito se desenvolveu pela produção de grãos, considerada como a “Capital do Agronegócio do Paraná. Sua população estimada pelo IBGE é de 142.645 habitantes em 2020, sendo o 12º município mais populoso do estado e 36º na Região Sul do Brasil. O município fica à 540 km da capital do estado, Curitiba, com acesso por diferentes rodovias. Sua colonização foi recente, por volta de 1950, com a chegada de colonos oriundos do Rio Grande do Sul, mais precisamente de Caxias do Sul. No início, a atividade de madeireiras para atender Argentina e Uruguai tiveram importância na construção econômica da região. A produção de calçados não tem grande destaque no município.

Listagem da SECEX das exportadoras brasileiras calçadistas

A cada trimestre, a Secretaria de Comercio Exterior (SECEX), veiculada ao Ministério da Economia, publica em seu site a lista dos números do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) de empresas brasileiras exportadoras. A referida listagem, em conformidade com o sigilo fiscal e privacidade das empresas, não revela características negociais das empresas, tais como produtos, parceiros comerciais ou volumes comercializados: são divulgadas apenas informações cadastrais (em conformidade com a Constituição Federal arts. 5º, X e XII e 145, §1º; no Código Tributário Nacional, arts. 198 e 199; na Lei 12.527/2011, arts. 4º, IV, 6, III e 31; e no Decreto nº 7.724/2012, arts. 5º, §2º e 6º, I.) e, dentre elas, o CNPJ ou o Cadastro de Pessoa Física (CPF), o nome da empresa e o endereço completo. Muito embora ela não detalhe o produto, ela indica o código da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE),

adotada em mapeamentos econômicos e gerida pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) criada em 1994 (IBGE, 2020).

Os códigos CNAE (edição CNAE 2.0, Resolução nº 2 de 2010) que interessam na análise do setor calçadista são: 1531-9, 1532-0, 1533, 1539, 4616-8, 4643-5 e 4782-2, sendo o primeiro 1531-9 o de maior relevância para a nossa pesquisa. O detalhamento de cada um deles pode ser observado na Tabela 9 onde à esquerda encontram-se aqueles referentes à fabricação e à direita os relativos à comercialização e ao agenciamento. Não foram considerados os códigos relativos exclusivamente a calçados de amianto para a indústria e segurança, as partes de calçados soltas (como saltos e solas) e os serviços de reparo ou demais serviços sem relação com a pesquisa.

CNAE	Descrição	CNAE	Descrição
1531-9	Fabricação de calçados de couro	4616-8	Agentes de comércio e representantes comerciais de calçados
1532	Fabricação de tênis de qualquer material	4623-5	Comércio de calçados de qualquer material normal e ortopédico
1533	Fabricação de calçados de material sintético	4782-2	Comércio varejista de calçados de couro e de qualquer material
1539	Fabricação de calçados de materiais não especificados anteriormente		

Tabela 9 - Códigos CNAE para calçados

Fonte: A autora com base nos dados da SECEX (Ministério da Economia, 2020; MDIC, 2020).

Para fins de referência, a Tabela 10 apresenta os dados referentes a 2020. Importante notar que para alguns códigos CNAE a listagem da SECEX não detalha até o nível de precisão desejada (não existe 1531-9 por exemplo, apenas 1531- fabricação de calçados de couro), tratando-se, portanto, da maior precisão possível no contexto de dados disponíveis. Apresenta-se nesta Tabela 10 a quantidade de CNPJS ou CPFs exportadores no período de janeiro a dezembro 2020, conforme cadastro SECEX.

CNAE	1531	1532	1533	1539	4616	4643	4782	Total
Quantidade de CNPJS exportadores em 2020	243	33	60	62	12	72	65	547

Tabela 10 - Quantidade de CNPJS e CPFs exportadores brasileiros por código CNAE calçadista (2020)

Fonte: A autora com base nos dados da SECEX (MDIC, 2020).

Ativos de PI do setor de calçadista no Brasil

Marcas

No contexto do registro de marcas, é importante considerar que existem diferenças entre países e que algumas atrapalham os requerentes ou complicam o entendimento para escolhas do registro em outros países.

Basicamente, existem três vias para um empresário registrar sua marca, nem todas disponíveis em todos os países.

Até 2019, no Brasil existia apenas a via nacional. A partir da adesão do país ao tratado internacional para registro de marcas regido pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), conhecido como Protocolo de Madri, somou-se, desde 2 de outubro de 2019, uma segunda opção para depositantes estrangeiros registrarem sua marca no Brasil (designações ao Brasil) e para brasileiros, domiciliados ou donos de estabelecimentos no Brasil depositarem seus pedidos (pedidos internacionais para serem certificados pelo INPI e enviados para OMPI que depois envia para cada país designado) para registrarem suas marcas em qualquer um dos demais 123 países membros do referido tratado até agosto de 2021. Na América Latina, além do Brasil, são membros, até agosto 2021, apenas Colômbia e México, tendo iniciado suas operações dessa via em agosto de 2012 e fevereiro 2013, respectivamente. No mundo, além das vias nacionais em cada país e da via do protocolo para aqueles que aderiram ao tratado, existem em algumas localidades, a via regional (EUIPO para Europa, ARIPO para 19 países da África). As diferenças das três rotas são nos valores das taxas, na gestão dos processos, nos agentes envolvidos e nas etapas. Nas três vias, cada país segue a sua legislação para o exame de marcas e é de se notar que existem ainda muitas diferenças no processo de exame, muito embora se caminhe pouco a pouco para uma harmonização. Cabe lembrar que a OMPI é uma organização das Nações Unidas criada em 1967 em Genebra com a finalidade de propor e atualizar constantemente os padrões internacionais de proteção às criações intelectuais no âmbito mundial.

No Brasil a autarquia federal responsável pelo exame e concessão de registro de marcas, que protege o direito sobre o uso a título exclusivo em todo território brasileiro de um conjunto marcário (elemento nominativo e elemento figurativo) para identificar determinados produtos ou serviços, é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), criado em 1970 pelo então Ministério do Comércio Externo, através do Decreto-Lei nº 632, tendo por objetivo a promoção da competitividade através da inovação.

A autarquia, no exame de pedidos, baseia sua análise no definido na Lei de Propriedade Industrial (LPI) 9.279 de 1996, sendo considerados para o exame de marcas o que está definido entre os artigos 122 e 175 da referida LPI. As diretrizes e procedimentos são detalhados, para ciência dos usuários e dos examinadores internos, no Manual de Marcas, redigido internamente por equipe especializada na Diretoria de Marcas, Desenho Industrial e Indicação Geográfica. A primeira edição do Manual foi instituída em 27 de novembro de 2014 pela Resolução INPI 142/2014. Desde então, ele é atualizado pelo menos a cada 2 anos, tendo por última edição no momento final desta tese a 4ª revisão da 3ª edição publicada em janeiro de 2021.

Após a concessão, o direito sobre a marca registrada tem por possibilidade ser transferido, licenciado ou cedido para terceiros. A cessão também é possível para pedidos ainda não examinados (MANUAL DE MARCAS DO INPI, 2020).

Na maior parte dos países, incluindo o Brasil, são consideradas no exame substantivo dos pedidos as proibições relativas em relação a registros prévios, registros estes que podem ser encontrados pelos usuários nos bancos de marcas acessíveis de forma gratuita, e as proibições absolutas detalhadas no Manual de Marcas, sendo as mais frequentemente encontradas no exame desde 2014 a do inciso VI do artigo 124 da LPI que versa sobre o impedimento de registro como marca de termos descritivos (INPI, 2021; ANDRADE PEREIRA, 2021). Como em muitos países, marcas contendo no seu conjunto termos descritivos recebem o que nesse universo é chamado de apostilas que indicam quais termos não são dados a título exclusivo. No Brasil, o banco de marcas é acessível eletronicamente via um sistema chamado “BuscaWeb”, acessível pelo site oficial do INPI. São os mesmos dados que aparecem no sistema utilizado para o exame de marcas de forma automatizada visando a melhor produtividade dos examinadores brasileiros, chamado *Industrial Property Automation System* (IPAS), que é um sistema desenvolvido e disponibilizado para diferentes países pela Organização Mundial da Propriedade Industrial (OMPI). O acesso eletrônico a base de dados para busca de anterioridades e para o exame no INPI é uma verdade para muitos países. O requerente pode ainda acessar o banco da OMPI, chamado “*Global Brand Database (GBD)*”, que hoje reúne 45.640.000 dados de processos de marcas de 71 países, abarcando nele os bancos de pedidos de marcas TMView e TM Class que são gerenciados pelo acordo de cooperação técnica do Escritório de Harmonização do Mercado Interno (OAMI) (WIPO GLOBAL BRAND DATABASE, 2020). Nota-se que a base de marcas do INPI ainda não está integrada ao GBD no momento deste estudo.

Em quase todos os países, incluindo o Brasil, o exame, quando não existe oposição de terceiros, é feito exclusivamente na classe dos produtos e serviços que a marca visa assinalar.

Praticamente todos os países seguem a classificação de Nice que divide em 45 conjuntos, seguindo o chamado princípio da especialidade, mesmo aqueles que não são signatários desta convenção como o Brasil.

Em alguns países, alguma afinidade entre classes é considerada no exame. O produto calçado, encontra-se na classe de Nice 25, junto com vestuário e chapalaria (INPI, 2021). Além disso, na classe 10, se encontram os “calçados ortopédicos”.

Em alguns países, como é o caso do Brasil, o exame para concessão também considera oposições de terceiros que, diante da publicação de um pedido se dirigem ao INPI para, em até 60 dias a contar da publicação do pedido na Revista de Propriedade Intelectual (RPI), meio de comunicação oficial do INPI com seu público, se manifestar contra um pedido de marca, apontando a colidência com outro pedido ou registro de marca para identificar produtos ou serviços que entende como semelhantes ou afins, independentemente da sua classe de Nice (BRASIL, 1996; MANUAL DE MARCAS DO INPI, 2020). Em outros países, como nos Estados Unidos e no Japão, a oposição é feita após a concessão em um sistema conhecido como *post-grant opposition*. Também é uma característica do sistema brasileiro a possibilidade de interposição de recurso dentro da esfera administrativa, enquanto em outros países, como na China, o recurso se faz diretamente na esfera judicial. Ademais, no Brasil, todos os usuários que não estiverem satisfeitos com uma concessão podem interpor dentro da esfera administrativa um pedido de processo administrativo de nulidade (PAN) contra um processo dentro de seis meses do deferimento do pedido. Existe também o PAN de ofício interposto pelo próprio INPI quando necessário. De diferenças ainda, alguns países exigem prova de uso ou uma declaração de intenção de uso como os Estados Unidos. O Brasil, que não exige declaração de uso, exige comprovação de uso em caso de caducidade interposta por terceiros a partir de cinco anos da concessão, prazo máximo legal para o titular usar a marca registrada. O Brasil também exige uma declaração de atividade regida pelo artigo 217 da LPI. Ainda na lista de diferenças, alguns países aceitam documentação em papel, outros não. No Brasil, desde 2019, o processo de depósito e exame de marcas é totalmente eletrônico e, mesmo antes disso, nos 4 anos anteriores a 2019, o percentual de depósitos em papel de marcas não ultrapassava 0,1%.

Taxas e Lógica dos Custos

Alguns países cobram duas parcelas, uma delas no momento do depósito e a outra quando o pedido é deferido. Já outros países trabalham com regime de parcela única no momento de depósito. Atualmente, em agosto de 2021, dos 124 membros do Protocolo de

Madri, os que dividem em duas parcelas o pagamento são: Japão, Cuba e Brasil (WIPO MEMBER PROFILE, 2021). Existem outros países no mundo, ainda não membros do tratado, que adotam o sistema de duas parcelas de pagamento, como é o caso do Chile.

As taxas por classe cobradas por cada país são apresentadas nos sites de cada escritório de registro. Para os países membros do Protocolo de Madri, as taxas cobradas nessa via de exame podem ser rapidamente visualizadas em um sistema aberto chamado *WIPO fee calculator*. É importante observar que pelo artigo 8(7) (a) do Protocolo de Madri, o país pode no máximo cobrar o valor igual ao que cobra na sua via nacional de exame e isso faz com que quase em todos os países membros atualmente as taxas cobradas para a via do Protocolo de Madri no país sejam as mesmas da via nacional no país.

Além das taxas do país, existe uma taxa referente ao exame e gestão de sistema da OMPI que em julho 2021 é de CHF 653 francos suíços por classe para uma marca com imagem em preto e branco ou CHF 905 francos suíços para marcas coloridas. Cabe também observar que muitos serviços cobrados na via nacional, são isentos na via de Madri seguindo o estabelecido pelo regulamento do tratado. A maior diferença de custos geralmente a favor da economia no Protocolo de Madri é a da não obrigatoriedade de constituição do procurador em cada país, além da tramitação em idioma único (evitando traduções e custos de erros), o pagamento em uma única moeda (evitando mais taxas de câmbio) e a hora de trabalho economizada por sistemas que disponibilizam os dados do andamento do processo acessíveis diretamente e com traduções para diversos idiomas.

No momento desta pesquisa, em 2021, a primeira parcela no Brasil na via nacional tem por valor, por classe, R\$ 355 reais para pedidos com especificação pré-aprovada onde o requerente escolhe seus produtos e serviços a partir de uma listagem conhecida ou R\$ 415 onde o requerente pode incluir produtos e serviços não classificados nessa listagem. A segunda paga apenas em caso de deferimento tem por valor em 2021, por classe, na via nacional R\$ 745 reais no prazo ordinário ou R\$ 1.115 no prazo extraordinário caso o requerente perca o prazo de 60 dias para pagamento. No total, somadas as duas parcelas, as taxas do INPI para o registro de marca em uma classe na via nacional para o prazo ordinário e para especificação pré-aprovadas temos um total de R\$ 1.100 reais para empresas fora da listagem que recebe descontos. Pequenas empresas, Microempresas Individuais (MEI), Empresas de pequeno porte (EPP) e Pessoas Físicas (PF), brasileiras, conforme indicado no final da tabela fazendo referência à Lei Complementar nº 123 de 2006, têm desconto no Brasil de até 60% desses valores mencionados anteriormente. Assim, uma EPP ou uma PF, por exemplo, paga ao total R\$ 440 reais para registrar sua marca em uma classe de produto ou serviço em 2021.

Cabe observar que 28% dos pedidos deferidos em 2018 e 26% em 2019 não realizaram o pagamento da concessão, ou por não ter tomado ciência da decisão, por esquecimento de pagar ou por perda de interesse entre o depósito e o deferimento. Estima-se que a perda de interesse era maior no cenário de grande demora até 2015 onde a média de tempo de espera de decisão era de 3,5 anos. Desde 2019, ela gira em torno de 6 a 9 meses em processos sem oposição e 9 e 11 meses em processos com oposição (INPI, 2020).

Na via do Protocolo de Madri para registro no Brasil, disponível unicamente para estrangeiros, domiciliados no exterior em algum país membro ou donos de estabelecimento comercial ou industrial localizado no exterior, na qual pelo regulamento o requerente pode escolher produtos e serviços fora dos pré-aprovados, tem por tarifa da primeira parcela e mesma da via nacional brasileira com especificação livre (R\$ 415). Em Madri, não existe prazo extraordinário para pagamento, tendo a segunda parcela o valor idêntico a segunda parcela da via nacional no prazo ordinário.

Os valores das tarifas no exterior variam consideravelmente. Como já mencionado, para a via nacional de depósito, os valores são apresentados nos sites de cada escritório de PI nacional responsável pela concessão de registro de marca. Para a via do Protocolo de Madri, estão também disponíveis no *fee calculator* da OMPI, cujo link pode ser acessado pelo site do INPI na página do Protocolo de Madri ou diretamente buscando na internet por “WIPO fee calculator”. A título de exemplo, como referência da diferença de tarifas entre países, para o registro de uma marca em uma classe, a Tabela 11 apresenta os valores em 15 de julho de 2021, ordenados por valores decrescentes no câmbio para reais brasileiros. Os valores estão em franco suíço (CHF) ou nas respectivas moedas dos países não membros do Protocolo de Madri e foram convertidos para reais do Brasil pelo câmbio oficial do Banco Central da mesma data (câmbio de CHF 1 = R\$ 5,55). Nota-se que a conversão no caso do Chile passa pela cotação do UTM em peso chileno (CLP) do dia (UTM 1= CLP 52.161,00) e para Uruguai já se apresenta em dólar americano já tendo sido feita conversão do peso Uruguaio com a Unidade Indexada do primeiro dia de julho 2021 conforme sistema monetário de cobranças públicas do país (1569,44982 UI na data). Os descontos de 80% para PMEs no Uruguai não beneficiam empresas estrangeiras por não conseguirem obter o certificado DINAPYME exigido para o benefício). Os países escolhidos são alguns dos que têm maior representatividade no contexto da exportação de calçados brasileira.

País	Taxas em franco suíço (CHF) para os membros de Madri. Para os demais: em UTM (Chile) ou Dólar americano (Uruguai) ou pesos (Argentina)	Em reais brasileiros pelo câmbio oficial (BRL= R\$)
Europa	CHF 897	BRL 5130
Estados Unidos	CHF 460	BRL 2553
Austrália	CHF 263	BRL 1459
China	CHF 249	BRL 1424
Colômbia	CHF 232	BRL 1288
Chile	UTM 3	BRL 1065
Uruguai	US\$ 181	BRL 950
Japão	CHF 97	BRL 538
Itália	CHF 95	BRL 527
Argentina	ARL 2.210	BRL 120

Tabela 11- Taxas para registro de marca por país (uma classe, julho 2021)

Fonte: A Autora com base no WIPO *fee simulator*, no INAPI (Chile), INPI Argentina, GUB.UY (Uruguai) e Banco Central para o câmbio de 15/07/2021.

Para a via do Protocolo Madri, soma-se ao valor da taxa do país apresentado na Tabela 11, a taxa base da OMPI cobrada uma única vez por pedido e por classe, independentemente do número de países designados e do número de classes de Nice a cada depósito. Em 15 de julho de 2021, essa taxa base da OMPI, relativamente estável no tempo, é de CHF 653 francos suíços para uma marca preto e branco ou CHF 903 para uma marca colorida o que equivale no câmbio do dia a R\$ 3.624 ou R\$ 5.011 reais brasileiros. Assim, como referência, com base nos valores da Tabela 11, o total para um pedido de registro nos Estados Unidos pela via de Madri em 15 de julho de 2021 é de R\$ 6.177; para Colômbia é de R\$ 4.912, sem considerar aqui a diluição da taxa da OMPI no caso de designações para mais de um país ao mesmo tempo, lembrando que o requerente nessa data teria 123 opções de países membros do tratado então. Para a Europa, onde é possível fazer um pedido que cubra todos os países europeus, o valor total com a taxa da OMPI é, nessa mesma data, de R\$ 11.307. Para a China, é de R\$ 7.601. Já para os países não membros do Protocolo, deve-se considerar no custo as tarifas de procuradores, nos países que exigem procurador para estrangeiros. Uruguai e Chile, por

exemplo, exigem procurador para estrangeiros. Já a Argentina, não. O leque de valores do serviço de procuração é grande, variando muito em propostas bastantes específicas para empresas, em função de contratos que combinam geralmente diferentes serviços como acompanhamento, buscas, interposição de recursos, consultoria jurídica. No geral, são valores bem maiores do que as taxas oficiais. A pesquisa desta tese trará um pouco mais de dados sobre esses custos, embora não seja esse o seu foco. Considerando apenas as taxas oficiais, se recorrer a procurador para depósito, temos, portanto, um custo de registro de marca na Argentina de apenas R\$ 120 reais. No Chile, ele é R\$ 1065 reais, fora o custo do procurador obrigatório. No Uruguai, é de R\$ 950, fora procurador obrigatório. Desconsiderando-se o serviço de procuração, constata-se que são valores abaixo dos valores das tarifas para o registro de marca no Brasil.

First to file versus first to use

Ainda sobre diferenças no sistema de registro e pedidos, os países adotam ou o sistema de registro “primeiro a pedir” (“*first to file*”) ou “primeiro a usar” (“*first to use*”). Cada um desses sistemas tem uma implicação distinta, mas de acordo com Barbosa (2008) e o consenso lógico, em ambos, quase sempre, a melhor estratégia é pedir o registro da marca o mais cedo possível nos países em que pretende fazer negócios (BARBOSA, 2008). Nos países “*first to file*”, os direitos inerentes a uma marca registrada são da primeira empresa a apresentar um requerimento, ainda que a marca já tenha sido usada por outra empresa anteriormente. Há uma exceção a essa regra, aplicada às marcas notoriamente conhecidas (BARBOSA, 2008). Cabe destacar que existem usuários ou mesmo empresas que ganham dinheiro buscando registrar em seu nome marcas de terceiros em uso e sem registro, esperando lucrar com a venda do registro posteriormente (BARBOSA, 2008). Existe ainda o risco do licenciado ou distribuidor registrar a marca e problemas que podem decorrer de atritos depois na relação comercial entre eles e o produtor, o dono efetivo da marca no país passando a ter muito maior poder de barganha e o de impedir a venda do produto com aquela marca para outro licenciado ou distribuidor (BARBOSA, 2008).

Volumes de pedidos para calçados (aproximação)

Tratando-se da dimensão do volume de registros ou pedidos para calçados, infelizmente no banco do INPI não é ainda possível o filtro pelo produto “calçados”. O valor mais próximo

possível (além de abrir um por um e contar o que é inviável pelo volume) é o quantitativo da classe 25 que inclui calçados, além de vestuário. Pode-se ainda considerar o levantamento realizado por Vianna (2017) que, para os depósitos em 2017 na classe 25, contou 27% para calçados, 31% para vestuário e 42% indefinido ou de produtos de chapelaria. Sabe-se que em 2020 foram depositados na via nacional na classe de Nice 25, 17.089 pedidos por requerentes brasileiros, o que representa 6,5% dos pedidos de brasileiros depositados no total de todas as 45 classes. A classe 25 é a terceira classe mais depositada em 2020: perde apenas para a classe que agrupa todos os comércios, propaganda e gestão de negócios que é a classe 35 com 60.149 pedidos e para classe 41 de serviços de educação, treinamento, entretenimento e atividades desportivas e culturais com 29.849 pedidos (AECON, 2021; INPI 2021). Por estrangeiros na via nacional, foram depositados em 2020 na classe 25 um total de 504 pedidos, quase metade deles dos Estados Unidos (227 pedidos), seguido da China (43), Bahamas (28), Itália (24) Japão (21) e Reino Unido e França (cada um com 19 pedidos) (AECON 2021). Observa-se, então, que os pedidos de origem americana na via nacional nesta classe representaram, em 2020, cerca de 1,3% (227 dividido por 17089) do total de pedidos desta classe

Pela via do Protocolo de Madri, foram 904 pedidos de estrangeiros visando o registro no Brasil na classe 25, todos eles contendo calçados (“*footwear*”) na especificação, o que equivale a cerca de 3% do total de 29.068 somados todas as classes. Como origem desses 904 pedidos usando a via de Madri para designar o Brasil, em 2020, 220 eram americanos (24%) e desses 215 tiveram os Estados Unidos como país de origem (escritório de origem onde o requerente que escolhe a via de Madri solicita certificação com base em pedidos ou registros bases ali depositados). Ainda dos 904, 74 pedidos foram de italianos (8%), 60 de chineses (6%), 46 de franceses (5%), 31 de japoneses (3%). Observa-se nesse referido ano, 2 indianos, 1 colombiano e 1 mexicano (INPI, 2021). Dos Estados Unidos, somando-se os 215 pela via de Madri com os 227 pela via nacional, resulta em 442 pedidos americanos na classe 25 em 2020 que equivalem a 2,4% do total de 18497 nesta classe 25 em 2020 considerando todas as nacionalidades e vias de depósitos de marca. Os brasileiros no mesmo cálculo assumem 92% dos pedidos depositados para ao Brasil (INPI, 2021)

O estudo INPI-FIESC (2019) traz uma referência de maior espectro temporal que indica que entre 2000 e 2017, a participação americana nos pedidos da classe 25 foi de 4% e a participação dos nacionais foi nesse intervalo do estudo de 87%, de onde se conclui um aumento gradativo relativo de brasileiros em pedidos na classe 25 que podem ou ser fruto de maior número de pedidos brasileiros ou queda dos pedidos de outras nacionalidades. Esse dado permite considerações sobre a concorrência americana no setor de calçados e vestuário.

No que tange aos pedidos internacionais da via do Protocolo de Madri depositados por brasileiros, domiciliados e donos de estabelecimentos comerciais ou industriais no Brasil que optam pelo Brasil como escritório de origem para certificação do INPI, na classe 25, foram entre o início da operação em 2 de outubro de 2019 até 10 de julho de 2021, ao total, 19 pedidos nesta classe, dentro de um total de 227 pedidos recebidos pelo INPI, representando, portanto, 8%.

Trata-se da sétima classe de Nice mais numerosa dentre as 36 classes de pedidos internacionais depositados no Brasil até 10 de julho de 2021, perdendo para a classe 35 (comércio de todos os tipos, propaganda) com 59 pedidos; para a classe 42 (serviços científicos e tecnológicos, pesquisa, serviços de análises industriais, pesquisa industrial e desenho industrial, serviços de controle de qualidade e autenticação; projeto e desenvolvimento de hardware e de software) com 36 pedidos; para a classe 9 (Aparelhos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesagem, de medição, de sinalização, de controle (inspeção), de salvamento e de ensino; aparelhos e instrumentos para conduzir, interromper, transformar, acumular, regular ou controlar eletricidade; aparelhos para registrar, transmitir ou reproduzir som ou imagens; suporte de registro magnético, discos acústicos; CDs, DVDs e outras mídias digitais para registro; mecanismos para aparelhos operados com moedas; caixas registradoras, máquinas de calcular, equipamento de processamento de dados e computadores; programas de computador; aparelhos extintores de incêndio) com 25 pedidos; para a classe 36 (Seguros; negócios financeiros; negócios monetários; negócios imobiliários), com 24 pedidos; e para a classe 41 (Educação, provimento de treinamento; entretenimento; atividades esportivas e culturais) com 23 pedidos.

Destes 19 pedidos internacionais na classe 25 (Quadro 1), 5 foram depositados em 2019 e 4 deles obtiveram a certificação; 13 foram depositados em 2020 e 9 deles foram certificados, e 1 foi depositado em 2021 tendo sido certificado. Inconsistências nos pedidos foram as causas da não certificação. Destes, 2 em 2019 contêm na especificação “calçados”, os dois certificados, e 7 em 2020 contêm “calçados”, também certificados. Observa-se que o único pedido da 25 recebido em 2021 não é para “calçados”. O Quadro 1 indica os países ou regiões de destino dos pedidos internacionais para calçados depositados no INPI na via de Madri que foram certificados. Eles se encontram atualmente na etapa de exame da OMPI ou já no exame substantivo nos países designados. O Quadro 1 indica também o ano em que foram depositados, a localização da sede da empresa e o tamanho da empresa com base no site da Receita Federal. Observa-se que dos 19 pedidos mencionados, 4 são de PMES, sendo 2 de pequenas empresas e 2 de médias empresas. Pode-se comentar que o pedido da Arrezo para a marca “Alme” para

calçados na China foi o primeiro de todos os pedidos internacionais do Protocolo de Madri recebido pelo INPI considerando todas as classes.

Marca	Idade da empresa	Tamanho da empresa	Local da sede	Ano de depósito	País ou região designada
Alme	48 anos	GRANDE	MG (Belo Horizonte)	2019	China
Usaflex	27 anos	GRANDE	SP (Igrejinha)	2019	Colômbia
Klin	37 anos	MÉDIO	SP (Birigui)	2020	Armênia
BR Sport	46 anos	GRANDE	RS (Novo Hamburgo)	2020	Colômbia
Pegada PGD P Pegada	17 anos	GRANDE	RS (Porto Alegre)	2020	Bulgária
Luali	5 anos	PEQUENO	SC (Camburiú)	2020	Europa
Cartago	50 anos	GRANDE	CE (Sobral)	2020	Cuba
Lifeshoes	13 anos	PEQUENO	RS (Campo Bom)	2020	USA
Mormaii	41 anos	MÉDIO	SC (Garopaba)	2020	Reino Unido

Quadro 1 - Pedidos internacionais para calçados certificados pelo INPI até 10 de julho de 2021

Fonte: A Autora com base no GBD e no Buscaweb INPI (2021) e Receita Federal por CNPJ para tamanho

No tema do registro de marca, observa-se também que o relatório setorial da Abicalçados, que é considerado um dos mais completos do setor, não trata dos registros de marcas, fato que chama atenção e demonstra uma falta de interesse no tema por parte do público leitor esperado do relatório, essencialmente empresários do setor. Dos ativos de PI, apenas patentes é tratada na edição de 2019 e deixa de ser na edição 2020, a mais recente publicado no momento desta pesquisa (ABICALÇADOS, 2020).

Patentes

Uma patente visa proibir terceiro de explorarem comercialmente sem autorização uma invenção, garantindo exclusividade por um período de 20 anos, a contar da data de depósito do pedido. Em contrapartida, ela confere acesso ao público sobre características do invento após o

prazo de sigilo (1,5 anos) e ao fim dos 20 anos de proteção cai em domínio público para produção e comercialização de quem bem desejar (INPI, 2019).

Na indústria calçadista, no histórico da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), desde 1978, foram concedidas no mundo todo 202,7 mil patentes nas classificações inerentes à indústria de calçados, 6% delas tem por titularidade as 10 maiores empresas players do mercado, sendo a Nike a que mais possui registro de patentes em calçados. Esse dado indica, em comparação com os de outros setores, uma diversificação na indústria calçadista no que se refere a titularidade de patentes. Nos últimos cinco anos (2013-2018 novembro), foram concedidas 36.537 patentes de calçados, 5% destas concentradas nessas 10 maiores empresas do setor. Apenas 18,4% das patentes depositadas estão ativas (concedidas ou aguardando exame) (ABICALÇADOS, 2019). Na última década, o número de pedidos de patentes do setor calçadista, cresceu 105% no mundo. Por outro lado, desde 1978, apenas 10% (20.371) das patentes foram concedidas em mais de um país. Nos últimos dez anos, apesar do crescimento expressivo do número de patentes do setor de calçados, a participação de patentes depositadas em mais de um país sofreu retração, passando de 13,1%, em 2008, para 8,6%, em 2016, e 4,4%, em 2017. Tal característica reflete um comportamento mais local das invenções do segmento e pouca preocupação com a proteção em países estrangeiros (ABICALÇADOS, 2019).

Esse comportamento é observado para os depositantes chineses de patentes. A China é o país onde mais depósitos de patentes são realizados para a indústria de calçados, volume que representa 81,5% dos depósitos mundiais de patentes em calçados em 2017. No entanto, considerando a média de todo o período de 1978-2018, apenas 1,1% destes depósitos são internacionais, ou seja, visam proteger a invenção em outros países além da China. Caracteriza-se uma atividade inovativa chinesa pouco preocupada com a proteção da patente no mercado externo (ABICALÇADOS, 2019).

Como referência, a média mundial de patentes internacionais é de 9,6%. Em países como Estados Unidos, Alemanha e Itália os depositantes buscam com maior frequência proteger a inovação também no exterior.

No Brasil, essa média é de 3,4%, considerando o período de 1983 a 2018. Ou seja, na média, nesse período 96,6% dos depósitos de patentes por brasileiros não pediram proteção em um segundo país. Dos destinos de depósitos de patentes de brasileiras no exterior, 10% foram os Estados Unidos, 5% a China, 4% a Alemanha, Japão e Austrália e 3% a Argentina, Canadá, Coréia do Sul (WIPO 2018 apud ABICALÇADOS 2019). Nota-se, entre 2008 e 2017, um aumento do percentual de patentes internacionais de brasileiros, que passa de 3,2% em 2008 para 14,3%, em 2017. Nesse mesmo período, a média mundial diminuiu de 13,1% em 2008

para 4,4%, em 2017. Entre 2013 e 2018, o Brasil concedeu 251 pedidos de patentes, ocupando a 9ª posição no ranking de patenteamento mundial calçadista (WIPO, 2018 apud ABICALÇADOS, 2019).

Quando segmentadas as tecnologias dos pedidos de patentes na indústria calçadista mundial, observa-se uma concentração das inovações no calçado final, características e peças (91%). Apenas 4% dos pedidos de patentes mundiais do segmento pertencem a Classificação Internacional de Patentes (IPC) de máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados. Detalhando ainda mais, entre 2013 e 2018, 28% das patentes depositadas em calçados estão concentradas em solados; 17% no tipo de uso do calçado (dos quais 25% são em calçados baixos e/ou chinelos); e 15% em dispositivo chamados de “higiênicos” (sanitário, de aquecimento, de amortecimento). No maquinário, predomina-se as fôrmas e dispositivos para colar peças; e 1,5% do total de patentes registradas pelo mundo foram em dispositivos de fisioterapia para estimular pontos específicos de flexibilidade do corpo. No que tange aos pedidos brasileiros, observa-se o mesmo comportamento de concentração em características e peças dos calçados, (93%) e apenas 5% em máquinas e equipamentos (ABICALÇADOS, 2019). Na segmentação das áreas por subcapítulos da Classificação Internacional de Patentes (IPC), nota-se assim como no cenário mundial predominância solado (24%) e tipos (25%) onde 47% do alvo dos registros são sandálias. Adicionalmente, 14% dos registros de empresas brasileiras no setor nesse período 2013-2018 foram em palmilhas. Nas máquinas e equipamentos, destacam-se as fôrmas (3%), os dispositivos para colar peças (1%) e prensas para moldar solas avulsas (1%) (ABICALÇADOS, 2019).

A título ainda de contextualização, tratando de lançamento de produtos a partir de uma inovação, onde a patente é apenas um dos inúmeros indicativos, o estudo OCDE (2020 a) indica que no ranking de potencial de inovações de produtos, processos, *marketing* e organizacionais, com base em dados de todos os setores da economia entre 2012 e 2014, o Brasil, com 30%, está em 10º posição no ranking de 33 países estudados que é liderado pela Irlanda (40%) e finalizado pela Colômbia (4%). No ranking da introdução de novos produtos no mercado, o Brasil para PMEs apresenta um muito baixo desempenho: menos de 4,8% das PMEs introduziram um novo produto no mercado entre 2012 e 2014, um terço da média nos países que foi de 12%. As grandes empresas brasileiras não se saem melhor, com apenas 20% delas trazendo novos produtos. De acordo com o estudo, essa inovação ocorre em geral com a colaboração com outras empresas ou com fornecedores e clientes; apenas 4,5% das PMEs inovadoras brasileiras recorreram à colaboração com universidades nesse período de 2012-2014, enquanto 10%

recorreram a fornecedores e clientes. Infelizmente, o estudo não apresenta dados mais recentes que também não foram encontrados em outras fontes.

Desenhos Industriais

O registro de Desenho Industrial (DI) visa proteger os aspectos ornamentais de um objeto que pode ser reproduzido de forma industrial – tanto a sua forma tridimensional quanto os aspectos bidimensionais, como estampas e padrões aplicados. O DI não se aplica à proteção dos aspectos técnicos, funcionais ou tecnológicos de um produto. Ele apenas se destina a proteger a aparência desse produto (INPI, 2021). A semelhança da classificação de Nice para marcas, o DI se divide em classes reguladas pela classificação de Locarno.

O estudo INPI-FIESC (2019) fez um levantamento para os itens do setor de calçados reagrupados com setor têxtil e confecção depositados no Brasil entre 2000 e 2015. Nele aparece um total de 10.411 pedidos de Desenhos Industriais para calçados, dos quais 85% são de depositantes brasileiros. O segmento representa, de acordo com o levantamento, 11,8% do total de DI depositados e 15% no caso de DI depositados por brasileiros. O mesmo relatório comparou essa representatividade do setor dentro do total de depósitos do ativo para desenho industrial, patentes e marcas. De acordo com os volumes de pedidos entre 2000 e 2015, o estudo INPI-FIESC (2019) concluiu que com os 11,8% indicados, DI lidera. O estudo indica para marcas um percentual nesse período do setor de calçados no total de pedidos de marcas de todos os setores de 7,1%. Indica para patentes um percentual de 2%. O mesmo estudo oferece ainda uma análise específica de uma região do Brasil e identifica a possibilidade de diferenças regionais, como no caso estudado de Santa Catarina onde em calçados marca predomina neste percentual, seguida por Desenho Industrial.

Indicação Geográfica

A Indicação Geográfica (IG) é o ativo de PI que identifica a origem de um produto ou serviço com certas qualidades graças à sua origem geográfica ou que tem origem em um local conhecido por aquele produto ou serviço. Ela se divide em Indicações de Procedência (IP) e em Denominações de Origem (DO). Até hoje, foram registradas 61 IPS no Brasil, uma delas de calçados. Ela foi registrada no nome do Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, em fevereiro 2021 e tem como elemento figurativo o que está apresentado na Figura 5 do lado

esquerdo e como delimitação os limites do município de Franca/SP. Existe ainda uma IP para couro acabado cujo elemento figurativo por ser observado na Figura 5 do lado direito. Ela foi registrada pela Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL) em maio 2009 e tem por delimitação a região do Vale dos Sinos limite político dos municípios listados na IP de Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobém Picada Café, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara, Três Coroas, Alto Feliz, Barão, Bom princípio, Brochier, Capela Santa, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sabastião do Caí, São Vendelino, Tupandi e Vale Real. Das 24 Denominações de Origem (DO) registradas até hoje no mundo, 15 delas brasileiras, nenhuma é do setor calçadista ou do coureiro. Até o momento do levantamento, em 22 de março de 2021, nenhum novo pedido fora depositado em IG relativo ao setor (INPI, 2020, 2021).



Figura 5 - Indicações de Procedência do setor calçadista registradas no Brasil

Fonte: INPI (2020)

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como em parte já tratado nos objetivos, este trabalho tem como meta o desenho de um *framework* do processo de decisão sobre o registro de marcas no contexto de PMEs exportadoras brasileiras do setor de calçados de couro feminino, considerando o referido *framework* como um resumo de toda uma análise e uma apresentação dos resultados sobre a investigação sobre os fatores que atuam neste processo de decisão.

Inclui-se aqui o levantamento sobre a percepção dos empreendedores quanto ao interesse e o papel do registro de marca em seu negócio, sobretudo no que tange sua atuação internacional.

Em relação à perspectiva individual de análise do empreendedor, serão abordadas questões de perfil de gestão e comportamentais.

Considera-se a análise da decisão de registro de marca com base na literatura da internacionalização que avalia comportamentos, características das empresas, dos empresários e do processo de internacionalização.

A pesquisa é conduzida em 2020 no setor fabril, precisamente calçadista, onde o Brasil possui destaque como país produtor, exportador e consumidor.

As empresas pesquisadas são fabricantes de calçados de couro para o segmento feminino e todas vendem para o mercado brasileiro e para um ou mais países no exterior.

O espaço empírico foi o de dez empresas com sedes localizadas em quatro estados do país, a saber: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná. Elas possuem unidades principais de fabricação em 6 municípios, a saber: Franca, Jaú, Birigui, Nova Serrana, Igrejinha e Toledo. Uma possui ainda fábrica em um sétimo município.

Essa pesquisa limitou-se em recolher informações sobre a decisão do empresário em registrar a marca no exterior e no Brasil e sobre a trajetória da empresa e de sua internacionalização.

Cabe destacar que este estudo não estudará a percepção de outros agentes que não o próprio empresário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPONENTES NO REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como proposta discutir a literatura relacionada ao objeto da investigação desta tese. Ele apresenta as abordagens teóricas e os conceitos que orientam o trabalho.

Diante da não observação de literatura específica sobre o processo de decisão do empresário sobre pedido de registro de marca no país de origem ou nos destinos de sua exportação, adota-se como premissa central, a ser verificada, a de que a literatura da Internacionalização é capaz de evidenciar questões relacionadas à decisão sobre o registro de marca dentro das decisões tomadas pelo empresário para a sua internacionalização. Isto reforça a característica de pesquisa exploratória deste trabalho. Adota-se, portanto, como norteadores, modelos, teorias e correntes propostos por outros autores para explicar motivações, naturezas e características do processo de exportação de empresas, buscando-se, como dito, verificar se eles são capazes de esclarecer o caminho de decisão sobre o registro de marca.

Como forma de compor a investigação, esse referencial teórico vai buscar outros elementos na literatura que usa a ciência da Economia para tentar explicar a estrutura da propriedade intelectual marcária e na literatura que trata especificamente de PME.

Como cabe a todo referencial teórico, é função desse capítulo estabelecer o diálogo com o que já foi verificado por outros autores até o momento da presente pesquisa, fundamentar as proposições teóricas e as escolhas metodológicas do trabalho e, finalmente, servir de componente central para discussões dos resultados obtidos na pesquisa empírica.

2.2 A LITERATURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A literatura que trata da Internacionalização é tradicionalmente dividida em três correntes que ficaram conhecidas como Comportamental, Econômica e Estratégica (CANELAS, 2013; FACHINELLI et al. 2013).

Estudando a literatura chegou-se à conclusão de que a corrente Comportamental é conceitualmente a que mais corresponde ao objetivo deste estudo.

Justifica-se por ser a que maior número de componentes traz para a investigação e para análise do fenômeno investigado (VAHLNE, 2020; CANELAS, 2013; JOHANSON & VAHLNE, 1977). É, além disso, a mais citada em análises de negócios internacionais (DOW et. al, 2018; WELCH et. al, 2016). Essas razões levam à convergência da escolha desta corrente como norteadora desta revisão de literatura.

2.2.1 A Corrente Comportamental e alguns dos fatores nela discutidos

Na referida corrente Comportamental, o modelo do processo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977, 1990, 2003, 2006, 2009, 2013; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; VAHLNE & WIEDERSHEIM-PAUL, 1973) foi se consolidando como dominante nos estudos sobre negócios internacionais. Isto, em si só, em um processo de autoconfirmação, quando o maior interesse resulta em um maior número de contribuições validando ou trazendo novos elementos para a discussão reforça seu protagonismo (WELCH & PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014; WELCH et al., 2016; FORSGREN, 2016; DOW et. al, 2018; VAHLNE, 2020).

Como descreve o próprio Jan-Erik Vahlne, na atualização mais recente publicada em fevereiro de 2020, o modelo se tornou uma explicação fundacional do processo de internacionalização de empresas e uma amplamente utilizada plataforma para pesquisa no tema. Em 2013, ele já havia observado que de modelo precursor de uma teoria, o modelo de Uppsala passara ao patamar de <<paradigma>> (VAHLNE, 2020, p. 8).

Além da completude, a contínua atualização do paradigma de Uppsala pelos autores originais, entre 1977 e 2020 aumentou sua credibilidade como referência em temas da Internacionalização de empresas (JOHANSON & VAHLNE, 1977; JOHANSON & VAHLNE, 1990; JOHANSON & VAHLNE, 2003; JOHANSON & VAHLNE, 2006; JOHANSON & VAHLNE, 2009; VAHLNE, JOHANSON, 2013; WELCH et. al, 2016; DOW et. al, 2018; VAHLNE, 2020).

2.2.1.1 Tamanho da empresa

O fator “tamanho da empresa” é discutido em diversos estudos da corrente Comportamental ou que tratam do modelo de Uppsala. Por ser primordial na caracterização de

uma empresa, é quase que natural esse questionamento sobre o papel do tamanho no que a teoria trata. No entanto, não é unânime a visão de que o tamanho da empresa tenha alguma influência em sua internacionalização.

Dentre os estudos que consideram que o tamanho influencie o comportamento de internacionalização, Reid (1981) afirma que o tamanho da empresa é uma das variáveis que mais exercem influência sobre o comportamento da empresa no mercado externo. Cavusgil (1984), que mede o tamanho da empresa por seu resultado de faturamento, entende que ele permite discriminar as exportadoras experimentais, das ativamente exportadoras e das comprometidas.

Sendo mais específico sobre o comportamento, Calof (1993) entende que o tamanho da empresa limita o número de mercados que ela decide atender. Barreto (1998) associa à economia de escala e ao poder financeiro à questão da explicação do desempenho exportador pelo tamanho da empresa. Carvalho & Rocha (1998), em estudo de empresas calçadistas brasileiras entre 1978 e 1994, corroboram o tamanho da empresa como variável e entendem ser a mais determinante para a continuidade da atividade exportadora. Fazem isso ao identificarem que as empresas que mantiveram a exportação ao longo de todo esse período tinham o dobro do tamanho das que abandonaram a atividade exportadora.

Por outro lado, Oviatt e McDougall (1994) declara que o tamanho da empresa não é causa de sua internacionalização: << a empresa, ao mesmo tempo cresce, se internacionaliza graças a outras fontes de vantagens competitivas que não seu tamanho >>.

2.2.1.2 Comprometimento e Aprendizagem

A atualização de 2020 por Vahlne faz uma retrospectiva das maiores atualizações realizadas por ele e por Johanson desde a primeira versão do modelo de Uppsala de 1977. O que, segundo o autor, ele e Johanson identificaram foi uma forma de explicar o processo de internacionalização a partir da interação entre Comprometimento e Aprendizagem. Ele ressalta que o objeto de pesquisa sempre foi o processo de internacionalização e não a internacionalização. Dentro do conceito de Aprendizagem, o conhecimento de oportunidades é apresentado como a parte mais importante.

Já o Comprometimento é representado por investimentos no país de origem ou no exterior e tem duas dimensões: a alocação geográfica das atividades e o grau de comprometimento em cada mercado, sendo este último uma herança da corrente econômica. A Alocação Geográfica é medida pela Distância Psíquica. A Distância Psíquica pode ser definida como a percepção da existência de diferenças entre países tendo diversas naturezas (EVANS et al., 2000, p. 166). De acordo com o modelo de Uppsala, ela atua na percepção do risco e por isso define a escolha dos países, ou seja, a alocação geográfica das atividades da empresa (HÖRNELL et. al, 1972; JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Em uma lógica dinâmica de acumulação, o Comprometimento tem por origem a maior aprendizagem e o crescimento dos mercados para a empresa. Na versão publicada em 2006, Johanson e Vahlne afirmam que o contrário também é possível, existindo evidências de que o Comprometimento genuíno impactaria a descoberta de oportunidades e levaria, conseqüentemente, ao crescimento dos mercados da empresa (JOHANSON & VAHLNE, 2006).

Na lógica do modelo de Uppsala, é central a premissa de que o comportamento da empresa seria guiado pelo cenário que o gestor considera que a leve a um nível aceitável de risco. O tema é aprofundado mais tarde por ele, Hamberg e Schweizer em um trabalho em 2017 (VAHLNE et. al, 2017). Vahlne (2020) esclarece que não era a intenção dar uma conotação determinista ao processo, como acabou sendo interpretado por Hemais & Hilal, (2002, p. 23) e Petersen et al. (2003). Hemais e Hilal (2002, p. 23) é um dos muitos estudos que crítica um aspecto determinista percebido na descrição de Uppsala na versão até 2002, assim como o aspecto generalizador e não contemplador de todos os modos de entrada e estratégias percebidas na dinâmica das empresas exportadoras.

Vahlne (2020) menciona a incorporação de diversos resultados obtidos por outros autores no conceito de Aprendizagem e Conhecimento, enquanto observa poucas mudanças no conceito de Comprometimento. O nível de crescimento ou a queda na demanda seria, por exemplo, um dos fatores não considerados na versão original incorporados em Uppsala; o impacto do contexto da demanda nacional, um segundo exemplo. Métodos como imitação, aquisição de outras empresas e busca ativa também são mencionados como elementos percebidos por outros estudos a não serem deixados de lado nas investigações tratando da internacionalização e de Uppsala (VAHLNE, 2020; FORSGREN, 2002).

2.2.1.3 *Network*

De todas as inclusões no modelo Uppsala nesses 43 anos, tem destaque a formalização em 2009 da importância da *network*. Segundo Vahlne (2020), a *network* já teria sido considerada bem antes disso no modelo Uppsala, mas não tão explicitamente que na versão em 2020 finalmente corrige. O autor descreve que a essência da *network* é a interação entre fornecedores e consumidores que gera adaptações e conhecimento, em um contexto no qual a interação leva à confiança, ao relacionamento com benefícios mútuos e a interdependências. Quando a empresa acumula vários relacionamentos desse tipo, ela cria uma *network* (VAHLNE, 2020; JOHANSON & VAHLNE, 2009).

A internacionalização é vista como um fortalecimento da posição de *network* da empresa. Por trás dessa ideia, está a de que a importância da *network* vai muito além da internacionalização.

O conhecimento considerado no modelo é adquirido diretamente pela empresa ou por ela via sua *network* (JOHANSON & VAHLNE, 2003; VAHLNE & BHATTI, 2019). Sobre as formas de atuação da *network*, Vahlne (2020) ressalta que ela gera maior acesso ao conhecimento do mercado, do negócio e institucional. Ela também abre uma possibilidade de imitação, como observado também por Forsgren (2002).

A posição na *network* da empresa é entendida como uma vantagem competitiva e a internacionalização da organização em si é vista como um esforço para construir ou ampliar esse pacote de vantagem (SANDÉN & VAHLNE, 1976; VAHLNE, 2020).

Para entrar na *network*, a empresa passa pela dificuldade de estar em uma posição de grande incerteza por ser um player de fora o que é visto como mais incerto do que o fato de ser estrangeiro a um país de atuação. A empresa vai, ao longo de sua trajetória, tendo oportunidades de se inserir na rede e, em muitos casos, esse processo de construção de confiança se sobrepõe ao de sua própria internacionalização (VAHLNE, 2020; JOHANSON & VAHLNE, 2009).

O processo de internacionalização não é um processo isolado: ele é influenciado e, em alguns casos, até mesmo definido ou direcionado, pela *network* da qual a empresa faz parte. Essa rede tem o potencial de diminuir o risco percebido e a distância psíquica (JOHANSON & VAHLNE, 1992). Tem também o potencial de incentivar a entrada em mercados estrangeiros e a manutenção nesse mercado em seguida (ANDERSSON & JOHANSON, 1997; VAHLNE, 2020).

2.2.1.4 Conhecimento, Assimetria de informação e Identificação de oportunidades

Para Shane (2000) o conhecimento prévio desencadeia o reconhecimento do valor de uma nova informação e a descoberta da oportunidade. Para Von Hippel (1994) é a relação entre a informação captada no ambiente com as informações previamente conhecidas que gera o reconhecimento da oportunidade.

Sigrist (1999) divide em dois os tipos de conhecimentos que leva a descoberta de oportunidade: toda a experiência adquirida pelo empreendedor em seus projetos anteriores e a área de interesse do empreendedor onde ele teria investido tempo e esforço para ampliar seu conhecimento sobre esse assunto.

Shane (2000) divide o conhecimento em: a) prévio de mercado; b) prévio de problemas dos clientes; c) prévio de servir o mercado. Akerman (2015) divide em: a) conhecimento de mercado e b) conhecimento de internacionalização, ambos igualmente importantes para a identificação de oportunidades.

No que se refere à internacionalização, como visto, Oviatt & Mc Dougall (1994) tratam do conhecimento resultado da experiência internacional do empreendedor. Piantono, Baroncheli e Cortesi (2012) acrescentam que a experiência de morar fora ou trabalhar em outros países aumenta o conhecimento dos empreendedores sobre os mercados internacionais e as práticas de negócios.

Gregoire et al. (2010) lembram que – como o conhecimento não é uniforme na sociedade- o conhecimento prévio ajuda a explicar por que alguns indivíduos e não outros são capazes de identificar oportunidades.

Saarenketo et al. (2004) lista pelo menos quatro formas de adquirir conhecimento: i) aprendizado via *networking*; ii) aprendizado por aquisições contratando colaboradores com experiência; iii) aprendizado por imitação de melhores práticas de outras empresas; iv) aprendizado através de pesquisa realizada por conta própria.

Nonaka & Takenchi (2008) e Zur (2015) dizem que o conhecimento é um processo cíclico e cumulativo e Zur (2015) diz o mesmo sobre a identificação de oportunidade.

Existe todo um conjunto de teorias sobre a assimetria de informação em economia. Nayvar (1990) traz também a discussão sobre empreendedorismo ao indicar que a assimetria de informação proporciona oportunidades e existem pelo alto custo para obter informação a tendência da existência de um comportamento oportunista. Para Hayek (1945) também o empreendedorismo existe porque é sustentado pela assimetria de informação.

Ardichvili et al. (2003) e Kotler (1988) discutem se a identificação de oportunidade acontece por uma busca sistemática dos empreendedores ou por descobertas de empreendedores que não procuraram, mas apenas souberam reconhecer. A descoberta é resultado de um empreendedor alerta.

2.2.1.5 A possibilidade de o Aprendizado ter um impacto negativo no Comprometimento

Tão potencialmente útil quanto a inclusão da inércia e da intenção gerencial, é a reflexão de DOW et al. (2018) de que o decorrer do tempo e o aprendizado nem sempre têm um impacto positivo na internacionalização de empresas. Eles questionam conjuntamente a lógica do modelo de haver necessariamente um ciclo positivo que se autoalimenta, no qual aprendizado gera relacionamentos mais fortes que reduzem incerteza e percepção de risco e aumentam confiança e conhecimento de oportunidades que permitem as empresas aumentarem seu comprometimento internacional. Dow et. al (2018) reconhece que Johanson & Vahlne (2009) indica a possibilidade de que o aprendizado possa ter um impacto negativo no comprometimento, mas critica o fato desta possibilidade não ter sido formalizada no modelo pelos autores. O artigo propõe, assim, que a inércia tenha um papel significativo como um mecanismo limitante e que isso possa resultar em um ciclo negativo que se autoalimenta, onde o decorrer do tempo e a acumulação de conhecimento a partir da experiência possa aumentar a força deste mecanismo limitante (DOW et. al, 2018, p. 467).

2.2.1.6 A premissa de que o objetivo em Uppsala é o aumento do faturamento

Cabe ainda trazer para o espectro de análise o que é observado por Welch, Nummela e Liesh (WELCH et al., 2016). Os autores destacam que uma das premissas de Johanson & Vahlne (1977) é que o objetivo da empresa é o aumento de faturamento a longo-prazo e que se assume que este equivale a crescimento. Destacam também a já citada premissa de que o comportamento da empresa é orientado para manter baixo o grau de tomada de risco, muito embora o entendimento do que é um grau elevado varie de gestor para gestor (WELCH et al., 2016, p 785). São premissas a serem sempre testadas para confirmação caso a caso (WELCH et al., 2016).

2.2.2 A Teoria do Empreendedorismo Internacional (TEI) e alguns dos fatores nela discutidos

Retomando a crítica de Dow et al. (2018) sobre a incapacidade do modelo de Uppsala de explicar os casos de empresas que já iniciam sua vida se internacionalizando ou que muito mais rapidamente do que o modelo poderia indicar o fazem, caso que logicamente não podemos deixar em aberto, trazemos um segundo conjunto teórico para revisão de literatura. Ele surge na década de 1990 em contraposição ao modelo de Uppsala, mas o entendimento de diversos autores como exposto em Autio et al. (2000), Coviello e Munro (1997), Mello, Rocha & Maculan (2009), Casillas et al. (2009) e Pacheco et al. (2012) é o de que a Teoria do Empreendedorismo Internacional (TEI) e o modelo Uppsala não são contraditórios, mas sim complementares. O entendimento é que nenhum deles é capaz de explicar completamente o fenômeno de internacionalização. Essa mesma constatação é feita por cada um deles com base em pesquisas em diferentes países, setores e contextos. Como ponto comum, todos tratam do caso da empresa que rapidamente, logo depois de ser fundada, já enxerga a internacionalização como necessária para o crescimento e sobrevivência e, por isso, a adota precocemente, sem uma sequência pré-determinada de fases gradativas.

A referida Teoria do Empreendedorismo Internacional (TEI) foi redigida inicialmente por Ben Oviatt e Patricia Mc Dougall em 1994 no artigo intitulado “Toward a Theory of International New Ventures”. Esse estudo foi também um dos primeiros publicados usando o termo “*Born-Global*” (“Nascidas Globais”) em complemento aos termos “*International New Ventures* (INV)”, “*Leapfrogging*” e “*Global Start-Ups*” que o precederam. Concretamente, Oviatt & McDougall (1994) observam que alguns pressupostos do modelo de Uppsala não são válidos para o caso dessas empresas *Born-Global* e que o modelo assim como outras teorias existentes até ali não explica integralmente o processo de internacionalização rápida experimentado por estas empresas.

Como divergências principais entre TEI e Uppsala, Autio (2005) destaca a postura em relação ao risco. A TEI parte da disposição do empreendedor em aceitá-lo, considerando-o inevitável na atuação internacional que é seu grande objetivo, visando o mercado com maior potencial de crescimento. Já Uppsala, se fixa na aversão ao risco que leva a uma procura pelo menos diferente do atual (AUTIO, 2005).

Outra diferença entre TEI e Uppsala é a da forma de seleção dos modos de entrada. De acordo com Autio (2005) e com Pacheco et al. (2012), em Uppsala a forma de seleção dos

modos de entrada segue uma progressão de modos de baixo para alto controle; enquanto na TEI a sequência não é pré-determinada.

Além dessas, Autio (2005) aponta a diferença da ordem na lógica entre o modelo e a teoria. Em Uppsala, o crescimento leva a empresa a se internacionalizar. Na TEI, a internacionalização é necessária para o crescimento (AUTIO, 2005).

Essas duas últimas diferenças revelam, igualmente, uma diferença quanto ao mercado de atuação da empresa logo que criada. Em Uppsala, o gestor enxerga o mercado nacional muito antes de pensar em mercados no exterior. Na TEI, ele já parte da ideia de que o mercado é o global e nele vai buscar atuar onde identificar as maiores oportunidades de venda e rentabilidade (AUTIO, 2005).

Frequentemente, uma “*born-global*” adota uma estratégia de enxergar um nicho de mercado onde os consumidores estão localizados em diferentes países. Tanto na TEI quanto em Uppsala, o processo não é estático, mas em Uppsala ele tende a andar em passos pequenos enquanto na TEI, na maioria dos casos, avança em passos grandes. Apesar das diferenças, como já declarado, existem formas conciliadoras de enxergar TEI e Uppsala em conjunto. Uma que cabe ressaltar é a de que estamos falando apenas de uma diferença de velocidade em um mesmo fenômeno. As “*born-globals*” são apenas mais aceleradas nos passos graduais e por isso não se tem a mesma percepção sobre eles do que se tem para as demais empresas (PACHECO et al., 2012).

Recapitulando até aqui: postura em relação ao risco percebido, visão de qual é seu mercado, velocidade da expansão internacional e grau da aposta na internacionalização para sua sobrevivência são fatores observados na comparação entre TEI e Uppsala nos quais Autio (2005) e Pacheco et. Al (2012) já identificaram diferenças entre TEI e Uppsala: interessam, portanto, em análises que consideram esse modelo e essa teoria como referenciais de pesquisa (AUTIO, 2005; PACHECO et al., 2012)

Avançando na discussão, Mello, Rocha e Maculan (2009) agregam quando resolvem bem a engrenagem entre Uppsala e TEI. Eles mantêm Uppsala como explicação de todo o ciclo de vida da empresa seguinte à sua formação ou aos anos iniciais de *International New Ventures* (INS). Recuperando a lógica apresentada por Penrose (1959), com o tempo e com o crescimento da empresa, o temperamento do empreendedor tende a ter menos influência no grupo administrativo que se torna mais avesso ao risco (PACHECO et al., 2012, p. 7). Portanto, além da possibilidade de existir ou uma complementariedade ou uma contradição, existe a possibilidade de uma engrenagem sequencial que leva uma sucessão da TEI por Uppsala para

explicar a internacionalização de algumas empresas (CASILLAS et al., 2009; PACHECO et al., 2012, p 14).

Outros estudos dão continuidade à TEI iniciada por Oviatt & Mc Dougall (1994). Dentre eles, Ilheu (2006) se concentrou em aprimorar a definição de “*born global*” propondo uma definição a partir de percentuais de faturamento em vendas no exterior sobre o total faturado pela empresa atingidos nos primeiros anos da empresa. Ele estipula que uma “Born-Global” tem no mínimo 25% do faturamento em vendas no exterior dentro dos três primeiros anos de existência (ILHEU, 2006, p. 71).

Khauaja (2009) também adota essa mesma linha de corte. No entanto, no referido estudo, a autora não considera apenas isso e investiga a atração inicial pelo exterior pelo gestor baseando-se na palavra e na percepção desse gestor no contexto de grandes empresas dos setores de restaurante, **calçados**, produtos alimentícios, serviços de tecnologia e rede de cursos de inglês.

Dib (2008) acrescenta à discussão a ideia de intensidade, verificada em função do número de países ou de atividades da cadeia de valor da empresa realizadas no exterior: quanto maior o número de países ou quanto maior o número de atividades da cadeia de valor realizada no exterior, mais “*born global*” é a empresa. O autor sugere, portanto, que se considere níveis dentro do conceito, com uma empresa podendo ser mais ou menos “born-global” em função do número de países ou de atividades na cadeia de valor.

Já Canelas (2013) e Bell et al. (2001) tratam do que entendem como um tipo específico de “*born-globals*”, que nomeiam “*born-again globals*”: empresas que estavam focadas no mercado doméstico, mas que, de repente, começam a dedicar-se a negócios internacionais em um processo de internacionalização acelerado.

Zahra (2005) também acha importante que se considere, na definição de “*Born Global*”, o acesso aos recursos nos países estrangeiros sem serem necessariamente donas desses recursos. O referido estudo chama atenção para o fato das empresas, na TEI, não serem definidas pelos recursos que possuem e sim por suas ações. Essas ações as levam a ter acesso aos recursos sem precisarem ser donas deles. Assim, essas empresas não são definidas, nem pelo seu tipo, nem pela quantidade dos recursos em sua titularidade. O mais interessante, segundo o autor, é compreender onde e como essas empresas desenvolvem seus ativos intangíveis que lhes viabilizam uma criação de valor. O autor trata da “cultura organizacional”, do “relacionamento” e das “habilidades inovativas” dentro dos ativos intangíveis, mas não menciona marca ou registro de marcas (ZAHRA, 2005).

Zahra (2005) discute algumas limitações, segundo ele, importantes de serem evidenciadas mesmo quando possam parecer óbvias para alguns pesquisadores. A primeira é a novidade de uma empresa criada no mercado que por, naturalmente, levantar dúvidas na mente dos *stakeholders* sobre sua credibilidade e seu potencial da viabilidade enquanto novata, limita o acesso a *networks*. A segunda é sobre o menor recurso financeiro acessível que sempre são recursos relevantes para a superação dos desafios da internacionalização. A terceira é sobre o fato de ser uma empresa estrangeira naquele mercado e ter nisto barreiras a superar no contexto de fornecedores e consumidores no exterior. (ZAHRA, 2005, p. 23 a 25).

Welch et al. (2016, p. 785), tratando de Uppsala, traz uma leitura específica que resulta no entendimento do grau de risco ser individual do gestor. Zahra (2005, p. 22), agora na discussão sobre Oviatt & McDougall (1994) e da TEI, reforça essa afirmação, indicando que a literatura da TEI sugere que a percepção do risco ou da relação risco-retorno varia de empreendedor para empreendedor. Ele defende a consideração de questões da psicologia e da gestão cognitiva ao se estudar os determinantes de decisões da internacionalização, decisões essas relacionadas a identificação de oportunidades e à forma como o empreendedor resolve combinar recursos para atingir seus objetivos. Temos aqui apontada uma convergência adicional entre Uppsala e TEI.

2.2.3 Os Modelos de Estágios de Inovação e alguns dos fatores neles discutidos

Para evidenciar o comprometimento das empresas com a sua internacionalização, alguns autores formularam proposições em forma de Modelos de Estágios de Inovação, também conhecidos como *Innovation-related internationalization models* ou, simplesmente, *I-models* (ANDERSEN, 1993).

Bilkey & Tesar (1977) propõe um I-model com seis estágios principais. Ela chega a essa construção teórica a partir de um estudo quantitativo com pequenas e médias empresas de Wisconsin (USA). Os seus estágios seguem a visão de Uppsala de uma progressão gradativa e relativamente lenta em direção a um aumento de internacionalização e colocam como construto central o da distância psíquica, seguindo a lógica de que a aceitação de um aumento da distância psíquica caracteriza a passagem entre o primeiro e o sexto estágio. Como diferença em relação à evolução gradual de Uppsala, a importância da inovação é aqui valorizada, sugerindo que as inovações de gestão dentro da empresa evoluindo como estágios de aprendizagem levam à um

aumento da internacionalização. Os estágios de Bilkey & Tesar (1977) podem ser descritos, aproximadamente, da seguinte forma:

- 1) O gestor não está interessado em exportar e nem em atender um pedido internacional;
- 2) O gestor atende um pedido que for feito, mas não tem preocupação de manter os mercados de exportação e não se esforça para garantir a sua viabilidade;
- 3) O gestor explora ativamente a exportação dos pedidos recebidos de forma espontânea;
- 4) A empresa exporta de forma experimental para países próximos com baixa distância psíquica;
- 5) A empresa tem experiência e agora se preocupa com questões mais detalhadas como, por exemplo, câmbio ou transferência do dinheiro e vira um exportador ativo;
- 6) O gestor explora a viabilidade de países com distância psíquica maiores e a empresa passa a exportar para mercados distantes.

Cavusgil (1980) tem outra proposta, muito embora compartilhe com Bilkey & Tesar (1977) a ideia de envolvimento gradual. São componentes chaves do I-model de Cavusgil (1980): a incerteza; o custo de obtenção de conhecimento por informações; e a falta de conhecimento experimental de atuação no exterior. Seu modelo tem os seguintes cinco estágios:

- 1) A empresa vende só no mercado doméstico;
- 2) A empresa inicia um processo de pré-exportação, pesquisando o mercado externo;
- 3) A empresa inicia um processo de exportação para um país, sem comprometimento;
- 4) A empresa exporta para mais países e aumenta sua produção;
- 5) O gestor busca alocar recursos de forma balanceada entre mercado doméstico e externo.

Reid (1981) propõe também um I-model com cinco estágios. Nele, a passagem de um estágio para outro ocorre quando o exportador enxerga aumento de resultados e quando considera o novo mercado como uma alternativa inovadora. O autor destaca que para passar do estágio 3 para o 4 a empresa precisa ter acesso a determinados recursos. São seus cinco estágios:

- 1) a empresa reconhece a possibilidade de exportar;

- 2) adquire a intenção de fazer isso;
- 3) realiza a exportação;
- 4) avalia os resultados das exportações; e
- 5) adota ou não adota a atividade de exportação.

Considera-se que esses três modelos cobrem as questões principais desse tema. As pequenas variações encontradas em outros modelos não justificam sobrecarregar o referencial teórico.

Contudo, é importante trazer como contraponto à lógica de etapas bem definidas e ordenadas de forma previsível abordada nos três modelos expostos, a observação por outros autores da possibilidade de se pular estágios e não seguir a ordem proposta inicialmente. Goulart et al. (1996) é um dos que critica a lógica de sequência única dos I-models, afirmando que o processo de internacionalização não deve ser tratado como determinista, podendo nele ocorrer ordens diferentes entre etapas e descontinuidade nas exportações.

2.2.4 Inércia e Intenção Gerencial

Dow, Liesch e Welch em 2018 foram inspirados a conduzirem investigações empíricas utilizando o modelo de Uppsala. Eles identificaram limitações do modelo e, diante delas, propuseram a inclusão de dois elementos na explicação do processo de internacionalização de empresas: a Inércia e a Intenção Gerencial (DOW et al., 2018). Essa proposta de Dow et al. (2018) é formulada como um modelo estendido de Uppsala onde tem destaque o papel do gestor da empresa e são fornecidos novos *insights* para explicar questões deixadas sem explicação no modelo de Johanson e Vahlne, dentre as quais: i) a rápida internacionalização (OVIATT & McDOUGALL, 1994; KNIGHT & CAVUSGIL, 2004); ii) as estratégias regionais (RUGMAN & VERBEKE, 2004); iii) o salto de estágios na construção da cadeia de operação internacional (PETERSEN & PEDERSEN; 1997) e iv) as empresas presas em um único modo de internacionalização (BENITO et al., 2009).

A rápida internacionalização é o conceito que inclui o das “*born globals*” descritas por Knight & Cavusgil (2004) e o das “*International New Ventures (INV)*” de Oviatt & McDougall (1994).

Dow et al. (2018) indica que múltiplos fatores operando em múltiplos níveis podem levar à resistência à mudança que restringe a habilidade da empresa responder ao ambiente externo e inicia um ciclo de inércia.

A inercia não necessariamente significa uma situação de nenhuma mudança, de não movimento ou de lentidão na mudança. Ela significa uma propensão à manutenção do “status quo” que pode ser também o de mudança seguindo a mesma política existente. Por essa razão, propositalmente, os autores adotam uma definição ampla do conceito, definindo inércia como uma resistência para reorientações fundamentais nas estratégias ou atividades da empresa. Os autores indicam uma proximidade desse conceito com os estudos no campo do comportamento econômico no tema da tomada de decisão que produziram conceitos como o da “aversão à perda” (BARON & RITOV, 1994) ou “viés do status quo” (SAMUELSON & ZECKHAUSER, 1988). Indicam, em paralelo, uma fronteira como campo da psicologia e conceitos como “viés de confirmação” (KLAYMAN & HA, 1987) e “aversão à decisão” (ANDERSON, 2003). Um outro aspecto fundamental de Dow et al. (2018) é que a inércia não necessariamente é negativa ou um resultado não desejável. Persistência e continuidade são características valorizadas no mercado, que ajudam a empresa a sobreviver e, portanto, um nível de inercia é requisito para o funcionamento de qualquer empresa (DOW et. al, 2018, p. 476). Aqui, os pesquisadores aproximam o conceito de inércia ao de “herança administrativa que resiste à mudança” proposto por Bartlett & Ghoshal (2000, p. 507).

Pode-se acrescentar que o conceito de Inércia adotado por Dow et al. (2018) é o que havia sido proposto na literatura de gestão por Romanelli & Tushman (1986).

São três os tipos de inércia apresentados por Dow et al. (2018).

1) O primeiro é resultado de um acúmulo de ativos especializados e parte da ideia de que, muito embora este acúmulo seja essencial para vantagem competitiva, como tratado pelas teorias ditas de *Resource-based View* (RBV), ele pode contribuir para a inércia mantendo a empresa centrada na forma de atuar onde ela se considera detentora de ativos especializados, bloqueando ações para que a empresa explore outras oportunidades de mercado em relação às quais sinta que não possui os ativos especializados necessários. Para resumir a ideia, O’Driscoll e Gilmore (2001) escolhem, de forma bastante oportuna, o termo “armadilha da competência”.

2) O segundo tipo de inércia decorre das interações com outras organizações, os já apresentados conceitos de *network* somado ao conceito de capital social. A ideia é que, a partir de um determinado ponto, aparece um efeito de *lock-in* dentro daquele grupo de organizações

que impede a empresa de pensar em outras formas de atuar. Esse efeito tinha sido tratado por Johanson e Vahlne (2009).

3) O terceiro tipo é gerado pelo comportamento do gestor que prefere o “status quo”, combinando aversão à perda com o efeito de doação. Uma das formas de observar esse terceiro tipo é no fato de que gestores, ao lerem um conjunto de dados para analisarem qualquer situação, tendem a dar mais peso aos fatos que confirmam uma crença que já tinham antes de objetivamente examinar a situação. Dow et al (2018) acrescenta que todos os três tipos tendem a aumentar com o avanço do tempo.

Na teoria da Inércia de Dow et al. (2018) a inércia pode ou não ser vista como barreira ao sucesso a depender do *lock-in* que ela coloca a empresa. Em alguns casos, quando o *lock-in* é em um cenário de pouco retorno ou de falta de visão sobre novas oportunidades, a inércia, pode agir como barreira ou como fator limitador do sucesso e da performance.

Dow et al. (2018) retrata a dificuldade em se operacionalizar a investigação do fator inércia por se tratar de um construto bastante abstrato (DOW et al., 2018, p.488). Os autores provocam especialmente futuros estudos a proporem uma operacionalização. Ajudam, contudo, ao detalhar os elementos que segundo eles leva uma empresa à inercia.

De acordo com esses autores, tem um papel na criação da inércia: a *network*; a “armadilha da competência” que Dow et al. (2018) trata como acúmulo de ativos especializados, e a combinação de aversão à perda e efeito de doação dos gestores. Nesse construto, ainda em construção na literatura e já sinalizado pelo autor original como subjetivo, a pesquisa qualitativa parece ter muito mais chances de conseguir identificar situações de inércia ao combinar diferentes dados que indiquem manutenções em modelos de atuação que se repetem, não observação de oportunidades diferentes, imutabilidade em aspectos da atuação da empresa, nenhuma mudança de direção ao longo tempo.

Para fazer a empresa mudar de direção e alterar a velocidade com a qual costuma agir, é preciso uma força muito maior. Essa alteração de velocidade pode ser tanto para cima, acelerando, quanto para baixo, desacelerando. Nos dois casos, a força é maior do que aquela que leva à manutenção das definições anteriores. Como mecanismo para liberar a empresa do ciclo da inércia, Dow et. al (2018) apresenta a Intenção Gerencial que pode ser definida como a capacidade de ação do gestor de conscientemente fazer escolhas que mudam o direcionamento da empresa. Dow et al. (2018) entende que é uma combinação entre a intenção gerencial e os choques exógenos à empresa que resulta na saída da inércia.

2.2.5 *Exploration, Exploitation* e Alerta Empreendedor

Para alguns autores, a análise das decisões do empresário sobre a internacionalização de sua empresa, assim como outras decisões que toma sobre a atuação da empresa, pode ser explicada através de um dos modelos de decisões chamados de *Exploration* ou *Exploitation*. Lewin & Volberda (1999) define “*Exploration*” como a orientação por buscar o novo. Define “*Exploitation*” como a orientação por explorar aquilo que já se conhece. Assim como Barkema & Drogendijk (2007), Lewin & Volberda (1999) entende que times de sucesso geralmente conseguem achar o equilíbrio entre os dois.

A diferença entre a adoção do *exploration* ou do *exploitation* pelo empreendedor está relacionada com a própria capacidade do empreendedor perceber rapidamente novas oportunidades e, por isso, a literatura do *Exploration* e *Exploitation* muito se aproxima daquela que trata do conceito de Alerta Empreendedor que Tang (2009) define como a capacidade em perceber oportunidades e situações de desequilíbrio no mercado que outros indivíduos não perceberiam. Kirzner (2009) define também o Alerta Empreendedor como a habilidade para perceber, sem necessariamente estar procurando, oportunidades negligenciadas por outros. Destaca-se aqui esse elemento do “sem necessariamente estar procurando”. Kirzner (2009), aliás, é apontado em diferentes estudos como o primeiro teórico a incorporar o conceito de Alerta Empreendedor em seus estudos sobre a identificação de oportunidades (SANTOS, 2018; RAY & CARDOSO, 1996; SHANE & VENKATARAMAN, 2000).

Para Ray & Cardoso (1996), o reconhecimento de qualquer oportunidade é precedido por um estado de alerta à informação, caracterizado por uma facilidade em perceber informações sobre objetos, incidentes e padrões de comportamento, assim como em perceber demandas não satisfeitas e novos recursos.

Shane & Venkataraman (2000) quebra o Alerta Empreendedor em dois elementos: a posse da informação prévia necessária e a propriedade cognitiva para saber avaliá-la.

Para Kaish & Gilard (1991), o Alerta Empreendedor é uma preparação única para o reconhecimento das oportunidades e para ação empreendedora.

Para McMuller & Shepherd (2006), é fundamental destacar a ação empreendedora, dado que o estado de alerta sozinho não resulta em um empreendimento: ser empreendedor implica que o alerta foi exercido.

Santos (2018) e Zahra & George (2002) destacam a relação existente entre Inovação, Identificação de oportunidade e Alerta Empreendedor. Santos (2018), em um estudo com PMEs brasileiras produtoras de café, obtém como resultado a aceitação da proposição de que “a

Inovação contribui para o processo de Identificação de oportunidades internacionais”. O autor identifica que os riscos não gerenciados podem comprometer essa capacidade de identificação de oportunidades internacionais.

2.2.6 Teoria da Expectativa sobre o crescimento da Indústria e Economia

Turcan em “*Toward a Theory of International new venture survivability*” considera a << Expectativa de futuro do empreendedor >> como o fator explicativo da sobrevivência de algumas empresas no contexto da internacionalização (TURCAN, 2011). Sua perspectiva traz um novo *insight* neste referencial teórico ao levantar a hipótese de que possa existir uma relação entre o tipo de expectativa modelizado por Turcan (2011) e as decisões tomadas na internacionalização no contexto de PMEs exportadoras.

A tipologia de Turcan (2011) é construída a partir de um estudo longitudinal, empregando a técnica de incidentes críticos, sobre eventos ocorridos no período de 1999 a 2001 em cinco pequenas empresas escocesas de software onde o autor entrevista gestores responsáveis pelas exportações ou CEOs. Ele chega a uma tipologia composta de quatro tipos de expectativas do gestor em relação ao futuro. Cada tipo de expectativa orienta as decisões na internacionalização. Cada tipo é o resultado da combinação de expectativa do gestor, que ele chama de sentimento, quanto ao crescimento da indústria e quanto ao crescimento da economia onde a empresa sente que está atuando. Os quatro tipos são apresentados na forma da figura 6 em um gráfico com os dois eixos.

São os quatro tipos tratados por Turcan (2011): I) otimismo exagerado (expectativa de maior crescimento da economia e da indústria ao mesmo tempo); II) alto otimismo (sentimento de crescimento da indústria, mas não da economia); III) pessimismo (sentimento de que nem indústria, nem economia vão crescer); IV) discurso de realismo (sentimento de crescimento apenas da economia).

O crescimento da indústria considerado pelo autor é tanto aquele do momento quando uma nova demanda é atendida dentro de uma indústria quanto do momento da criação de uma nova empresa (TURCAN, 2011, p. 221). Os quadrantes I e II são aqueles das empresas com uma visão positiva em relação ao futuro frente ao contexto do ambiente. O empresário pode aqui ser influenciado pelo otimismo de outros *players* no mercado. Em contraste, quando existe um sentimento geral negativo sobre o futuro do ambiente levando a um efeito oposto de ceticismo ou pessimismo a empresa é enquadrada no III. Espera-se que um sentimento com

sinais opostos entre o ambiente geral econômico e competitivo leve a um maior realismo representado na figura proposta pelo autor no quadrante IV. Ele traz como exemplo dentro do estudo OEDC (2001) uma visão de desaceleração da economia dos Estados Unidos que trouxe um realismo ao debate.

Para classificar as empresas, o autor descreve que todos os fatores são válidos, mas o pesquisador precisa selecionar, em função do conjunto e da relação entre os elementos, aqueles fatores que aparecem como mais indicativos da expectativa do gestor (TURCAN, 2011, p. 221).

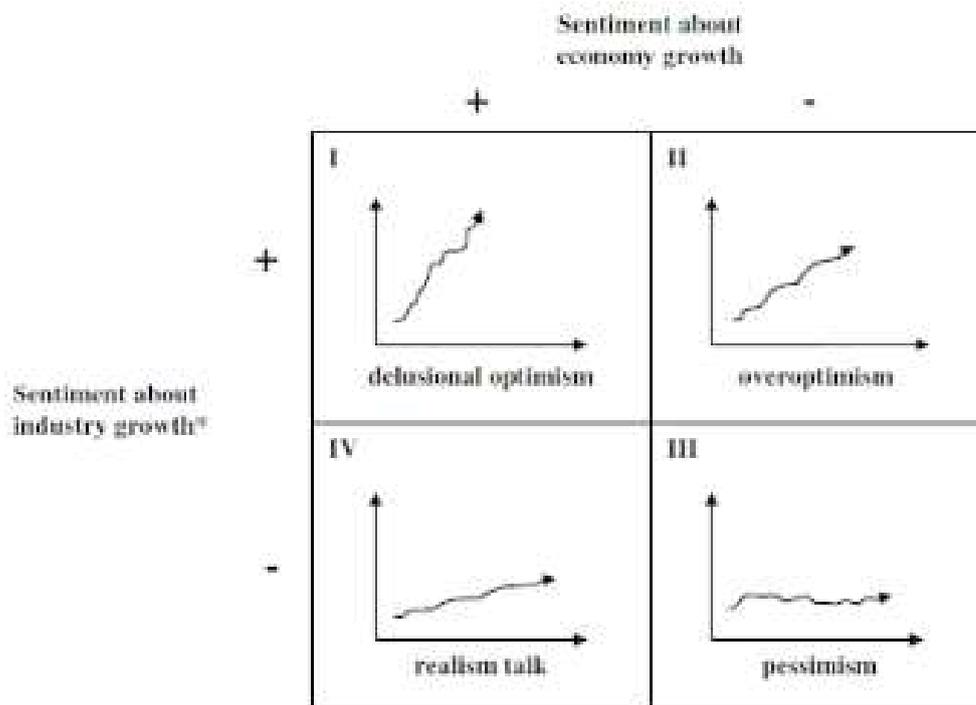


Figura 6 – Modelo de expectativa em relação ao futuro de Turcan (2011)

Fonte: TURCAN (2011, p. 222).

OBS: Traduções realizadas no texto dos diferentes quadrantes da figura.

2.2.7 Teoria do *Effectuation* e/ou *Causation*

Ainda na literatura da Internacionalização, também parte nesse caso da literatura do Empreendedorismo, existe uma outra teoria que também se baseia na ideia de modelos de decisão do empreendedor. É a teoria apresentada por Saras Savarasvathy em 2001 que ficou conhecida como a teoria entre a adoção da abordagem do *Effectuation* (em português: efetiva) e/ou do *Causation* (em português: preditiva). Anos depois, Read, Dew, Sarasvathy, Song e

Wilbank aplicam o referido modelo às decisões de *marketing* em cenários de incerteza em 2009. Cabe observar que a teoria da *Effectuation* e/ou *Causation*, como modelo de decisão, pode ser empregada em diferentes recortes de análise: na visão macro, da indústria /mercado, da empresa ou do indivíduo.

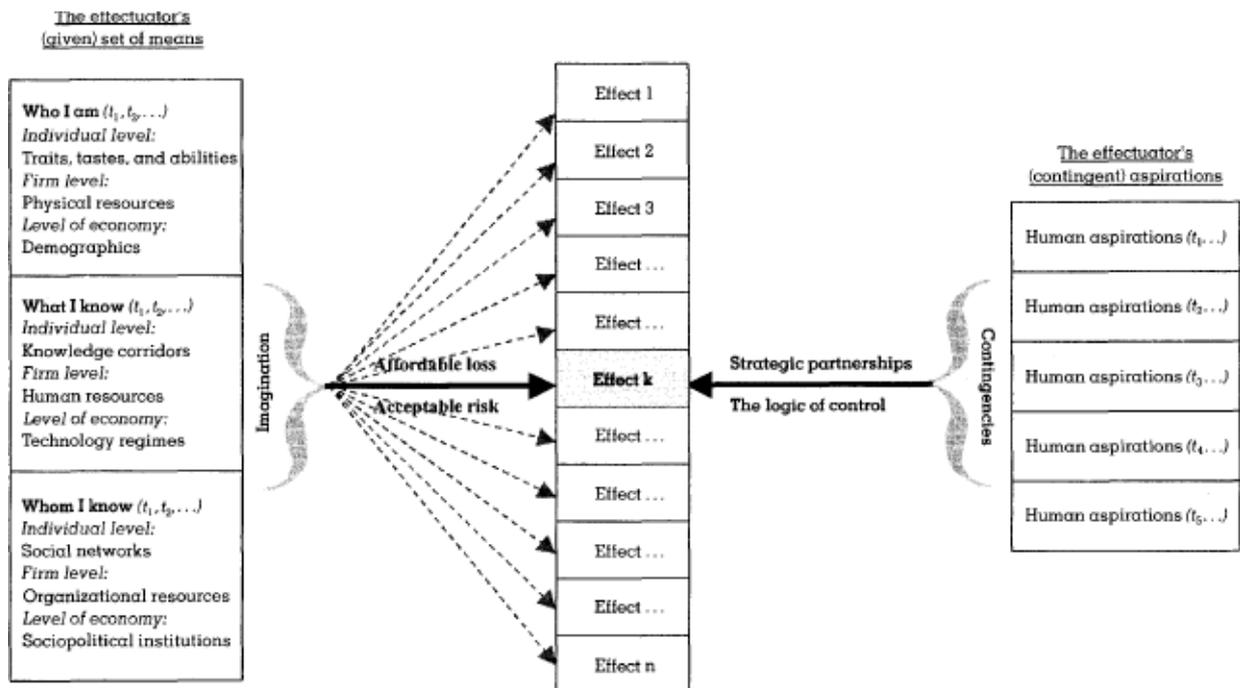
Para explicar mais facilmente, Savarasvathy (2001) emprega a metáfora de um(a) chefe de cozinha que recebe um pedido de preparo de jantares. A lógica do *Causation* é que esse(a) chefe desenha um cardápio específico para esses jantares e sai para fazer as compras de acordo com a lista de itens que fez. A lógica do *Effectuation* é a de que ele(a) abre sua dispensa e - a partir do que encontra disponível - escolhe, dentre diversas opções de cardápio possíveis, uma para preparar.

De acordo com a teoria, a escolha do *Effectuation* começa a partir de um conjunto de significados e aspirações do empresário para escolher um caminho entre possibilidades com efeitos pelo empresário imaginados. Essas aspirações e significados mudam ao longo do tempo. A escolha do caminho é feita dentro do espectro de perda que o empresário considera aceitável para experimentar caminhos.

A autora ilustra através do exemplo do Facebook o prejuízo possível em adotar-se em alguns casos a lógica do *causation* e não do *Effectuation*, ou seja, de se fixar em um *business plan* detalhado preparado de antemão e construir tudo em função dele, sem ir aproveitando as novas possibilidades que surgem no meio do caminho. Se tivesse adotado unicamente a lógica do *causation*, ressalta a autora, o Facebook ainda seria apenas um site de “fofoca” de Harvard. Sarasvathy parte da constatação de que a maior parte dos negócios lucrativos que existem no momento de sua análise não poderiam ser imaginados de antemão, nem combinando todas as ferramentas de análises de mercado e as teorias existentes. A venda por e-commerce é um dos seus exemplos sobre algo que muitas empresas tradicionais não teriam imaginado em suas definições de planos de negócio, mas que, adotando o *Effectuation*, permitiu grandes sucessos. Ela defende, portanto, a importância de os gestores saberem como tomar decisões na ausência de objetivos específicos pré-definidos. Defende que eles se baseiem apenas em aspirações mais amplas para a empresa e não em plano definidos de antemão. No entanto, a autora reconhece para diversos casos do universo empresarial a importância e a eficiência do *causation* em inúmeras situações. Ela considera que *Causation* e *Effectuation* são partes do raciocínio humano que podem ocorrer simultaneamente se sobrepondo e intervindo em diferentes contextos de decisões e ações (SARASVATHY, 2001).

Como pode ser observado do lado esquerdo da Figura 7, sendo ela o referido modelo teórico de Sarasvathy (2001), faz parte do modelo as características do gestor: quem é ele, o

que ele conhece e quem ele conhece. A *Network* é também fator explícito do modelo. Todos esses fatores agem por influência na percepção do Risco aceitável e das perdas aceitáveis. O conjunto de questões cognitivas experimentadas pelo gestor é também incorporado ao modelo e, de acordo com a teoria de Sarasvathy (2001), essas questões podem se sobrepor a análise racional sem, contudo, resultar, necessariamente, em decisões irracionais. Deve-se observar que o modelo apresentado trata apenas de uma das perspectivas, a do *Effectuation*, deixando para a teoria a explicação da dicotomia com o *Causation* (SARASVATHY, 2001).



* Effectuation begins with a given set of means and contingent human aspirations to select from a set of possible effects imagined by the effectuator(s). Both means and aspirations change over time. The particular effect selected is a function of the level of loss or risk acceptable to the effectuator(s), as well as the degree of control over the future that the effectuator(s) achieves through strategic partnerships along the way.

Figura 7- Modelo teórico do *Effectuation* de Sarasvathy (2001)

Fonte: SARASVATHY (2001, p.253)

Para ainda maior aprofundamento sobre essa teoria, pode-se destacar que Sarasvathy (2001) associa o *Causation* a Kotler (1991, p. 263) e sua leitura sobre como potenciais consumidores compartilhando necessidades e dispostos a oferecer dinheiro para satisfazê-las o que leve a empresa a deprender esforços na análise de oportunidades de longo prazo, na segmentação de consumidores (por demografia, origem étnica, renda ou comportamentos de compra dentre outras), na escolha dos segmentos para as vendas, no desenho de estratégias e de planos de *marketing* e na sua implementação (SARASVATHY, 2001, p. 246; KOTLER, 1991, p. 263). Ela associa também às análises das forças competitivas de Porter (1980).

A autora parte da constatação de que diversos estudos não se encaixam na lógica do *Causation*, destacando dentre eles os de March (1982), Mintzberg (1994) e Weik (1979). Na escolha entre um cenário de risco em distribuição conhecida e um cenário de incerteza e distribuição desconhecida, muitos estudos defendem que as pessoas tendem a preferir o primeiro. Sarasvathy (2001) discorda. Ela parte do constado de que empreendedores costumam gostar de solucionar problemas e por isso preferem a incerteza.

São quatro os princípios do modelo proposto (SARASVATHY, 2001, p. 252 e 253):

1. Preferência por perdas aceitáveis mais do que retornos limitados: no modelo do *Effectuation* o gestor direciona seu raciocínio para o quanto ele é capaz de assumir de prejuízo e a partir daí se lança em diversas experimentações no mercado que possam lhe gerar grandes lucros;
2. Preferência por alianças estratégicas mais do que análises competitivas como forma de eliminar a incerteza e superar barreiras de entrada;
3. Preferência pela exploração de contingências não esperadas mais do que da de conhecimentos previamente existentes;
4. Preferência por controlar um futuro imprevisível mais do que prever um futuro incerto: a lógica é: << na medida que consigo controlar o futuro, não preciso prevê-lo>> (SARASVATHY, 2001, p. 252).

São suas proposições:

- No nível da economia: << Empresas criadas pelo processo de *Effectuation*, se falharem, irão falhar cedo e a um menor custo do que aquelas criadas através do *causation*. O *Effectuation* permite um maior número de experimentações capazes de gerarem sucesso a um menor custo de cada uma delas e final>>;
- No nível da indústria/mercado: << É mais provável que novas empresas bem-sucedidas na entrada na indústria tenham usado mais o *Effectuation* do que o *causation*. Para empresas mais antigas é o inverso>>;
- No nível da empresa: <<Empresas bem-sucedidas em seus estágios iniciais focam geralmente mais em conseguir alianças e parcerias do que em outros tipos de estratégia competitivas (tais como planejamento de longo-prazo, contratação de pessoal especializado ou pesquisas sofisticadas).>> (SARASVATHY, 2001, p. 252).

São conjecturas adicionais no modelo, no nível do indivíduo, no contexto da empresa:

- Em decisões de *marketing*, os “efetuadores”, como chamaremos aqui na tese os praticantes do *Effectuation*, são menos propensos a usar pesquisas de mercado tradicionais como *surveys* ou testes de produto ou de *marketing*;
- Em decisões financeiras, são menos propensos a usar planejamentos de longo prazo ou orientar suas decisões com base em valor presente líquido;
- Em decisões organizacionais, estimulam culturas participativas mais do que hierárquicas ou processuais;
- “Efetuaadores” tendem a ter mais frequentemente fracassos, mas também tendem a gerenciar melhor fracassos e criar empresas mais bem sucedidas a longo prazo (mesmo que precisem depois contratar um outro perfil de profissional para gerenciar o dia a dia operacional da empresa).

Junto com Dew, em 2005, a mesma autora organiza em cinco temas as diferenças entre a abordagem Preditiva (como chamam nesse novo artigo o que Sarasvathy em 2001 chamou de Causation) e a abordagem Efetiva (*Effectuation*). São os cinco temas: 1) visão do futuro; 2) base para tomada de decisão; 3) percepção sobre risco e recurso; 4) atitude em relação a players externos; 5) atitudes frente a eventos inesperados (SARASVATHY & DEW, 2005).

Em um trabalho seguinte, junto com outros autores, em 2009, eles formulam perguntas gerenciais centrais que - no cenário de incerteza – orientariam segundo eles a adoção do *Effectuation* pelo empresário (READ et al., 2009). Elas são apresentadas no Quadro 2, na última coluna da direita.

Tema	Abordagem Preditiva (<i>Causation</i>)	Abordagem Efetiva (<i>Effectuation</i>)	Pergunta gerencial chave sob incerteza
1) Visão do futuro	Futuro visto como continuação do passado. Previsões acuradas são tanto necessárias quanto úteis.	O futuro é cocriado pelo menos em parte por agentes que podem incluir investidores, parceiros, clientes que se comprometem com a empreitada.	O seu ambiente é suficientemente estável a ponto de poder basear de forma confiável suas ações do futuro em dados do passado? Se a resposta for não: concentre seus esforços em ações que criarão um ambiente no qual a empresa terá uma vantagem inerente ou uma posição de liderança ao invés de construir muitas previsões.

2) Base para tomada de decisão	O princípio central da preditiva é a orientação por objetivos e subobjetivos, mesmo em cenários com limitações de recursos.	Parte-se dos significados disponíveis para imaginar caminhos onde os objetivos vão acabar emergindo	Já fez o inventário do seu significado? É esse o início da ação em cenário de incerteza, portanto, liste o que e quem você conhece e o que você tem e coloque isso para trabalhar.>>.
3) Percepção sobre risco e recurso	Focar no resultado esperado com base na avaliação risco-retorno realizada.	Trabalhar no espectro de perda que se consegue assumir e nele buscar as oportunidades satisfatórias.	Já examinou o pior cenário e considerou como sobreviver nele? A lógica de solução do effectuation é: faça apostas pequenas a aproveite os erros para o futuro.
4) Atitude em relação a players externos	Análise competitiva, da proteção do que a empresa tem e da maximização da participação da empresa na oportunidade.	Parceria: dívida o que tem com parceiros comprometidos porque os relacionamentos ditam sua trajetória de oportunidade.	Quem vai criar essa oportunidade com você? Como consegue o comprometimento? Resulta em busca por parceiros com habilidades e recursos complementares e dividir com eles as oportunidades.
5) Atitudes frente a evento inesperado	Surpresa é ruim.	Surpresa é bom	Você está procurando as surpresas boas?

Quadro 2 - Diferenças entre abordagens de *Causation* e *Effectuation* em cenário de incerteza

Fonte: Read et al. (2009, p. 3)

Sarasvathy (2001), Sarasvathy & Dew (2005) e Read et. al (2009) partem da premissa de que as duas abordagens podem ser combinadas na trajetória da empresa, sendo, no entanto, possível isolar elementos que evidenciam uma ou outra exclusivamente.

Read, Dew, Sarasvathy, Song e Wilbank, em Read et al. (2009), aplicam o modelo *effectuation* às decisões de *marketing* em cenários de incerteza. Os autores apostam na ideia de que o construto da *expertise* do decisor favoreça a escolha pelo *Effectuation*.

O conceito de *expertise* que adotam é o mesmo de Ericson (2006) onde a *expertise* cognitiva está relacionada ao conhecimento. No caso dos gestores *experts*, o mecanismo de conhecimento substitui as pesquisas de mercado e esses gestores desenvolvem um banco de dados de modelos mentais que acessam sempre que precisam refletir sobre um novo problema (GOBET & SIMON, 1996). Estes gestores costumam guardar na memória esses dados, organizando-os, mentalmente, com base no retorno que obtiveram (ERICSSON & KINTSCH, 1995). Eles acessam nesse banco de dados mental as estratégias que já sabem que conseguem implementar (KALAKOSKI & SAARILUOMA, 2001). Para testar, os autores formulam uma pesquisa empírica com dois conjuntos de gestores, um com e outro sem *expertise*, em um cenário fictício de mercado sobre o qual são feitas perguntas ao gestor. O estudo adota para a

operacionalização do conceito de *expert* o pertencimento ao ranking dos 100 empreendedores americanos mais bem sucedidos de 1960 a 1985 ou de ganhador do prêmio de empreendedor da Ernst & Young. Acrescenta como operacionalização a obrigatoriedade de ter fundado ele mesmo pelo menos uma empresa. Além disso, traça como linha de *expertise* a do empresário ter ficado a frente de uma empresa por pelo menos por mais de 10 anos. Agrega ainda à obrigatoriedade do faturamento anual de uma das empresas lideradas ter superado o mínimo de \$200 milhões de dólares em faturamento anual.

Segundo os autores, esses critérios garantem que esses respondentes passaram tempo suficiente lidando com cenários de decisão e adquiriram elevada capacidade de performar neles. No total, são consideradas em seu resultado as respostas de 64 gestores de diferentes indústrias que confirmam as seis primeiras das seguintes sete proposições:

- P1: Quando tomando decisões de *marketing* em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais céticos em relação a pesquisas de mercado, enquanto os com menor experiência são mais propensos a lhes conferir crédito.
- P2: Quando tomando decisões de *marketing* em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a usar o raciocínio baseado em analogia com a experiência já vivenciada, do que os com menor experiência.
- P3: Quando tomando decisões de *marketing* em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a considerar o quanto de dinheiro conseguem perder sem falir ou quanto de dinheiro possuem e quanto pode vir a custar a ação tomada, do que os com menor experiência.
- P4: Quando tomando decisões de *marketing* em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a explicitamente visualizar a construção de todo um negócio enquanto os com menor experiência empreendedora são mais propensos a tomar decisões de *marketing* isoladas.
- P5: Em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a considerar mercados alternativos mesmo quando necessárias mudanças em produto ou estratégia enquanto os com menor experiência empreendedora são mais propensos a aceitar mercados alvos e o produto como algo não mutável.
- P6: Em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a precificar para o alto para capitalizar o

valor que identificaram para consumidores específicos (preço Skim) enquanto os com menor experiência empreendedora são mais propensos a precificar para baixo visando penetrar na totalidade do segmento alvo.

- P7: Em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a desenvolver uma estratégia de canal de vendas baseada em parcerias para atender um grupo mais restrito de consumidores, enquanto os com menor experiência empreendedora são menos centrados e vendem para mais segmentos através de maior número de canais e com menor dependência em relação a parcerias.

Apenas no número de canais escolhidos para venda (P7) não identificaram diferenças significativas entre *experts* e não *experts*. Nas demais, o uso de parcerias, tem especial destaque na confirmação (READ et. al, 2009, p. 13).

Em relação à proposição 6, sobre o *pricing*, Read et al. (2009) identifica como estratégia daqueles com menos experiência a lógica do desconto “mais por menos” como forma de tentar ganhar mais clientes. Já os *experts* não acreditam nessa estratégia para novos produtos ou serviços (READ et al., 2009, p. 15). De acordo com Read et al. (2009), é uma das implicações gerenciais prováveis desta constatação o fato de - para um novo produto ou serviço em relação ao qual o consumidor não conhece o preço - o primeiro preço apresentado pela empresa ser o que passa a ditar a referência de preço daquele nicho de mercado. Nesses casos, o processo de negociação de preço é mais capaz de resultar em um preço acertado do ponto de vista do interesse da empresa, orientado mais para o alto, mas ainda percebido como justo pelos consumidores, mais do que no processo preditivo de fixação de preço (BOLTON & LEMON, 1999, READ et al., 2009). Além disso, nesse processo de fixação de preço por negociação bidirecional, de acordo com Bendapudi & Leone (2003) e Read et al. (2009, p. 15), a empresa prende o comprometimento do consumidor não apenas na proposição de valor, mas na nova empreitada, aumentando assim a chance de repetição da compra e da divulgação espontânea do produto.

Os mencionados resultados indicam que os *experts* empregam muito mais frequentemente a lógica do *Effectuation* em todas as decisões de *marketing* enquanto os gestores com menos *expertise* adotam mais facilmente a lógica da racionalidade preditiva (READ et al., 2009, p. 2).

Read et al. (2009) trata ainda da co-criação de produtos, ideia retomada de Song & DiBenedetto (2008). Trata-se aqui, primeiramente, das parcerias entre fornecedor e empresa que geram novos produtos. Read et al. (2009) indica dificuldade em explicar como lidar com

as PMEs que pelo pouco volume geralmente não atraem a atenção dos fornecedores. O artigo também aborda a parceria de co-criação com os consumidores. Segundo os autores, essa é uma eficiente estratégia para atraí-los e conseguir a fidelidade (READ et al., 2009, p.12).

2.2.8 Teoria da escolha entre estandardização ou adaptação da marca

Dentro dos estudos da internacionalização centrados nas questões do *marketing*, uma parte de literatura se dedica ao processo de decisão entre estandardizar ou adaptar a marca.

No trabalho intitulado “*Can you standardize multinational marketing?*”, publicado na *Harvard Business Review* em 1968, Buzzel propõe o modelo de um continuum existente entre a estandardização total e a adaptação total da marca. A estandardização seria estimulada por reduções de custos e proximidade entre consumidores com transferência de ideias no mundo. Já a adaptação, seria resultado de questões locais, jurídicas, culturais ou mercadológicas. Desde 1968, essa discussão não é interrompida e, ao longo dos anos, dois grandes debatedores foram os que mais ficaram conhecidos: Levitt e Kotler.

Como gladiador pela estandardização, o trabalho de Levitt, “*The Globalization of markets*”, na mesma *Harvard Business Review* em 1983, é um marco ainda hoje constantemente citado como referência. Nele, a ideia de << vila global >> leva, pelo menos em parte, a escolha por marcas globais. Levitt (1983) trata do mercado e, portanto, de todos os aspectos da empresa para atendê-lo. Em Levitt (1983), o autor afirma que uma estratégia de *marketing* bem-sucedida passa por uma mesma marca da empresa nos diferentes países. Apoiam, com argumentos também a favor da estandardização: Porter (1980), Shoham (1998), Vandermerwe (1989) e Guido (1991), dentre outros.

No time oponente, como gladiador das vantagens das adaptações, encontramos Kotler (1984). Dentre outros autores, fornecem também argumentos defendendo as adaptações ou questionando a estandardização em si ou seu retorno econômico: Boddewyn et al. (1986), Douglas & Wind (1987), Sorenson & Wiechmann (1975), Samiee & Rotch (1992), Cavusgil & Zou (1994) e Zou, Andrus & Norvell (1997).

Cavusgil & Zou (1994) cede apenas na ideia de que existe um nível optimal a partir do qual começa a valer a pena a estandardização, mas - até chegar-se nele - a customização seria em sua opinião a opção com maiores chances de sucesso. Esse nível optimal, segundo os autores, varia de empresa para empresa e depende de fatores internos e externos.

Canelas (2013) e Knight (2001) abordam a preparação que leva à melhor escolha entre estandardização e customização. Nela, colocam como papel central os estudos de mercado, os

mesmos tratados na teoria do *causation*. Estudos de mercado, de acordo com eles, não garantem decisões corretas, mas aumentam a probabilidade de sucesso internacional, ao facilitar a criação de estratégias e a antecipação dos problemas. Nesse aspecto, esses autores se opõem a teoria do *Effectuation*.

A contratação ou uso de consultorias pagas ou gratuitas para orientar essa escolha é outro elemento além das pesquisas de mercado, nesse caso tratada por Mazzaferro (2006). Em seu estudo, esse recurso é citado por 38 das 52 empresas brasileiras exportadoras entrevistadas (micro à médias empresas) tendo essas empresas empregado como consultorias na internacionalização: a Agência de Promoção à Exportação (APEX), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Banco do Brasil, a Associação Brasileira de Franchising (ABF), a Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP), a Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), a Fundação Getúlio Vargas (FGV), Câmaras de Comércio, Embaixadas e Consulados, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT); e a Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX).

Defendendo a ideia de continuum apresentada em Buzzel (1968), Chernatony, Halliburton e Bernarth (1995) desenham um modelo do processo de decisão entre standardizar ou adaptar as marcas internacionais, no contexto de grandes empresas. Chamam-no de “modelo de *branding* internacional demanda-fornecimento”. Eles argumentam que até esse seu trabalho de 1995, as discussões estavam mais no campo da ideia e menos no das evidências sistematizadas com argumentos estruturados e frameworks e que não contemplavam os avanços na literatura de *branding* ocorridos, sobretudo, nas análises relacionadas à internacionalização. Eles buscam tais evidências em uma pesquisa com gestores de onze grandes empresas, varejistas e atacadistas de alimentos e produtos de limpeza, todos com mais de 50 anos no mercado. Segundo eles, o processo de planejamento do *branding* possui dois estágios e, na hora de decidir quais elementos do *branding* standardizar e quais adaptar, deve-se considerar os dois. O primeiro consiste na decisão sobre o coração da marca, aquilo que a torna única, distintiva, relevante para o consumidor, incluindo aqui seu apelo emocional, e que a empresa consegue sustentar ao longo do tempo (CHERNATONY et al.,1995; CHERNATONY & McDONALD, 1993). O segundo estágio é o da execução dos benefícios da marca internacionalmente e inclui o *packaging*, as promoções táticas e campanhas publicitárias. Segundo eles, todos os envolvidos com a internacionalização da empresa na empresa devem analisar a questão e, nela, cada ambiente, em cada país, deve ser levado em conta na decisão entre standardizar ou adaptar e sobre quais recursos empregar. Chernatony, Halliburton e

Bernarth (1995) observam que, com a globalização, os consumidores esperam encontrar as mesmas marcas em qualquer localidade e reconhecer nelas aquilo que os cativa com uma certa coerência, o que muitos chamam de coração da marca. Contudo, os consumidores podem aceitar diferenças na execução e até se interessam por elas. Chegam à conclusão de que o coração da marca não deve mudar, mas a execução do *trade-marketing* precisa ser adaptada ao local. O modelo proposto em Chernatony et al. (1995) tem por objetivo destacar os elementos centrais que são avaliados na decisão do *branding* internacional e propor uma lógica causal entre eles. O modelo divide os fatores da demanda (na figura 8, os posicionados mais à direita) dos fatores do fornecimento (na figura 8, os posicionados mais à esquerda). A demanda é tanto do mercado consumidor quanto da empresa. É o fator da demanda orientado pelo consumidor: a convergência de comportamentos de consumidores. É o orientado pela empresa: a estandarização de produtos ou do *marketing*. Esse último é causa de economias de escalas para produção, vendas e *marketing* e parece vir a ser, ainda que não comprovado e por isso em pontilhado, causa de uma centralização na estrutura que pode levar a economias ou deseconomias na distribuição e na organização. No caso de economias, pode resultar em reduções de custos que podem permitir um melhor preço de venda melhor reforçando a satisfação dos clientes e a convergência do comportamento (CHERNATONY et al.,1995, p 11).

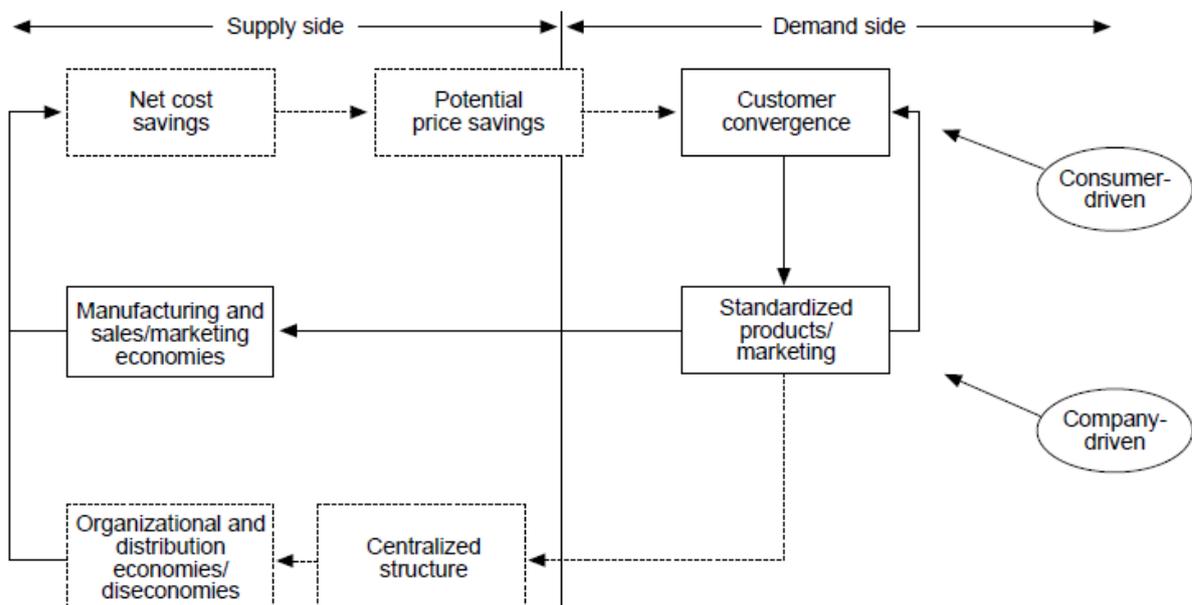


Figura 8 - Modelo do *branding* internacional demanda-fornecimento

Fonte: CHERNATONY et al. (1995, p.11)

O comportamento dos consumidores é em Chernatony et. al (1995) orientado pelo pertencimento a grupos ou tribos de forma transitória e não algo imutável e constante. Disso decorre a orientação de que a empresa seja o mais sensível possível a mudanças tanto em direção à estandardização quanto à adaptação e que na decisão considera a relação de todos os elementos apresentados no modelo (CHERNATONY et al.,1995). Como frequentemente lembrado diante de qualquer modelo, os autores aqui também observam que o modelo do *branding* internacional demanda-fornecimento não consegue abarcar todos os fatores que interagem nos cenários das empresas e é apenas uma tentativa de simplificar o raciocínio das análises relativas a decisões empresariais (CHERNATONY et al., 1995, p.20).

Percebe-se que o conceito de “Glocal”, discutido em “*Global, local or Glocal?*” em 2014 por Mareck, é bastante similar a ideia de estágio duplo de Chernatony et al. (1995). Mareck relembra que a suposta estratégia de consistência da mensagem e de posicionamento da marca em qualquer localidade poderia – em um olhar superficial- ser entendida como a grande verdade, com base no constato da presença das mesmas marcas em tantos locais. No entanto, ao se estudar com mais cuidado, observa-se uma série de casos de empresas que comprovam a necessidade de adaptação na marca. O autor cita como razões observadas: a grande diferença entre mercados europeus e asiáticos, ou mesmo dentro de um mesmo país entre regiões, como entre norte e sul da Índia, ou até mesmo de uma cidade para outra na China (MARECK, 2014, p. 26). Contudo, o autor prevê uma tendência à “omni-cultura”, onde diferenças entre nacionalidades diminuem, enquanto permanecem diferenças de estilo de vida, educacionais ou econômicas (MARECK, 2014, p. 28). Mareck ainda trata do limite do inglês como idioma de mídia e de entendimento Global nas campanhas publicitárias (MARECK, 2014, p. 28).

2.2.9 Modelo dos fatores do Sucesso de internacionalização

Na literatura da internacionalização, alguns pesquisadores se interessaram em estruturar e estudar os fatores do sucesso da internacionalização ou as barreiras.

Canelas (2013) propõe como modelo para o sucesso da internacionalização da PME (CANELAS, 2013, p. 18) o apresentado na Figura 9.



Figura 9 - Modelo teórico do Sucesso Internacional

Fonte: CANELAS (2013, p.18)

Em Canelas (2013), teriam uma relação positiva com o sucesso internacional sete elementos: Orientação empreendedora internacional; Perspectiva internacional do gestor; Orientação internacional do gestor; Motivação da empresa para exportar; Preparação internacional; Criação de parcerias; e Vantagens competitivas próprias (CANELAS, 2013, p.54).

O pesquisador testa tal modelo com 178 micro, pequenas e médias empresas portuguesas em uma dissertação de mestrado em *Marketing* orientada pelo Professor Fernando Ilheu na Lisboa *School of Economics & Management*. Como resultado, ele confirma apenas os dois primeiros (Orientação Internacional Empreendedora e Perspectiva internacional do Gestor) que explicam cerca de 14% do sucesso internacional do conjunto dessas empresas. Ele hierarquiza o grau de importância de cada fator, e, nisso, “Preparação Internacional” é o fator que aparece como sendo o de maior impacto, seguido por “Orientação Empreendedora Internacional”; “Motivação para exportar”; “Perspectiva Internacional do Gestor”; “Vantagens Competitivas Próprias”; “Orientação Internacional do Gestor” e, por fim, “Criação de parcerias”. A equação da reta estimada com base nos coeficientes não estandardizados obtida por Canelas (2013), confirmada em seu estudo por correlação de Spearman, é: Sucesso Internacional = 1,482 + 0,143 Orientação Empreendedora Internacional + 0,024 Perspectiva Internacional do Gestor + 0,069 Motivação de Exportar + 0,020 Orientação Internacional do

Gestor + - 0,253 Preparação Internacional + Criação de Parcerias + 0,016 Vantagens Competitivas Próprias.>

O “Sucesso Internacional” no modelo tem como referencial bibliográfico sobre o próprio conceito: Shoham (1998), Rose & Shoham (2002), Katsikeas et al. (2000) e Leonidou & Morgan (2000). Estes, abordam dimensões econômicas e não econômicas. A dimensão econômica tem relação com volume de vendas, lucros e participação de mercado. A não econômica tem relação com a satisfação da empresa com seu desempenho internacional, seu desenvolvimento nesta iniciativa, seu início na exportação e o número de anos nela. De acordo com Rose & Shoham (2002), são indicadores do “Sucesso Internacional”: a intensidade das exportações, o crescimento e a proporção das vendas relativas à internacionalização em relação ao total. Para Shoham (1998), o “Sucesso Internacional” é avaliado pelos seguintes fatores: representatividade das vendas internacionais no total do volume de vendas, a evolução das vendas nos últimos cinco anos, evolução do lucro nos mercados, evolução das quotas de mercado e o grau de satisfação em relação a todos os itens citados anteriormente.

A “Orientação Empreendedora Internacional (OEI)”, Canelas retoma de Lumpin & Dess (1996) segundo o qual a OEI se reflete em processos e práticas da empresa e no estilo de tomada de decisão dos gestores que levam a empresa a entrar em novos mercados, seja em novos países, seja nos mesmos mercados com novos produtos ou serviços. Seguindo a abordagem da TEI, esta orientação se manifesta pela inovação (novas experimentações), pela disponibilidade em correr riscos e pela proatividade em negócios em mercados estrangeiros, com a adoção de uma postura voltada para o futuro (KNIGHT, 2001; WIKLUND & SHEPHERD, 2005; COVIN & SLEVIN, 1989; OVIATT & McDOUGALL 1994).

Sobre a “Perspectiva Internacional do Gestor” no modelo, ele adota Lloyd-Reason & Mughan (2002) que conclui que o plano de ação seguido pela PME e seus resultados são influenciados pelas características e experiências do gestor que podem, por exemplo, trazer *networks* que agreguem conhecimentos acerca de oportunidades e capacidade para lidar com mercados estrangeiros. Nela, a aptidão para falar idiomas pode ajudar a estabelecer contatos sociais e negócios em outros países, melhorar a comunicação com os clientes no exterior, aumentar a compreensão de práticas de negócio no estrangeiro e facilitar o planejamento e o controle das atividades de exportação. Neste sentido, as empresas cujos gestores falam idiomas estrangeiros alcançam níveis mais elevados de desempenho das exportações do que as empresas com gestores que falam apenas a língua nativa (LLOYD-REASON MUGHAN, 2002; CANELAS, 2013). Nela, também, o conhecimento e a exposição dos gestores a diferentes culturas podem também afetar o desempenho das exportações. A ideia é a de que o tempo que

este gestor passa no estrangeiro lhe possibilita acumular maior conhecimento sobre as características de negócios internacionais, identificar oportunidades, e conhecer potenciais clientes (LLOYD-REASON MUGHAN, 2002; CANELAS, 2013).

Sobre a “Motivação para exportar”, baseia-se em Dean et al. (2000) e Ros & Valenzuela (2004) para quem a motivação para exportar é um preditor consistente de um forte desempenho das exportações, pelo esforço depreendido pela empresa para aumentar a exportação. Um exportador proativo também segue estratégias de *marketing* mais coesas (ROS & VALENZUELA; 2004). Os proativos buscam também continuamente novos mercados e novas oportunidades de *network* (FRANCIS, COLLINS-DODD, 2000). Quando os gestores estão empenhados na exportação, o nível de incerteza cai e as estratégias de *marketing* internacional podem ser desenvolvidas de forma mais eficazes (CAVUSGIL & ZOU, 1994).

Sobre a “Orientação Internacional do Gestor”, um fator que pode diferenciar as empresas em relação à propensão a mercados externos e agressividade no desempenho internacional é mais uma vez a quantidade de tempo que o gestor passou no estrangeiro (RUZZIER et al., 2006a; CANELAS, 2013). A presença pessoal do gestor nos mercados estrangeiros é considerada uma forma favorável de adquirir conhecimento tácito de atividades internacionais (CANELAS, 2013). Segundo Reid (1981), os gestores que viveram no exterior respondem mais favoravelmente a oportunidades de internacionalização e tendem a ser menos hesitantes a operar dentro dele. Canelas (2013) menciona ainda Axinn (1988) que encontrou uma relação significativa entre a percentagem de gestores com experiência de trabalho no exterior em determinada empresa e o desempenho de suas exportações (AXINN, 1988; CANELAS, 2013).

Sobre a “Preparação Internacional”, considera a proposta de Knight (2000) para quem ela influencia positivamente o desempenho internacional da PME, se tratando de atividades tais como estudos de mercado, adaptações de produto ou empenho de operações internacionais. Os estudos de mercado segundo o Knight, não garantem o acerto, mas ajudam a criar estratégias e antecipar problemas contribuindo para as chances de sucesso. Aqui também Canelas traz o referencial de Bradley (2002) que considera que identificar valores dos clientes em mercados internacionais exige um grande entendimento das diferentes expressões das necessidades dos clientes, muitas delas influenciadas pela cultura. Esse autor também destaca que a empresa para formular sua estratégia de *marketing* internacional precisa considerar as oportunidades e ameaças do mercado internacional.

São suas proposições:

- No nível da economia: << Empresas criadas pelo processo de *Effectuation*, se falharem, irão falhar cedo e a um menor custo do que aquelas criadas através do *causation*. O *Effectuation* permite um maior número de experimentações capazes de gerarem sucesso a um menor custo de cada uma delas e final>>;

- No nível da indústria/mercado: << É mais provável que novas empresas bem-sucedidas na entrada na indústria tenham usado mais o *Effectuation* do que o *causation*. Para empresas mais antigas é o inverso>>;

No nível da empresa: <<Empresas bem-sucedidas em seus estágios iniciais focam geralmente mais em conseguir alianças e parcerias do que em outros tipos de estratégia competitivas (tais como planejamento de longo-prazo, contratação de pessoal especializado ou pesquisas sofisticadas) >> (SARASVATHY, 2001, p. 252).

A “Criação de Parceria” retoma a ideia de Beamish et al. (1999) e Lu & Beamish (2001) segundo a qual ela permite a superação da falta de capacidades, conhecimento local e de recursos tangíveis e financeiros pela PME em sua internacionalização. De acordo com Makino & Delios (1996), existem basicamente três tipos de parcerias: 1) parcerias com empresas no país de destino; 2) parcerias com empresas no país de origem; e 3) parcerias com empresas de um terceiro país. Para operacionalizar a investigação sobre a referida Criação de Parcerias, Canelas (2013) pergunta para o empresário – se, quando ele começa a se interessar por um mercado: i) ele procura estabelecer parcerias no mercado doméstico de modo a dividir o risco no processo de internacionalização e de modo a superar escassez de capital financeiro; ii) se ele procura estabelecer parcerias no país de destino pelos mesmos motivos; e iii) se ele procura estabelecer parcerias em países terceiros pelos mesmos motivos. O autor adota a escala de Likert de 5 pontos, onde 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente (CANELAS, 2013, anexo p. 43). Sua medição, é, portanto, a da percepção do gestor quanto à procura por parcerias e o motivo dessa procura. Como resultado, a média de pontos da escala Likert de Canelas para esse item é de 3,13 pontos com 1,16 de desvio padrão para parceria no mercado doméstico, 3,58 pontos com 1,02 de desvio padrão para mercado de destino e 3,15 pontos com 1,13 de desvio padrão em países terceiros. Para todos os três tipos, as respostas foram do espectro de 1 a 5, demonstrando uma diversidade de cenários na questão.

Sobre as “Vantagens Competitivas”, Canelas (2013) divide em doze itens com base nos indicadores de sucesso da internacionalização propostos por Ilheu (2006, p.34) e por Suarez-Ortega & Álamo-Vera (2005). Ele pede para o diretor ou gestor da empresa classificar também uma escala de Likert de 5 pontos, entre “nada importante” e “muito importante”, as seguintes vantagens competitivas da sua empresa no mercado internacional: i) imagem de alta qualidade;

ii) custos mais baixos; iii) elevada tecnologia; iv) patentes; v) alta liquidez, vi) conhecimento de *marketing* internacional, vii) mão de obra qualificada, viii) marca reconhecida, ix) controle dos canais de distribuição, x) qualidade do produto ou serviço, xi) desenvolvimento de novos produtos ou serviços e preço. Como resultado, nenhum gestor entendeu alguma vantagem como muito importante. A vantagem “qualidade do produto” foi a única onde nenhum gestor deu como resposta a “nada importante. Para “Marca Reconhecida”, as respostas foram de “nada importante” a 4= “importante”. A média foi de 3,15 e o desvio padrão de 0,73. O preço foi avaliado também entre 1 e 4 e teve como média 3,27 e desvio padrão 0,65.

Ainda como destaque a ser dado em Canelas (2013), cabe observar que a escolha de referencial teórico na origem do estudo toma como base, também, a visão de Ruzzier et al. (2006) sobre a forte heterogeneidade nas PMEs que torna difícil identificar e definir os recursos fundamentais à internacionalização e dificulta também o reconhecimento sobre a importância dos recursos intangíveis baseados no conhecimento, também considerados como vantagem competitiva, olhando não apenas para os recursos em si, mas também para a capacidade necessária para desenvolver novos recursos. Consideram, ademais, que é possível entender a capacidade como um tipo de recurso e dividir o Conhecimento em: “objetivo” e “experimental” (CANELAS, 2013, p.7 e 8).

2.2.10 Barreiras ao sucesso da Internacionalização

Como contraponto ao modelo de Canelas (2013), as barreiras ao sucesso da Internacionalização são tratadas por Mazzaferro (2006) que faz uma revisão bastante completa abarcando quase todos os pontos observados por outros autores em relação ao tema. No universo das PMEs brasileiras exportadoras, a autora tipifica oito tipos de barreiras apresentadas em ordem decrescente de frequência em que são mencionadas pelas empresas em sua pesquisa:

1. Dificuldade de encontrar compradores e de estabelecer relacionamentos comerciais;
2. Burocracia alfandegária e tributária no porto de saída. A autora reforça citando boletim Sondagem Especial da CNI (SECNI, 2005) onde a burocracia alfandegária foi considerada por 38% das PMEs como principal entrave ao crescimento das exportações;
3. Complexidade do sistema tributário brasileiro prejudicial à competitividade dos produtos e serviços produzidos internamente. No mesmo boletim “Sondagem Especial

da Confederação Nacional da Indústria” (2005), essa barreira é considerada por 32% das empresas (pequenas e médias) como maior obstáculo no processo de exportação. Em outra pesquisa realizada pela CNI (2002) constata-se que a CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira) é considerada pelas empresas a incidência tributária que mais afeta a competitividade externa dos produtos brasileiros. Mazzaferro (2006) não se surpreende com esse resultado porque os tributos não só recaem cumulativamente sobre a cadeia produtiva como também não são ressarcidos quando o produto é exportado;

4. Falta de conhecimento do administrador sobre as práticas e políticas dos mercados internacionais. Ao contrário das grandes empresas que conseguem solucionar esses problemas via contratação de profissional ou de empresa especializada, as PMEs geralmente não possuem recursos financeiros para realizar contratações que as auxiliem na internacionalização. O empreendedor geralmente acumula todas as funções e concentra as decisões relativas à empresa tendo pouco tempo para o aprendizado ou para se aprofundar. Todos esses problemas, tornam o processo de internacionalização das PMEs lento ou muitas vezes inviável (MAZZAFERRO, 2006);
5. Custo Brasil, que compreende custos de transporte terrestre, portos, comunicações, falta de investimentos públicos em infraestrutura impactando a rentabilidade das empresas e a formação dos preços dos produtos para exportação;
6. Dificuldade de obtenção de financiamento para exportação;
7. Falta de clareza no objetivo de crescimento e ausência de implementação de estratégia de enfoque descrita em Porter (1980) para entrar em mercados pequenos para manter controle e lucratividade. Mazzaferro (2006) menciona que a estratégia de enfoque poderia ser: a) por custos baixos; b) por diferenciação e c) com dupla orientação. A primeira está focada em oferecer preço menor abdicando da sofisticação. A segunda, em atender demandas especializadas de uma pequena clientela. A terceira em atender uma clientela seleta com produtos diferenciados mantendo custos baixos com relação aos concorrentes;
8. Estruturas informais, processos administrativos e tecnológicos insuficientemente desenvolvidos e processo de tomada de decisão não sistemático, frequentemente irracional, que resulta em problemas gerenciais.

2.3 A LITERATURA ECONÔMICA DO REGISTRO MARCÁRIO

Diante do objeto de estudo, entende-se relevante complementar o referencial teórico com o que autores da Universidade de Chicago tratam sobre a eficiência econômica do registro de marca. A Teoria norteadora da pesquisa nesse item é a de Landes & Posner (1987).

Além dela, são também apresentados resultados de outros estudos sobre registro de marca sendo apresentados os de Rienda et al. (2020), Rosas et al. (2007) e de Sekeff (2015).

Rienda et al. (2020) se dedicou a propor uma relação entre internacionalização, performance e registro de marca e entre internacionalização, performance e mídias sociais.

Rosas et al. (2007) e Sekeff (2015) fazem parte do conjunto da literatura que trata da análise Custo x benefício do registro de marca. Rosas et al. (2007) aprofunda a percepção do custo do registro de marca por empresários brasileiros e por seus representantes. Sekeff (2015) estudou as barreiras e uso de um programa de apoio do Sebrae para o registro de marca.

2.3.1 Teoria da Eficiência Econômica do registro de marca

Landes & Posner (1987) propõe uma teoria baseada na eficiência do uso e do registro de marca. Eficiência nesse contexto é considerada como sinônimo de performance e de lucro.

Landes & Posner iniciam o artigo intitulado “*Trademark Law: An Economic Perspective*”, publicado em 1987, mencionando que não é nenhuma novidade que a Lei de Propriedade Intelectual possa ser analisada em termos econômicos. O propósito dos autores é fornecer um modelo que formalize a “economia das marcas” (ou a economia das marcas registradas, dependendo da tradução escolhida para o termo no original “*trademarks*”) e que relacione marcas ou marca registrada a outras formas de propriedade. A constatação basilar do trabalho é a de que a lei marcária, ela mesma parte da legislação sobre a concorrência desleal, é melhor explicada através da hipótese de ter como objetivo a eficiência econômica. No artigo, descrevem o caso de um cliente querendo encomendar um determinado café sem cafeína produzido pela empresa General Food e retratam, através desse exemplo, os benefícios da marca em termos de economia de tempo na busca por parte do cliente e na relação comercial, sendo mais fácil para lembrar, mais rápido para falar, mais eficiente para transmitir a mensagem ao destinatário da demanda, e gerando menos chances de erros ou de expectativas frustradas. O caso do café sem cafeína no artigo também serve para identificar que essa lógica de benefício tem como premissa a da consistência da qualidade ao longo do tempo e entre grupos de

consumidores, que faz com que as experiências prévias de consumo sejam boas preditoras do resultado da nova compra do mesmo produto (LANDES & POSNER, 1987, p. 269).

Ainda em relação à tradução do termo “trademark”, cabe esclarecer que a premissa adotada por Landes & Posner (1987) é a de que em todos os casos tratados a marca tem registro. Ressaltam: << Deve ser aparente que o benefício de uma marca em reduzir os custos de busca do consumidor pressupõe a proteção legal.>> (LANDES & POSNER, 1987, p. 270, grifo em negrito da autora desta tese)

Segundo LANDES & POSNER, o benefício para a empresa criadora da marca está diretamente relacionado com o lucro que pode obter dos investimentos em qualidade, divulgação e desenvolvimento e esse lucro diminui no cenário onde outra empresa copia a marca e usurpa uma parte do lucro roubando uma parcela dos consumidores confundidos a curto prazo. Na ausência de registro, os custos da duplicação pelo “free-riders” é baixo e os incentivos para a cópia são altos (LANDES & POSNER, 1987, p. 266).

Sobre os custos da propriedade intelectual enumerados pelo referido artigo, analisam que são particularmente altos os custos da proteção e do “enforcement” da propriedade intelectual (incluídos os custos de litígios e medidas preventivas contra a contrafação), mas que é ainda mais cara a exclusão de copiadores na ausência de proteção legal (LANDES & POSNER, 1987, p. 267).

De acordo ainda com esses autores, registro é um dos sistemas utilizados para regular a aquisição de uma marca. Um segundo tipo é o encontrado nos países da tradição dita da “Common Law” sobre o primeiro a usar na comercialização.

Comparativamente, o registro de marca tem uma série de vantagens, dentre as quais os autores mencionam a redução de custos administrativos, considerando que é mais barato observar quem depositou o registro primeiro do que observar quem usou a marca primeiro no mercado com diferentes formatos de comprovação disto. Eles observam, no entanto, que nos países onde o uso no mercado não é demandado, bancos de marcas que ocupam espaços sem gerar efetivamente vendas de produto acabam tomando forma, tornando mais cara a obtenção de um nome para uma empresa que efetivamente busca identificar seu produto. Os autores mencionam o caso do Japão nesse último ponto onde é extremamente difícil achar um termo para identificar um produto com tantos já registrados. Um terceiro tipo para regular a aquisição de uma marca apresentando no artigo é o do sistema americano que é uma mistura entre registro e primeiro a usar (LANDES & POSNER, 1987, p. 281 a 283).

Outro ponto que chama atenção no artigo é a análise marcária considerando o aspecto da linguagem para refletir sobre a eficiência. Landes & Posner (1987) fornece exemplos de

regras de linguagem eficientes. Um deles é que a escolha de elementos nominativos não usuais decresce a eficiência do ponto de vista de facilitar a memória, embora aumente a eficiência do ponto de vista da não confusão. Menciona ainda que sinônimos perfeitos são raros e aumentam o custo do aprendizado pelo leitor, com exceção daqueles que facilitam a escrita ou a parte sonora. Refletem ainda sobre a questão da pronúncia que muda mais rápido do que grafia porque mudanças em pronúncia não reduzem o entendimento sobre algo escrito, o que representa um estoque vasto e com grande valor de conhecimento. Os autores destacam que existe eficiência adquirida no uso de um termo como marca mesmo sem seu registro. Contudo, o custo do “*enforcement*” sem o registro é muito mais alto.

Landes & Posner (1987) defende que o custo para inventar novos termos para novas coisas parece não diminuir pelo fato de a criação de uma palavra obter um direito de propriedade. Isso os leva a concluir que ou os custos de pensar um novo termo são pequenos ou os incentivos para pensá-los são altos, independente de compensação. Segundo os autores, essa primeira observação, sobre os custos de pensar um novo termo serem pequenos, parece relevante para os nomes próprios (de um bebê por exemplo) e para termos de arte (ex. *joint care*). Já a segunda observação, sobre os incentivos para fazê-lo independente de qualquer compensação serem altos, parece relevante para o caso das marcas registradas, considerando que, se um fabricante quer comercializar efetivamente uma nova marca, ele precisa de um nome distintivo, a não ser, claro, que ele esteja tentando se fazer passar por outro fabricante.

O modelo formal de Landes & Posner (1987) é o de uma função econômica das marcas que toma a forma da seguinte equação:

- $\Pi = P + H(T; Y; W)$ (equação 1).

Nela, Π é o preço total de um bem X. P é seu valor monetário. H é o custo de busca do consumidor para obter informações sobre os atributos relevantes de X. Assume-se que a empresa produz informações em parte através de sua marca T. A disponibilidade de termos alternativos, símbolos e outros componentes do conjunto marcário é representada pela letra “W”. “W” é uma pré-condição para a existência do sistema marcário eficiente em reduzir custos de busca dos clientes. Quanto mais recursos a empresa gasta promovendo a marca, mais forte será tal marca, ou seja, mais alto será o valor de T e menor será o de H. As informações produzidas por T são de dois tipos: o que possibilita o consumidor reconhecer a origem do produto e o sobre as características do produto em si. Quanto mais perto de descritivo é a marca maior pode ser a fonte de informação do segundo tipo. Na equação 1, o Y representa um conjunto de fatores relacionados à: número de concorrentes, tecnologia disponível para a empresa produzir informação, quantidade de publicidades no mercado e custo do tempo do

comprador. Sendo o foco do artigo as marcas, os autores optam por ignorar Y . Sobre o já mencionado W , eles observam que, na maior parte do tempo, ele será grande demais para afetar a análise, a não ser quando se conceda o direito de registro de marca a um termo descritivo, o que reduz a produtividade das concorrentes produtoras do mesmo produto.

A equação do lucro da empresa proposta no artigo é:

- $I = P(T) \cdot X - C(X) - R \cdot T$ (equação 2).

Nela, I é o rendimento líquido (lucro), $C(X)$ o custo de X , R o custo da empresa produzir uma unidade de T (marca). Assume-se que a variável R seja constante. Um modelo mais elaborado consideraria explicitamente a marca como parte do capital da empresa e RT como investimento em capital. Landes e Posner, fazendo essa consideração, indicam que, em seu modelo, ignoram esse refinamento, mas não em suas discussões.

Assumem como positivo e decrescente o produto marginal para T na redução dos custos de busca ($H_t < 0$ e $H_{tt} > 0$) e custos marginais crescentes para X ($c_x > 0$ e $C_{xx} > 0$). Substituindo-se $\Pi - H(T)$ por P obtém-se no modelo: $I = [P - H(T)]X - C(X) - RT$ (equação 3).

Assumindo-se uma indústria competitiva (cada empresa considera Π como dado), as condições de maximização do lucro das empresas com relação à X e a T (marca) são:

- $P - C_x = 0$ (equação 4) e $-H_t X - R = 0$ (equação 4)

A equação 4 iguala os retornos marginais de uma unidade aumentada em T com seus custos. De acordo com Landes & Posner (1987), maior é o preço de uma unidade de X , quanto mais forte for sua marca T . E o preço não varia em função da quantidade de X .

Outra conclusão ilustrada através de curvas em figuras é a de que os benefícios de uma unidade adicional de T dependem tanto da produtividade de T (o valor de $-H_t$) em reduzir custos de busca e quanto do volume de X vendido, porque expandir T faz com que todas as unidades de X tenham mais valor para consumidores (com Π constante, ele aumenta o preço de cada unidade de X).

Os valores de maximização do lucro de X e T são nas figuras apresentados como X^* e T^* e o preço de equilíbrio por P^* . As curvas indicam que o preço difere entre empresas e que empresas como marcas e com marcas fortes (H_s menores) terão preços de vendas maiores não pelo poder de mercado, mas porque o custo de busca associado ao seu produto é menor. Em caso de interesse, as figuras de Landes & Posner (1987) podem ser encontradas no anexo XX desta tese (LANDES & POSNER, 1987, p. 275 a 282).

2.3.2 Modelo estrutural da relação entre performance na internacionalização, registro de marca e mídias sociais

Laura Rienda, Lorena Ruiz-Fernández e Lindesey Carey agregam, recentemente, à discussão um estudo sobre possíveis relações entre registro de marca, atividades internacionais e performance e entre performance, internacionalização e mídias sociais. Os autores investigam essas relações no contexto de PMES exportadoras e não exportadoras do setor da moda do Reino Unido e Irlanda, com base em dados até 2018 e em um estudo quantitativo.

A proposição teórica de Rienda et al. (2020) tem como seu próprio quadro referencial teórico norteador uma combinação da *Resource Based View* (RBV) de Barney (1991), Trainor et al. (2004), Palacios-Marqués et al. (2005) e Zhou et al. (2016) com a literatura que apresenta o registro de marca como motivador da internacionalização de grandes empresas no setor da moda, tratada em Wigley et al. (2005) e em De Giarratana and Torrissi (2010) e com a literatura tratando de PMEs de Hutchinson & Ray (1986) e Nastasia e Morineasa (2016).

Para De Giarratana and Torrissi (2010), a marca registrada pode orientar a entrada em novos mercados por dois caminhos: em primeiro lugar, ela aumenta as operações internacionais porque a empresa tem mais sustento no mercado doméstico para investir em uma nova empreitada. Em segundo lugar, ela estimula a busca por diluir o investimento realizado na marca via ganho de escala. Para De Giarratana & Torrissi (2010), o fato de a marca afetar o pós-entrada nos resultados de performance, favorecendo a passagem de estágios no *I-model*, pode ser a razão do registro de marca estimular a entrada em novos países. Além disso, a marca registrada ajuda a reduzir a desconfiança dos consumidores estrangeiros em relação ao produto ou serviço o que pode ainda ser o motivo (GIARRATANA & TORRISI, 2010).

Para Zhou et al. (2006), a maior chance de pedidos inesperados serem feitos à medida que a reputação da empresa e seu elemento distintivo exclusivo é mais bem assegurado é o fator que motiva a relação (ZHOU et al., 2016).

Rienda et al. (2020) assume a premissa de Greenhalgh & Rogers (2007) de que <<marca registrada e marca estão ligadas e são consideradas como capital de *marketing* fundamental na indústria da moda >> (RIENDA et al., 2020, p. 3). Assume também a de Agostini et al. (2014) de que empresas que investem em registro da marca são associadas com maior qualidade, pois o registro viabiliza uma diferenciação sustentável de produtos ao longo do tempo, gerando maiores retornos. Rienda et al. (2020) destaca o quão significativo é - na indústria da moda - a posição da marca registrada. Também acrescenta na base da construção teórica a contribuição de Barrère & Delabruyère (2011) para quem, << na indústria da moda, símbolos e nomes fortes

e reconhecíveis permitem que as empresas modelem o aparecimento de tendências bem-sucedidas e oferecem benefícios para toda a indústria. >> (RIENDA et al., 2020, p. 3). Ainda coloca como pilares da construção o potencial de criação de valor da marca registrada para empresas do setor da moda que permite a transformação de criatividade em vantagem competitiva sustentável. Rienda et al. (2020) relaciona à ideia de que a tradução desses valores potencialmente criados pela marca registrada é frequentemente traduzida em lucro econômico, o que fora tratado por Greenhalgh & Rogers (2007) para o contexto de grandes empresas.

Para referencial teórico sobre PME, Rienda et al. (2020) adota Hutchinson & Ray (1986) e Nastasia e Morineasa (2016) para os quais a PME, envolvida em atividades do dia a dia, não costuma fazer facilmente um planejamento estratégico. Isso implica em que, usualmente, essas empresas adotem um processo de tomada de decisão reativo e emocional (NASTASIEA & MORINEASA, 2016).

Rienda et al. (2020) testa suas hipóteses com 102 PMES britânicas e escocesas da indústria da moda, exportadoras ou não, tendo elas na média 22 anos de atuação no mercado e 47 funcionários e apenas 38% delas tendo uma atividade internacional e 32% do total tendo registro de marca. O estudo emprega dados até 2018 recuperados pelos autores em diferentes fontes e contemplando dados de faturamento, número de funcionários e registros de marca depositados no escritório britânico IPO até 2017 (equivalente ao INPI brasileiro na Inglaterra).

É seu primeiro conjunto de hipóteses:

- H1a. Na indústria da moda, PMEs com marcas registradas são positivamente associadas com uma performance maior.
- H1b. Na indústria da moda, PMEs com marcas registradas são positivamente associadas com uma maior atividade internacional.

Rienda et al. (2020) parte da conclusão de Giarratana & Torrisi (2010) e chega à conclusão de que a hipótese H1a é verificada com alto grau de significância estatística: as empresas com registro de marca têm um melhor EBITDA. Para H1b, a diferença de resultados entre os dois conjuntos, com ou sem registro de marca, tem também significância estatística, gerando a conclusão de que as empresas com registro de marca têm – na média- maior atividade internacional do que as sem registro de marca (RIENDA et al. 2020, p. 7 e 8).

Para o papel da mídia social, Rienda et al. (2020) parte da proposição de Diviné et al. (2011) quanto às mídias sociais poderem ser uma solução para superar a dificuldade e incertezas da internacionalização. Também incorporam a proposição de Nash (2019) sobre a influência das mídias sociais no comportamento de consumo dos consumidores finais no varejo britânico.

Consideram ainda o benefício da não necessidade de presença física para a troca de conteúdo e comunicação trazida pelas mídias sociais tratado por Zhang et al. (2017).

Para a discussão, Rienda et al. (2020) traz as considerações de Alarcón-del-Ano et al. (2018) que recomenda que não se desconsidere que as mídias sociais, por representarem em alguns casos perda de controle da mensagem transmitida, também possa representar, de forma negativa, um risco para empresas na internacionalização. Alarcón-del-Ano et al. (2018) não deixa de observar, por outro lado, diversas vantagens do uso de mídias sociais. As vantagens são também trazidas por Paniagua et al. (2017), nesse caso fazendo associação com a RBV e colocando as mídias sociais como recursos para melhorar capacidades (*capabilities*) nos negócios internacionais (PANIAGUA et al., 2017, p. 4). Definem esses estudos como mídia social a empresa que tem Facebook, Instagram ou Twitter. Rienda et al. (2020) acrescenta também os websites das empresas.

É o segundo conjunto de hipóteses de Rienda et al. (2020) originada a partir dessa literatura:

- H2a. Na indústria da moda, PMEs com mídia social são positivamente associadas com uma maior performance;
- H2b. Na indústria da moda, PMEs com mídia social são positivamente associadas com uma maior atividade internacional.

Em relação a H2a, Rienda et al. (2020) encontra significância em relação à maior performance das empresas com mídia social (RIENDA et al., 2020, p.8).

Em relação à H2b, seus resultados estatísticos não a corroboram: separando empresas com mídia social (47,8% da amostra) das sem mídia social, chegam a um resultado de não significância no que tange a atividade internacional. Para Rienda et al. (2020), uma possível explicação para isso é o abordado por Alarcón-del-Ano et al. (2018) sobre a complexidade do uso de *networks* sociais na indústria da moda, geralmente com uma perda de controle sobre a informação ou a mensagem que a empresa tem intenção de transmitir, dado que, nas mídias sociais, o público se manifesta abertamente expressando as mais variadas opiniões sobre produtos e empresa. Por conseguinte, Rienda et al. (2020) entende que é plausível que empresas visando o mercado exterior achem mais desafiador o controle da mensagem e da imagem e prefiram não participar das mídias sociais para evitar problemas. Além disso, a percepção de dificuldades para manter mídias sociais em contexto de países com diferentes idiomas e culturas também podem oferecer insights sobre dificuldades nesse ponto para PMEs.

Os autores trazem, em particular, como uma das suas observações a de que apenas PMEs que investem em mídia social por site corporativo são mais internacionalizadas (RIENDA et al., 2020, p.9).

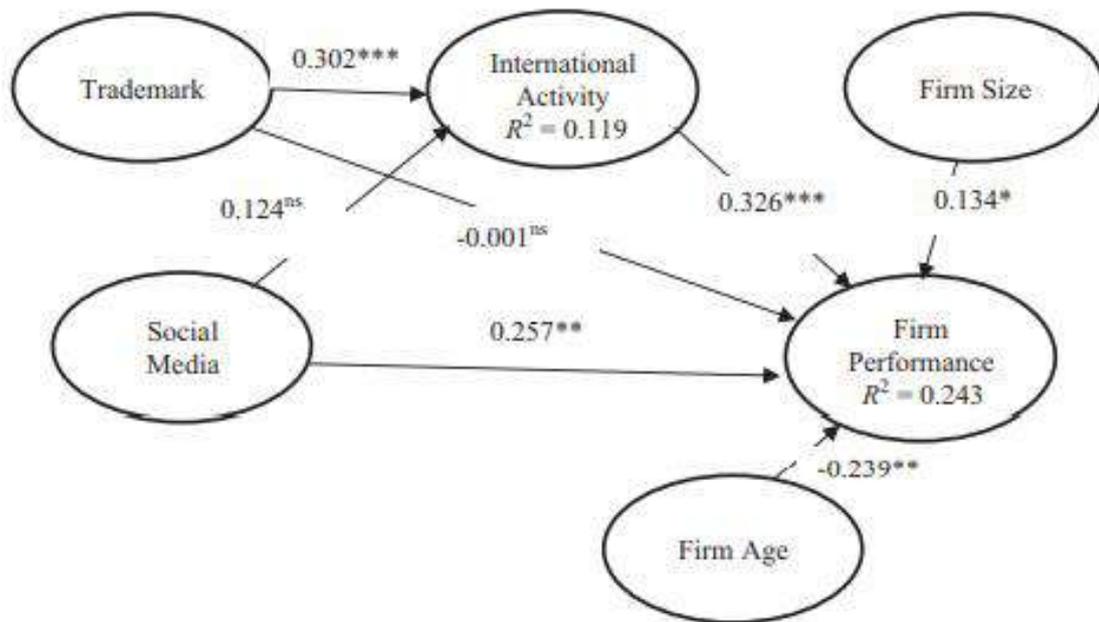
Discutindo o conjunto dos modelos descritivos que tratam da atividade internacional e da performance apresentados nos últimos trinta anos, Rienda et al. (2020) assume que possa existir uma relação positiva linear entre internacionalização e performance. Baseia-se em Mc Dougall & Oviatt (1996) e Grant (1987). Como aporte à teoria, Rienda et al. (2020) propõe que as atividades internacionais sejam vistas como mediadoras do efeito na performance do registro marcário e das mídias sociais. Em outras palavras, o modelo estrutural proposto em Rienda et al. (2020) examina os efeitos indiretos da marca registrada e da mídia social na performance por intermédio da internacionalização.

Para investigar isto, é o terceiro conjunto de hipóteses de Rienda et al. (2020):

- H3a. Na indústria da moda, atividades internacionais mediam a relação entre registro marcário e performance de PMEs;
- H3b. Na indústria da moda, atividades internacionais mediam a relação entre mídia social e performance de PMEs.

Os resultados de Rienda et al. (2020, p. 8) suportam H3b, ou seja, a existência de efeitos indiretos significantes entre mídia social e performance. Seus resultados são inconclusivos sobre a H3a.

Por fim, Rienda et al. (2020) propõe como modelo o apresentado na Figura 10. Nela, posicionam: **registro de marca**, atividade internacional, mídia social, tamanho da empresa, idade da empresa e performance indicando por flechas quais elementos atuam em quais e indicando os resultados estatísticos que verificaram junto às 102 PMEs britânicas e escocesas.



Note(s): * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$. ^{ns}Not significant

Figura 10 - Modelo estrutural proposto por Rienda et al. (2020)

Fonte: RIENDA et al. (2020, p.10)

2.3.3 Literatura sobre Custo x Benefício do registro de marcas

Cabe nesse referencial teórico destacar que nem Rosas et al. (2007) nem Sekeff (2015) tratam do contexto da internacionalização.

2.3.3.1 Rosas et al. (2007)

Rosas, Froehner e Sbragia fizeram em 2007 uma pesquisa junto a escritórios de procuradores paulistas e junto ao fundador e presidente de uma empresa brasileira de médio porte fabricante de curativos. Eles buscavam investigar os benefícios esperados do registro de PI e considerações sobre custo e tempo para obtenção do ativo de PI.

Como dado obtido junto aos escritórios de procuradores, o valor para o registro de marca na média dos escritórios ficou em R\$ 3.500 reais. Ainda observaram o decênio adicional de R\$ 2.400 para renovação. Este dado desconsidera eventuais litígios e custos de respostas a exigências ou manifestações, compreendem honorários dos advogados e taxas do INPI e

correspondem ao registro de uma marca em uma classe no Brasil. A média de tempo para obtenção do registro era de 4 anos.

O artigo não apresenta essa informação, mas para compreensão deve-se complementar com os dados da tabela de retribuição do INPI vigente em 2007. Nela é a taxa da primeira parcela para registro de marca; R\$ 260 sem desconto ou R\$ 130 com desconto de pequenas empresas. É a taxa da segunda parcela, R\$ 640 sem desconto ou R\$ 320 com desconto. Com base nesses dados, entende-se que no levantamento de Rosas et al. (2007), dos R\$ 3.500 para registro de marca, no máximo R\$ 900 são das taxas do INPI e os R\$ 2.600 restantes são das tarifas cobradas em média pelos escritórios de procuradores. Em se tratando do universo de pequenas empresas beneficiárias dos descontos, dos R\$ 3.500 levantados, R\$ 450 são taxas do INPI e R\$ 3.050 são as tarifas do escritório de procurador contratado.

Junto ao empresário, a pesquisa de Rosas et al. (2007) obtém como dados relativos a marcas os apresentados no Quadro 3, guardando-se aqui a mesma referência às tarifas do INPI vigentes à época para uma compreensão mais detalhada:

Dimensão de decisões de PI	Dados da empresa entrevistada
1. Custo de registro de marca (Valores anuais)	R\$ 2.225 (dois mil duzentos e vinte e cinco reais)
2. Benefícios percebidos quanto a marca	Proteção no curto e médio prazo de competidores oportunistas; garantia do valor do produto após expiração da patente
3. Avaliação custo x benefício	Benefício maior que custo
4. Segurança percebida quanto a marca	Alta. Os procedimentos são percebidos como claros para se fazer oposição ou refutar infrações. A empresa tem interesse e capital para entrar em disputas judiciais.

Quadro 3 - Conclusões de Rosas et al. (2007) relativas ao registro de marca

Fonte: Rosas et al. (2007)

A principal conclusão sobre o registro marcário do estudo de Rosas et al. (2007) é que ele é percebido com retorno positivo pelo gestor. Além disso, existe a percepção de alta segurança e nos benefícios o da proteção contra competidores oportunistas e garantia do valor do produto após expiração da patente.

Em relação a sua própria revisão de literatura, Rosas et al. (2007) encontra como benefícios percebidos pelo empreendedor que não haviam sido encontrados anteriormente por outros estudos: <<potencial manutenção do valor do produto pela marca após a expiração da patente>>; << aumento do valor do intangível da empresa>> e << valorização do produto pelo cliente com investimentos em patentes>>. Por outro lado, como benefício apontado na literatura

não encontrados em Rosas et al. (2007), está o << monitoramento para acompanhar tendências de marcas>>.

2.3.3.2 Sekeff (2015)

Andrea Sekeff conduziu em 2015 um estudo sobre a percepção de 14 empresários a frente de microempresas em setores de comércio e serviço da região metropolitana do Rio de Janeiro em relação ao processo de registro de marcas usando exclusivamente o Sebraetec, um programa de apoio do Sebrae. Sua hipótese inicial é a de que a falta de informação e os custos elevados são as principais barreiras de acesso ao registro de marca pelos pequenos negócios. Sua pesquisa identifica a pouca clareza sobre os procedimentos de registro de marca, a dificuldade em entender o que é distintivo e o desconhecimento das proibições legais referentes aos sinais não registráveis como marca previstas no art. 124 da LPI por parte destes empresários que não protegem o sinal e deixam vulnerável sua utilização. Segundo observa, esses empresários consideram que a operacionalização do registro de marca exige a presença de profissionais especializados no assunto porque consideram-no um processo <<complexo>> e <<difícil>>. Sobre o Sebraetec, os respondentes consideram o programa <<vantajoso>> pelo subsídio de 80% para viabilizar a proteção da marca e por poderem com ele delegar a um terceiro e poupar tempo para outras atividades. O processo de registro de marcas retratado pelos empresários, nas palavras da autora: está vinculado a uma estrutura dispendiosa e que poucos têm acesso, e por isso, é << distante e hermético>>

De uma maneira geral, esses empresários consideram a marca importante, mas parecem não conseguir associar o planejamento da empresa ao posicionamento da marca e só passam a se preocupar com o registro quando o negócio dá sinais de consolidação (SEKEFF, 2015).

2.4 APROFUNDAMENTOS EM CONCEITOS E CONSTRUTOS

Apresentados até aqui corrente teórica, Teorias e Modelos julgados significativos e norteadores da pesquisa planejada, identifica-se que alguns conceitos merecem ainda maior aprofundamento para transparência devida ao leitor sobre o que ele encontrará nos capítulos seguintes. Essa revisitação aprofundada permite também uma forma de organizar de outra

forma o apresentado no referencial teórico até aqui, reagrupando em torno do conceito, o que muito facilita a leitura dos capítulos seguintes deste trabalho.

São os conceitos esmiuçados neste item: Pequena e Média empresa (PME); Idade; Internacionalização e Atividade Internacional; Motivos da internacionalização; Modos de atuação na internacionalização; Inovação; *Network*; Performance; e Distância Psíquica.

2.4.1 Pequena e Média Empresa (PME)

As definições de pequena e média em empresa variam em função de critérios e linhas de corte entre um tamanho e outro. A maioria das definições utilizadas como referência na maior parte dos estudos com maior impacto adota o número de funcionários da empresa ou o faturamento anual bruto como critérios únicos ou combinados. Parte da literatura nesse sentido alerta as diferenças possíveis entre setores e ramos de atividade. Mais raramente, mas igualmente interessante, alguns autores utilizam índices construídos na relatividade entre o volume de vendas e o número funcionários em uma espécie de proxy da produtividade ou critérios específicos desenhados para a particularidade de um setor e de um universo de empresa, como no exemplo elucidativo e marcante do número de anos de venda correspondente ao estoque de uma vinícola de pequeno ou médio porte espanhola produtora de vinho com Denominação de Origem Controlada (DOC) em Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015) que adota 3 anos como a definição dessas PMEs. Existem ainda definições que poderíamos chamar de mais qualitativas, baseadas não em valores mas na observação do papel do empresário na gestão, como é o caso da definição da *Confédération Générale des petites entreprises*, na França, onde as pequenas empresas são aquelas empresas em que << cabe ao empresário as responsabilidades financeiras, técnicas e morais e as médias um passo logo seguinte em seu crescimento>> (SCHMIDT, 1976), da definição adotada por Ghobadian & Gallear (1996) onde a PME se caracteriza por ser << orgânica e ser uma estrutura onde prevalecem relações informais de trabalho com proximidade entre os trabalhadores e os diretores>> (GHOBADIAN & GALLEAR, 1996; CANELAS, 2013).

O Quadro 4 resume a revisão de literatura sobre o conceito de PME.

Definição de PME	Critérios	Adotada por
Confédération Générale des petites entreprises (França)	PME = onde cabe ao empresário as responsabilidades financeiras,	Schmidt (1976)

	técnicas e morais e um passo logo seguinte.	
Ghobadian & Gallear (1996)	PME = orgânica com estrutura onde prevalecem relações informais de trabalho com proximidade entre os trabalhadores e os diretores>	Ghobadian & Gallear (1996), Canelas (2013)
Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015)	PME = < 3 anos de estoque de venda	Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015)
OECD (2020 a) e IBGE (2008)	P = > 10 e <49 funcionários; M => 50 e < 249 funcionários	Rienda et al. (2020); Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002)
SBA americana	PME = < 250 funcionários ou < 1000 funcionários dependendo do setor.	Schmidt (1976)
Lei Complementar nº 155 de 27 de outubro de 2016	P = faturamento anual bruto > R\$ 360.000 e < R\$ 4,8 milhões de reais; M= > R\$ 4,8 milhões e < R\$ 20 milhões de reais.	SEBRAE (2018); De Jesus Alves et al. (2004) * (adota a definição do Sebrae válida em 2011, ou seja, os com valores da versão da Lei em 2011)
Comissão Europeia/ Enterprise Europe Network	P = <50 funcionários + <€ 10 milhões de euros de faturamento e/ou balanço; M = 250 funcionários + € 50 milhões de faturamento e/ou € 43 milhões de balanço.	Canelas (2013)
Japão/ SMEA	PME indústria = <300 funcionários + <¥ 50 milhões de yens de faturamento PME comércio e serviço = 50 funcionários + ¥ 10 milhões de yens de faturamento	Schmidt (1976)
Tratado de Asunción de 1992 (Mercosul)	P = <100 funcionários + < US\$ 2 milhões de dólares de faturamento + coef. de tamanho < 2,58; M= < 300 funcionários + < US\$ 10 milhões de dólares e um coef. de tamanho <10.	Comissão de Pequenas e Médias Empresas do Subgrupo de Trabalho nº. 7 do Mercosul. O tratado foi assinado pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, Bolívia e Venezuela.

Quadro 4 – Definições de PME na literatura

Fonte: A Autora com base na literatura

No conjunto das definições que empregam o número de funcionários unicamente, a definição de pequena empresa adotada pelo OECD (2020), estudo da Organização internacional para Cooperação e Desenvolvimento (OECD) com o título “SME and Entrepreneurship Policy in Brazil 2020”, é a de mais de 10 e até 49 empregados. O estudo define a grande empresa como as que tem acima de 250 funcionários, resultando, portanto, no entendimento de ser a média a com mais de 49 e até 249 funcionários (OECD, 2020 a). De forma idêntica, a definição mais recente publicada do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2008, define com base nos mesmos recortes e critérios da OECD (2020). Essa definição tem a facilidade de

obtenção dos dados como grande vantagem (IBGE, 2008). No entanto, ela perde força em setores e empresas onde a produção recorre à terceirização, sobretudo, quando isso ocorre com grandes variações sazonais.

Destacando uma variação entre setores, a definição da *Small Business Administration* (SBA), que é a agência federal americana dedicada ao estímulo às pequenas empresas desde 1953, considera para alguns setores como PMEs as empresas com até 250 funcionários e para outros as com até 1000 (SCHMIDT, 1976; KARLKACHE, 2011).

Passando para as definições que usam o critério do faturamento, a definição adotada desde janeiro 2018 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) toma como base a Lei Complementar nº 155 de 27 de outubro de 2016 onde pequena empresa é a que tem faturamento anual bruto acima de R\$ 360.000 e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões e a média empresa tem faturamento anual bruto acima de 4,8 e menor que R\$ 20 milhões de reais. Pode-se observar que a referida lei de 2016, veio substituir a de 2011 que já substituíra a chamada Lei Geral das Micro e Pequenas empresas de 2006. São esses os critérios, por exemplo, de um regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional. São comuns também descontos nos órgãos públicos e mais recentemente a busca por ofertas de serviços com tramitações simplificadas (SEBRAE, 2018). No INPI, para o registro de marca, existe esse desconto em valor significativo que chega a representar 60% de redução do total de taxas para o registro de uma marca das EPP, MEI, ME. A definição é auto declaratória e a empresa assume as penalidades da Lei caso se declare como beneficiária sem cumprir os requisitos que pelo menos até março 2021 eram os da Lei Complementar de 2006, portanto já defasada (INPI, 2020 Tabela de Taxas de Retribuição). Ainda com base unicamente no faturamento, mas com número distintos, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social brasileiro (BNDES) define - para a concessão de créditos - pequena empresa a com faturamento bruto anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10,5 milhões, diferente, portanto, do corte em R\$ 4,8 milhões da indicada definição do Sebrae (BNDES, 2006; SEBRAE 2018).

No conjunto das que combinam faturamento e funcionário como critérios, a Comissão Européia (CE) adota a definição da *Entreprise Europe Network*, onde são pequenas empresas as com até 50 funcionários e faturamento anual e/ou balanço total de até 10 milhões de euros e como médias as com menos de 250 funcionários e com faturamento anual de vendas e/ou balanço total que não exceda respectivamente € 50 milhões e € 43 milhões de euros, com destaque aqui para o “e/ou” que confere maior flexibilidade, facilitando o enquadramento de

acordo com os dados disponíveis. Essa é a definição adotada por Canelas (2013). (ENTREPRISE EUROPE NETWORK, 2020; CANELAS, 2013).

No Japão, onde a assistência às PMEs é coordenada pela *Small and Medium Enterprise Agency* (SMEA), as PMEs são definidas pela Lei Fundamental com uma distinção de linha de corte para indústria e comércio: são consideradas PMES as empresas que possuem capital inferior a ¥ 50 milhões de yens no caso da indústria e ¥ 10 milhões de yens no caso de comércio e serviços e que tenham menos 300 funcionários no caso da indústria e menos de 50 no caso de comércio e serviço. Essa é a definição adotada por Schmidt (1976) (SMEA, 2020; SCHMIDT, 1976). Observamos que a definição japonesa de 2020, assim como a da SBA nos Estados Unidos, ressalta a preocupação com a distinção entre alguns setores.

Nas particularidades apontadas pela literatura, destaca-se ainda a entre países trazida por Schmidt (1976) no relatório da ONU sobre a indústria manufatureira no Egito, Israel e Turquia (1958). O relatório define como pequena empresa a com menos de 10 pessoas, o que seria considerado no Brasil como microempresa. Schmidt (1976) destaca a dificuldade de se estabelecer a correspondência entre países com realidades econômicas, impostos e legislação comercial com muitas diferenças que crescem ao longo do tempo com contextos de desenvolvimento e monetários (ex. inflação de preços) tão díspares. O desafio parece ainda maior no Brasil com a diversidade regional e particularidades resultantes de grande informalidade em parte da economia e dependendo do período de análise da enorme dificuldade de estabelecer comparações com base em faturamentos em cenários de taxas de inflação e moedas bem diferentes (SMITH, 1776).

Adotando a mencionada *proxy* de produtividade, um coeficiente de tamanho e um comparativo com valores médios de PME, a definição apresentada no Tratado de Asunción de 1992 do Mercado Comum do Sul (Mercosul) tem como fórmula: $C = 10X (PO/ POm \times V/ Vm)^{1/2}$. Nela, C é o Coeficiente de tamanho, PO é a quantidade de empregados da empresa, POm é a quantidade de empregados de referência, V é o volume de vendas da empresa e Vm a venda anual de referência. Tal tratado foi assinado inicialmente pelo Brasil, além de Argentina, Paraguai e Uruguai. Depois assinaram Bolívia e Venezuela. Essa definição foi adotada pela Comissão de Pequenas e Médias Empresas do Subgrupo de Trabalho nº. 7 do Mercosul. Resultam da equação que são pequenas empresas as que possuem até 100 funcionários, têm faturamento bruto anual de até US\$ 2 milhões de dólares e possuem um coeficiente de tamanho de 2,58. São as médias empresas as que possuem até 300 funcionários, faturamento bruto anual de até US\$ 10 milhões e um coeficiente de tamanho de até 10. A título de referência adicional,

são consideradas micro as com coeficiente de tamanho de 0.52, decorrente da linha de corte de 20 funcionários e venda anual de US\$ 400.000 dólares americanos.

2.4.2 Idade da empresa

A idade é tratada por diferentes autores nas teorias da Internacionalização, muitas vezes como fator que define comportamentos e decisões da empresa.

Das diferentes definições de idade da empresa, a mais intuitiva e natural é a do número de anos entre a criação da empresa, data de sua fundação, e o fenômeno estudado. É a mais usualmente empregada. Ela foi empregada por exemplo em Peng & Ilinitch (1998), Majocchi et al. (2005) e Rienda et al. (2020).

No entanto, para Zahra (2005), a idade da empresa pode ser a da experiência do empreendedor que está no seu comando. Essa experiência ele geralmente adquire em outras empresas antes de ser o gestor da atual. O autor traz o caso abordado em Oviatt & McDougall (1995) de gestores que trazem para uma nova *Internacional New Venture* (INV) a experiência adquirida em outras empresas o que confere mais “idade” à empresa estudada (ZAHRA, 2005; OVIATT & MCDUGALL, 1995).

Zahra (2005) também menciona a reestruturação com empresas com mais experiência no mercado, ou seja, já trazendo os fatores associados à “idade” no modelo na bagagem, como fator de acréscimo de idade de uma empresa de qualquer porte.

Na mesma lógica, Reynolds & Miller (1992) considera na idade o período pré-abertura oficial, que chama de “período gestacional” que varia bastante de empresa para empresa, fazendo com que a idade não corresponda exatamente a um indicador uniforme.

Rienda et al. (2020, p. 6) propõe a linha de corte de seis anos desde a fundação da empresa para definir quais empresas são “novas entrantes” e quais não são. A caracterização como “nova entrante” para a autora é aquela que abre maiores discussões sobre aplicabilidade da Teoria de Empreendedorismo Internacional (TEI).

Para Majocchi et al. (2005) a idade da empresa que interessa na análise da sua internacionalização é precisamente e apenas a do número de anos de experiência precisamente com exportação (MAJOCCHI et al., 2005).

O Quadro 5 resume da literatura sobre idade apresentada.

Critério da definição de idade da empresa	Artigos que propõem a relação
Anos de experiência do gestor no setor	ZAHRA (2005); OVIATT & MCDOUGALL (1995)
Anos de experiência pré-abertura	REYNOLDS & MILLER (1992)
Aplicação da TEI	RIENDA et al. (2020)
Números de ano com a exportação	MAJOCCHI et al. (2005)

Quadro 5 - Idade da empresa na literatura

Fonte: A Autora com base na literatura

2.4.3 Internacionalização e Atividade Internacional

De um extenso conjunto de definições, retemos três definições de internacionalização, sendo elas abrangentes e complementares nas questões que no entender da pesquisadora merecem atenção.

Borini et al. (2010) define pragmaticamente a internacionalização como: << A capacidade da empresa em obter resultados a partir das operações internacionais >>.

Goulard, Arruda e Brasil (1994) a define como: << O aumento de atuação de uma empresa em mercados potenciais, fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, relacionada às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem.>>

Mazzaferro (2006, p. 4) traz um espectro um pouco diferente em uma definição que contextualiza:

A globalização transferiu o mercado internacional para dentro das fronteiras nacionais devido à maciça presença de empresas estrangeiras no mercado doméstico resultando no fato de que alguns setores da economia não apresentam mais distinção entre mercado internacional e mercado nacional, e que, portanto, a internacionalização não está mais relacionada exclusivamente à movimentação de bens e serviços e sim muito mais à adaptação interna da empresa aos níveis competitivos internacionais.

Entende-se que a autora considera que a empresa possa se internacionalizar mesmo que ela decida não exportar item algum, ou que decida não produzir nada no exterior. Essa definição se baseia em ações da empresa diante das condições concorrenciais e no entendimento que ela adquire de estar atuando a todo momento em único mercado global, independente de naquele momento estar vendendo e produzindo apenas na parcela dele contida no interior das fronteiras territoriais do seu país de origem.

Resulta dessas definições o entendimento de que a internacionalização depende de uma constatação do gestor de que a empresa atua em um mercado global, com visão de concorrência

e de consumidores globais; que ela pode ser medida pela capacidade em obter resultados a partir dessas operações e por um envolvimento geralmente crescente com operações internacionais frequentemente iniciado pela exportação, mas podendo também não resultar em circulação de bens e serviços para além da fronteira nacional.

A própria observação de existirem diferentes definições na literatura sobre internacionalização, levanta a dúvida sobre qual entendimento adotar para definir se uma empresa tem ou não o que pode ser considerado como atuação internacional. Em que nível de presença no exterior ou em que momento ela começa?

Dawson (1994) propõe uma solução simples para essa questão válida para o contexto da PME. Ele considera que uma empresa que atue em mais de um país já tem atividade internacional.

Rienda et al. (2020) concorda e considera que se a empresa exporta qualquer volume ou tem uma subsidiária no exterior ela tem atividade internacional.

2.4.4 Motivos da internacionalização

Johanson e Vahlne (1977) versão original do Modelo de Uppsala propõe como tipologia dos motivos da internacionalização:

- a) recebimento de pedidos inesperados; b) recebimento de propostas de sociedades; c) entendimento de mercado interno saturado ou não valorizando o produto ou serviço vendido pela empresa; d) efeito cambial, isto é: taxas de câmbio resultando em preço competitivo contra a concorrência em outro país; f) aumento da escala de produção com incorporação de novas vendas; g) interessados estrangeiros dispostos a pagar mais pelo “*made in*” daquele produto; h) busca de diversificação de risco para enfrentar entrada de concorrentes mais baratos e de melhor qualidade no mercado nacional; i) excedente puro de produção sem mercado nacional para assimilá-lo.

Não todos, mas a maioria desses motivos tem por início a percepção, ainda que muito incipiente e pouco refletida, de uma oportunidade para explorar vantagens na produção, no *marketing*, no conhecimento, na coordenação de atividades ou nos custos de produção (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

Rocha (1987) acrescenta à listagem de Johanson e Vahlne (1977):

- i) existência de capacidade ociosa (que vai além do excedente de produção como algo ainda a ser colocado em produção a partir de decisões não *ex-post*;
- ii) produto singular e exclusivo que passa a ser desejado nos demais países do mundo quando se tem conhecimento dele (não associa diretamente *ao made in*, mas entende-se que muito mais amplo ligado ao produto em si);

iii) vantagem competitiva da empresa que a torna forte no cenário de competição mundial; iv) oportunidades no mercado internacional (conceito bem geral); v) melhores uso de recursos; vi) maiores lucros nos países no exterior do que no nacional; vii) desejo da gerência de internacionalizar; viii) incentivo governamental.

Divide-se os motivos em dois conjuntos: “racionais” e “não-racionais”. Os “racionais”, como a competitividade dos seus produtos, as dificuldades no mercado doméstico, a capacidade ociosa, as oportunidades e riscos da exportação, são ligados às características da empresa e de seu ambiente. Os “não-racionais”, como a propensão a delegar, a percepção de distância psíquica, o orgulho em vender no exterior, são ligados às características do perfil dos responsáveis pela tomada de decisão.

Burpitt & Rondinelli (1998) e Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002) os agrupam em “internos” e “externos”. Os internos são os objetivos e desejos da administração ou seus recursos. Dentro dos externos, situam-se os pedidos recebidos do exterior, o apoio governamental do país de origem ou do de destino. Em seu estudo sobre PME no setor de autopeças de automóveis, Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002) estabelece como hipótese a de que a internacionalização das PMEs é mais motivada pelos internos. A conclusão de Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002), onde 32 das 36 empresas afirmam que a internacionalização foi motivada por fatores internos, é de que a hipótese é aceita e de que a maioria dos motivos “internos” representam objetivos dentre os quais tem destaque nas respostas: “a divulgação do nome da empresa ou do produto”, “a ampliação do mercado” e “o aumento de faturamento”.

Etemad (2004), por sua vez, cria uma categoria de motivos que chama de << forças mediadoras >>. São elas: <<a necessidade de recurso financeiros >>; <<as características e direcionamento do setor de atividade da empresa >>; <<a dinâmica de aprendizado >>; e, por fim, as <<necessidades dos compradores internacionais >>. O autor trata especialmente das PMEs e relaciona os motivos para a internacionalização com as características do gestor, com as economias decorrentes dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), com as inovações e com as mudanças tecnológicas. Nesse quadro, a PME estaria no centro de uma combinação de forças e cada PME reagiria de uma forma e com um ritmo distinto em função de suas características nos elementos citados.

Para Wigley et al. (2005) a marca registrada é um fator de motivação central para a internacionalização no setor da moda. O estudo coloca a marca registrada como um fator impulsionador (*push factor*). Whitehead (1991), Fernie et al. (1997) e Zavrnick (2007) também sustentam a ideia da marca como motivo da internacionalização no varejo no setor da moda.

2.4.5 Modos de atuação na internacionalização

A literatura é extensa no mapeamento dos modos de atuação, geralmente sendo o do início e chamados também de modo de entrada (DIB & CARNEIRO, 2006; SARASVATHY 2001; WELCH et al., 2016; DOW et al., 2018; VAHLNE, 2020) e variáveis que afetam essa escolha (FERNANDEZ-OLMOS & DÍEZ-VIAL, 2015; SHARMA & ERRAMILLI, 2004; PENG & ILINITCH, 1998; DELIOS & HENISZ, 2003; MAJOCCHI et al., 2005; OVIATT & MCDUGALL, 1994; OKOROAFU, 1995; MAZZAFERRO, 2006; JOHANSON & VAHLNE, 1977; DOW et al., 2018; EVANS & MAVONDO, 2002; FLETCHER & BOHN, 1998; FIGUEIDO, 2009; ALDRICH et al., 1989; OLM et al., 1988; DANA, 2001; PACHECO et al., 2012; ILHÉU, 2009; LOPES, 2006; SHOHAM, 1998; CANELAS, 2013).

Nesta questão, a corrente Comportamental e o modelo de Uppsala focam na percepção do tomador de decisões e se colocam contra o pressuposto da existência de informação perfeita preconizada pela corrente Econômica. Eles se baseiam na ideia de que a variável mais importante na análise do processo de internacionalização é o Conhecimento que o gestor ou sua empresa possuem. Consideram que o gestor, em cada decisão, está construindo uma estratégia para reduzir sua incerteza no cenário que conhece naquele determinado momento e que, com o acúmulo de conhecimento, esse cenário vai sendo gradativamente alterado, lhe deixando mais confortável para aumentar seus investimentos em outros países.

Já na Teoria de Empreendedorismo Internacional (TEI), como observa Autio (2005) e Pacheco et al. (2012), as diferenças fundamentais com Uppsala quanto aos modos de atuação encontram-se na forma de seleção e na ideia de sequência. O modelo de Uppsala aposta na progressão de modos de baixo para alto controle. Já na TEI, acredita-se que a sequência não é pré-determinada e que a seleção é feita com base em outros fatores, que podem levar à escolha de qualquer forma de internacionalização mapeada pela literatura. Em especial, na TEI, costuma-se dar grande atenção aos modos que envolvem mecanismos de governança alternativo, como a aliança.

Root propõe duas tipologias para modos de atuação no exterior. Na primeira, em 1987, divide os modos em:

- 1) Exportação por terceiros;
- 2) Exportação direta;
- 3) Licenciamento;
- 4) Associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras (joint-ventures, fusões e aquisições);
- 5) Franquia;
- 6) Instalação de subsidiárias (escritório de comercialização e unidades de produção); e, por fim,
- 7) Instalação de centro de pesquisa. (ROOT, 1987)

Na segunda, mais enxuta, em 1994, deixa de lado a ideia de sequência pré-determinada e propõe como divisão:

- a) Exportação (exportação indireta, exportação direta); b) Contratuais (licenciamento, acordo técnico, contrato de serviço, contrato de gerenciamento, contrato de produção, franquia, entre outros); c) De Investimentos (através de novos empreendimentos, aquisições e joint-ventures). (ROOT, 1994)

Garrido (2007) divide os itens listados por Root (1994) em duas categorias: baixa complexidade; e alta complexidade. A exportação direta ou indireta é um modo de baixa complexidade, pois compromete menor volume de recursos, oferece menor risco e permite menor nível de controle sobre as atividades do *marketing* internacional. Já licenciamento, franquias, contratos de produção, *joint-ventures*, divisões no exterior (incluindo subsidiárias) e aquisições são modos de alta complexidade, caracterizados por maior envolvimento, maior comprometimento de recurso, maior nível de risco e de controle (GARRIDO, 2007).

Aragão (2009, p.25) ressalta que a exportação é a forma mais comum de ingresso e de atuação no mercado externo, particularmente para a PME, e isto pela restrição de recursos característica no universo dessas empresas. Pipkin (2005) reforça que a exportação é a forma mais simples e a que envolve menos riscos. Segundo os dois estudos, a maior vantagem de exportar é a oportunidade de ganho de competitividade (ARAGÃO, 2009; MINERVINI, 2005; PIPKIN, 2005). Como desvantagem, Mazzaferro (2006) indica os custos de transporte e os impostos de importação no país de destino (MAZZAFERRO, 2006, p.57).

Mazzaferro (2006, p. 57) propõe como tipologia dos tipos de exportação:

- a) as exportações realizadas por empresas comerciais exportadoras (*trading companies*) que adquirem as mercadorias dos produtores, realizam todas as atividades e assumem todos os riscos relativos à exportação não deixando quase nenhum controle dos acontecimentos para as empresas produtoras, mas diminuindo bem seus riscos;
- b) as exportações realizadas por distribuidores já estabelecidos no mercado externo com base em acordos contratuais que com menor ou maior grau asseguram algum controle para o fabricante estabelecendo as condições para a venda e distribuição, ao mesmo tempo que aumentam seu risco, somando ao risco de crédito do importador, o risco-país (político) e o risco de variações cambiais;
- c) as exportações diretas onde o próprio fabricante fatura a mercadoria em nome do comprador no Exterior, mesmo que essa venda tenha sido realizada por intermédio de um agente ou representante. Esse terceiro tipo exige do fabricante o conhecimento de todo processo de exportação e nesse caso, muitas vezes, as empresas criam um departamento específico para a atividade com funcionários preparados para atuar em contratos de venda, de frete, de seguro e de câmbio.

A autora define também os consórcios de exportação como agrupamentos de empresas com interesses comuns em aproveitar sinergias, aumentar a competitividade e reduzir riscos e custos associados ao processo de internacionalização>>. Esses consórcios podem ser classificados segundo a finalidade e a diversidade de setores de atividades envolvidos, podendo ser consórcio de vendas (onde as exportações são realizadas através de uma empresa comercial exportadora), de promoção (vendas diretas pelas empresas do consórcio que se reúnem para desenvolver produtos, promoção e capacitação), de área ou país (reúne empresas que pretendem concentrar suas vendas em um único país ou região, podendo ser monosssetorial ou multissetorial).

Jain (1990) e Rocha & Almeida (2006) simplificam a divisão dos modos de atuação em três tipos: << 1) “direta”; 2) “indireta, intermediada ou auxiliada”; e 3) “cooperativa”>>. Segundo eles, a “direta” é a opção com maior controle e maior risco (pelo comprometimento financeiro). A “indireta” é o oposto, ou seja, menor risco, menor controle, com um bônus de poder ser uma forma de adquirir um rápido aprendizado sobre o mercado externo. Entre “direta e indireta” posicionam a “cooperativa”, modalidade que envolve acordos com parceiro(s) para o uso de sua(s) rede(s) de distribuição no mercado de destino.

Rocha & Almeida (2006) faz um aprofundamento nos elementos do *Marketing Mix* (posicionamento, *pricing* e canais de vendas); dele decorre uma maior constatação de desvantagem na exportação “indireta”. Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015) chega a uma conclusão similar à de Rocha & Almeida (2006) sobre o menor controle de *marketing* da exportação “indireta” e maiores custos da “direta”. O estudo destaca as implicações para o sucesso das PMEs dessa escolha entre depender de intermediários independentes ou usar seus próprios recursos nos mercados estrangeiros.

Madhok (1997), fazendo uma ligação com Uppsala, menciona que a opção pela exportação direta, ao deixar a empresa com maior controle sobre o *marketing* e com acesso direto aos dados obtidos nessa experiência e não compartilhado com outras empresas, permite que ela reduza riscos de imitação por concorrentes e melhore seus recursos a partir do conhecimento adquirido. Antes dele e na mesma linha de pensamento, Nielsen (1988) alerta que para o caso da atuação de intermediários pode ocorrer um aproveitamento parasitário da reputação da empresa ou de seu produto pelo intermediário em seu próprio e exclusivo benefício ou este intermediário pode atuar de tal forma que arruíne a reputação da empresa ou do produto naquela localidade.

Foram encontrados na literatura indicativos de variáveis que influenciariam ou mesmo definiriam a escolha de modo de atuação no exterior, além de todas as questões já expostas no

modelo de Uppsala (a escolha com risco dentro do aceitável, função do conhecimento) e da TEI (a escolha com maior potencial de lucro percebido).

Em Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015), o modelo de escolha do modo de entrada via exportação não é dual. A empresa em função dos seus recursos pode acabar adotando um modelo de exportação híbrido que combina exportação direta e indireta. O estudo também aponta a importância do Recurso Humano para explicar a escolha de canais e performances, observando que empresas com pouco recurso humano tendem a preferir o canal indireto e que empresas com razoáveis recursos humanos optam pela exportação direta e performam melhor (FERNANDEZ-OLMOS & DÍEZ-VIAL, 2015). O referido estudo testa a hipótese da existência de relação entre a escolha dos canais de exportação, o desempenho das exportações e os recursos próprios da empresa. Para medir os recursos de reputação ele usa a proxy da intensidade de publicidade definida como a soma das despesas de marketing sobre o total faturado nas vendas, ideia que recupera de Erramili et al. (1997), Gatignon & Anderson (1988), Tseng et al. (2007) e Vachani (1995) (FERNANDEZ-OLMOS & DÍEZ-VIAL, 2015). Uma das hipóteses de sua pesquisa é a de que o nível de “implementação de comunicação e tecnologia da informação” (ICT) tem relação com a escolha do canal de exportação. Tem também com o desempenho. Para operacionalizar a pesquisa nesse ponto, eles adotam a variável *dummy* de controle: 1 = “possui site” e 0 = “não possui site”. A escolha dessa variável *dummy* é baseada no entendimento de que um site na internet permite uma relação entre a empresa, consumidores, fornecedores e parceiros situados no exterior que reduz ou dispensa a necessidade de intermediários nesse relacionamento. Os resultados de Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015 p.1020-1024) indicam que o nível de ICT é um bom preditor da estratégia de escolha do canal de exportação das PMEs. Eles também indicam que não foi observado impacto significativo da intensidade de publicidade sobre essa escolha. Merece destaque no que tange a escolha do modo de entrada, os resultados de Fernandez-Olmos & Díez-Vial (2015) que mencionam a marca. De acordo com eles, os recursos de reputação da empresa - e da marca – são preditores significativos da escolha e da performance da exportação, independentemente de ela ser ela direta ou indireta (FERNANDEZ-OLMOS & DÍEZ-VIAL, 2015).

Sharma & Erramilli (2004), empregando também a abordagem da RBV, traz como outra conclusão a de que recursos intangíveis com valor orientam a escolha da exportação direta.

A idade da empresa também é muito tratada no tema do modo de entrada. Peng & Ilinitch (1998) e Majocchi et al. (2005) concluem que existe relação entre a escolha de modo de entrada e a idade da empresa. Peng & Ilinitch (1998) observa, que empresas mais velhas,

com mais experiência no mercado, tendem a ter menor necessidade de recorrer à intermediários.

Majocchi et al. (2005) testa quantitativamente com 142 fabricantes italianas, 92,4% deles PMES, com base em dados de 1997 a 2001, a hipótese da existência de relação positiva entre escolha, intensidade da exportação e idade da empresa. Ela é verificada com alto nível de significância. Os autores entendem que não se trata de uma relação linear e que ela está bastante relacionada com a experiência que decorre da idade (MAJOCCHI et al., 2005, p.16). Majocchi et al. (2005) também identifica, assim, uma relação entre a escolha e o número de anos de experiência precisamente com exportação (MAJOCCHI et al., 2005).

Zahra (2005) levanta dúvida sobre essa constatação sobre o fator idade, pelo menos se a idade da empresa for considerada como os anos que transcorreram a partir de sua fundação oficial. Zahra (2005) considera que experiências anteriores trazem também medos ou outros elementos que prejudicam a identificação de oportunidades e de estratégias, criando o que chama de “rigidez” (podendo-se incluir aqui as *networks* que são visto como fatores positivos, mas também de *lock-in* nem sempre positivo para o retorno financeiro da empresa) e em alguns casos bloqueiam a internacionalização. Ou seja, Zahra (2005) soma ao que já estava proposto pôr em Oviatt & McDougall (1995) o sinal negativo que pode existir segundo ele na relação entre experiência acumulada com internacionalização pelo gestor e internacionalização da nova empresa criada.

Segundo Zahra (2005), essa realidade de casos traria a controvérsia na relação que definiria a própria International New Venture (INV) pela idade em que foi buscar o mercado internacional seguindo a TEI e geraria, conseqüente, controvérsia na relação entre idade e a escolha de modos de entrada ou estratégias. Em Zahra (2005) a questão de ser a idade da empresa ou muito mais as qualidades empreendedoras da empresa o fator decisivo na internacionalização continua em aberto. Ao tratar de qualidades empreendedoras, ele está tratando de um dos elementos de um conjunto maior, o do como as empresas competem.

Oviatt e McDougall (1994) observa uma relação entre a escolha do modo de atuação e o número de países onde a empresa atua. Ele também identifica uma relação com número de atividades da cadeia de valor da exportação. Nos dois casos, divide entre grupo de poucos e o grupo de muitos. Combinando conjunto de número de países e número de atividades da cadeia de valor da exportação, Oviatt e McDougall (1994) propõe a seguinte classificação para as INVs, cada tipo tendo vantagens competitivas bastantes diferentes:

<< 1) start-ups exportadoras importantes; 2) *traders* multinacionais; 3) start-ups focadas geograficamente; 4) start-ups globais. >> (OVIATT & MCDUGALL, 1994).

Segundo Zahra (2005) o estudo da forma como ocorre o aprendizado deve ser incluído na reflexão. O autor defende que diferenças na forma de aprendizado das INVs podem influenciar as decisões da internacionalização e defende a possibilidade de cada um dos quatro tipos de INVs propostos por Oviatt & McDougall terem abordagens diferentes neste processo de aprendizado, com a possibilidade ainda de terem abordagens distintas por país. Ele trata do caso particular dos empreendedores que agem mais como “lobos solitários”, não compartilhando aprendizados dentro da empresa. O autor sustenta a necessidade de se estudar com maior profundidade as fundações da cultura organizacional da empresa para compreender as decisões da internacionalização (ZAHRA, 2005, p 26).

Ele se baseia em Dimitratos & Plakoyiannaki (2003) que dividem a cultura empreendedora internacional da empresa em seis dimensões, em uma tipologia que retoma construtos de Uppsala e da TEI, inovando na forma como os combina e os agrupa no construto da Cultura Empreendedora Internacional. São as seis dimensões:

- 1) orientação ao mercado: interesse demonstrado pela empresa e comprometimento nas atividades no exterior;
- 2) orientação ao aprendizado: nível de atenção quanto a oportunidades nos mercados no exterior e disseminação e interpretação de informações sobre mercados estrangeiros;
- 3) propensão à inovação: foco em prosseguir novas ideias;
- 4) atitudes quanto ao risco: aceitação quanto à tomada de risco em novas oportunidades nos mercados estrangeiros;
- 5) orientação à *network*: capacidade de obter acesso a recursos via alianças, cooperações e outros caminhos formais ou informais de relacionamento social;
- 6) orientação à motivação: incentivos que a empresa aloca para estimular sua equipe a explorar oportunidades em mercados estrangeiros.

Sobre a escolha do modo de atuação, mudanças de escolha podem seguir um padrão de mudança incremental ou radical (OKOROAFU, 1995; MAZZAFERRO, 2006; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Mazzaferro (2006, p. 61) se dedica à questão e faz um levantamento das mudanças para 52 empresas brasileiras. Metade delas, altera em seu estudo o modo de entrada em relação ao inicial ou adicionando um novo em paralelo ou substituindo e abandonando o modo original. As substituições entre as modalidades de exportação (“via distribuidor”, “trading”, “consórcio” e “direta”) foram as mais frequentes. Além dessas, um quinto das empresas mudaram seu modo de atuação no exterior através da “abertura de escritório de

vendas” e de “centros de distribuição” e indicaram como motivo desta mudança o objetivo de “fortalecer e expandir a penetração dos produtos e serviços neste mercado”, “evitar o oportunismo do agente comercial”, “melhorar o atendimento da demanda”, “proteger a qualidade do produto final”, “aumentar a confiança do cliente com a indicação de algum tipo de instalação no local”. De acordo com a autora, não existe um padrão de substituição único. Uma parte das empresas adotam o modo “incremental”, seguindo o estabelecido pelo modelo de Uppsala de internacionalização por estágios; outra parte adota o modo “não incremental”, iniciando a internacionalização, com um investimento externo direto, por exemplo, e mudando para o modo exportação em um segundo momento mais afrente (MAZZAFERRO, 2006, p. 62).

2.4.6 Inovação

O Manual de Oslo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) enumera quatro tipos de inovação: i) inovação de produto; ii) inovação de processo; iii) inovação de *marketing* e iv) inovação organizacional. De acordo com a mesma referência, “novos produtos” são bens que apresentam diferenciação significativa em suas características (materiais, *design*, projeto, concepção) ou em usos em relação aos produtos produzidos anteriormente pela empresa. “Novos processos” são aqueles que apresentam mudanças significativas em métodos de produção (técnicas, equipamentos, softwares) ou de distribuição de produtos e serviços. A “inovação em *marketing*” se refere a introdução de novos métodos de promoção do produto, *design*, embalagem e precificação. Na organizacional, o Manual de Oslo trata das mudanças relacionadas à estrutura de gestão (OCDE, 2005).

Tigre (2006) divide em dois grupos: o da “inovação incremental”, gerada a partir do aprendizado interno e da capacitação acumulada e o da “inovação radical”, que pode gerar modificações substanciais para a sociedade.

De acordo com Grant (1988), a inovação é, fundamentalmente, um produto do conhecimento e da criatividade. Ela exige planos estratégicos flexíveis, controles financeiros não restritivos e sistemas de reconhecimento das inovações implementadas.

Uma das formas de inovação envolve fornecedores, funcionários, clientes, consultorias, entidades de pesquisa e desenvolvimento, em um formato de co-criação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; WARKEN et al., 2015). Schmitz (2000) chama de << eficiência coletiva >> as interações sociais que nesse formato promovem inovação. Agregando neste mesmo ponto, Graça (2007) propõe os seguintes fatores de geração e difusão de inovação: a)

pressão concorrencial e de mercado; b) sugestão de fornecedores de máquinas/ equipamentos/ matéria prima; c) poder de grandes clientes e compradores; d) conduta inovativa da empresa líder local; e) parcerias locais e formas de cooperação entre atores e instituições; f) captações próprias do P&D da empresa; g) visitas a feiras, exposições, lojas e literatura especializada; h) universidades e institutos de pesquisa; i) empresas de consultoria especializadas e consultores independentes; j) alterações no volume de produção da empresa.

Schumpeter (1961) é bastante conhecido por tratar dos monopólios temporários, frutos da inovação, quando a empresa é pioneira em algo.

Drucker (1974) é também igualmente referência a reconhecer a inovação como fator essencial para a competitividade.

Kotler (1997) afirma que a inovação é um importante recurso de sobrevivência das organizações e um elemento chave para o sucesso de uma empresa em um mercado com concorrência.

Na indústria de calçados, Souza et al. (2012) observa que o foco em inovação é uma estratégia cada vez mais valorizada e adotada, mas muitas empresas não adotam um modelo estruturado e sistematizado de inovação.

Também com foco no setor calçadista, Jesus Alves et al. (2014) discute a inovação no contexto de arranjos produtivos locais (APL) e busca compreender o papel das estruturas de governança do APL na rede, na difusão e no desenvolvimento de inovações nas firmas de um APL (JESUS ALVES et al., 2014, p. 14). Tal estudo se concentra no APL de bolsas e calçados de couro de Belo Horizonte (BH), indicando se tratar de um APL reconhecido pela produção de produtos de alto luxo, com alto valor agregado e *design*, que, desde os anos 90, sofreu o reflexo do êxodo das principais empresas da região, Arezzo e San Marino, resultando em uma desarticulação da cadeia produtiva local e da oferta de mão de obra da região (FIEMG, 2013). Jesus Alves et al. (2014, p.23) descreve, em particular, a Arezzo como empresa que liderou a inovação da região. Através de entrevistas com 22 empresas, 11 delas de pequeno porte, uma de médio porte e 9 microempresas, no que tange à inovação de produtos, de processo e de gestão da produção, o estudo identifica o que define como “atores mais influentes” e “nível de interação entre empresas e entidades” e busca identificar a origem da inovação difundida ou desenvolvida. De acordo com seus resultados, as entidades de apoio responsáveis pela articulação (sindicatos) e responsáveis por ações voltadas à inovação (SEBRAE) previstas no Plano de Desenvolvimento do APL, não assumem papel de destaque, nem na intermediação, nem na proximidade com as empresas, nem na centralidade dos “nós” de relacionamento na rede mapeada. O estudo conclui que as práticas de inovação das empresas, tanto de

desenvolvimento, quanto de difusão, são influenciadas pelas empresas que são referência no mercado. Ele também constata que laços fracos, com baixa ocorrência de parcerias direcionadas à inovação, compõe a rede que se estabelece entre empresas. Sobre os fatores de influência na inovação de produto, o estudo percebe que as entidades de apoio SEBRAE e Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) têm pouca ou nenhuma influência enquanto consultorias, na maior parte dos casos acessíveis por meio de ações do Plano de Melhoria de Competitividade coordenadas pelo SEBRAE, foram capazes de influenciar consideravelmente as referidas inovações de produto. Na inovação de processo, o estudo indica que clientes, concorrência e fornecedores são os fatores de maior influência. Jesus Alves et al. (2014) ressaltam também o papel das feiras especializadas de maquinários, insumos e equipamentos como mecanismo de troca de informações entre atores, via laços fracos, que influenciam inovações de processo. Destaca, no entanto, que as empresas do APL de BH não entendem a inovação de processo como fator de vantagem competitiva. Trata ainda da dificuldade em atrair fornecedores metropolitanos para o APL como elemento que dificulta a inovação. A desconfiança das empresas em compartilhar informações com os próprios fornecedores com medo de que eles divulguem dados para as fabricantes concorrentes é mencionado no trabalho. Para a inovação em gestão, concorrência, avaliações internas, alterações do volume de produção, consultorias e entidades governamentais e paraestatais foram os fatores observados (JESUS ALVES et. al, 2014, p. 21, 22 e 23).

2.4.7 Network

Castells (2001), Aldrich et al. (1989), Olm et al. (1988), Dana (2001), Pacheco et al. (2012), Ilhéu (2009) são alguns dos estudos que documentam o construto do *Network*, que em português também é traduzido pelo termo “Rede”. Esses estudos indicam se tratar de um conceito particularmente relevante para as PMEs e ressaltam evidências empíricas de que um grande número de PMES se internacionalizam em conjunto, e não isoladas.

Como tipologia de *Network*, Castells (2001) propõe a seguinte divisão:

1. Redes de fornecedores que incluem agentes subcontratados e acordos entre o cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção ou produto final;
2. Redes de clientes que incluem cooperações entre indústrias, fornecedores e canais para finalizar clientes;

3. Coalizões-padrões que são iniciadas por empresas inovadoras como forma a criar padrões no mercado que lhes beneficiem considerando que seu produto já está no padrão;
4. Redes de cooperação tecnológica que estimulam a aquisição de tecnologia ou desenvolvimento conjunto de conhecimentos científicos genéricos e de P&D.

Como explicitado por Vahlne (2020) no modelo de Uppsala, a *network* age na aquisição de conhecimento, acelerando ou dirigindo o seu conteúdo. Age também na percepção de Distância Psíquica e na percepção de Risco como um agente capaz de influenciar todo o processo de internacionalização (VAHLNE, 2020; JOHANSON & VAHLNE, 2009; LLOYD-REASON & MUGHAN, 2002; PACHECO et al., 2012). De acordo com Vahlne (2020), a *network* pode ser a do gestor pessoa física, que por sua experiência de vida e dinâmica familiar, se encontra em uma situação em que outras pessoas de seu círculo agregam informações que impactam suas escolhas ou seus resultados da internacionalização (LLOYD-REASON & MUGHAN, 2002). Pode também, e mais frequentemente o é, ser a rede adquirida por relações comerciais com fornecedores, concorrentes, distribuidores, agentes de exportação ou consumidores (JOHANSON & VAHLNE, 2003; VAHLNE & BHATTI, 2019; DAI BRASIL, 2006). Dos aspectos do conceito mencionados em Vahlne (2020), destacam-se a interdependência gerada e a confiança.

Dow et al. (2018), quando trata da Inércia, agrega a possibilidade da rede não ser sempre uma vantagem competitiva como idealizado por Sandén & Vahlne (1976) ou por Vahlne (2020). A *Network* pode prender a empresa em um *lock-in* dentro de um grupo, impedindo o gestor de vislumbrar ou se arriscar em outras estratégias de atuação, o levando a cair em um dos gatilhos da Inércia. Esse risco tende a crescer com o tempo. A forma observada por Dow et al. (2018) de romper esse ciclo é o que chama de “Iniciativa Gerencial”, ou seja: uma ação com maior peso do empreendedor capaz de mudar a referida tendência de *lock-in*. Contudo, cabe destacar que Inércia de Dow et al. (2018) não é – necessariamente - prejudicial para a empresa, podendo-se tratar de uma Inércia que a mantém em uma repetição de comportamento vencedor, ou, dentro da lógica de Uppsala, em um comportamento gerador de crescimento de médio e de longo prazo. A *Network*, portanto, pode ser um caminho para a Inércia que pode ser positivo ou negativo e que exige uma força, acontecimentos de impacto e uma proatividade do gestor para gerar mudanças de atuação da empresa (DOW et al., 2018).

Lopes (2006) lembra que uma das formas de atuação da *Network* é através do impulso dado a várias empresas quando uma da *Network* passa a ter maior desempenho em seu ramo de

mercado. De acordo com o que ele observa, as organizações governamentais têm um papel central que ele exemplifica pela distribuição de subsídios alavancando todo um setor.

No contexto de internacionalização, Dana (2001) chama especialmente atenção sobre a dinâmica de *Network* em que grandes empresas geram oportunidades para as pequenas que integram a sua cadeia de fornecimento. O autor retrata casos de empresas maiores que acabam terceirizando a produção para PMEs para atender a demanda com a agilidade necessária no exterior. Ele considera que todas se beneficiam quando essa colaboração acontece, o benefício para a PME principal sendo o de conseguir vender seus produtos no exterior mais rapidamente e com menor custo do que conseguiria sozinha (DANA, 2001, p. 58). Nota-se que a mesma ideia é defendida em Dana & Etemad (1995). Dana (2001, p. 59) também observa uma mudança de estratégia entre a preferência no passado por subsidiárias pelas grandes empresas buscando conservar o controle da gestão para um comportamento mais recente decorrente da ação da *network* em direção a estratégias que denomina << interdependência simbiótica >> nessa relação entre a grande e as pequenas, que passam a gravitar em torno do caminho aberto pela grande no exterior. Dana (2001, p. 59) apresenta o exemplo das empresas da indústria aérea onde PMEs fornecem elementos da cadeia de valor para as grandes empresas em sistemas de franquia ou subcontratações. Segundo o autor, nessas subcontratações, a lógica é deixar cada empresa focar na sua vantagem competitiva e maximizar a vantagem competitiva da outra. Nesse sentido, o autor se aproxima das teorias econômicas da internacionalização desenvolvidas a partir dos conceitos de Smith e Ricardo (especialização no mercado) e essa aproximação vai em direção às teorias da *Resource-Based View* (RBV). Dana (2001) ainda detalha que na indústria aérea essa dinâmica de subcontratos aproveita a maior eficiência das pequenas no atendimento de nichos de mercado, com pequenas aeronaves destinadas a determinados públicos, por exemplo. Estes contratos reduzem custos e a dependência de uma operação que precise de muito ganho de escala para ser rentável. Para Dana (2001) essa dinâmica realmente traz vantagens mútuas para grandes e pequenas. As vantagens identificadas pelo autor também se estendem ao sistema de franquia. Nesse caso, o autor destaca a vantagem para a PME do uso do nome, *code-dress* de aeronaves e códigos de voo de um franqueador (DANA, 2001, p. 59). Quando trata do uso do nome, fica claro no texto que Dana (2001) está se referindo à marca do franqueador. O exemplo trazido pelo autor é da British Airlines que em 1996 tornou a pequena dinamarquesa Sun-Air e a pequena sul-africana Comair suas franqueadas para atender os respectivos países. O sistema permitiu que a British Airlines superasse as barreiras impostas nos mercados às empresas de capital estrangeiro. Para as duas PMEs, o sistema permitiu que se beneficiassem dos consumidores assegurados pela marca,

além do acesso à *expertise* técnica, muito provavelmente fora dos seus respectivos alcances se agissem individualmente (DANA, 2001, p. 59). Entende-se aqui um dos possíveis casos em que a marca da própria PME poderia não ser o foco relevante na sua internacionalização.

Dana (2001) traz ainda a perspectiva de Singer, Calton & Singer (SINGER et al., 1997) de que uma diminuição dos direitos de PI teria méritos para aumentar oportunidades de geração de vendas e de renda para empreendedores a frente de negócios menores. O argumento se baseia no exemplo hipotético de vendas de produtos ou serviços complementares à disponibilização gratuita de um software aberto sem proteção de PI (DANA, 2001, p. 60).

Mazzaferro (2006, p.74) traz à discussão como uma das formas mais utilizadas pelas 52 empresas brasileiras de sua pesquisa para estabelecerem *Network* a participação em feiras comerciais. As feiras comerciais internacionais ou nacionais são apontadas nas entrevistas como importantes canais de comunicação e de geração de oportunidades de acompanhar tendências, estabelecer contatos comerciais, divulgar produtos, serviços, tecnologias e de comparar qualidade e preços de produtos. Nas críticas mencionadas pelos respondentes, encontram-se os custos que inviabilizam em muitos casos a participação das PMEs e, em segundo lugar, o baixo retorno trazido por esses eventos para algumas empresas. Uma empresa em sua pesquisa ainda relatou que não pretendia mais participar de feiras comerciais pois seu produto havia sido copiado por algumas empresas concorrentes durante a exposição em um destes eventos. Esse dado faz referência a um dos elementos listados na literatura sobre *Network* por Vahlne (2020): a imitação. Nesse caso, em Mazzaferro (2006), ele é observado na perspectiva de quem sofre, negativa.

Da mesma forma que Mazzaferro (2006) faz com as feiras de negócios, Rienda et al. (2020), Paniagua & Sapena (2014) e Zhang et al. (2017) tratam do papel das Mídias Sociais na *Network*. Eles compartilham a ideia de que as Mídias Sociais estimulam a *Network* e a troca de conteúdo entre empresas.

2.4.8 Performance

O conceito de Performance e o conceito de Sucesso para as teorias da Internacionalização e para as teorias de *Business* podem ser considerados bastante semelhantes. Uma revisita à literatura ajuda, particularmente, a precisar o conceito de Performance.

Na lógica Comportamental e no modelo de Uppsala, Performance é o crescimento que corresponde ao aumento de faturamento a longo prazo. O mesmo conceito é adotado nos *I-models* e na Teoria de Empreendedorismo Internacional (TEI) (VAHLNE, 2020; AUTIO, 2005; PACHECO et al., 2012).

Na teoria do *Effectuation- Causation* de Sarasvathy (2001), em *Effectuation*, Performance pode ser observada também a curto prazo como o resultado - positivo - de alguma oportunidade que tenha surgido de forma inesperada e tenha sido explorada pelo gestor. Pode ainda significar o fato de a empresa não extrapolar o limite de recurso máximo programado pelo gestor para uma tentativa. Em *Causation*, Performance seria atingir o *business plan* precisamente definido para o negócio, sem necessariamente resultar em um aumento de faturamento (SARASVATHY, 2001).

O conceito de Performance adotado em Rienda et al. (2020) é o do resultado financeiro oficial da operação da empresa evidenciado pelo indicador financeiro do “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*” (EBITDA), em português: “Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização” (LAJIDA).

Em Read et al. (2009) e em Canelas (2013), o conceito de Performance também pode ser entendido como o atingimento do objetivo definido pelo gestor, que pode ou não ser econômico. *Market-share*, volume de vendas, crescimento percentual, retorno ao investimento são possíveis medições de performance no campo do literalmente econômico, enquanto, no campo do não literalmente econômico, são possíveis indicadores de performance: a satisfação do gestor com a internacionalização, o número de anos que mantém a exportação de produtos, o quão cedo na vida da empresa ela se internalizou ou para quantos países (KATSIKEAS et al., 2000; CANELAS, 2013; READ et al., 2009).

Nas teorias da escolha entre estandarização da marca e adaptação, Performance é tratado como “sucesso” que é “aquilo que o gestor definir que é” (LEVITT, 1983; KOTLER, 1984).

2.4.9 Distância Psíquica

Esse talvez seja um dos conceitos mais convergentes entre as teorias e modelos apresentados. É, em muitos deles, variável interveniente no processo de decisão da internacionalização de empresas, apontada como fator-chave da explicação da internacionalização de empresas por diversos autores, sobretudo, na corrente Comportamental. (DOW, 2000; EVANS & MAVONDO, 2002; LEE, 1998; FLETCHER & BOHN, 1998).

Dow et al. (2018) é um dos estudos que endossa o papel de destaque que o conceito de Distância Psíquica assumiu, o definindo como variável de controle quase que obrigatória em modelos de seleção de mercados. Como observa, no conceito de Distância Psíquica do modelo de Uppsala, quanto maior percebida a Distância Psíquica, maior é o risco percebido pelo gestor da empresa em investir naquele país e maiores são as chances de ele buscar adotar modos de menor comprometimento (DOW et al., 2018).

Na literatura sobre o construto da Distância Psíquica, Rocha (2005) divide fatores da empresa e fatores individuais do gestor. No primeiro subconjunto, lista, dentre outros: a participação da empresa em blocos comerciais; o setor de atuação; e a experiência da empresa no comércio em países no exterior. No segundo, enumera, dentre outros: a idade de quem toma as decisões; seu nível de instrução; sua fluência em outros idiomas; sua vivência no exterior; suas experiências em negociações internacionais, e fatores de relacionamento tais como laços sociais com indivíduos no exterior e afinidade com a cultura do país.

O aprofundamento da literatura a esse respeito nos conduz a uma análise ampla e bem estruturada operacionalizada por Otávio Figueiredo como tese de Doutorado apresentada em 2009 onde, além de uma extensa e bem-organizada revisão da Literatura, o pesquisador modela o construto. Nela, ele faz uma avaliação dos instrumentos disponíveis de mensuração e propõe em complemento aos demais o acréscimo de dois novos instrumentos de medida, um mais completo e outro mais parcimonioso. Figueiredo (2009) identifica, primeiramente, duas abordagens teóricas na literatura: a Distância Psíquica medida por uma escala de um único item (que chama de construto-síntese) e a medida por escalas com uma combinação de múltiplos itens. Para a primeira abordagem, o autor levanta como mais relevantes os instrumentos de medição propostos em Stöttinger & Schlegelmilch (1998), Leite, Rocha e Figueiredo (1988), Boyacigiller (1990) e Shoham, Rose e Albaum (1990). Para a segunda, os apresentados em Klein e Rotch (1990), Sousa & Bradely (2005, 2006), Evans, Bridson e Mavondo (2008). Klein e Rotch (1990) utiliza cinco itens. Sousa & Bradely (2006) utiliza sete. Evans, Bridson e Mavondo (2008) utiliza 54. O estudo de Figueiredo testa cada um desses modelos de medição através de duas *surveys*, usando os softwares SPSS e AMOS para análises estatísticas univariadas e multivariadas a fim de verificar se a escolha de determinado modelo leva a

resultados diferentes ou melhores que a dos demais. A sua primeira *survey* é feita com 377 estudantes universitários de cursos de graduação de Administração, Economia e Ciências Contábeis dos últimos períodos justamente para pegar a parcela deles que mais se aproxima com futuros executivos. A segunda é feita com 344 executivos de empresas exportadoras brasileira de grande e médio porte. Como resultado, Figueiredo (2009) identifica Söttinger e Schlegelmich (1998) como a escala mais recomendada para pesquisadores que desejem utilizar medidas de um item único. Em particular, Figueiredo verifica que é ela a mais capaz de se adequar a maior variedade de testes estatísticos e a que gerou menos vieses relacionados às características demográficas da amostra. O autor conclui também que Leite, Rocha e Figueiredo (2008) e Shoham, Rose e Albaum (1990) são bastante equivalentes e seriam as segundas melhores opções para pesquisadores querendo seguir a abordagem de construto-síntese. A escala de Boyacigiller (1990) parece, segundo sua pesquisa, produzir resultados destoantes para alguns países e menos efetivos na cobertura de todo o domínio conceitual da Distância Psíquica. Figueiredo (2009) apostaria na questão do enunciado, que faz referência explícita à Distância Cultural, como explicação. Ele também conclui por uma confiabilidade dos resultados obtidos com o uso das escalas de item único. Nas escalas com múltiplos itens, Figueiredo (2009) constata que, em primeira análise, Klein e Rotch (1990) e Evans, Bridson e Mavondo (2008) não estudam Distância Física. O maior problema na escala proposta em Evans, Bridson e Mavondo (2008), além da quantidade de itens, é que algumas perguntas demandam o conhecimento pelo respondente de dados muito específicos em relação, por exemplo, à legislação de proteção ao consumidor e práticas competitivas, limitando, também sua aplicação em empresas com experiência efetiva de investimento direto nos países. Figueiredo (2009) faz a opção de excluir essa parte e testar apenas a relativa à Distância Cultural, mas esse recorte diminui a validade do teste, alterando a forma de medição. Klein e Rotch (1990) e Sousa & Bradely (2006) foram testadas de duas formas, com e sem o item “idioma”. Os resultados sem o item foram melhores, mas o desempenho, mesmo assim, não é considerado por Figueiredo (2009) como dentre os com mais destaque, superado, nos dois casos, pelas escalas em construto-síntese ou múltiplo itens propostas por ele mesmo Figueiredo ao final. Além disso, Figueiredo (2009), por análise fatorial exploratória, conclui que Klein e Rotch (1990) e Sousa & Bradely (2006) mostraram ter estrutura unidimensional. Com base nesta análise, Figueiredo propõe duas alternativas para medir a Distância Psíquica. Elas são construídas para contemplar todo o domínio do construto, com validade convergente com medidas anteriores, mas superiores no que se refere ao conjunto de propriedades psicométricas medidas por múltiplos itens. Suas conclusões são as de que as medidas com múltiplos itens são preferíveis às de item único,

particularmente em estudos em que o construto Distância Psíquica é apenas um dentre muitos construtos e variáveis envolvidos. De acordo com o autor, a segunda medida por ele proposta, muito mais extensa, é destinada a pesquisas centradas no próprio construto Distância Psíquica. Na primeira proposta, ele utiliza quatro dimensões-sínteses e propõe a resposta através da escala de Likert de 5 pontos, onde 1= muito semelhantes e 5= muito diferentes, pedindo para o respondente fazer a comparação entre Brasil e o país cuja Distância Psíquica percebida busca medir. São as quatro dimensões-sínteses: << B1- Valores Culturais, Crenças, atitudes e tradições; B2- Forma de se fazer negócios; B3- Ambiente político, social, econômico; e B4- Meio ambiente físico ou natural.>> Essa escolha está claramente relacionada à confirmação da significância em Figueiredo (2009) estatística no construto da Distância Psíquica de quatro dimensões destacadas na literatura: <<1) dimensão cultural, 2) dimensão de negócios, 3) dimensão macroambiente e 4) dimensão física. >>

A Dimensão Cultural, para Lee (1998, p. 9), é:

A percepção da distância sociocultural do comerciante internacional entre o país de origem e de destino em termos do idioma, práticas de negócios, sistemas legal e político e infraestrutura de marketing; e a distância cultural de um exportador refere-se à percepção subjetiva da diferença entre o país de origem e do país importador.

Lee (1998) define, portanto, o conceito com base da percepção do indivíduo, o gestor da empresa, e não em planos coletivos.

Para Kogut & Singh (1998), ela nada mais é do que o << grau com o qual as normas culturais em um país diferem das normas adotadas em outro>>.

Enquanto para alguns atores a Distância Cultural é um dos elementos da Distância Psíquica (NORDSTROM & VAHLNE, 1994; O'GRADY & LANE, 1996; CLARK & PUCH, 2001; SOUZA & BRADLEY, 2006; BREWER, 2007), para outros, ela pode muito bem ser utilizada como uma real “proxy” do conceito de Distância Psíquica (FLETCHER & BOHN, 1998; FIGUEIREDO, 2009). Dentre os estudos que a colocam como destaque, está Dow & Karunaratna (2006) que considera a Distância Cultural como elemento central influenciador dos padrões de expansão internacional.

Para Dow & Karunaratna (2006), o “idioma” tem destaque na análise dado que ele pode contribuir para mal-entendidos e para a formação de barreiras na comunicação interpessoal e no aprendizado; a percepção de diferenças de idioma pode aumentar a percepção de risco da transação e de seus custos (DOW & KARUNARATNA, 2006). Klein e Roth (1990) também se interessa particularmente para pelo papel do idioma na dinâmica de exportadores canadenses.

Dow e Karunaratna (2006) acrescenta Religião e Laços coloniais na análise. A diferença de religião pode aumentar mal-entendidos e custos de transação e, por isso, reduzir a propensão da empresa em vender para consumidores de determinado país. Os laços coloniais, medidos em variável dummy (1= foi colônia de 1650 até hoje, 0= não foi) se relacionam com a compreensão do idioma e do sistema político (DOW & KARUNARATNA, 2006).

Para a dimensão de negócios, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Vahlne & Wiedersheim-Paul (1977), Evans e Mavondo (2002), Evans, Mavondo e Bridson (2008) e Klein e Roth (1990) se interessaram na medição da linguagem de negócios. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Vahlne & Wiedersheim-Paul (1977) também focam na existência de canais de negócios. Eles operacionalizam a medição pelo percentual das importações do país de origem vindas do país estrangeiro dividindo pelo total de importações do país de origem. Klein e Roth (1990) inclui na medição da dimensão negócios as “práticas de negócio” avaliando o quão parecido são percebidos. Evans, Mavondo e Bridson (2008) usam uma escala de sete pontos e dividem a “práticas de negócios” em: i) reconhecimento de equipe, ii) condições de trabalho, iii) ajuste de orçamentos, iv) ajuste de procedimentos operacionais, v) concessão de crédito e financiamento de instituições bancárias, vi) contratos utilizados na negociação de acordos e vii) entendimento de acordo justo. Souza & Bradley (2005, 2006) apresenta a medição da Distância de Negócios com apenas dois itens: a) poder de compra dos consumidores e b) preferência dos consumidores.

Outra dimensão, a do macroambiente, está em posição de destaque em Uppsala. Nela, Vahlne & Wiedersheim-Paul (1977) inclui como elementos: i) os níveis de educação medido pelo total de matriculados no segundo grau, no superior e em cursos técnicos e ii) o nível de desenvolvimento econômico medido pelo consumo de energia per capita, consumo de aço per capita ou de telefones per capita. Já Evans & Mavondo (2002) emprega nesta medição o PIB per capita, a contribuição do setor primário para o PIB, a capacidade do setor bancário, a exposição a riscos econômicos, o nível de demanda de bens e serviços e a estabilidade da demanda. O referido estudo acrescenta à dimensão o ambiente político medido pela existência de acordos comerciais do tipo União Europeia e NAFTA. Acrescenta também o ambiente jurídico onde diferenças reduziriam economias de escala e o escopo da produção da empresa. Já Brewer (2007) considera na dimensão macroambiente os laços políticos, os laços informais e o desenvolvimento. Para laços políticos, considera: i) acordos comerciais, ii) valorização de programas de auxílio e iii) escritórios de representação comercial. Para laços informais, considera: i) número de migrações nos dois sentidos e ii) informação secundária disponível medida por ele pela quantidade de registros na biblioteca de Queensland. Para desenvolvimento,

considera: i) Índice de Desenvolvimento Humano das Nações Unidas e ii) Percepções de Corrupção da Transparency International.

A dimensão física ou geográfica é também defendida na literatura como *proxy* para Distância Psíquica por muitos autores, dentre os quais os de Uppsala. Mas a proposta é rejeitada por outros (FIGUEIREDO, 2009). Nos que discutiram a dimensão é particularmente interessante a inclusão do “fuso horário” por Dow & Karunaratma (2006). São os outros elementos definidos por esses autores para medição da dimensão geográfica na Distância Psíquica: idioma, educação, desenvolvimento industrial, sistema político, religião e laços coloniais. Também é interessante a inclusão das condições climáticas por Sousa & Bradley (2005).

Figueiredo (2009) aborda a questão da escolha entre medidas objetivas e subjetivas para a mensuração da Distância Psíquica. Ele contrapõe os estudos com indicadores absolutos aos que avaliam a percepção do respondente. Detalha, em especial, as críticas feitas à medição objetiva por Stöttinger & Schlegelmilch (1998). Além desse último e de outros estudos elencados por Figueiredo (2009), Leite, Rocha e Figueiredo (2006) opta pela percepção dos executivos como medição. Um aspecto adicional interessante que emerge de Figueiredo (2009) é o que chama de “viés pós-decisão”, trazido de Dichtl et al. (1984). Assim, Figueiredo (2009) alerta que a percepção da Distância Psíquica do respondente é *post-fact* e, portanto, impactada pela experiência já vivenciada no país estrangeiro.

2.5 PROPOSIÇÕES EXTRAÍDAS DA LITERATURA

Com base no Referencial Teórico apresentado e no interesse da pesquisa, foram formuladas proposições teóricas. Elas são apresentadas no Quadro 6, juntamente com o referencial teórico base de cada uma. Quando duplicadas entre Brasil e Exterior, elas visam aprofundar o estudo das diferenças em relação a decisão sobre o registro de marca no exterior e no Brasil. Na pesquisa qualitativa, essas proposições teóricas vão orientar a busca na entrevista em profundidade e vão guiar a pesquisadora na análise de diferentes elementos que aparecem ao longo das entrevistas ligadas a um mesmo tema. Os resultados obtidos na pesquisa empírica relacionados a cada uma delas serão apresentados nos capítulos 5, 6 e 7 deste trabalho. Eles são a base do *framework* analítico proposto por esse estudo.

Proposição Teórica	Referencial Teórico
<p>PT1. A idade da empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p> <p>PT2. A idade da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p> <p>PT3. O tempo de atuação na exportação age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p> <p>PT4. O tempo de atuação na exportação age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p>	<p>PENROSE (1959); PACHECO et al. (2012, p. 7); CASILLAS et al. (2009); PENG & ILINITCH (1998), DELIOS & HENISZ (2003); MAJOCCHI et al., (2005); ZAHRA (2005, p. 21); OVIATT & McDOUGALL (1995); e RIENDA et al. (2020, p. 6).</p>
<p>PT5. O tamanho da empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p> <p>PT6. O tamanho da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p>	<p>REID (1981); CARVALHO & ROCHA (2002); CALOF (1993); OVIATT & McDOUGALL (1994). Para definição de tamanho: OECD (2020); IBGE (2018); e SEBRAE (2018).</p>
<p>PT7. O custo do registro de marca a age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p> <p>PT8. O custo do registro de marca a age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p>	<p>ROSAS et al. (2007); SEKEFF (2015).</p>
<p>PT9. A representatividade das vendas no Exterior age na decisão sobre o registro de marca de exterior.</p>	<p>VAHLNE (2020); SHOHAM (1998); ROSE & SHOHAM (2002); CANELAS (2013); ZAHRA (2005); DIB (2008); KHAUAJA (2009).</p>
<p>PT10. A representatividade das vendas com marca própria age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p> <p>PT11. A representatividade das vendas com marca própria age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p>	<p>RIENDA et al. (2020); LANDES & POSNER (1987); LEVITT (1985); CANELAS (2013); KNIGHT (2001), CHERNATONY et al. (1995).</p>
<p>PT12. Características do elemento nominativo marcário agem na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p> <p>PT13. Características do elemento nominativo marcário agem na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p>	<p>LANDES & POSNER (1987).</p>
<p>PT14. A presença ativa da empresa nas mídias sociais age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p> <p>PT 15. A presença ativa da empresa nas mídias sociais pela empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p>	<p>RIENDA et al. (2020); PANIAGUA et al. (2017).</p>
<p>PT16. A estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) age na decisão sobre o registro da marca no Brasil.</p> <p>PT17. A estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) age na decisão sobre o registro da marca no exterior.</p>	<p>RIENDA et al. (2020); HUTCHINSON & RAY (1986); NASTASIEA & MORINEASA (2016); DIVINÉ et al. (2017); NASH (2019); ALARCÓN-DEL-ANO et al. (2018); PANIAGUA et al. (2017); ZHANG et al. (2017); FERNANDEZ-OLMOS & DÍEZ-VIAL (2015); GIARRATANA & TORRISI (2010).</p>
<p>PT18. A quantidade de países para onde exporta age na decisão sobre o registro de marca.</p> <p>PT19. A especificidade dos países para onde exporta age na decisão sobre o registro de marca.</p>	<p>JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL (1975), VAHLNE & WIEDERSHEIM-PAUL (1977)</p>

PT 20. A distância psíquica age na decisão sobre registrar a marca no exterior	DOW, 2000; ROCHA (2005); EVANS & MAVONDO, 2002; LEE, 1998; FLETCHER & BOHN, 1998; FIGUEIREDO (2009); DOW & KARUNARATNA, (2006); SOUZA & BRADLEY (2005); JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL (1975); VAHLNE & WIEDERSHEIM-PAUL (1977); EVANS & MAVONDO (2002); EVANS, MAVONDO & BRIDSON (2008); DICHTL et al. (1984); STÖTTINGER & SCHLEGEMILCH (1998)
PT21. O estágio de I-models da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	BILKEY & TESAR (1977); CAVUSGIL (1980); REID (1981); GOULART ET AL. (1996).
PT 22. A expectativa em relação ao futuro age na decisão sobre o registro de marca.	TURCAN (2011) KRUEGER & DICKSON (1994); ARDICHVILI et al. (2003); BAUM & LOCKE (2004).
PT 23. A Precificação age na decisão sobre o registro de marca.	LANDES & POSNER (1987)
PT24. A inércia age na decisão sobre o registro de marca no Brasil PT25. A inércia age na decisão sobre o registro de marca no exterior	GREENWOOD & HININGS (1996); DOW et. al (2018); BARON & RITOV (1994); ANDERSON (2003); DRISCOLL & GILMORE (2001); LEWIN & VOLBERDA (1999); BARKENA & DROGENDIJK (2007)
PT26. O alerta empreendedor age na decisão sobre o registro de marca. PT27. O viés de <i>Exploration</i> age na decisão quanto ao registro de marca.	TANG (2009); KIRZNER (2009); GAGLIO & KATZ (2001)
PT28. A aversão ao risco age na decisão sobre registrar a marca no Brasil . PT29. A aversão ao risco age na decisão sobre registrar a marca no exterior .	OVIATT & MCDOUGALL (1994); ZAHRA (2005, p 22); WELCH et al. (2016, p. 785); VAHLNE et al. (2017)
PT30. A Inovação age na decisão quanto ao registro de marca no Brasil . PT31. A Inovação age na decisão quanto ao registro de marca no exterior	ZAHRA (2005); ARDICHVILI et al. (2003); SHANE (2003); JESUS ALVES et al. (2014)
PT32. A experiência com barreiras de entrada age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	ZAHRA (2005, p. 23); MAZZAFERRO (2006)
PT33. O modo de atuação age na decisão sobre o registro da marca no exterior.	MAZZAFERRO (2006); ARAGÃO (2009, p. 25); ROCHA & ALMEIDA (2006); MADHOK (1997); NIELSEN (1988); ROOT (1994); FERNANDEZ-OLMOS & DÍEZ-VIAL (2015).
PT34. O motivo da internacionalização age na decisão sobre registrar a marca no exterior.	GUIMARAES BARBOSA & DE LIMA SIQUEIRA (2003)

<p>PT 35. O conhecimento age na decisão quanto ao registro no Brasil.</p> <p>PT 36. O conhecimento age na decisão quanto ao registro no exterior.</p>	<p>OVIATT & MCDUGALL (1994); GREGOIRE et al. (2010); SAARENKETO et al. (2004); PIANTOPO, BARONCHELI & CORTESI (2012); SHANE (2000), SIGRIST (1999); AKERMAN (2015); NONAKA & TAKEUCHI & (2008); DOW et al. (2018)</p>
<p>PT37. <i>Effectuation</i> e/ou <i>Causation</i> age na decisão quanto ao registro no Brasil.</p> <p>PT38. <i>Effectuation</i> e/ou <i>Causation</i> age na decisão quanto ao registro no exterior.</p>	<p>SARASVATHY (2001); SARASVATHY & DEW (2005); READ et al. (2009)</p>
<p>PT39. A <i>Network</i> age na decisão quanto ao registro no Brasil.</p> <p>PT40. A <i>Network</i> age na decisão quanto ao registro no exterior.</p>	<p>DANA (2001); JOHANSON & MATTSSON (1988); VAHLNE (2020)</p>
<p>PT41. A ação de entidades de apoio à PME age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.</p> <p>PT42. A ação de entidades de apoio à PME age na decisão sobre o registro de marca no exterior.</p>	<p>LOPES (2006); MAZZAFERRO (2006); SEKEFF (2015); JESUS ALVES et al. (2014); ZACHARAKIS et al. (1999); KULAWCZUK (1998).</p>
<p>PT43. A participação em feiras de negócios age na decisão sobre registro da marca no Brasil.</p> <p>PT44. A participação em feiras de negócios age na decisão sobre registro da marca no exterior.</p>	<p>MAZZAFERRO (2006)</p>

Quadro 6 - Proposições Teóricas Extraídas da Literatura

Fonte: A Autora com base na literatura

3 METODOLOGIA

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Como apresentado na Introdução, as questões que orientam a realização deste estudo são:

- Quais fatores agem no processo de decisão que leva um gestor de uma PME brasileira a fazer seu pedido de registro de marca no **exterior**?
- Esses fatores são semelhantes ou distintos daqueles que agem no processo de decisão **desse gestor** em relação ao pedido de registro da marca no **Brasil**?
- Como esses fatores se relacionam nos referidos processos de decisão?

O objetivo final do trabalho é o avanço do conhecimento sobre o processo de decisão quanto ao registro de marca, buscando-se, em especial, identificar os fatores que atuam na decisão sobre registrar a marca no Brasil e no exterior, não registrar ou adiar essa decisão.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Como demonstrado na Literatura, as escolhas da pesquisa influenciam de forma decisiva a qualidade de seus resultados. O pesquisador conta atualmente com uma consolidada construção científica sobre a adequação de métodos a finalidades o que nos permite não precisar justificar prolongadamente muitas das definições epistemológica, ontológica e metodológica deste trabalho.

A presente pesquisa utiliza a abordagem da combinação sistemática proposta por Dubois e Gadde (2002, p. 556) através da inferência abdutiva de análise que transita entre os enfoques dedutivo e indutivo. Inspirada em Peirce (1935), reinterpretada por Dubois e Gadde (2002, 2014), a combinação sistemática considera um contínuo diálogo entre o universo teórico e o empírico. É esse processo de mão dupla que vai desvendando os achados nas respostas dos entrevistados, tecendo relações com aquilo que a literatura já conseguiu transparecer e garimpando aquilo que aparece de novidade em relação à literatura proposta.

Segundo Stake (2006) a metodologia qualitativa é uma das mais eficientes alternativas de pesquisa no campo da Administração. As entrevistas individuais em profundidade com questionário semiestruturado (Anexo 1) procura captar a percepção dos gestores de empresas,

identificando sutilezas do processo, mesmo aquelas não objetivamente por eles citadas. Tal metodologia permite também captar o grau de intensidade e elementos que em outros métodos de pesquisa se perderiam com maior facilidade (JOHANSON & VAHLNE, 1990).

O estudo de caso oferece um entendimento mais aprofundado da situação objeto do estudo e propicia um relato rico e holístico que envolvem múltiplas variáveis importantes para a compreensão do fenômeno e para o avanço do conhecimento (YIN, 2002; MERRIAN, 1998). Gummesson (2007, p. 229) afirma que o estudo de caso permite << o estudo da complexidade>>, definindo complexidade como todos os aspectos de incerteza que impactam em uma pesquisa científica. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é a forma de investigação mais adequada quando estão sendo colocadas as questões do “como” e por quê”. Yin (2011), através de famosos estudos, exemplifica que o método pode ser não apenas exploratório, mas também descritivo e explicativo. Matta (2017) defende tal escolha se o pesquisador deseja avaliar as condições reais dos acontecimentos e não apenas simular uma situação hipotética ou puramente teórica. Isso é ainda mais válido quando não existem estudos prévios geradores de compreensões mais detalhadas, como é o caso do tema desta tese.

No desenho da pesquisa, a maior parte da investigação no campo é *ex post facto*, ou seja, de fatos já ocorridos (VERGARA, 2005), mas em algumas perguntas previstas no questionário tratam-se temas relativos a planejamento futuro pelos empresários. A duração média prevista para cada entrevista é de 1 hora. Planeja-se centrar o olhar na percepção e nas motivações dos entrevistados e por isso inclui-se a técnica da *Laddering* (VELUDO-DE-OLIVEIRA e IKEDA, 2008; LANGERAK, PEELEN, NIJSSEN, 1999; WANSINK, 2000, p. 30; GALLOTTI, 2012) do “porquê isso é importante para você ou para sua empresa?”, caminhando-se por camadas na imagem da cebola para entender a motivação ou preocupação central do entrevistado.

Dando foco central na percepção do gestor, a pesquisa qualitativa e o estudo de caso não precisam ser desconectados de outras fontes de dados que permitem enriquecer a compreensão do contexto ou mesmo dar mais robustez ao resultado por verificação cruzada via “triangulação” (HAMEL & PRAHALAD, 1989; DENZIN, 1989, p 89).

Por isso, o desenho da pesquisa incluiu uma primeira etapa de compreensão do território com ida da pesquisadora à feira Couromodas em São Paulo entre os dias 12 e 15 de janeiro de 2020 e na feira calçadista organizada por representantes no Rio de Janeiro, também em janeiro 2020, para realização de entrevistas de empresários, organizador, compradores, agentes de entidades, com atuação no setor escolhido para a pesquisa. Foram realizadas, com base em questionário semiestruturado, entrevistas com 71 empresários, 8 compradores, o dono da feira

Couromodas, também empresário, 3 palestrantes em temas relacionados à pesquisa, 1 pessoa pública e 8 agentes de entidades de referência no setor em estandes nas feiras: Abicalçados, Sebrae, Fiesp. As respostas obtidas e anotadas ou gravadas em gravador de áudio contém dados de produção, faturamento, localidade, marcas, registros de marcas no Brasil e no exterior, países para onde vende, cidade sede, ano de criação, presença no catálogo de exportadores. A visita durante toda a extensão da Couromodas gerou também muitas anotações de nota de campo que preencheram 50 folhas de um caderno A12. Resultou ainda em 82 fotos de estandes, produtos, e palestras no evento e 5 vídeos de apresentações e abertura com foco político do evento. A Couromodas foi a feira central onde a pesquisadora esteve todos os dias em todo o horário de abertura entrevistando e observando, adquirindo dados e sensibilidade sobre as questões comerciais, de produto, métricas usadas no setor, questões da exportação, de dinâmica de feiras calçadista, de polos e diferenças de organização entre eles e, finalmente, marcarias. Na feira carioca, evento muito menor e sem presença de compradores estrangeiros, a pesquisa gerou o equivalente a 8 páginas de nota de campo e 22 fotos. As entrevistas na feira carioca foram muito mais demoradas aproveitando o contexto do evento com poucos visitantes e disponibilidade dos entrevistados, dois deles conhecidos na Couromodas poucos dias antes. Foram também realizadas entre 25 de novembro de 2020 e janeiro de 2021 entrevista em profundidade on-line de longa duração com base em questionário semiestruturado com profissionais de Associações, Sindicatos, Prefeituras municipais, Idealizadores de outras feiras calçadistas. Essas entrevistas cumpriram o papel de etapa inicial exploratória e de preparo da pesquisadora e aquisição de conhecimento do setor e de testes das perguntas no questionário. Além destas, foram realizadas duas entrevistas com duas outras empresas, a Aldeias localizada no Ceará e a Oz em Goiás, sendo a primeira fabricante e a segunda uma distribuidora, as duas se dedicando exclusivamente a produção ou venda de chinelos de borracha para grandes marcas. Ao todo, esse conjunto de entrevistas secundárias resultaram em 348 minutos de entrevistas gravadas e 123 páginas de transcrição. O quadro 7 expõe detalhes destas entrevistas on-line no conjunto de dados secundários. Trocas de e-mails com membros da Assintecal fornecendo uma série de conteúdos sobre o projeto Inspiramais complementou os dados de pesquisa.

Os dados obtidos com essas entrevistas também foram incorporados aos dados da pesquisa com a ajuda do software ATLAS.TI, sendo utilizados sobretudo na redação da parte “Contexto” na Introdução deste trabalho e certamente contribuindo para o aprimoramento e para a profundidade de análise da pesquisadora.

A investigação bibliográfica foi constituída por teses, dissertações, artigos e livros relacionados aos temas de internacionalização, setor calçadista, registro marcário ou uso de

marca e uso do software de análise ATLAS.TI. O material digital ou impresso foi analisado diretamente pela pesquisadora sem uso de software, apenas com ajuda de algumas tabelas feitas pela pesquisadora em Excel.

A pesquisa documental foi constituída pelos dados obtidos com cruzamento entre bases de dados de exportação e bancos de marcas; por conteúdos de sites com relevância no setor, dados de catálogos de empresas participantes das duas feiras calçadistas visitadas e observadas, mapas de expositores, matérias de jornais, vídeos no Youtube e publicações em sites oficiais e mídias sociais das empresas pesquisadas adotando a Netnografia (KOZINETTS, 1998, 1999). A Netnografia das empresas resultou em 102 fotos tiradas pela pesquisadora na tela de seu celular entre outubro de 2020 e março 2021. As imagens da Netnografia foram triadas em função de elementos novos que traziam em relação a fala do entrevistado nas entrevistas e 24 fotos foram consideradas nas análises de dados realizadas com o apoio do ATLAS.TI.

Para a análise, segue-se as etapas descritas na técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2011, p. 15): organização, codificação e categorização. Na codificação, as unidades de registro estão relacionadas a proposições traçadas a partir do referencial bibliográfico e dos dados iniciais sobre o objeto de pesquisa. As relações, apresentadas como proposições plausíveis entre conceitos, são levadas a campo para serem questionadas diante de situações que confirmam ou não a proposição (“fit” ou “no fit” em inglês na linguagem de quem melhor descreveu a metodologia) gerando a partir disso o conhecimento. Como bem descreve Saldaña (2009), o código é a palavra ou frase curta que captura a essência do que o dado demonstra, permitindo um processo de transição entre a coleta e a análise profunda. Ele traça linhas delimitando conjuntos. A partir disso, o dado é colocado dentro ou fora de cada conjunto e esse processo vai gerando a compreensão e identificação do início de um padrão ou de diferentes padrões. Quando as categorias são comparadas e consolidadas, o pesquisador transcende a realidade dos dados para alcançar um conceito, um tema, uma teoria. Dito de outra forma: os códigos pertencem a categorias que pertencem a temas e conceitos que, juntos, podem formar uma nova teoria. Nessa construção, o *framework* é a representação visual simplificada da teoria como forma de ajudar no entendimento do fenômeno conceitual estudado.

Adota-se como técnica a *Grounded Theory Methodology* (GTM) de Glaser & Strauss (1967). A GTM é desenhada para orientar pesquisas a produzirem teorias conceitualmente densas com muitas relações conceituais. Na GTM, os pesquisadores estão interessados em modelos de ações e interações que facilitam diagnósticos e compreensões de realidades onde múltiplos aspectos influenciam uma decisão. O pesquisador parte de um problema de pesquisa mais amplo, coleta dados e, a partir deles, pela codificação, inicia a construção da teoria. Glaser

e Strauss divergiram em determinado momento, um deles acreditando que é difícil um pesquisador ir sem nenhuma teoria como base para o campo sendo a própria ideia de pensar um problema baseada em algum conhecimento teórico, enquanto o outro entendia que a lente teórica prejudicaria a análise influenciando e limitando os achados. Ultrapassada essa reflexão, o segredo da GTM está na codificação de dados que permite agrupamentos, comparações e a organização dos elementos componentes dos fenômenos observados evitando dar muito peso à subjetividade na interpretação dos resultados. Glaser (1987) e Strauss (1992) enumeram quatro fases da codificação: codificação inicial, codificação focalizada (etapa de entender melhor o que foi codificado até ali), codificação axial (etapa de entender a relação) e a codificação teórica (etapa de abstrair códigos e propor um *framework*).

3.3 SELEÇÃO DE CASOS

Nas técnicas não probabilísticas, a seleção de casos é feita com base em critérios de relevância para um objeto particular de investigação estabelecido indutivamente. Não se usa amostragem, mas sim elementos – unidades elementares – e categorias – unidades de informação- como requisitos definidos de acordo com as necessidades e escopo do estudo (COHEN, MANION & MORRISON, 1989).

No estudo de caso podem existir diferentes níveis de seleção (MERRIAM, 1998). Na presente pesquisa, adotou-se, intencionalmente, cinco deles: i) produto fabricado, ii) atividade de exportação necessariamente existente, iii) porte da empresa, iv) região do Brasil onde a empresa é sediada e onde tem produção e v) dado inicial quanto ao registro de marca ou não registro no Brasil e no mundo.

Thiry-Cheques (2009) sugere que, na maior parte dos estudos empíricos, a quantidade de casos fique entre quatro e sete. Nossa pesquisa ultrapassou um pouco esse número, retendo ao final dez casos, porque seguiu outra premissa central da pesquisa qualitativa que é a da intuição do pesquisador sobre a necessidade de mais elementos para compreender melhor determinadas questões ou para investigar pontos não tratados em determinados casos.

Para encontrar os casos, a primeira etapa foi obter a base de empresas brasileiras exportadoras de calçados entre 2015 e 2020, feita a opção de adotar-se os dados anuais e semestrais da Secretaria de Comercio Exterior (SECEX) do Ministério da Economia e neles as empresas com os códigos CNAE 1531, 1532, 1533, 1539, 4616, 4643 e 4782 cujo conteúdo foi detalhado na Introdução desta tese.

Na base obtida, se excluiu as empresas de grande porte altamente conhecidas (ex. Alpargatas, Greendene, Dass, Arezzo). O quantitativo de empresas exportadoras por ano obtido após essa exclusão é o apresentado na Tabela 12.

Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de CNPJS	455	540	573	547	574	469

Tabela 12 - Número de CNPJs no cruzamento das bases (2015 a 2020)

Fonte: A Autora com base na listagem de exportadoras da SECEX (MDIC, 2020 (a) e (b))

Na segunda etapa, foi feito o cruzamento pelo CNPJ ou CPF com a base de marcas do INPI, obtendo-se então o conjunto das empresas que possuíam até 01 de dezembro de 2020 pedidos de registro de marcas ou marcas registradas no Brasil.

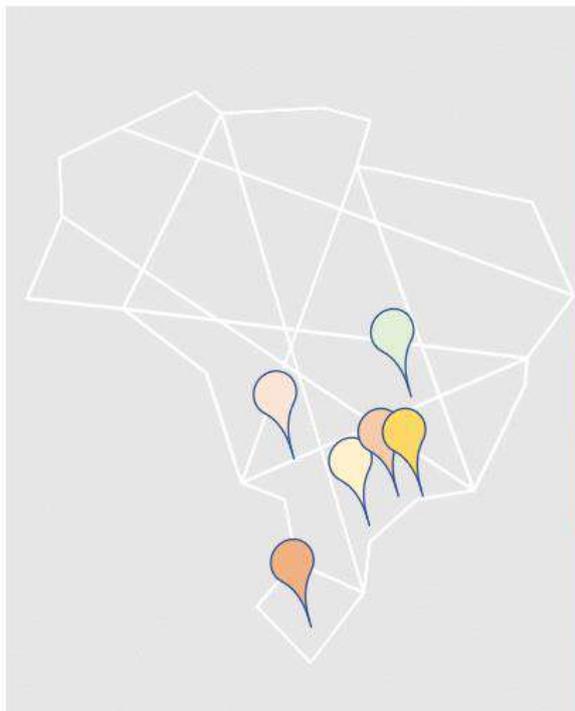
A terceira etapa foi o cruzamento da base exportadora com o banco de marcas da OMPI, o *Global Brand Database* (GBD) pelo nome da empresa para obter-se os conjuntos de empresas com e sem depósitos de registros de marca em países contemplados no GBD, sendo no momento do cruzamento, também dezembro 2020, mais de 130 países, incluindo países ainda não membros do Protocolo de Madri, totalizando uma base de mais de 34 milhões de pedidos e registros de marca depositados no mundo. Nota-se que na América Latina, apenas Colômbia e México tem suas bases de marcas integradas ao GBD. Para registro, diante da limitação máxima do sistema quanto a geração de dados em Excel, esse cruzamento foi feito somando-se recortes realizados com o uso dos filtros de busca disponíveis no sistema GBD e uma estratégia amadurecida pela pesquisadora, tendo sido realizados diferentes verificações e controles de totais para garantir a qualidade final e que a soma cobria o conjunto total. Existe no caso do GBD uma enorme facilidade que a possibilidade do uso combinado do filtro da classe 25 com a do produto “footwear” (calçados) ou “leather” (couro). Ela não existe no momento da pesquisa na base brasileira, com as limitações da classe 25 já apresentada na Introdução (compreendendo além de calçados, vestuário e chapelaria). Contudo, foi possível recuperar a especificação de produtos e serviços da marca em todos os casos em que surgiu o interesse.

Os cruzamentos não apenas geraram as listagens, como também trouxeram uma gama de dados relativos às marcas requeridas, anos de depósito, status do pedido. No caso do INPI, foi recolhida também a informação relativa a empresas que se beneficiaram do desconto destinado a micro e pequenas empresas (MEI, EPP, EI) no momento do depósito, com base em

sua declaração própria pelo princípio de boa-fé. Refletindo-se sobre excluir ou não microempresas do conjunto, optou-se por deixá-las marcadas, mas não as excluir, considerando a possibilidade do crescimento dessas empresas que as situassem no momento da pesquisa no grupo das PMEs objeto do estudo. A partir desse ponto, a base apresentando o cruzamento entre exportadoras e requerentes de pedidos de registro de marca no Brasil e na parte do mundo contemplada no GBD permitiu filtros para investigar conjuntos. O principal foi o filtro por Estado no Brasil e por localidade. A partir daí, buscou-se o contato com o maior número de empresas cobrindo o maior número de localidades encontradas. Os dados de telefones, e-mail ou LinkedIn, foram obtidos em parte diretamente na internet e em parte nos catálogos das feiras comerciais visitadas em janeiro 2020 pela pesquisadora. Registra-se que, inicialmente, ocorreu uma pesquisa junto às entidades atuantes no setor e não se obteve através dessa busca listagens que correspondessem aos objetivos da pesquisa. Deve-se, no entanto, destacar que alguns telefones diretos e whats app foram obtidos através de representantes de Prefeituras, Sindicatos e Sebrae que deram grande apoio à pesquisa fazendo cartas de recomendação e apresentações diretas que foram essenciais para, no tempo disponível e no contexto da pesquisa entrelaçado com o Covid 19, se conseguir agendar uma entrevista aplicada pela própria pesquisadora e gravada por zoom com o dono ou gestor principal na empresa. Como obviamente em toda pesquisa com entrevistados, o fator final de seleção foi o aceite a participar e a disponibilidade em responder o conjunto extenso de perguntas.

A Figura 11 procura retratar as dez empresas escolhidas. Elas são apresentadas pela marca principal. Através do código de cores, a região (APL e Estado) onde está localizada a sua sede é sinalizada no mapa, existindo mais de uma empresa em Franca (SP) e em Jaú (SP).

Como veremos na descrição dos casos, algumas dessas empresas têm mais de uma fábrica e algumas delas situadas em diferentes estados, mas a fábrica principal nos dez casos se encontra junto à sede.



APL (Estado)	Empresas
Jaú (SP)	Stella Ramalho Hits Donna Carlota
Franca (SP)	<u>Perlatto</u> <u>Mironneli</u> Albarus
Birigui (SP)	La Femme
Igrejinha (RS)	Vicenza
Nova Serrana (MG)	Marina Mello
Toledo (PR)	<u>Brazil Boots</u>

Figura 11 - Localidade das dez Empresas estudadas

Fonte: A Autora

3.4 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO

De acordo com a natureza do fenômeno estudado e com a escolha da metodologia qualitativa, são adotadas diferentes técnicas de coleta de dados onde destacam-se a entrevista semiestruturada, e a análise bibliográfica.

Demo (1995) define a entrevista semiestruturada como a atividade científica que permite ao pesquisador descobrir a realidade. Minayo (1996) como o procedimento de coleta de dados que permite aproximar os fatos ocorridos à teoria existente sobre o assunto estudado, combinando ambos. Ela se caracteriza por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e proposições relacionadas ao tema da pesquisa. Os questionamentos visam ser uma base para o desenvolvimento de novas proposições surgidas a partir da resposta dos informantes. Eles permitem uma coesão entre análises de diferentes casos que passem pelos mesmos pontos, sem perder a oportunidade de exploração de elementos específicos sempre que o pesquisador identificar a oportunidade no momento da entrevista inerente ao caso. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada estimula a descrição dos fenômenos sociais, mas também a explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante

do pesquisador no processo de coleta. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, desvinculadas de alternativas sugeridas por roteiro, permitindo que os entrevistados sejam mais espontâneos e tragam elementos que podem não ter sido imaginados antes da realização (MANZINI, 2004).

As entrevistas foram realizadas entre 30 de novembro de 2020 e 22 de janeiro de 2021 pela ferramenta de comunicação eletrônica Zoom, com vídeo aberto, permitindo que a pesquisadora observasse as expressões do rosto e do tronco dos entrevistados. Com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas. Elas foram transcritas por um profissional contratado indicado por pesquisadores do COPPEAD (UFRJ). A análise foi feita tanto com base nos vídeos quanto com base nos textos das transcrições, cada um trazendo um conjunto de elementos, a transcrição permitindo dar mais atenção a palavra escolhida pelo respondente e sua construção de ideias e o vídeo trazendo elementos da postura corporal diante das perguntas e relatos. O Quadro 7 apresenta os detalhes numéricos sobre as entrevistas com os 10 empresários ou gestores da exportação responsáveis também pelas decisões sobre o registro de marca.

Marca	Nome da Empresa	Prenome ou nome do entrevistado	Função do entrevistado na empresa	Data da entrevista	Duração da entrevista (min)	Número de páginas transcritas
Stella Ramalho	STELLA RAMALHO LTDA	Daniel	Sócio proprietário	17/12/2020	55:33	20
Hits	TICIANA PENEDO DE OLIVEIRA USTULIN EPP	Artur	Sócio proprietário	22/01/2021	40:42	20
Donna Carlotta	MARILIA DONAZAN LTDA	Ilídio	Sócio proprietário	05/01/2021	48:03	17
Perlatto	INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS JUWILSON LTDA	Karina Ferraciolli	Responsável pelo departamento de exportação	16/12/2020	70:05	27
Mironneli	MUNDO COMFORT INDUSTRIA & COMERCIO DE CALCADOS EIRELI	Alan	Sócio proprietário	13/01/2021	41:10	12

Albarus	Industria de Calçados Carravaggio LTDA- ME	Silvio	Sócio-proprietário	16/12/2020	117:00	25
La Femme	JR SHOES COMERCIA DE CALCADOS LTDA	Renato Barboza	Sócio proprietário	05/01/2021	71:00	19
Vicenza	CALCADOS VICENZA LTDA	Uilson	Responsável pelo departamento de exportação	15/12/2020	100:54	24
Marina Mello	Martins & Martins Calçados Ltda	Rodrigo	Sócio proprietário	30/11/2020 e 01/12/2020	68:00	18
Brazil Boot	BRAZIL BOOT S INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	Solange	Sócia-proprietária	05/01/2021	71:40	14
Totais					682,87	196

Quadro 7 - Detalhes das entrevistas

Fonte: A Autora

Ao total, foram dois gestores e 8 sócios-proprietários entrevistados. Foram feitas em todas as mesmas perguntas seguindo o roteiro previsto, e em alguns casos outras perguntas foram surgindo para esclarecer determinados pontos levantados pelos entrevistados. O tempo de entrevista variou de 40 min e 42 segundos a 117 minutos. Em duas empresas a entrevista foi feita em duas etapas em função da agenda dos entrevistados, com intervalo máximo de apenas 24 horas entre uma etapa de outra. Ao total foram cerca de 683 minutos de entrevista com as dez empresas e 196 páginas de transcrição.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

O tratamento dos dados, emprega neste estudo a técnica de análise de conteúdo detalhada por Bardin (1977, 2011) e por Malhotra (1993). A análise de conteúdo busca identificar conexões, códigos e categorias existentes nas respostas.

Para realização desta etapa foi utilizado o software ATLAS.TI em sua versão paga mais recente no momento do estudo que é versão 9.0.

O tratamento dos dados também empregou a análise do discurso detalhada por Malhotra (1993). A análise do discurso busca identificar sutilezas percebidas através da escolha de palavras pelos respondentes, imagens, associações de ideias, sequência de elementos citados repetição de elementos. Aqui também se usou o ATLAS.TI como forma de trabalhar a grande quantidade de dados recolhidos nas entrevistas (SANTOS, 2018).

Como ressalta Merriam (1998), o processo de análise é parte sistemático, parte intuitivo. No que tange ao lado sistemático, é baseado nos objetivos, orientação e conhecimento do investigador.

A análise é a fase mais crítica do trabalho de pesquisa (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2011). Neste estudo, adotou-se como etapas da análise: a descrição do caso (*Within Case Analysis*); a comparação entre casos (*Cross-case Analysis*) e a comparação da teoria com os achados empíricos (*Pattern Matching*) (YIN, 1989).

Para apoiar o processo de validação das evidências, foram adotados os princípios definidos por Yin (2015) como: << i) utilização de múltiplas evidências; ii) criação de base de dados; iii) estabelecimento de encadeamento das evidências e iv) extrema cautela no uso de dados oriundos de fontes eletrônicas>>. O encadeamento das evidências, tem por objetivo aumentar a confiabilidade das informações para que o leitor do estudo consiga percorrer todas as etapas da pesquisa das questões motivadoras à conclusão e vice-versa. Nesse estudo esse princípio é respeitado pelas citações e pela descrição dos detalhes da metodologia, roteiros e lógica da pesquisa. O papel êmico do discurso do entrevistado que garante ao leitor a transparência sobre o raciocínio de interpretação e conclusões empreendidos pelo pesquisador é dado grande importância (CAMPOS, 2018).

3.5.1 Análise Descritiva Caso a Caso (*Within Case Analysis*)

Segue-se uma análise descritiva caso a caso baseada nas respostas dos empresários. Os casos são descritos de forma individual e detalhada (*Within Case Analysis*) buscando assegurar uma visão geral e dos pontos que tiveram maior destaque nas entrevistas sobre as questões centrais da trajetória da empresa e do empresário, da sua internacionalização e de sua marca e registro marcário. Como detalhe operacional, as empresas são referenciadas na análise pelo elemento nominativo de sua marca principal apenas para favorecer a memorização e simplificar

a escrita e leitura. A razão social das empresas que constam no quadro 6 são encontradas na descrição dos casos.

A *Within Case Analysis* é apresentada no capítulo 4 e é composta por:

- Elaboração de descrição da empresa estudada com passos de sua evolução entre sua fundação e o momento da entrevista.
- Listagem dos mercados no exterior para onde a empresa já exportou ou ambiciona exportar.
 - % da exportação no faturamento
 - % de marca própria e *private label* em suas vendas
 - % de vendas on-line
 - A visão do gestor sobre a internacionalização de sua empresa
 - A visão do gestor sobre o papel da marca e sobre o processo de registro marcário.

3.5.2 Comparação entre Casos (*Cross-case Analysis*)

Como descrito por Eisenhart (1989), ao estudar cada caso de forma individual, o pesquisador se depara com comportamentos específicos. Quando neles padrões aparecem, surge a possibilidade de iniciar reflexões sobre possíveis generalizações.

Na etapa do *Cross-case Analysis*, são comparados os casos buscando-se evidenciar semelhanças e diferenças que possam apoiar a análise e até conclusões a respeito do fenômeno estudado. Esse método força o pesquisador a se aprofundar na análise dos elementos coletados, aprimorando o trabalho de investigação.

Marshall e Rossman (1995) recomenda que o pesquisador esteja atento as nuances em cada caso, mas que não perca o foco no processo estudado. Essa recomendação merece todo destaque. A comparação precisa estar centrada no fenômeno investigado. Os aspectos específicos de cada empresa podem ser parte da explicação e por isso não são deixados de lado, mas o olhar do pesquisador está sempre procurando a relação com seu objeto de pesquisa. O objeto dessa tese é, como o leitor já sabe, a tomada de decisão sobre registrar sua marca e a relação desta decisão com o processo de internacionalização da empresa.

3.5.3 Comparação com a teoria e modelos existentes (*Pattern Matching*)

Nessa etapa da análise do conteúdo denominada por Yin (1989) *Pattern-Matching* os agrupamentos de dados e interpretações realizadas e categorizadas são comparados com o referencial teórico descrito no estudo. Como descreve Trochim (1989) e Santos (2018), é feita uma comparação entre um padrão baseado em empirismo e um padrão previsto antes da coleta de dados. Em função dos resultados dessa comparação, surgem conclusões e um novo conhecimento.

Como uma etapa desta análise, que tem por objetivo ajudar a pesquisadora, foram elaborados gráficos que nesta pesquisa qualitativa buscam apenas resumir quais os fatores daqueles imaginados a partir do referencial teórico, postos nas proposições teóricas da tese, foram mapeados na pesquisa de campo e, em sendo, que pesos relativos entre fatores foram indicados nas respostas sobre a ação do fator no processo de decisão sobre o registro de marca. Nunca é demais destacar que não existe qualquer outra finalidade que não essa, como ferramental visual de resumo, esse estudo não sendo uma pesquisa quantitativa.

3.6 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* TEÓRICO

Segundo Porter (1991), o propósito da elaboração de um *framework* é promover o desenvolvimento de teorias mais robustas. A elaboração é feita com base na pesquisa empírica, mas a construção do *framework* se destina - muito além de explicar aquela prática – a dialogar com as teorias construídas até ali ou mesmo com as futuras.

De acordo com Layder (1998), o processo de elaboração de um *framework* é resultado da combinação entre o uso do arcabouço teórico existente, que pode ser retratado como um *framework* preliminar, e os dados empíricos trazidos na pesquisa realizada.

O desenho do modelo nesta tese é baseado na premissa de que o processo de decisão sobre o registro de marca é influenciado por conhecimentos, recursos, interações com agentes, perfis dos empreendedores, contexto e características das experiências vivenciadas, redes de relacionamento, objetivos e visões da indústria. Esses construtos foram investigados de forma estruturada para a confirmação de sua existência. No trajeto, emergiram novos fatores que não haviam sido identificados na revisão de literatura.

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Um alerta consolidado na literatura sobre a metodologia do estudo de caso é o do risco de o pesquisador admitir evidências enviesadas para influenciar a direção das conclusões (YIN, 1989, p. 21).

Especificamente, outros autores observam a risco de o pesquisador excluir, ainda que de forma inconsciente, os elementos do qual ele pessoalmente discorda, deixando assim prevalecer sua opinião pessoal, e não atuando, portanto, como um investigador neutro como deveria (IKEDA, 2008)

Outro risco é o do pesquisador produzir sentimentos de certezas (MORSE; 1994; YIN, 1989, p. 21).

Alguns autores ainda tratam de a possibilidade de um pesquisador generalizar questões que ele observa em um caso específico e se achar capaz de responder um número de questões muito maior do que seus dados permitem, não compreendendo, na verdade, o propósito da pesquisa qualitativa (IKEDA, 2008; SANTOS, 2018; GOODE & HALTT, 1969, p. 427).

A escolha dos entrevistados é por alguns autores apontada também como limitação do método (YIN, 2010).

Um quinto conjunto de limitações bastante manifestado é o do volume de dados, da dificuldade ou do tempo necessário para a leitura, dado que o estudo de caso necessariamente consome mais linhas texto para apresentar os dados (YIN, 1989).

Em resumo, YIN (1989) explica que, talvez com mais peso do que em outros métodos, a qualidade do resultado do estudo de caso é dependente da habilidade do investigador.

3.8 FUNCIONALIDADES EXPLORADAS NO ATLAS.TI

Para alcançar os objetivos, foi escolhido para apoiar o tratamento do grande volume de dados o software de análise qualitativa ATLAS.TI na versão 9.0 desktop, versão que apresenta o maior número recursos úteis para a análise desejada, em comparação a versão *on-line* com outras vantagens. As ferramentas do software utilizadas na análise são listadas no Quadro 8 onde também se indica os tipos de elementos obtidos com o uso de cada uma delas. O software permite seguir as etapas enumeradas por Glaser (1987) e Strauss (1992). Assim, o que os autores chamam de “codificação inicial”, no ATLAS.TI é a funcionalidade “in vivo”. Quanto à chamada “codificação focalizada” (de entender melhor o que foi codificado até ali), ela é

trabalhada no software com a criação de novos códigos “guarda-chuvas” e com o uso de ferramentas como a do Diagrama de Sankey ou as Tabelas Códigos que permitem agrupamentos e facilitam compreensões. Para a “codificação axial” (entender relação), conta-se com as funcionalidades “redes” e “links” que permitem o desenho de mapas. A funcionalidade “redes”, combinada com o uso de todas as demais funcionalidades disponíveis, apoia a etapa da abstração e o desenho do *framework* que pode ou não ser desenhado no software.

Etapa	Funcionalidades do ATLAS.TI	Elementos obtidos
Codificação dos dados	Inserir documento e Aplicar Código	Codificação, listagem de códigos
Análise por empresa, por código, por conjuntos de códigos	Analisar e Tabela Código documento	Tabela código documento, diagramas de Sankey
Mapas dos fatores	Rede associada a documento com as codificações, inserir relação	Mapas dos fatores por empresas

Quadro 8 - Ferramentas usadas no software de análise ATLAS.TI

Fonte: A Autora, inspirada em SANTOS (2018) e no Manual do ATLAS.TI versão 9.0

Ao total, foram incluídos 48 documentos contendo 72659 palavras e 22 imagens. Foram criados ao total 415 códigos. Alguns foram usados inúmeras vezes sendo os códigos “Países para onde exporta” e “Feiras” o mais repetido, com 35 trechos selecionados em cada. O código “Registro no exterior” também está no grupo de maior número com 26 trechos associados, seguido por “Private Label x Marca Própria” com 26 e por “Registro no INPI” e por “Relação com Representante ou Agente de Exportação” com 22 cada.

Destes 415 códigos, 44 se referiam à Proposições Teóricas elementares. Os demais foram criados para aprofundar elementos identificados nas entrevistadas. Dentre desses, 18 códigos foram criados à medida que os dados foram sendo analisados, tendo como objetivo permitir agrupamentos em subcategorias com base nas constatações. Foram geradas ao todo 10 redes, uma para cada empresa. O software ATLAS.TI foi fundamental para a organização de um volume elevado de dados permitindo mais rigor na análise e uso de ferramentas que muito facilitam a observação do que o pesquisador se propõe a analisar.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1 STELLA RAMALHO

A Stella Ramalho Ltda é empresa de pequeno porte (40 funcionários, 800 pares por dia, R\$ 850.000 de faturamento anual) criada em 2018. Ela é uma sociedade de quatro antigos funcionários que atuavam como “os quatro pilares” (suprimentos, desenvolvimento-modelagem, produção e comercial-administrativo) em uma tradicional empresa calçadista de Jaú com 30 anos de mercado (a Naturale) que decidiu fechar, sendo o “pontapé inicial” a ideia provocada pelo antigo patrão. Eles contaram com o apoio do antigo chefe que não quis entrar para a nova sociedade por já estar cansado através do empréstimo dos maquinários e viabilizando contatos, “dando a benção aos 4 rapazes”.

Sua exportação, que gira em torno de 2 a 3% do faturamento, começou desde o início em 2018 através de contatos trazidos da antiga empresa e é definida como << esporádica >>, << pequena >> e << bem Mercosul >>. Nosso entrevistado, sócio responsável pelo comercial, associa essa pequena representatividade também à não existência de um comercial próprio para a exportação na empresa. A Stella Ramalho tem habilitação no sistema de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (RADAR) do SISCOMEX, uma exigência da Receita Federal do Brasil, gratuita para habilitação, para todas as empresas e pessoas físicas que desejam importar e exportar que, na prática, tornou-se um controle prévio que evita contrabando (COMEXBLOG, 2021). A empresa exporta através de agentes-representantes comissionados por volume, todos brasileiros com sede em Franca (município vizinho), que são de confiança do cliente e que cuidam de tudo, sempre adotando esse mesmo caminho. Confidencia ainda: << Ó, o meu sonho de empresa é ter pelo menos uns trinta, quarenta por cento de mercado de exportação dentro do meu todo.>>

No mercado doméstico, 20% das vendas são com a marca Stella Ramalho. Os outros 80% do mercado brasileiro e 100% do mercado no exterior é com *private label* dos clientes.

Sobre as feiras, o empresário indica que busca participar de << todas >> porque << quem não é visto não é lembrado >>. A Stella Ramalho consta no catálogo da feira Couromodas.

Ainda faz parte dos objetivos ambicionados pelo empreendedor desde o início, também << vender com marca própria e ser lojista >>.

A empresa não terceiriza desenho, montagem e produção. Ela é fabricante terceirizada da Arezzo, que atua como um endosso de qualidade no mercado: << é até um *marketing*,

endosso de qualidade e organização da empresa>>. Pelo volume e por esse retorno em imagem, o respondente pratica preço mais barato para a Arezzo. Por exigência da Arezzo, fez a certificação da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) de responsabilidade social que confere um certificado com validade de 12 meses após um diagnóstico da cadeia produtiva da empresa. Tal certificação foi paga pela Stella Ramalho e o empresário considera a referida certificação hoje uma exigência para outros possíveis clientes.

A empresa não tem registro da marca no exterior e nunca pensou nisso, mas tem no Brasil depositado logo em seu primeiro ano de atuação. Entende que antes de ser uma “marca exportadora” precisa ter sucesso no Brasil.

Dentre as motivações principais para o registro brasileiro, o empresário destaca: <<não ter problemas futuro>>; querer ter produção própria e querer ser lojista.

A Stella Ramalho, apesar de ter apenas dois anos de vida, já exporta para: Paraguai, Uruguai e Chile.

Na Stella Ramalho, o Instagram se chama “Stellaramalho.oficial”. Cabe notar que nossa pesquisa encontrou um outro Instagram Stella Ramalho² de uma pessoa física, uma moça de uns 25 anos, com 93 seguidores, aparentemente sem nenhuma relação com a empresa pesquisada. Da mesma forma ocorre no Twitter com outras mulheres com o mesmo nome. A empresa não tem Twitter. As mídias sociais e o site indicam os telefones para contato com a empresa, mas não abrem opção de realização de compra pela plataforma. Tudo é relativamente novo, dado que a empresa só tem dois anos. No Instagram, além da exposição dos produtos, têm destaque as *influencers*, mulheres entre 20 ou 35 anos, fashionistas que comentam os lançamentos. O site oficial da empresa, “www.stellaramalhoficial”, destaca a história da criação e a amizade dos quatro sócios, descrevendo a divisão do trabalho e como começaram. No site tem destaque o certificado de sustentabilidade da ABVTEX.

4.2 HITS

A dona da marca Hits, a Ticiane Penedo de Oliveira Ustulin EPP, é uma empresa de tamanho médio de Jaú (SP) fundada em 2008. Ela tem hoje 60 funcionários que produzem entre 500 e 800 pares por dia. Seu faturamento bruto médio anual é de R\$ 6 milhões de reais com alta variação que chega a 50% conforme o mês. Nosso entrevistado, Sr. Artur, é sócio proprietário e gestor principal da empresa. Interessante notar que Sr. Artur enxerga a Hits como pequena empresa e não média. Entende-se que ele se compara com empresas gaúchas de maior

porte nessa sua percepção. A empresa produz coleções autorais e terceiriza a produção de solados. O custo unitário de produção aparece com uma grande preocupação do empresário, porque ele entende que os clientes demandam preços mais baixos continuamente. Para reduzir esse custo médio, ele busca aumentar a produção para ganhar produtividade.

O empresário entrevistado tem também uma loja de atacado também em Jaú, que hoje quase não se paga, com outra marca. Apesar do cenário da loja de atacado atualmente, o empresário tem planos de, um dia, abrir 5 lojas para funcionar junto com a fábrica. Seus planos hoje são os de que as lojas tenham a marca Hits, saindo da lógica de venda do atacado e migrando para lógica de venda de produto de marca.

Sua primeira exportação ocorreu em 2010 para o Uruguai e hoje o mercado externo representa 15% do faturamento da empresa. São os países para onde já exportou: Paraguai, Equador, Porto Rico, Itália, Espanha e Estados Unidos. Dos diferentes destinos das exportações já realizadas, ele destaca a Itália e os Estados Unidos, países para onde gostaria de exportar de forma mais corrente. Para os Estados Unidos, venderam alguma vez para uma brasileira que mora lá que descobriu a Hits em uma feira calçadista no Brasil.

A empresa tem registro da marca no Brasil, mas não no exterior. Preparando uma participação na feira MICAM, Sr. Artur contratou um escritório de advocacia para fazer a busca na Itália. O escritório identificou que não haveria impedimento para registrar a marca “Hits” lá. No entanto, Sr. Artur resolveu não fazer o pedido por achar que “estava fora do perigo”. Mais adiante, o proprietário confia que achava que o registro no Brasil já protegia a marca no mundo todo. Ele chama esse registro no Brasil de “o registro normal” e já antecipa que ele vence no ano que vem e que precisa renovar.

Sr. Artur tem a percepção de que a marca agrega valor. Ele manifesta isto no seguinte trecho de sua resposta onde emprega a referência a outra empresa que observa no mercado:

Tem um sapato hoje na média fábrica, né? De mais ou menos 100 reais. Tem pessoas que tem marca que fazem um sapato pior que o meu e vende mais caro, porque a pessoa tem a marca. No Brasil conta muito. “Ah, comprei um sapato da Vizzano”. Aqui entre nós. Um sapato da Vizzano, de custo, ele deve custar hoje em torno de 36, 38 reais. Quando você compra um sapato básico, liso. O meu liso custa 80. Então, ele vende porque, primeiro, tem muito preço. Mas tem muita mídia também, entendeu? Esse cara tem o outdoor aí... Onde você olhar, tem o outdoor do cara. Para a gente não... Pra gente não sobra dinheiro pra *marketing*, entendeu? Nosso *marketing* é um site. É um dinheiro que a gente usa para impulsionar a venda no site, através Facebook, Instagram, entendeu? Então, eu acho que marca conta muito.

Sobre vendas com sua marca própria ou *private label*, as com a marca própria respondem por 20% do faturamento, tanto no Brasil quanto no exterior. Sr. Arthur destaca com essas palavras essa preferência dos seus clientes:

Meu cliente tem por hábito fazer *private label*, entendeu?

Então, que acontece um pouco, Maria Eugênia, é o seguinte. O cara que compra, não quer falar de onde está comprando. Por isso que muitas vezes ele muda a marca. Isso é um negócio muito comum, inclusive em uma lojinha de bairro assim, sabe? Ele não quer que o concorrente dele saiba de quem é o produto para não ir atrás e não criar concorrência para ele. Eu acho que o *private label*, no caso do Brasil, principalmente, é mais por isso. Então, não sei se na exportação também é dessa forma. Que os meus contatos de exportação são através de feiras, como eu te falei. Então, normalmente a feira paga para esses importadores virem. Então, do Paraguai, por exemplo, traz 3, 4. Do Uruguai mais 3, 4. Então eles não querem que... um não quer que o outro compre, entendeu?

Sobre participação como expositora em feiras, ele conta que a Hits começou desde seu segundo ano de existência e faz hoje o que o pesquisado define como << quase todas as feiras >> no Brasil. Ele destaca as duas de Gramado, sendo já sua 14ª edição nelas e duas de São Paulo, a principal delas sendo a Couromodas. Ele busca neste momento crescer na participação em feiras no exterior e em especial na italiana MICAM que entende como grande feira “ideal para expor e apresentar a marca para o mundo”.

Sobre idiomas nas feiras internacionais ou enquanto barreira da exportação, Sr. Arthur observa que não fala inglês e ninguém na empresa hoje fala, mas isso não é visto como problema, dado que, sempre que necessário, eles contratam alguém para fazer a tradução. Além disso, a maior parte das negociações ocorre em espanhol.

Sobre trade *marketing*, site e mídias sociais, ele responde associando com o papel da marca no universo de limitação orçamentária para divulgação:

Para a gente não sobra dinheiro para marketing, entendeu? Nosso *marketing* é um site. É um dinheiro que a gente usa para impulsionar a venda no site, através Facebook, Instagram, entendeu? Então, eu acho que marca conta muito.

A empresa pratica preços mais baratos na exportação porque entende que ela deixa de pagar impostos no Brasil que são assumidos pelo comprador no país de destino. O empresário considera que o desconto já é esperado pelo seu cliente estrangeiro que conhece esse dado. A empresa não pratica preços diferentes para produtos com sua marca em relação ao *private label*.

4.3 DONNA CARLOTTA

A Marilian Donazan LTDA, empresa de pequeno porte de Jaú, foi fundada em 2013 por Marília Donazan, esposa de nosso entrevistado, Sr. Ilídio, que também é sócio na empresa, além de responsável pelas vendas para mercado internacional. Foi a Sra. Marília que escolheu a marca Donna Carlotta. A irmã do Sr. Ilídio também atua no negócio e é responsável pelo *marketing*, área de sua formação.

A empresa vende em média 300 pares por dia e fatura em média R\$ 500 mil reais por ano com uma variação de mais de 40% conforme o mês.

Sr. Ilídio é formado em Comercio Exterior. Ele conta que, no início da exportação da empresa, teve um papel importante a ação de sua rede de contato através de um antigo professor seu que convidou a empresa a participar de um programa da APEX Brasil. Tal participação potencializou o movimento de procura que Sr. Ilídio havia começado e trouxe recomendações que foram implantadas. Ele cita como exemplos a de um catálogo virtual em inglês com preço em dólar e a do site da empresa.

A exportação começou em 2015 e teve como primeiro destino o Chile. Logo em seguida, ela foi ampliada para Uruguai e Argentina. Menos de um ano depois, em 2016, a exportação já representava 85 % do faturamento da empresa. O empresário avalia a exportação nos seguintes termos:

foi no tempo certo, mas deu até, foi muita coincidência. Porque eu estava entrando e eu já estava precisando fazer a exportação, eu já estava no meio de uma negociação com o Uruguai nesse tempo aí. Deu certinho, cara. Parece que foi Deus.

O Uruguai hoje é responsável pela maior parte da exportação. O empresário indica também negociações em curso e estágio “bem avançado” com potenciais compradores nos Estados Unidos, Panamá e Bolívia. Nos Estados Unidos, ele informa que seria com uma rede grande. Sobre Europa, ele declara:

Europa nunca consegui. Nem contato, viu? Eu tenho um contato com o pessoal da França lá. A França exporta, importa bastante sapato nosso (brasileiro). Mas nunca fiz negócio, nem mandei amostra nem nada. A gente está conversando. Mas é sempre assim, é passinho de formiga mesmo. Eu sei que não adianta querer colocar a carroça na frente do burro, né?

A empresa vem buscando ativamente exportar para os Estados Unidos para uma rede grande calçadista e, também, para Panamá e Bolívia. A Europa também é um dos interesses. Nesse continente, o empresário só conseguiu um contato na França, mas o projeto de exportação para lá parece distante e avançando como ele descreve <<a passinho de formiga>>, não tendo

ainda nem enviado mostruários dos produtos para lá. Como ele conclui, << não adianta querer colocar a carroça na frente do boi>>, demonstrando que existe um ritmo natural para vender para novos países.

O empresário é atraído pelas exportações que entende como mais fáceis do que as vendas no mercado brasileiro em especial pela fidelidade dos clientes estrangeiros.

Sobre as vendas com marca própria ou *private label*, o empresário conta que os primeiros pedidos para o Chile e para a Argentina foram com a marca Donna Carlotta. Hoje vende para os dois países com marca própria também. No Uruguai todos os clientes compram *private label*, sendo a maior parte redes de lojas. Sr. Ilídio comenta também sobre em negociação para os Estados Unidos nesse momento em suspenso aguardando melhoria de cenário pós pandemia que seria para pedidos com a marca própria:

É, na verdade eu tive bastante encomenda, assim, pedido lá, que não me pediram *private label*, marca deles. Foi, ia ser com a marca Donna Carlotta mesmo. Não ia ser problema de fechar Donna Carlotta.

A empresa se diferencia das demais pesquisadas por terceirizar a maior parte de sua produção, inclusive aquela destinada à exportação. Nesse modelo de terceirização, geralmente atua com uma fábrica continuamente com 25 colaboradores. Quando recebe um pedido maior, ele já tem outras empresas para quem terceirizar, duas ou três fábricas que somam 100 funcionários. O empresário relata sobre os motivos dessa estratégia que tem por objetivo aproveitar a especialização em tipos de calçados de cada empresa que ele já conhece e assim conseguir oferecer melhor entrega em um pedido único que atenda o cliente estrangeiro, além de permitir a Donna Carlotta ter esse papel de agregação, ou que poderia ser chamado também de intermediação para a exportação. Seu discurso detalha sua percepção dessa forma de atuar terceirizando uma parte, aproveitando especialidade de cada fabricante:

Na Argentina tinha um pessoal, eles, gostam muito de tênis, estilo esses réplica aí, sabe? Então, eu, conheço um pessoal aqui que fazia, então, eu exportava pela fábrica deles. Eu só comprava da fábrica e repassava, sabe? Eu terceirizei o pedido para Argentina. Em outros casos, eu mesmo fabricava. (...) Tenho muito contato aqui nas fábricas. Nos, no último ano fiz mais trabalho de terceirização da produção do que eu mesmo produzi. Na verdade, virei uma comercial exportadora de sapato da minha cidade, você entendeu? Basicamente. (...) Esse é do Uruguai. Esse sapato aqui não foi eu que fiz, mas eles me passam lá que o pedido era esse, um tênisinho assim. Então, que que eu faço? Eu divido aqui na produção de quem eu sei que faz, que tem a mão melhor para fazer. Tem uma fábrica que só faz isso aqui. Aí vai para esse cara, passo a produção para ele. Esse outro modelo aqui, quem produz é outra fábrica. Então, quer dizer eu não me amarro com o pedido. Eu já passo o pedido para quem vai fazer melhor e o pessoal já tem toda a estrutura voltada para esse tipo de sapato. Então, eu já sei quem que vai melhor e eu só passo o pedido e depois eu exporto, entendeu?

Sr. Ilídio avalia, em especial, a lucratividade deste modelo: <<Ó, às vezes a margem é até melhor do que eu produzir, se você quer saber >>.

Sr. Ilídio explica seu projeto da seguinte forma:

Eu tentei fazer aqui um grupo de algumas fábricas para a exportação, sabe? Mas o pessoal aqui ainda é um pouco receoso. Eu não sei qual que é o problema, na verdade. O pessoal, eu acho que prefere trabalhar mais o mercado interno. Então, eu tenho, não dá para fazer nada assim, uma, uma parceria muito legal com os caras, sabe? Então, eu tenho que pegar o pedido e aí, ir atrás, e desenvolver e tudo mais. É que quando o cara, que nem... Já tem umas 5 fábricas aqui que têm produção alta que trabalha comigo. Então, quando, como ele já pegou o primeiro pedido, aí ele já fica mais animado, aí já me procura para passar novidade: “Vem aqui, vamos fazer um trabalho.” E tudo mais. Ah, por aí vai. Você tem que ir se aparecendo, né? Quando você aparece com alguma coisa lá o pessoal sempre vai lembrando.

Reforça sobre seus planos de curto prazo:

Ó, a curto prazo, para ser bem realista com você, eu tô, eu acho que o meu futuro vai ser fazer mais esse trabalho de terceirização do que de própria produção. Então eu tô tentando fechar, atualmente, um grupo aí de fábricas para trabalhar comigo que estejam dispostos a investir na exportação. Investir na exportação seria desenvolvimento, criação, adaptação, participação de feira, viagem, essas coisas, sabe? Eu acho que a curto prazo é esse. Formar um time legal de fornecedor, de fabricação daqui e daí partir forte para publicidade mesmo aí de feira, essas coisas. Para começar aparecer lá fora.

Sobre adaptação no produto para a exportação, ele detalha sobre Uruguai, Chile e Argentina e fala em geral da América Latina, indicando maior adaptação para Uruguai e Argentina:

No Uruguai foi complicado, porque muda muito o calço do sapato, a forma. O pé dos uruguaios é mais chato e mais esparramado, assim, sabe? Mais magrinho. E aí, eu tive que ir para lá, eu trouxe, eu trouxe de lá as formas que eles usam lá, desenvolvi aqui comecei um trabalho do zero lá para eles. Aí. Mas deu certo. Você vê, hoje em dia acho que o principal cliente meu são eles lá. O couro eles escolhem, a sola, fivelas eles escolhem, e vou atrás aqui para fazer.

O Chile compra muito sapato nosso já. Eles, acho que o pé, assim, a única diferença para Chile é o tamanho. O nosso aqui, por exemplo, se o nosso é 5, lá é 6. Tipo assim.

O Uruguai que é um pouco mais chatinho, o Uruguai e a Argentina. Do resto aqui na, do resto na América Latina não tem muita diferença não>>. Vende no exterior a mesma coleção que vende no Brasil com esses eventuais ajustes mencionados.

No mais, o empresário considera fácil exportar:

A primeira vez que você sofre um pouquinho, né? Pegar *know-how*, né? Primeira vez, assim, sempre sofre um pouquinho, mas depois você entra ali no esquema, já sabe como é que vai fazer tudo certinho.>

Acrescenta também: << esse sapato, da exportação, é um dos que eu mais gosto de fazer>>. Considera que - entre fazer negócios no Brasil e fazer no exterior - fazer no exterior é diferente e melhor: <<Ah, é diferente. É melhor, viu? É. Eu sinto mais clareza, sabe? Pessoal, um pouco mais, sei lá, um pouco mais honesto. Não sei se é essa a palavra.>>

Sobre distância psíquica, Sr. Ilídio da Donna Carlotta ainda comenta:

Ó, tudo que eu vejo que o pessoal me, quem comenta comigo, parece que o Brasil é o mais travado que tem. Parece que lá, tudo, tudo, tudo anda mais rápido, sabe? A não ser Argentina. Argentina você exclui dessa lista aí, que ali tá o negócio está pior que o Brasil mesmo. Mas do resto, ali, parece que é tudo muito mais ágil. “Ah, isso precisa disso aqui? Precisa disso aqui?” Lá não precisa nada disso, sabe? O negócio flui mais rápido, parece. Sobre registro de marca: Eu acho que deve ser mais fácil registrar no exterior por conta disso.

Outra vantagem mencionada para a exportação é a do recebimento antecipado, sendo a maioria das negociações a que a fabricante recebe 30% antecipado antes de iniciar a produção e 70% antes do embarque.

A empresa não tem registro da marca no exterior. Tem no Brasil.

No Brasil, descreve como razão do registro uma exigência da Abicalçados, associação da qual a empresa é associada. O registro foi feito por um amigo advogado e Sr. Ilídio não achou caro, mas hesita entre achar ou não que demorou:

Demorou um pouquinho, porque teve, na época, uma empresa que é inclusive da minha cidade, que também parecia que era uma marca meio parecida e aí teve que esperar e tal, tal, tal. Eu não lembro direito. Aí foi ele que cuidou, na verdade. Aí não sei como terminou, mas demorou um pouquinho, mas foi rápido até.

Sobre o tema de registro no exterior, o entrevistado relata entender não existir interesse atual para isso considerando um foco maior em *private label*, como indicado no discurso:

Ah, não teve necessidade. Por, por enquanto, foi, na verdade, é isso mesmo. Não teve nenhum pedido, nem nada assim do tipo. (...) Não tenho muito medo não porque eu, eu estou tentando fazer esse trabalho mais para *private label*. Então, a marca não vale, por enquanto, assim. Não é meu, meu destaque, sabe? Às vezes, a gente não sabe o dia de amanhã, né? Mas, atualmente, não é isso meu foco.

Quando questionado sobre como imagina as marcas no seu projeto de atuar como agregador de empresas e facilitador da exportação, sr. Ilídio responde com alguma hesitação sobre qual seria o melhor plano entre atuar com a marca de terceiros, talvez mais conhecida, ou construir a partir da sua. O que parece ter certeza é do interesse em concentrar em uma única marca. Em suas palavras, ele divide sua percepção:

A marca deles no mercado interno é, é mais forte que a minha. Mas eu acho, assim, eu teria que continuar a Donna Carlotta, por conta da... Bom, não sei se seria uma, não tinha pensado nisso, mas eu acho que não tem, não tem necessidade. Eu acho que se eu continuasse com Donna Carlotta, nessa marca

só de exportação, ficaria, eu abriria mais espaço. Mas não é uma exigência, assim. Precisaria pensar melhor nisso daí, é uma pergunta interessante. Eu sinto que se você abrir muito o leque de marca, você acaba não focando em nenhuma. Então o certo seria se focar em uma só e trabalhar firme com essa marca pro exterior. Poderia até, eu estava pensando, que nem, dá para numa fábrica, se eu fecho, tipo assim ó: “A marca para exterior vai ser Donna Carlotta. A exportação vai ser eu que vou fazer. Então, você tem que fazer com a minha marca.” Para eles não seria problema fazer isso, porque o pessoal quer trabalhar, eles querem o pedido lá, né? Eu acho que seria a melhor forma mesmo fazer é isso.

Sobre gastos com site, o entrevistado revela os valores e faz uma comparação com os custos de participar em feiras, entendendo ser mais vantajoso investir seu capital nas feiras:

Uma média aí duns mil reais por mês que eu gastava, mais ou menos na divulgação. No site pagava 500 reais por mês para manter. Aí de vez em quando fazia algumas (ações) de impulsionamento, e tal. Eu prefiro, eu prefiro gastar nas feiras.

Sr. Ilídio revela também o motivo de sua preferência pelo investimento em feiras, sendo essencialmente a de um maior retorno comercial a partir da oportunidade de encontro com potenciais futuros clientes, como ele descreve:

As feiras, para mim, é o melhor ponto de encontro lá para você ter que trocar uma ideia talvez fechar algum negócio. (...) Eu tenho muito contato que eu fiz na feira, que até hoje a gente vai negociando, sabe? Mando amostra, passo novidade, o pessoal me pede, também, eu faço cotação. Então não foi perdido, sabe? É um, tá, tá ali, né, uma hora ou outra pode estourar.

Ele conta que participou de algumas edições de uma feira internacional organizada em diferentes países a cada ano e da mudança pela pandemia da localidade esperada, Equador, para uma edição virtual, mudança que claramente Sr. Ilídio não gostou. A empresa já participou também da Zero Grau no Rio Grande do Sul. Na atuação nas feiras, ele começa sempre fazendo o agendamento ele mesmo com possíveis compradores cujo contato encontra na internet, no LinkedIn ou através de plataforma que facilitam contato com importadores que sr. Ilídio passou a dominar. Depois do primeiro contato, envio de catálogo e, em alguns casos, envio de amostras, sr. Ilídio descreve o passo seguinte para fechar negócios com os seguintes termos: <<Quando vai virar, vai dar negócio mesmo, aí eu viajo para fechar negócio só mesmo. Aí você vai lá, aperta a mão e fecha negócio.>>

No entanto, sr. Ilídio esclarece que nenhum dos negócios mencionados foi fechado em feiras: <<Nenhum. Nenhum deles foram>>.

4.4 PERLATTO

A Industria e Comercio de Calçados Juwilson Ltda, dona da marca Perlatto, é uma empresa de tamanho médio, fundada em 1990, com sede e duas unidades fabris em Franca. Produz em média 1200 pares por dia e tem 130 funcionários. Ela atua no segmento feminino desde 2010. Nossa entrevista foi com a Sra. Karina Ferraciolli, responsável, desde 2016, pelo departamento de exportação. Esse departamento, recentemente, contratou o jovem Guilherme, estudante de relações internacionais, como braço direito de Karina. Sra. Karina estudou economia com o dono da Perlatto e, antes de ser convidada para a empresa, trabalhou por mais de 20 anos com exportação na Freedom, uma empresa de agentes de exportação com forte atuação no mercado americano que presta serviço de intermediação para grandes empresas da região de Franca, concorrendo com a Gateway.

A exportação da Perlatto começou em 2015 e representa hoje cerca de 20% do faturamento da empresa. O objetivo é que em 2021 atinja os 30%.

A maior parte da exportação é para América Latina, sobretudo para o Chile, Paraguai e Argentina. Esporadicamente, a Perlatto exporta também para Nova Zelândia, Estados Unidos, Costa Rica e África do Sul. Já exportaram no passado para Cuba e estavam fechando um pedido para as Ilhas Maurício no dia da entrevista. Ao total, já exportaram para 20 países e em 2020, no contexto da pandemia, exportaram para 9 deles.

Como barreiras de entrada para alguns países, a entrevistada indica o número elevado de documentação dos bancos e órgãos de fiscalização.

Ela ressalta que hoje as vendas são 50% com a marca Perlatto e 50% com *private label*, detalhando país a país essa divisão e indicando suas constatações sobre o perfil de clientes com força em suas próprias marcas:

Tem países, como a Nova Zelândia, eu estou das duas formas. Eu estou com a marca Perlatto e estou com *private label*. Na América também. Na América Latina também. Essa... Não, não tem muito uma regra não. Não diria que tem uma regra. É que tem cliente que tem a força, né? Ele tem a força da sua própria marca. Ele tem um desenho, ele tem uma caixa própria, ele tem uma etiqueta própria, ele quer colocar aquela beleza, ele cria, né? Muitos têm muita essa invenção do nome, né? Nome da mãe, da tia, da vó. Tem esses negócios. Ai, meu Deus do céu. Quando a empresa lá fora tem uma força para fazer um *marketing*... Eu tenho um cliente no Peru, que ele tem uma força muito grande de *marketing*, né? Eu até estive lá esse ano. Em fevereiro eu estava lá no grupo. Só o grupo de inteligência, o setor de inteligência da empresa, é do tamanho da Perlatto. Eles tinham 130 funcionários em um setor de inteligência das marcas. Ele tem várias marcas. O cara tem 5 marcas. Aí tem a caixa própria, o *tag* próprio, os papéis de seda próprios. Uma força expressiva de *marketing* que ninguém ganha. Então, tem gente que realmente tem todo esse dinheiro. Tem que ter dinheiro, né, hoje para você criar uma marca e todo uma logística

aí, né? Um investimento em cima das coisas aí. Então, tem alguns que têm. Mas a gente, eu acho que não se define por um... Não seria. É quem... Quem nos procura, naquele momento, se o nosso produto bateu com o que eles estão buscando. E aí, nós aceitamos. Até para entrar no país, né? Mas essa empresa não tem muita intenção de fazer *private label*, porque ela tem intenção de levar o nome da marca, né? Mas, na exportação, para que a gente possa entrar, nós temos que fazer *private label* sim, porque senão a gente não consegue chegar no país. Assim, é sempre bom ter um cliente *private label* que funciona como uma isca pra você, né? Hoje eu tenho um cliente que eu menciono aqui. Eu faço poucos pares pra ele, mas a hora que eu falo pra alguém que eu estou atendendo um cliente do Mercosul, aí eu falo assim: “o fulano de tal compra, inclusive, esse modelo, eu tô acabando de colocar no grupo tal”. Então, eles ficam assim: “Aí”. Aí já interessa. Se o grupo tal olhou para esse modelo. (...) No Chile, então, eu entrei produto com a marca Perlatto 3 anos seguidos: 2016, 2017 e 2018. (...) Na África eu faço *private label*.

Sobre o registro de marca no exterior, Karina tem em mãos a cotação para registrar em todos os países que foi apresentada por um escritório de advocacia a seu pedido. Ela considera que o custo hoje em dia é muito elevado, tendo como base R\$ 10 mil reais por país para registrar a marca em uma classe de Nice. Soma-se ainda os custos que o escritório cobra para realizar buscas de anterioridades, como ela revela:

Só a busca acho que custa 700...o que? É tipo 1000 reais vai, só a busca é supercara. Só a busca... Ele (falando do escritório de procuradores Beere) conseguiu até para gente, assim, ele consegue até encaixar e ajudar, né? E não cobrar. Isso aí ele dá meio como que um benefício. Que vai buscar no país se já tem a marca, se alguém já solicitou. Tem que fazer todo esse rastreamento, né? Primeiro, no país.>>

Questionada se o custo do registro tem influência na decisão sobre registrar a marca no exterior, Karina indica:

Independente. Porque se essa empresa pensa que tem que ser forte a marca... Eu quero falar lá, conceito de marca, valor de marca, que eu quero levar essa marca para frente. Se ele não tiver peça importante, se ele fosse numa fábrica que faz só *private label*, daí tanto faz para ele, era uma coisa. Mas eles importam isso. Existe um valor, existe marketing em cima da marca, existem modelos lindos aí que você vê. Modelos, campanhas, efeito. Tudo aquele boom em cima da marca, então é uma marca. Se ainda não é tão estruturada, ainda nem como deveria ser, caminha para isso. É o sonho deles. É vender só Perlatto. Aí eu entro num país e dou tiro no pé no negócio do Brasil. Vai acabar... Ferra a fábrica, né? Ferra a fábrica. Então, mais ou menos, uma regra... É uma regra de exportação, tá?

Ela conta que, todos os anos, faz um projeto que apresenta para o seu patrão. Nele, coloca sua recomendação de priorização dos países para o registro da marca.

Ela considera importante o registro marcário, como evidenciado por sua fala neste trecho: << É importantíssimo, porque nós temos que ter ela registrada em todo país que a gente entrar>>.

Nessa lógica de proposta, Karina adota uma regra própria relacionando o medo da cópia a partir de uma certa exposição do produto com determinado volume de entrada no mercado externo:

Uma vez que você entra com a marca no país em grande quantidade. Eu entrei com 5 mil pares. No Chile, em uma rede de 98 lojas, um grupo. Então, é um grupo muito forte no país. Na hora, a marca ia ser posicionada em muitos pontos. Então, já começa ali também. São países que têm fábrica, sabem produzir. O que acontece? Eles copiam. Eles vivem disso. Por quê? Porque tem lá a fabriquinha. Equador mesmo, que é um dos maiores produtores hoje do Mercosul. O Equador vê as lojas estão querendo vir aqui comprar a Perlatto. A primeira coisa que o cara vai fazer. Chegou à bota no país, ele vai copiar tudo. Nesse mundo, nada se cria, tudo se copia. Então, o cara vai querer copiar imediatamente a bota. Então, o que a gente tem, e ele pode querer lançar com a etiqueta, copiar etiqueta, copiar tudo, né? Copiar a florzinha, tudo de *marketing* que define a nossa marca aqui, eles podem querer copiar igual. Então, a gente tem... Quando entra um volume muito grande no país, eu, como tutora aqui do setor, eu tenho que falar a regra. A regra é entrar a marca e registrar.

Karina menciona um plano que gostaria de colocar em prática um dia de dividir custos do registro de marca com distribuidores nos países estrangeiros:

Assim, é uma parceria mesmo com a distribuidor. Têm muitos países, hoje, que entram em parceria quando o distribuidor é ponta firme mesmo, que faz contrato e tudo com a fábrica, ele ajuda a pagar, sabe? (...) Eu imagino um contrato aqui de distribuição: se você entrar com a Perlatto, começar a distribuir Perlatto quando fizer seis meses que você fez um ano que a gente tiver um resultado X, acima de 10 mil pares, vamos rachar o... vamos dividir os custos? Vamos pôr no produto? Eu não tenho esse contrato ainda, mas eu penso com a nossa maturidade, tudo que nós estamos avançando aqui, né? Enquanto produto, enquanto empresa.

A empresa tem pedidos e registros de marca no exterior. Tem registro concedido no Chile e depósitos aguardando decisão no Paraguai e Argentina em status que a entrevistada descreve como: << está em pesquisa, no Paraguai avançado, já inclusive pagamos >>.

Nos motivos que levaram a empresa a decidir pelo pedido, Karina relata um fato crítico que muito marcou o dono da empresa:

Um árabe que mora no Paraguai, que saiu lá não sei de onde para dizer que ia roubar a marca, que ia pegá-la, ele confrontou meu patrão que se recusou a vendê-la. Deu a maior briga com ele” (...) Ele falou assim pra ele: “você não vai entrar com a marca Perlatto nem na Argentina, nem no Paraguai. É minha, é minha, tal, tal, tal, tal”. (...) Esse impasse na justiça é com essa pessoa, com esse cara que eu estou te contando. A gente tá lá. A Beerre defendendo nós lá, tá? (...) Na época, seria 5 mil, não sei. Nós estamos pagando 3 vezes mais, por causa dessa briga de um com o outro. Esse negócio aí de... Eu não sei explicar os termos corretos.

No mais, Karina associa o registro ao medo de cópia de seu produto e nisso destaca especialmente o contexto da América Latina:

Porque todo lugar que tem a fronteira, ela (a marca) é vista. Ela é mais vista onde tem fronteiras. Acontece com o Paraguai, com o Uruguai e com o Argentina. Nós temos a tríplice fronteira, certo? Então, as nossas lojas ficam ali no Paraná, Foz do Iguaçu, toda aquela região. Temos grandes clientes ali. O que eles fazem por causa dessa tríplice fronteira? Eles vêm de carro, carregam mercadoria. Muitos começaram seus negócios assim. Enchem o carro de Vizzano, de Verracino, de Democrata e levam para as suas lojas 30 pares, 20 pares. Porque é fácil passar na fronteira, não tem que justificar. É como se fosse particular, presente para as pessoas da casa. Então, a nossa marca está posicionada muito forte. Tem material de *marketing*, tem totem, tem testeira, tem camiseta. Aí eles chegam lá, são botas muito bonitas, né? Nós somos muito famosos pelas botas. Nós somos mais conhecidos pelas botas. (...) Eu acho que nem tem como muito ter essa fiscalização, né? Hoje em dia, é muito difícil, você nunca vai saber.

Ela claramente declara que o registro marca agrega valor nas suas vendas e que ela usa como argumento na negociação, como retratado no seguinte trecho de sua entrevista:

Aí a Perlatto que tira, mas ele vai usufruir desse benefício, certo? Uma vez que a marca tem registro no país, ela tem mais valor. Hoje, quando eu olho... Quando entra pessoas do Chile, né? Que eu só posso falar de boca cheia, que a gente tem no Chile, né? É a primeira coisa que eu falo: “ah, nós temos registro de marca no Chile, tal, tal, tal”. Então, é a primeira coisa que eu falo, né? Eu valorizo. Isso é um... É um valor pra mim. É um valor agregado ao produto. “Eu tenho registro de marca em outro país, tal, tal”. né? Eu tenho no Chile”. Quando o lojista fala, eu: “ó, se você quiser vender a marca Perlatto, a empresa já fez o investimento da... De registro de marca. Nós possuímos o registro da marca Perlatto no Chile. Então nas suas lojas você pode falar”. Tem um papel que a gente leva, né?

Karina informa também que o registro no Chile foi – também - uma exigência do Distribuidor local que começou a investir a vendedores rodando o país e queria, portanto, maior segurança no investimento na divulgação da marca, dado por um registro em nome da fabricante:

Esse distribuidor, era uma exigência dele. Até para entrar lá, quando os funcionários no Chile dele começaram a fazer essa gira que eu te falo. Como que fala viagem de representante? Não sei lá. Eu falo muito o termo dele, porque eles chamam de “gira”, né? Passam três meses na estrada viajando. Então, quando os representantes dele começaram... Já era uma exigência desse grupo que tinha 92 lojas que a gente tivesse registro da marca porque sabiam a complicação que dá. Vai um chileno lá copiar. Vai extorquir a fábrica, pedir dinheiro, se beneficiar. Vai copiar errado e vai falar que é Perlatto também. Daí vira aquele rolo, né?

Sobre o *brand equity* e o *brand origin* Brasil, ainda no contexto da América Latina, Karina trata espontaneamente relatando sua visita ao Chile:

Ficam lendo nas malas, assim, a marca, sabe? “Per-la-tto”. E recebe a gente muito bem. Então, você fica feliz com aquilo. Porque eu tô levando o Brasil,

né? Não tô só levando essa fábrica. Tô levando o nosso produto, eu tô levando tudo. Tô levando conceito, tô levando como que a gente trabalha, tô levando a mão de obra de cada pessoa que está naquela cadeia de, né? Eu tô levando tudo. A gente não exporta só aqui dentro. Exporta um conjunto, né?

Sobre a participação da empresa em feiras do setor, Karina elenca a Couromodas e uma feira da América Latina cobrindo Peru, Colômbia e Equador cujo nome não recordava e que pretendia participar nesse ano. Comenta ainda que o dono da Perlatto participara de duas feiras na Colômbia tendo realizado ali algumas vendas. Para Karina, o limitante principal atualmente para fechar mais negócios e participar de feiras é o tamanho da equipe que já não consegue ter tempo para novas atividades.

O elemento nominativo Perlatto tem significado em italiano. Karina nos ensina: Pérola preciosa. Karina destaca que ele atrai seus consumidores:

O nome. Eles falam assim. Já me perguntaram no estande o que que significava. Teve gente de todos os países já me perguntando. (...) Quando nós fazemos feira aqui no Brasil, a gente recebe um número de países muito grandes, né? As feiras pagam para os importadores de vários países. Então, a gente recebe muitos países e eles fazem muitas perguntas para nós. Aí perguntam. Falam que o nome...Fala: “nossa, o nome é tão bonito, hein. Estrela, né? O que que significa?”. Então, eu já recebi vários países perguntando. Emirados Árabes, Estados Unidos, Mercosul, tudo. Significa “pérola”.

Cerca de 12% das vendas são feitas on-line pelo site (www.perlatto.com.br) ou por *market place*. O Instagram se chama “Perlattooficial” e foca na venda-online. Sua primeira frase é “presente nas melhores lojas do Brasil”. Sua segunda frase é “Marca consolidada em mais de 10 países”. Sua terceira frase é “compre em nossa Loja Online Oficial”. Com essas três frases a empresa praticamente já resume a sua estratégia de canais e orienta seu consumidor em potencial. O Instagram tem um espaço a dedicados a “quem usa” com fotos de mulheres lojistas usando os calçados, todas com o link de identificação de seu estabelecimento e região e um hashtag “#lookperlatto” ou “#perlattooficial”. São exemplos das lojas que aparecem: “@lidermodasecalçados”, “@cleliasouarte”, “@lojaboutiquegaucha”. O Instagram, em uma seção chamada “Artesanal”, mostra em vídeos o processo de fabricação dando destaque a cada etapa da finalização de cada coleção. Nos textos, a referência à “produção artesanal”, “feito em couro” e “calçados exclusivo” aparece com frequência. Nos produtos apresentados nas fotos aparece geralmente um detalhe dourado de acabamento no calçado que a empresa parece ter adotado como elemento do seu *trade dress*, um losango formado por quatro quadrado bem pequenos, colocado em posições estratégicas nos cabedais de sandálias, tênis, mûles ou botas. As fotos do Instagram chamam muita atenção pela qualidade profissional. Os cenários variam entre referências a galerias Europeias, cenários urbanos para linha inverno ou no meio rural

para estação verão. O site destaca um clube de vendas para vendas on-line com pagamentos em até 10 vezes. Importante destacar que a Perlatto tem um Instagram específico para a exportação. Ele se chama “Perlattoexport” e tem 668 seguidores e 168 posts, bem menor do que o “oficial” com mais de 51 mil seguidores e mais de 960 posts. De acordo com notícias da internet, com as vendas on-line, a empresa teria aumentado 228% seu faturamento entre 2019 e 2020 (DAMANDO CURY, 2019). A Perlatto tem um Twitter desde fevereiro de 2021, com apenas 18 seguidores. O conteúdo do Twitter é um resumo do Instagram com fotos de alguns modelos e nome da linha. As mídias sociais foram desenvolvidas em 2014, depois do pedido de registro de marca no Brasil e antes dos pedidos no exterior.

4.5 MIRONNELI

Sr. Alan é o sócio proprietário, junto com seu pai e irmão, da Mundo Confort Industria & Comércio de Calçados Eireli, empresa com sede no município de Franca (SP), fundada em 1990, que ele classifica entre pequeno e médio porte. A empresa tem 35 funcionários, produz 400 pares por dia de calçados de couro e tem um faturamento médio R\$ 800 mil reais por mês ou R\$ 9,6 milhões por ano. Nos primeiros 10 anos no mercado, a empresa produzia calçados masculinos com outras marcas; há uns 20 anos, passou a produzir calçados femininos com a marca Mironneli e hoje trabalha exclusivamente com o setor feminino e com essa marca.

A marca pensada originalmente seria “Geovana Mironneli” inspirado em algum livro e com o objetivo de indicar uma referência italiana. Os sócios acabaram achando grande demais e acabou ficando só Mironneli. Sr. Alan destaca que até hoje acha interessante o emprego de sobrenomes italianos como marcas para identificar calçados, pela tradição da Itália na fabricação do produto.

Desde os 14 anos, nosso entrevistado trabalha dentro de uma fábrica de calçados, dos 16 aos 25 anos na linha de produção, no chão de fábrica. Como ele mesmo diz, ele carrega o DNA de sapateiro>>. Os três sócios fundaram há 4 anos atrás uma segunda empresa independente da Mundo Confort. Essa segunda empresa produz, com a marca “Miroeva”, componentes, sobretudo solado no material EVA, daí seu nome combinando o prefixo “Miro” herdado de sua empresa-irmã mais velha Mironneli com o sufixo indicativo do material. A título de conhecimento sobre o trabalho da família e possibilidade de financiamento, a Miroeva hoje emprega 40 funcionários que trabalham em 3 turnos e tem um faturamento entre um milhão e um milhão e duzentos por mês, ou seja, de uns 13,2 milhões por ano. Os três sócios se revezam

entre as duas empresas, cada um fazendo uma parte. Nas duas, a exportação e o contato com os compradores é responsabilidade do nosso entrevistado que fala razoavelmente o espanhol e o inglês, o suficiente para fechar negócio.

A empresa exporta desde 2005. Seu primeiro destino foi a Bolívia e manteve esse cliente como regular, acrescentando diversos outros nesse país. Em 2008, começou a exportar para o Uruguai e novamente tem ali um cliente contínuo. Em 2010, começou a vender para a Argentina e em 2017 para o Chile. Nesse momento, estão trabalhando nas exportações para os Estados Unidos. Cerca de 20% do faturamento da empresa Mundo Confort decorre da exportação. Dentro da exportação, 25% são vendidos com a marca Mironneli e o restante são vendas com a marca dos clientes (*private label*).

A marca Mironneli nos calçados aparece na palmilha e no solado em todos os calçados e no tênis também em uma etiqueta pequena no cabedal. Na exportação, não existe nenhuma diferença no produto, excetuando a fôrma de meio em meio ponto.

O empresário estima que 90% das vendas para o exterior é fruto da participação da empresa nas feiras calçadistas, uns 2 ou 3% procuram diretamente a empresa e os 7% finais são feitos via representante.

Sr. Alan considera que a partir de cada edição da feira Inspiramais uns 3 ou 4 grandes negócios surgem, alguns de exportação. Além disso, foi ali que o empresário conheceu há uns dois anos atrás o EVA da cana de açúcar que gerou uma grande inovação para a Mironneli em termos de produto, criando a partir desse componente toda a linha “Mironneli green” que foi introduzida no final do ano passado no mercado nacional e obteve bons resultados de venda desde o início. O empresário desenvolveu no Inspiramais também parcerias com fornecedores do Rio Grande do Sul de cabedais feitos a partir de garrafa PET usados nos calçados desta mesma linha green. A inovação é vista como valor agregado e melhoria em margem de lucro:

Esse produto que a gente está desenvolvendo ele consegue agregar um custo melhor, né? Apesar de, vamos falar assim, que os materiais reciclados, vão falar, né? Não é porque é reciclado que é mais barato que os outros materiais. Ele é até mais que caro. Mas a gente consegue agregar um custo maior. Pelo tipo de produto, né? Que vai estar sendo exportado. Depois eu tenho umas fotos e vou te passar do que que a gente fez aqui, que já tá, que a gente já tem firmado para aquele pessoal lá. Eu vou te passar certinho aqui dos materiais. Você vai dar uma olhada para você entender, mais ou menos, o que que é, que a gente está fazendo.

Essa mesma inovação da linha “green” sustentável também é vista como facilitadora da entrada no mercado americano:

A gente está com um produto aqui, até um tênis totalmente sustentável, que ele é o cabedal da garrafa PET, feito do cabedal da garrafa Pet. O solado é

EVA do bagaço da cana-de-açúcar, e a gente já está entrando para conseguir esse selo. Isso é até legal. Esse aí é que é uma parte que a gente está apostando nos Estados Unidos. Que é esse produto de um tênis totalmente sustentável, né? Ele é totalmente reciclado. A etiqueta reciclável, tudo, palmilha reciclado. Esse é o que já está lá rodando, que a gente já mandou amostra. Já até uns pedidos iniciais pequenos. É o que está começando a bater lá, porque ela já tem essa mentalidade diferente, né? Do, do verde. Então essa marca é Mironneli Green. Aí essa, essa que talvez a gente está pensando em estar registrando lá.

O mercado americano é considerado promissor pelo empresário a partir do que ele observa das vendas de seus concorrentes com sede no mesmo município de Franca cuja exportação é 90% para os Estados Unidos. Ele o entende como um mercado de volume e com geração de negócios maior que os demais. O empresário está em contato com um escritório brasileiro de intermediação que ganhará comissão sobre as vendas se concretizadas. O projeto inclui vender uma parte com a marca Mironneli e outra em *private label*.

Sobre patentes, o empresário considera difícil ter objeto para patente em sua atividade por ser muito raro conseguir um produto totalmente inovador. Mesmo assim, ele confia ter um produto para o qual deve solicitar uma patente em seu nome, produto este desenvolvido em parceria com a SENAI de Franca. Inicialmente o objetivo visado com essa patente é proteger de cópias de concorrentes. Com o avançar da entrevista, o empresário abre a possibilidade de em algum momento refletir sobre licenciamento desta eventual patente para uma rede de clínicas ortopédicas que foi a provocadora da ideia do novo produto:

Porque patente precisa ter um produto totalmente inovador que não exista, né? É complicado conseguir. Eu tenho um produto aqui que a gente está lançando que a gente vai pedir uma patente. Porque aí é um produto totalmente diferente. Agora, quanto ao que a gente tem no portfólio, a gente não tem nenhuma patente. Porque é muito difícil você conseguir uma patente nessa área de solado. (...) Esse produto aí vai ser um produto bem direcionado a um público, né? Que necessita de um conforto para o pé, que tem joanete, que tem uma parte mais ortopédica. Então, creio que vai, vai atingir um bom seguimento para gente.

A gente tem um contato com uma clínica de ortopedia, que é a All Pés, que tem várias clínicas ortopédicas no Brasil. Então, a gente talvez possa se licenciar para eles. Porque a ideia foi até deles, né? Aí a gente pode estar pensando em alguma coisa, num royalty, alguma coisa assim para estar licenciando para eles. Não tem um valor em mente ainda não, mas vai ser base de 5, 8, 10 % do preço do produto, né? A gente ainda tem que calcular ainda para ver, fazer pesquisa de mercado, né? Para também não queimar o produto, né?

Em relação a proteção de cópia no geral, o empreendedor divide sua percepção:

É assim, a gente acredita na proteção de cópias, né? Porque muita coisa que tem no Inspiramais, que tem marcado “Patente requerida”, “Patente registrada”, na verdade, é mais para assustar. O pessoal não está copiando. Porque essa parte de componentes não é tão fácil assim requerer uma patente,

né? É meio, meio complicado. A gente já teve alguns percalços nessa parte. Mas, pelo nosso produto, a gente quer requerer a proteção mesmo. (...) Talvez o concorrente não vá conseguir copiar exatamente, né? Porque se a gente conseguir a patente mesmo, ele vai ter que dar uma mudada. Porque é uma coisa realmente nova, que não tem no mercado por enquanto. Então ele vai ter que mudar completamente o produto para não ter problema com essa patente nossa.

O pedido de patente, seria realizado por um escritório de advocacia da região, o mesmo através do qual a empresa depositou seu pedido de marca para a marca Mironneli. Sobre este pedido de marca, Sr. Alan divide que é bem antigo no Brasil. A segunda empresa, da marca Miroeva, não possui nenhum pedido de registro de marca. As empresas não têm pedido de desenho industrial. Sobre motivos por ter buscado o registro da marca há tanto tempo para a Mironneli, o empresário divide motivações, comparando com o ativo patentes mencionado anteriormente:

A marca já é outro sentido, né? Assim, a marca é também do sentido de proteção porque, não foi o nosso caso, mas é muito caso de outras marcas: o pessoal começa a agregar algum valor, alguma produção maior em cima da marca, e o pessoal, basicamente, quase que copia a marca da pessoa. Então a gente pediu o registro mais nessa parte e em cima, assim, porque o público da Mironneli é, realmente, um público fiel. Então a gente teve essa menção de estar, pelo menos com uma proteção mais futura, né? Porque vai, vai mais tempo, né? A Mironneli está há quase 20 anos no mercado. Mas, assim, já tem um certo grau de percepção do público que consome o produto. Então a gente tem essa, essa ideia de sempre manter o registro dela ativo.

No exterior, a empresa nunca depositou nenhum pedido de registro de marca. Do seu discurso, cujo um trecho é exposto a seguir, interpreta-se que o empresário não se considera ameaçado pela concorrência de marcas no mercado estrangeiro:

Por enquanto não. Porque, assim, é um produto, que a gente tem o mercado lá, que percebe que não tem muitos fabricantes, muitas marcas que fazem alguma coisa parecida. Então, por enquanto, não.

Sobre registrar ou não a marca especificamente no mercado americano, o empresário divide sua percepção de que é um país mais complicado para o registro e para a atuação. Sobre os demais países, ele considera que pode valer a pena registrar sim em função da quantidade de lançamentos que tem feito e da diferença desses lançamentos em relação aos produtos oferecidos por seus concorrentes. Entende-se que o empresário associa a análise custo x benefício sobre o registro ao grau de diferenciação que enxerga em seus lançamentos mais recentes.

Sobre ter ou não apego ao elemento nominativo da marca Mironneli, o empresário avalia da seguinte forma, expondo um apego e nenhuma intenção em abandonar a marca:

Eu acho que de 0 a 100, a gente 100 a gente não troca. Porque já tem um público que é já bem fiel, que já conhece já a Mironneli e pede. O próprio site mesmo, né? Já está, mesmo que engatinhando, a pessoa já, já vai até lá procurar pela marca, então... não troco.

Em relação a trade *marketing*, o empresário comenta que seus clientes estrangeiros costumam pedir materiais tais como folders e banners, mas que hoje em dia a publicidade é basicamente digital via Facebook e Instagram. Ele observa que tanto nas mídias sociais quanto no material de trade impresso tem a preocupação produzir em espanhol.

As vendas on-line representam entre cerca de 14% do faturamento da empresa. O Instagram “Mironneli” existe há 5 anos e tem um botão “comprar agora”. O site, www.mironneli.com.br, existe há 10 anos. Ambos destacam as características funcionais e os componentes em cada parte do produto, além do maquinário e da tecnologia utilizados. Os *posts* mostram com maior frequência as sandálias ortopédicas de couro da linha, mostrando o produto por todos os lados e dando destaque ao solado emborrachado. A empresa dá bastante destaque a cores pastéis e cria novos nomes como a cor “aspargo” no tom de verde do legume. A linha “green” é recomendada nesses canais especialmente para diabéticos. Não aparecem influencers, blogueiras ou clientes da marca nas mídias sociais da empresa. A conta no Twitter (@mironneli) desde 2011 tem apenas 132 seguidores.

4.6 ALBARUS

Sr. Silvio é o proprietário de duas empresas fabricantes de calçados: a Indústria de Calçados Caravaggio LTDA-ME e a InterShoes LTDA-ME. A Caravaggio foi fundada em 1996 e a Intershoes em 1993. Na gestão, as duas funcionam como uma única empresa. O faturamento anual combinado gira em torno de 2 a 2,5 milhões de reais. Sr. Silvio classifica as duas como pequenas empresas e a soma das duas ainda resulta em um negócio de pequeno porte. A maior parte da produção é terceirizada e as etapas realizadas internamente empregam entre treze e dezesseis colaboradores diretos. O empresário explica que o uso de mão de obra terceirizada varia em função do modelo, mas que, em geral, para cada modelo, gira em torno de dez ou doze trabalhadores. Ele detalha que a mão de obra terceirizada cuida de uma das fases de produção. Somando-se mão de obra interna e terceirizada em todas as etapas da fabricação, a produção envolve em torno de 25 profissionais.

O papel de agentes do APL de Franca no dia a dia da Albarus tem destaque no discurso do Sr. Silvio. Ele ressalta, em especial o papel do APL na compra de matéria prima e na terceirização da mão de obra.

Ao total cinco marcas para calçados foram criadas pelo empresário: InterShoes, Via Inter, Caravaggio, Fuga e Albarus. No momento da entrevista, a Albarus é tida como a marca principal e a razão é assim descrita:

Por que a Albarus? Porque a marca Albarus tem identificação com o nosso produto principal que é a linha *Adventure*, entendeu? Houve uma conexão muito legal desde o início com a linha de calçados *Adventure* e por isso a gente adotou como a marca principal.

Observa-se que a apresentação da marca nas mídias sociais leva o “R” indicativo em alguns países de marca registrada. Nota-se que, na época do pedido e do exame do INPI, essa sinalização não era aceita em marcas no Brasil, passando a ser aceita apenas a partir de 2 de outubro de 2019 como mudança ocasionada pela adesão do Brasil ao Protocolo de Madri.



Figura 12 - Marca Albarus no site da empresa com o “R”

Fonte: site da Albarus

No passado, a marca Albarus representava 50% do faturamento, a Caravaggio 25% e as demais 25%. Hoje, a Albarus representa 100% do faturamento e o entrevistado explica o que teria levado a esse resultado:

Já hoje, nos dias atuais, por conta da produção que a gente reduziu bastante, por conta de investimento. Hoje, para você fazer uma marca aparecer no mercado, Maria Eugênia, você precisa pôr muita grana, sabe. Aí você imagina o que que é você fazer isso. Se com uma marca já é difícil, imagina você fazer com quatro. Então esse período que a gente está vivendo, por volta de quatro a seis anos, nós centralizamos nosso investimento em *marketing*, publicidade, somente em uma marca. Hoje, por exemplo, vamos falar 100% Albarus. As outras a gente vem mantendo o recolhimento de registro, mas sem trabalharmos com elas.

Questionado sobre o significado ou inspiração do termo “Albarus”, nosso respondente detalha:

Então, a palavra Albarus na verdade ela está muito relacionada com as flores, algo assim. É uma palavra muito suave porque ela tem a ver com as flores e ao mesmo tempo é uma palavra rústica porque tem a ver muito com a galera

aí que curte montanhismo, que curte natureza, que gosta de alguma coisa mais rústica. Então, tem os dois lados e, daí, deu uma liga legal.

Sobre o papel da marca, é a opinião do empresário:

Bom, a gente acreditou, a marca Albarus, que a gente criou uma identificação com a marca que chamou muita atenção dos consumidores. É como eu te disse como a Caterpillar não conseguia atender todo o mercado, a gente entrou nesse espaço que ela estava deixando. E aí foi a nossa conquista, entendeu?

Ele reforça: <<Marca sem investimento, sem você dar publicidade a ela, você esquece.>>

A empresa exporta desde 1998, portanto, há vinte e dois anos no momento da pesquisa. Ela já exportou para Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Venezuela, Costa Rica, República Dominicana, Espanha e Estados Unidos. Sobre os Estados Unidos, o empresário comenta que são ainda pequenos clientes. Ele avalia que 90% das exportações estão concentradas nos países vizinhos, no trio Argentina, Paraguai e Uruguai, sendo 70% só no Paraguai e na Argentina. Para o Paraguai, a empresa exporta desde 1998, para Argentina, desde 1999 e, para Bolívia, desde 2002. De acordo ainda com o empresário, o foco na exportação são as vendas diretas com marca própria, mas isso não significa que deixem de produzir *private label*, cuja parcela, aliás, vem aumentando. Em especial na Argentina, ela destaca que fez um pouco de *private label*, mas a maioria das vendas argentinas ainda é com a marca Albarus. Ele relata que antes de 2012 podia se dar ao luxo de produzir apenas com sua marca própria, que é sua preferência, mas, atualmente, precisou se adaptar e aceitar o que chegasse de pedidos:

É engraçado essa pergunta sua aí. Você lembra que eu te falei que lá atrás eu não tinha espaço para fazer com outras marcas. Não, da. Você faz? Não faço. Faço com a minha. Não, mas eu não, eu não tenho espaço. Eu estou lotado. Eu não dou conta de produzir o que eu vendo. Então não justifica aí eu deixar de produzir com a minha marca para fazer com a tua e deixar de produzir com a minha. O mercado mudou. “Ô meu, você faz com a minha?” “Me dá aí que eu faço.

Entre 2008 e 2012, a exportação representava entre 50 e 60% do faturamento. Nos últimos cinco anos, o percentual de exportação diminuiu e a produção total da empresa também. A exportação representa no momento da entrevista entre 25 e 30% do faturamento. O empresário esclarece que foi uma opção dele como gestor não aumentar esse percentual, dado que demanda externa não faltava. Ele considera que tal opção foi acertada por não colocar as vendas da empresa em uma posição de maior dependência do mercado externo. Em suas palavras:

Momento de glória mesmo, sabe? 50% do que a gente produzia era exportado com a nossa marca. A gente ficou muito forte em alguns países aqui como Paraguai, Uruguai, Bolívia. Olha, vou te falar que não vendíamos mais, por opção. Porque a gente queria atender o mercado interno. E ainda bem que a

gente fez isso, viu? Porque depois a exportação, ela arrebitou e se a gente tivesse ficado só no mercado externo, quando a gente estivesse voltando, a gente ia ser só mais um. Ainda bem que a gente fez essa opção de levar meio a meio. Mas a gente só não vendeu nossa produção para esse mercado nesse tempo de glória - estou falando aí de entre 2008 e 2012 - por opção mesmo. Então, foi muito legal. A gente vendia 50, 60% da nossa produção no mercado externo. Era mais do que o mercado interno.

Sr. Silvio avalia que sua empresa tem *know-how* para a exportação e atribui a queda ao fator exógeno do mercado:

A pergunta é: quem que não quer exportar? Toda empresa quer exportar, mas para ela exportar, existe algumas situações de fatores que permita a exportação. E depois, a empresa ela vai e ela tem que estar pronta para isso. Então, a Albarus está pronta. Nós temos empresa, *Know-how*, mas o mercado de 2013 para cá ele foi muito desfavorável.

A produção total teve também redução de 40% desde 2013. Sr. Silvio atribui essa queda a uma inconstância no mercado>>, a uma cotação de dólar muito desfavorável>> e a um sofrimento geral do setor calçadista>>. O empresário detalha que seus pedidos hoje são pequenos, sendo de quatrocentos, seiscentos pares, o maior de novecentos, bem diferentes dos grandes pedidos do passado.

Sobre o registro de marca, o empresário informa que a marca Albarus tem registro desde 1992, mesmo ano em que começou a trabalhar com ela. Ele retrata assim suas diferentes experiências com registro no INPI:

A marca, ela está registrada desde 1992. Foi o ano que a gente começou a trabalhar, mais ou menos no segundo semestre de 92. Na verdade, Maria Eugênia, a gente entrou com o pedido de registro da marca, a gente iniciou um trabalho em 1991. Depois nós tivemos algum, alguns, problemas com a empresa de peças de veículos que ingressou com... impugnando a nossa, nosso registro. Esse pessoal do registro é meio burocrático e demorado. Hoje melhorou um pouco, mas há trinta anos atrás era tudo no papel, defesa, tinha que algumas delas estar até manuscrito. O INPI era, desculpa a expressão, era um saco, entendeu? Hoje você consegue resolver com doze meses, seis meses, doze meses. Naquela época, a gente demorou um pouco; mais de quatro anos para conseguir o registro. Só para provar que o segmento deles não tinha nada a ver com o nosso segmento, que era deles, era fabricação de peças, uma classe completamente diferente da nossa que era produção de artigos e produtos esportivos. E isso aí demorou quatro anos para gente conseguir o registro. É um absurdo, mas foi isso...Em 93, só pra finalizar. Em 93, me parece que em 93 a gente conseguiu o registro definitivo da marca. A Fuga, a Caravaggio a gente não teve problema. A Intershoes a gente teve um probleminha aí com o pessoal lá, os gaúchos, né? Por conta do Internacional eles usam muito o termo abreviado lá de Inter, né? Mas conseguimos sem muito esforço. Agora, a Fuga a gente desistiu. A gente foi até no meio do caminho e aí começou a ter muita reclamação, então a gente desistiu. É uma marca que a gente tem ela no papel. Usamos ela já em algumas linhas definidas e não tivemos problema, mas eu desisti de registrar.

Sobre o registro no exterior, ele indica que foram feitos pedidos no Paraguai em 1998, na Argentina em 2000 e na Bolívia em 2002, tendo obtido o registro em todos eles.

Para os Estados Unidos e Espanha, ele detalha como razões para não buscar o registro da marca o fato de ser um mercado muito amplo que valoriza marcas nacionais, o que lhe fez concluir que seria um gasto desnecessário registrar no país a sua marca, além do fato de exportar pouco para o mercado americano. O empresário retrata uma certa dificuldade percebida no processo de registro no exterior em geral e questões do custo. Ele conheceu os procuradores responsáveis pelos pedidos de registro de marca através da *network* com seus clientes. Ele observa que, quando buscou registrar no exterior, notou que a baixa concorrência entre profissionais para realizar o serviço de procuração nos países, resultava no que ele define como o “pessoal aproveitava um pouco” e em custos altos; estima que hoje o cenário melhorou com aumento da competição na atividade:

Naquela época a gente teve, assim, não vou dizer dificuldade, mas um custo bastante alto, né? Porque o pessoal aproveitava um pouco, sabe? Eram poucas pessoas que trabalhavam com esse registro, entendeu? A gente tinha essa dificuldade de contactar uma empresa na Bolívia para registrar a marca na Bolívia. Uma empresa no Uruguai para registrar a marca no Uruguai. Hoje isso tudo simplificou. Aqui eu contrato uma empresa, ela faz registro nos dois, três, quatro, cinco países e me, me traz pronto por menos da metade do preço do que eu gastava naquela época, entendeu?

Ele destaca uma oportunidade identificada de um nicho onde uma empresa americana fazia sucesso, mas não conseguia atender o mercado todo:

Tinham algumas coisas parecidas sim no mercado com marcas estrangeiras, né. Por exemplo, eu não sei se você está um pouco ligada aqui esse negócio de marca, mas você já viu aquela marca, ela é muito conhecida, Caterpillar. Uns boots Caterpillar. Ela é uma marca muito tradicional nessa linha de vendas e, na nossa linha de calçados, a gente viu que existia um leque, um buraco aí pra gente explorar que é a Caterpillar. Ela é americana e não estava conseguindo atender todo o mercado. E a gente acertou demais. Fomos nesse nicho aí, entendeu?

No que tange o papel das feiras em seu negócio, ele apresenta os seguintes dados:

O pessoal começou a conhecer a gente nas feiras falando assim: “Ah, eu vi esse sapato seu em tal país; A gente queria conhecer vocês, conhecer a marca”. Aí Eugênia, só para você ter uma ideia, nós fechamos por diversas histórias e uma delas a gente vendeu num único pedido oito mil e novecentos pares para o Líbano porque o cara viu o sapato nosso no Uruguai. Foi um pedido maravilhoso que veio numa hora muito boa, porque eu me lembro que a feira não tinha sido lá aquela feira, sabe? Aí a gente já vinha trabalhando o cliente e no último dia, sabe, aos quarenta e cinco do segundo tempo a gente fechou o pedido.

O empresário retrata a *network* crescendo em “sistema bola de neve” a partir das feiras que são a oportunidade para conhecer novos nichos de mercado>> e agentes>>. Ele considera

que fazer o dever de casa>> visitando clientes é fundamental na sequência e exemplifica com a parceria mais longa da empresa com dois irmãos empresários do Paraguai com quem criou laços de amizade a partir de visitas no local depois de conhecer um deles em uma feira. Dessa amizade, surgiu indicações para novos clientes na Argentina.

Sr. Silvio fala do papel de outros profissionais no que tange o desenho de coleções:

Você não consegue renovar sua coleção com uma única situação. Como eu disse, são vários fatores e entre eles, é claro, a gente teve apoio de ótimos profissionais. Nós tivemos estilistas. Tanto no Brasil, como de estrangeiros. Tinha um deles que era italiano, trabalhava na Itália. O cara nos auxiliava com os modelos, coleção, material, solado, fôrma. Porque a gente visitava feira. Das viagens que a gente fez, fez de pesquisa, algumas delas a gente alinhava com feiras importantes que aconteciam em Bolonha, na Itália, na Alemanha. E aí a gente encontrava pessoas, *designer*, estilistas de calçados que a gente, mais tarde, vinha fazer uma parceria. Então, tudo isso nos ajudou a ficar, vamos falar, em cima.

O gestor da Albarus não acredita no modelo de lojas físicas e entende que, se os lojistas não se reinventarem, fecharão. Ele, espera aumentar suas vendas diretas on-line para não depender dos clientes lojistas que poderão viver dificuldades a médio e longo prazo. No Brasil, a empresa do sr. Silvio vende sobretudo no atacado para lojistas de São Paulo, do Norte, Nordeste e Rio de Janeiro. O seu e-commerce tem crescido. Hoje entre 30 e 40% das vendas são on-line. Desses, uns 10% são realizados na loja virtual e 20% em “*market places*” gerenciados por terceiros. A loja virtual própria lhe dá maior margem e por isso o gestor investe em seu crescimento, mas considera que ainda depende do *market place* pela força de mercado e de divulgação:

Só pra você ter uma ideia, quando eu trabalho com os meus parceiros, eu gasto em torno de entre 25 e 30% de comissão. É um valor exorbitante. Entendeu? É muita grana. O meu produto, ele é um produto de valor agregado. Então, eu vou falar uma média de duzentos reais o par. Eu pago média de cinquenta sessenta reais de comissão para eles.

No mercado internacional, não tiveram sucesso com *market place* ou venda em loja virtual. O empresário atribui esse insucesso ao fato de não ter encontrado os parceiros certos e espera no futuro acertar nas parcerias estrangeiras para promover vendas on-line nos mercados no exterior.

A temática da cópia no setor de calçados é central no discurso do empresário. Ele destaca que a dinâmica de cópia se intensificou nos últimos anos e que mal acaba de lançar já aparece uma cópia no mercado fabricada por alguma empresa que comprou o produto e rapidamente fez uma engenharia reversa para reproduzi-lo. Ele também confia que ele mesmo já copiou produtos de outras empresas em outras ocasiões. Nessa dinâmica a agilidade para produzir um

novo lançamento passa a ser central para justamente e apesar da velocidade da concorrência em copiar conseguir estar sempre à frente e garantir maiores vendas no mercado. Sobre o aspecto do registro associado à questão da cópia, o empresário relata sobre uma tentativa de se proteger através de desenho industrial e do porquê considera que não vale mais a pena hoje considerando a velocidade da cópia e o custo do registro de DI e o tempo necessário. No entanto ele também destaca a frustração que é ter o retorno do investimento de sessenta mil para desenvolver um novo modelo reduzido pela ação de cópia pela concorrência.

Teve uma ocasião que a gente gastou uma grana enorme para registrar, Maria Eugênia, modelagem. Só que quando você registra produtos, é um outro caminho. E ele não tem a mesma validade, ele tem um tempo determinado e custa muito caro, entendeu? Mas teve uma ocasião que a gente patenteou a coleção que a gente estava fazendo. Solado, matéria-prima, modelagem. Mas isso é muito caro e demorado, entendeu? Porque tamanho era o que o pessoal copiava. No início, valeu a pena. Depois, a gente viu que com o tempo, Maria Eugênia, esse espaço aí para o pessoal produzir igual à gente, ele não era mais seis meses, ele foi diminuindo, porque as coisas vão evoluindo. O desenvolvimento aí de um modelo e o cara gasta sessenta, setenta pau. E se não der certo vira lixo, e é muito dinheiro. E esse pessoal, se pra eles é um gasto, é caro, é rápido, também no nosso mercado que tem identificação de produtos, a gente desenvolve sola, mas tudo na nossa, dentro da proposta de trabalho. Nós também somos copiados na mesma velocidade, entendeu? Não. Não dá por conta de que as coisas mudaram muito, sabe? A velocidade. Hoje, eu vou te falar, que eu acho que o cara consegue, eu, eu não sei como é que tá isso, mas eu acho que hoje o cara consegue desenvolver o produto, te copiar mais rápido que você registrar o teu modelo, entendeu? Então acho que não vale a pena. Não estou falando de marca, tá? Estou falando de produto.

Sr. Silvio fala da tendência de sustentabilidade por ele diagnosticada no mercado.

A empresa não faz diferenciação de preços de vendas quando vende com marca própria e *private label*, mesmo o empresário indicando que até gostaria de poder ter um preço mais elevado quando vendendo com sua marca:

Gostaria, mas o mercado ele... O mercado, ele equipara, por exemplo, se a Albarus vende determinado produto na vitrine à cinquenta dólares, eu vou fazer o mesmo. É o mesmo calçado com a marca do cliente, ele quer equiparar, entendeu? “Pô, como é que você vai vender a Albarus à cinquenta na vitrine e você vai me vender o sapato pra vender à setenta, porque eu não vou vender”. Então, existe esse apelo comercial. Aí gente trabalha sempre nivelando esses preços aí. Então tem que ter mais ou menos esse preço na vitrine. Então não dá pra você fugir, fugir muito daquilo que você vende com a sua marca, entendeu?

A empresa contou com profissionais externos para desenvolver sua mídia social. O site da empresa existe desde 2007. A loja virtual foi desenhada por uma empresa paulista contratada em 2016 no regime de percentual de vendas cobrado, substituída no ano passado por uma empresa de Franca que cobra um valor fixo. A empresa não tem conta no Twitter. No Instagram

“Albaruscalçados” a primeira frase destaca a tradição e longevidade da empresa: “Álbarus Calçados – Há mais de 25 anos produzindo calçados de qualidade”. A segunda frase segue o branding da marca: “Sempre em sintonia com a natureza”. Esse Instagram tem fotos que parecem mais da vida real de curtidores de trilhas e cachoeiras. Tem também publicidade de compras pelo site e promoções com os preços de alguns modelos. Não aparecem influencers ou blogueiras, nem modelos para a marca. No Facebook, o nome “Albarus” foi pego por outra empresa em outro setor, de massas para construção. A calçadista adotou então “Albarus Calçados”. Sua página no Facebook apresenta um mostruário com foto dos calçados, preços, telefone para contato e endereço.

4.7 LA FEMME

Sr. Renato nasceu em São José do Rio Preto. Sua formação? Sr. Renato responde: *Meu diploma são os quase 53 anos de idade e muita experiência no setor>>*. Sua relação com setor calçadista é intensa, emocional e ligada à história da sua família: *Meu avô em 1939 era vendedor de sapato>>*. *Me deixa mais contente de fazer um sapato onde tem gente interessada, que gosta, que é apaixonado e que quer comprar o nosso sapato>>*. Quando mais jovem, com 16 anos, em 1984, Sr. Renato fez intercâmbio do Rotary no Canadá morando lá um ano. Voltou com um inglês fluente.

Há 22 anos, ele trabalhava em uma tradicional empresa calçadista de Birigui com 48 anos de história. A empresa fechou e, como o Sr. Renato trabalhava na área de exportação, foi convidado por um cliente do Suriname para ajudá-lo in loco em uma compra de calçados na China. Dessa ida para um país que ele não conhecia, o futuro empresário trouxe a observação de cabedais com pedras que em todos os seus anos de experiência no setor ele nunca tinha visto no mercado brasileiro e assim que chegou propôs ao antigo patrão aproveitar essa inovação para reativar a empresa. O antigo patrão cansado da atividade recusou, mas sr. Renato encontrou no cliente do Suriname promotor da viagem à China a sociedade para iniciar a empresa JR Shoes em 2008 com a marca La Femme.

Como capital financeiro inicial, o sócio estrangeiro colocou inicialmente 75 mil dólares e sr. Renato seu carro (um golzinho) e mais 25 mil dólares a 1,75 o dólar em sua “vontade de fazer algo diferente do que ser representante empregado novamente” e realizar o que considera ter sido um antigo sonho seu, desencorajado nos anos anteriores pela complexidade de gestão de negócios. Ele divide conosco:

Meu pai falava que fábrica de sapato dava muita dor de cabeça, porque é máquina, é funcionário, e ele achava a coisa mais doida da face da terra montar uma fábrica de sapato.

Dois anos depois, o sócio fez mais um aporte de 50 mil dólares e sr. Renato vendeu um terreno em sua cidade natal para agregar outros 90 mil reais, dinheiro que ele transformou todo em dólar e mandou para China para compra de matéria prima.

O sócio teve na história da empresa um papel central, sobretudo como garantidor de empréstimos no banco que foram necessários. Passados 5 anos, todos os empréstimos foram pagos e a empresa passou a ter caixa próprio para investir. Sr. Renato conta com orgulho:

Nós não temos um título descontado em banco, nós não pagamos um centavo de juros, nós tamo vendido até dia quinze de março 900 reais de sapatos por dia. Mais ou menos isso.

Em retrospectiva, o empresário comenta, com humor, que ter montado a fábrica em plena crise da indústria em 2008, foi algo entre ousado e desinformado:

Falei: Ah, vou fazer alguma coisa que seja interessante pra eu poder fazer e ir andando na contramão. E hoje, eu ainda brinco, que o que me fez montar uma indústria, em 2008 na crise industrial é que eu não assistia jornal. Não lia Folha de São Paulo e não assistia Jornal nacional. Eu não tinha tempo de fazer essas coisas, porque se fosse parar para pensar...”

Nos primeiros oito meses de existência, a empresa terceirizou a maior parte de sua produção. Depois disso, a assumiu toda internamente. A JR Shoes produz atualmente 1200 pares por dia (antes da crise de 2020; em 2020 foram 900 pares/dia), tem 60 funcionários e fatura cerca de 20 milhões de reais ao ano. Sr. Renato considera que a empresa tem um porte médio:

Eu considero minha empresa uma empresa média, de muita, muita eficiência. Eu considero uma empresa grande, apesar que eu vejo dentro do, do, do, do contexto nacional, é uma indústria pequena. Se for levar em consideração o número de linhas por quanto que eu fabrico, é uma megaempresa, então tem várias maneiras.

Sobre a escolha do elemento nominativo da marca, sr. Renato conta:

Então, esse meu sócio tinha recém-vindo da WSL que é a feira de calçados em Las Vegas. Tinha assistido lá um show que é um tipo do Cirque du Soleil erótico e chama Les Femmes. E aí, eu achei bacana o nome, falei: “Olha aí o nome da nossa empresa.” Mas eu achei mais sonoro chamar de La Femme, a mulher né? Do que as mulheres, né? Posteriormente, eu vim saber que tinha essa diferenciação de “le” pra “la”. E hoje nós temos uma La Femme, primeira logo era com salto, porque era, era pra ter uma indústria de calçados.

Questionado sobre seu apego àquela marca, ele responde:

Ah, é tudo, né? É uma paixão o nome. Uma vez me perguntaram: “Como que é isso? Como que é você ter uma ideia, botar um nome, fazer essa ideia andar

e depois de 7 anos...Faz 5 anos já...chegar gente no stand perguntando pelo nome?” Isso há 7 anos atrás, esse representante baiano. Ele não acreditou. Tipo, ele estava, a gente estava colocando de carona dentro do stand dele um pedacinho do meu sapato e vinha gente chegando e falando: “Quero La Femme”. E ele falou: “Pô, meu, como é que é? Como que é essa, como que é essa sensação? De você pegar e depois fazer essa transformação do que era para o que ficou.

O produto chave e quase que único produzido é a sandália de couro rasteira com predarias. A logo inicial era um sapato fechado de salto vermelho ao lado do nome. Ela foi modernizada nos últimos anos para um ponto de exclamação em formato de solado. Para essa mudança, Sr. Renato contratou uma consultoria especializada de uma empresa chamada La Lima de São Paulo que fez um trabalho de *brainstorming* interno com toda a equipe, mantendo a linha de gestão participativa e entregada que Sr Renato preza. A referida mudança do elemento figurativo tem relação com essa consolidação em torno de um tipo único de sandália, não tendo a empresa produzido desde o início sapatos de salto alto de bico fino.

Bem recentemente trouxeram como adicional à linha, um modelo de rasteira com um saltinho baixo de 2,5 cm, visando questões ortopédicas e o nicho de consumidores buscando um sapato para festas seguindo a nova tendência de uso de sapatos baixos inclusive para eventos noturnos.

Uma loja conceito em Araçatuba inaugurada dia 14 de dezembro de 2020 é o grande orgulho do empresário. Ele conta que investiram nela três vezes e meia mais do que o valor investido na fábrica em 12 anos. Ela, enquanto estratégia de venda direta, é a aposta principal do empresário para se recuperar do impacto da pandemia.

Porque eu acredito que pra eu recuperar os 48 % de queda na produção em relação ao ano passado, eu preciso vender mais direto pro consumidor. E para eu vender mais direto pro consumidor, eu preciso ter mais loja. (...) Porque se eu tiver 30 % da minha produção colocada direto em lojas próprias, que vai ficar num raio de 150 quilômetros em volta de Birigui, eu atinjo uma população absurda e eu que sou conhecida e famoso aqui. Então, eu vou tirar proveito dessa ocasião, trazer esse sapato mais perto da, do consumidor final, pra compensar a quebra de produção.

Em seu plano estratégico, o empresário também é guiado pela ideia de focar nos clientes certos que segundo ele são os que buscam a qualidade da marca e não o preço mais barato. Isso porque ele considera um erro o comportamento de empresários que reduzindo preços comprometem a saúde financeira do negócio. Sr. Renato compartilha essa visão e como seu filho, José Augusto, também trabalhando na empresa participou dela. O empresário, ainda, ao mesmo tempo que afirma querer crescer, é cauteloso quanto ao crescimento enxergando nele a razão de quebra de muitos negócios. Ele menciona “o monstro do crescimento batendo à porta”:

Risquei todos os meus negócios tóxicos de dentro da empresa, todos. Não, teu sapato tá caro demais. (...) E tirei 800 pontos de venda da minha frente e tô me dedicando aos meus 85 parzinhos de cada cliente que ama meu sapato e que é apaixonado pelo meu sapato. Então eles gostam de ver o que eu lanço novo, eles gostam de ver o que vem de pedra nova. Eu vejo meu produto hoje cada dia mais consolidado no ponto de venda, que não tem pra mim, pra nós, né? Não tem pra La femme, não tem. A questão de rasteira com pedra, com qualidade, com respeito, com pontualidade, com tudo que você pode colocar no pacote, tô pra ver igual, hoje, no mercado nacional. O mundo aí ainda tem bastante gente boa, mas aqui no mercado nacional, pra falar a língua falo hoje que não existem muitos. Então é direcionar, né, meu? Direcionar, focar, fazer o que gosta.

A observação do José Augusto no primeiro ano de faculdade, ele fez FAAP em São Paulo. Por que que tem gente que acha caro e tem gente que acha bonito? Então, comecei a olhar desde aquele dia quem entrava no estande e vinha lá pra me matar no preço e quem vinha lá e admirava o meu sapato. Comecei a focar em quem admirava o meu sapato. E quem tava... Preço tava me ajuda me empurrar. Vai, vai empurrando. Mas chegava... Não dá 5 % de lucratividade, 3 % de lucratividade. Para uma indústria tão complexa que nem a do sapato, você deixar isso numa lucratividade muito baixa, o risco é muito alto. Por isso que neguinho se arrebenta aqui em Birigui, por isso que o cara tá sempre descontando. Por isso que o cara não tem dinheiro pra pagar funcionário. Por isso que o cara está sempre com a corda no pescoço. E aqui a gente trabalha completamente diferente. Eu trabalho todo dia pra nunca cometer os erros que meu pai e meu ex-patrão cometeram.

Sobre a exportação, que no caso desta empresa nunca passou de 5% do faturamento, chama muito atenção o empresário destacar que não a deixou crescer propositalmente. Ele justifica pela preferência em se concentrar nas vendas no mercado doméstico, especialmente no Norte e Nordeste brasileiro, onde entende que seu produto é muito bem aceito e já tem clientela fiel. A Bahia representa 25% do seu faturamento:

Eu não, eu nunca deixei crescer com medo de não dar conta de produzir. Porque a minha logística é bem complexa. Eu importo da China pra vender o sapato. Então, nos mercados, ah, no, no mercado árabe, mercado da, do, do oceano índico que eu vendia bastante e na, na Oceania e no Caribe, eles tão abastecido de sapato chinês. Então, é difícil você brigar com eles.>>

Então, a exportação não passou de 5 % nunca, não é uma venda expressiva. Faço questão da, do eu prefiro exportar sapato pra Bahia, pra Sergipe. Que é outro país, é outra cultura, é outro, é outro complexo, é outra, é outra *mindset*. E fala a mesma língua que a gente. E é um país de uma população absurda a tal da Bahia junto com o Sergipe. Então, hoje, prum, prum lojista baiano, sergipano não tem uma da vitrine deles, eles tão, tão, tão démodé. Se eles não têm Arezzo, eles tão sem, sem o produto. Na Bahia e no Sergipe, se não tiver a rasteira La Femme, você é um lojista desprestigiado, vamos falar assim.

Ainda assim, a empresa já exportou para Equador, Bolívia, Dubai, África do Sul, Colômbia, Polinésia Francesa de uma forma que sr. Renato classifica como “esporádica”. Ele também já tentou a Itália:

Fiz, faço negócio na América Latina, tem equatoriano que compra periodicamente, boliviano compra periodicamente. Vendi várias vezes pra Dubai, fui em Dubai vender nosso sapato, fui em Joanesburgo, na África do Sul, vender nosso sapato. Ah, já quase batemos na trave Itália, mandei já sapato pro mercado da polinésia francesa. Mas tudo esporádico, e quando eu trouxe pessoas que eu achei que fosse poder me dar um suporte, e fazer a coisa andar, nunca acreditaram no meu projeto, né? Então, se eles não acreditam no meu projeto, não adianta ter eles junto comigo aqui falando de exportação, se eles não acreditam. Então, eu estou esperando o momento mais adequado e com a pandemia eu achei melhor dar vários passos para trás, manter a produção baixa e rever a maneira que eu vou colocar esse sapato no mercado.

Em relação ao percentual de vendas com marca própria e com *private label* no Brasil e no exterior, sr. Renato tem o valor exato monitorado por ele pessoalmente. No momento da entrevista, 84,8% das vendas são com a marca própria La Femme. 15,92% em *private label*. Esses valores correspondem a venda de 2020 de janeiro a março. Sobre *private label* ele comenta: Hoje é em torno de 15 %. Já foi 50, viu? >>. Na Bahia, 100% das vendas são com a marca La Femme. No exterior, no Equador, na Bolívia e no Paraguai, também. Sobre *private label*, ele fala em especial das vendas para o grupo Mario Hernandez na Colômbia, vendedor de artigos de couro. Ele acredita na importância da venda com marca própria e tenta forçar na negociação a marca própria sempre que possível, abrindo mão, inclusive de alguns clientes que não aceitam. Não tem, contudo, nada definido em termos de diferenciação de preço.

Em relação a participação em feiras de calçados, Renato destacou muito seu gosto pela feira na Bahia chamada BAHIACAL, organizada por representantes com foco no mercado local. Acha que o retorno na Bahiacal é muito maior do que na sua segunda preferência que é a Couromodas. Pela empresa onde trabalhava anteriormente, o respondente já participou no passado de muitas feiras no exterior. Nelas e em cursos de formação aprendeu muito sobre negociação com culturas diferentes. No exterior, ele destaca a MICAM que participou recentemente, vista como um prestígio. Quando fala das feiras internacionais, o empresário usa a expressão “levar a marca”:

Eu sou rato de feira de calçado, porque eu fiz muito curso de câmara de comércio Brasil-Alemanha, Brasil-Arábia. Fui aprender a negociar com várias culturas, com vários países. Fiz feira em Madri, fiz feira em Dubai, fiz 9 edições na Alemanha, m Düsseldorf. Fiz quatro edições de Las Vegas. Visitei, durante 6 anos, em torno de vinte e quatro países vendendo sapato. E ali eu trouxe toda essa carga para, para mim.

Nós estivemos na MICAM em fevereiro do ano passado. Nós desembarcamos de Bérgamo no dia vinte e um de fevereiro de 2020. (...) **Nós fomos fazer a nossa primeira aparição na MICAM como marca Internacional.**

Levamos a marca, estávamos fechando negócio com Israel, tinha pedido já, uma venda só realizada e as demais quase fechadas. Já tinha algumas

confirmações de alguns negócios e ali a gente ia dar o andamento para em setembro retornar, para em fevereiro desse ano estar novamente lá e dar um andamento, porque eu acho que através da MICAM da Itália que eu iria conseguir, ou que eu vou conseguir, **a expressão internacional que eu pretendo ainda para marca.**

O prestígio, mais uma vez, né? “Olha, nós tamo na MICAM.” “Po, vocês tão na MICAM? O cara tem alguma coisa diferente, não é qualquer um que vai tá na MICAM.

A Arezzo, para quem a JR Shoes produziu, virou um endosso. Até a presença da equipe da Arezzo passando pelo estande da empresa nas feiras foi visto como valorização da JR Shoes e da marca La Femme pelo empresário:

Mas a ideia é de levar, porque isso, quando nós terceirizamos pra Arezzo, nós tivemos um upgrade muito grande na percepção do que, do produto que a gente tava fazendo. A partir do momento que nós começamos a receber o Alexandre Birman no estande, comecei a receber toda a staff dele, fui convidado a ir lá no Sul e fizemos negócio. E aqui em Birigui saiu, que a La Femme agora que está produzindo. Eu tive que cadastrar o polo de Birigui no grupo Arezzo. Então eu fiz um trabalho junto com o sindicato, eu participava da diretoria do sindicato. Deixei vir os consultores aqui dentro para me pontuar onde eu tava errando, onde eu tava acertando. Eu fiz uma consultoria, ganhando dinheiro, produzindo sapato para eles. Então, eu vi matéria-prima, tecnologia que eles gostariam que eu mexesse no sapato para adaptar pra qualidade deles.

Em vendas, Sr. Renato conta que teve diversas experiências ruins com representantes. Muitos não deram atenção ao produto. Na Bahia por exemplo trocou três vezes até acertar através de uma indicação de um grande amigo do Rio Grande do Sul. A representante no modelo em questão atua como vendedor externo. Ele visita lojistas com o *Ipad* da La Femme e mostruário com 35 modelos, realiza a venda e envia para a empresa o pedido. A La Femme aprova o crédito, acompanha a produção e o embarque e ao final paga a comissão ao representante.

Sr. Renato valoriza o e-commerce que foi alavancado por seu filho, José Augusto com apoio de uma empresa contratada. Segundo ele, o canal mudou a conversa com o mundo exterior e tem um papel entrelaçado também com o *branding* nas feiras:

Dentro do meio eletrônico com os influenciadores que a gente vem trabalhando, com o investimento que a gente vem fazendo todo esse tempo na marca foi, assim, hoje o cliente baiano vai na feira porque sabe que vai encontrar a Vitória Portes, que é uma das nossas embaixatrizes e que vai fazer um *story* com ele, que vai tirar uma selfie com ela e que ele vai poder colocar isso no feed dele lá, e que quando todos os 59 lojas dele ficar sabendo que chegou a coleção da Victoria Portes junto com a La Femme na loja deles, eles vão bombar de vender. Ponto e encerrou o assunto. E chinelinho de 180 reais. Eu nunca vi mulher que compra chinelo de 180 reais. Você vê os clientes falar, você não acredita. Então acabou aquele medo do preço, porque não é preço que vende, né? O que eu falei, a hora que você começa a focar em quem...

Sobre o registro da marca, a empresa não depositou pedido de marca no exterior. Ele relata uma busca feita pela preocupação de que não pudesse vender sua marca no exterior:

Fiz todo o trabalho pra registrar, pra deixar pra não ter nenhum tipo de problema lá na Europa. Fiz a consulta pra ver se tinha alguma indagação em relação à marca, né? Porque se joga no mercado lá, se alguém falar: “Não, esse daqui é meu.” Você já nem, nem vai, né? Eu tenho a B & R, que é o, o doutor Beto. Que é o, é um, é lá de São José do Rio Preto, é um advogado conhecido que se mexe só com marcas e patentes. Ele cuida interesses do meu pai, e já foi um lojista muito importante em São José do Rio Preto. Já teve marcas importantes em São José do Rio Preto e ele que cuidava sempre da, dos registros de marcas e tudo. E ele é um escritório que cuida daqui da Klin, Pampili, Kid, Pé com Pé. Todas as grandes indústrias e quem tem marca registrada, é ele que cuida aqui. Então, ele é meu consultor. Quando eu tenho alguma dúvida, alguma coisa, eu preciso: “Ó, eu tô indo, eu vou fazer a feira.” Porque eu sei que a Dakota não pode vender Dakota nos Estados Unidos, porque tem uma marca que tem o registro Dakota. Então eles têm que entrar lá com outro nome. E então você chega achando que tá fazendo bonito. Que nem, é muito bonito ir na MICAM, mas se você não se preocupar em tá com o nome garantido, como é que você vai estampar teu nome lá? Então... Essa pergunta pra saber, antes de assinar o contrato, se eu ia ter algum problema pra poder ir até lá. Porque como é que eu vou até lá, se eu não posso usar meu nome? Não tem restrição, não tem nada. Não virou negócio, assim, mas eu até vou consultar, mas eu acredito que nós não fizemos o registro, porque é complexo e caro, né? Não é um negócio muito simples. Então eu fiz primeiro a pesquisa pra ver se alguém ia me indagar em relação a marca, e como não teve nenhum tipo de indagação: “ou Você vem aqui fazer o quê?” E aí eu... Sim, pensamento meu.

No Brasil, a empresa tem registros de sua marca. O respondente menciona:

Desde a primeira marca até essa última nossa aqui, também é tudo registradinho, tudo certinho. Primeiro que o nome La Femme não pode ser registrado porque ele é um nome genérico, né? Você pode registrar o conjunto dele, né? Você pode registrar a tua letra com a sua logo, aquilo ali ninguém pode usar, mas o nome La Femme qualquer um pode usar em qualquer setor, em qualquer... Inclusive tem cosmético, tem lingerie, tem “n”. Tem um monte de cópia nossa também.

Sr. Renato relata que já houve empresas tentando copiar seus produtos e o nome da marca. Para tentar inibir, cita o registro da marca:

Uma vez nós pegamos uma moça, pegou, tava copiando nossas fotos, pegaram, sabe? Um negócio doido aí. E a gente tem o pessoal aqui todo conectado e a gente já vai atrás, já vai... A gente liga e fala direto: “Olha, você por favor faz assim, faz assado, tira, porque isso não tá correto pra gente não ter que tomar nenhum outro tipo de providência. Falamos que temos registro de marca, sim, com certeza. Sim, com certeza, com certeza. Teve uma moça que tava pedindo depósito, sabe? O negócio doido, não sei. Mandando foto, entrava no nosso Instagram, copiava foto e mandava pros outros falando que tava falando direto da La Femme. Já teve de tudo aqui. De tudo, de tudo, de tudo.

Sobre o papel do registro da marca, o empresário ainda declara:

É, não, falo assim, é uma maneira de se proteger legalmente, né? É o que eu penso. Se você não for dono pelo menos do que você tá, do que tá escrito, do que você acredita também. Tirar o nome, ninguém pode. Porque é uma, é um nome genérico, né? Então... E hoje o nosso conjuntinho, que é que é assim, né?

Sobre estandarização em produto para atender o exterior, Sr. Renato fala apenas da numeração diferente entre América Latina, Europa e América do Norte, destacando que a americana não é fácil de trabalhar.

Em relação à inovação, Sr. Renato todo ano viaja buscando novidades. Dentre os destinos dessa busca, ele destaca Estados Unidos e China:

O objetivo é conhecer, ver novas, novas, novos sistemas, ver novas, novos padrões, estar de cabeça aberta, né? Ver coisa diferente, trazer novidades. Essa loja que nós montamos aqui, depois vou mandar as fotos da loja pra você ver. É toda focada no que nós vimos lá nos Estados Unidos. Aqui nós temos aqui em Birigui, que tá fazendo 6 anos, também já foi uma revolução a nível de como expor sapato em Birigui. Mudar o sistema, que é de autosserviço aqui de uma maneira muito mais chique do que simplesmente sapato em cima de caixa, no meio da loja, você entendeu? Então a gente vem sempre inovando, eu construí muito doido, viajando muito. Viajo muito pra China. Nos últimos 13 anos, é a primeira vez que eu não vou, que eu não fui pra China. Fui fazer a Retail Conference em Nova Iorque com o José em janeiro do ano passado também. NRF. National Retail Federation. Nós vamos fazer lá, fomos fazer visitas técnicas em Nova Iorque numas vinte lojas, mais ou menos, de varejo.

O domínio do inglês facilita o contato com os fornecedores cuja parceria é de longo prazo. Sr. Renato tem contato diário com profissionais na China representantes de seus fornecedores. Sua atuação nisto vai desde conseguir melhoria na qualidade dos materiais até influenciar a rota de trânsito mundial da mercadoria no momento de pandemia. A reputação da empresa e da marca, de acordo com o empresário, facilita bastante a tramitação alfandegária.

Trouxe eles aqui porque eu tinha muito problema com, com queda de pedra. O que acontecia? Passa num reativador aqui na produção, esquentava a 72 graus o sapato, a cola derretia, a pedra caía. Trouxe o fornecedor aqui e nós estamos em 6 anos. 5, 6 anos que eu estou com essa parceria. Desde então, quando ele veio pra cá, ele identificou essa mudança na temperatura e caindo, ele mudou o composto da cola pra que a cola resistisse à temperatura mais alta.

É. E lá na China essa semana nós embarcamos mercadoria na... Nós desembarcamos ela, chegou às 7:30 da manhã, em São Paulo. Às 13 horas e 40 minutos, ela estava desembarçada, seguindo portadora. A La Femme, a JR Shoes, ela faz parte de um grupo de empresas que tá numa faixa azul, de total confiança com a Receita Federal. Do jeito que chega a mercadoria, debitam todos os impostos na minha conta, porque é o mesmo produto há 13anos. Não subo, não, não faço subfaturamento, eu não faço falcaturua, não

coloco peso a mais. E aí o meu despachante lá em Cumbica falou: “Ê, não tem nada como ter um nome forte, hein, seu Renato?”

Quando chega uma carga da JR Shoes, ou a La Femme, que ele fala: “Não, aqui eu não falo JR não, hein seu Renato. Aqui é tudo La Femme, é as pedrinhas. É a, é a fábrica que fabrica a melhor pedrinha do mundo.” Então, é tudo essas coisas que a gente vem somando, vem colocando. Nós desembarçamos uma carga em tempo recorde, em tempo recorde, é inacreditável. Aí, eu tirei a, a rota da Europa, fiz pela Etiópia para poder não ficar com mercadoria enroscada na Europa. Porque se deixar lá do jeito que está as coisas, você passar uma carga no começo da pandemia, fiquei com uma carga 45 dias entre o Japão, entre o Japão, Estados Unidos e Colômbia. A primeira carga que saiu da China, quando explodiu a pandemia, ficou 45 dias dentro de aeroporto rodando. Antes da gente parar em março, eu já tava com a produção comprometida por falta de matéria prima com a pandemia já tomando, me pegando lá no começo.

A La Femme tem duas contas no Instagram a lafemmeoficial” e “lafemmebirigui”. Nota-se que esse segunda é seguida por sua concorrente na conta “adoromarinamello”. As duas frases que aparecem na abertura são “Flats para mulheres que gostam debrilhar!” e “La Femme lover, compre pelo nosso site!” com o link para ele. Os posts no Instagram mostram os modelos segurados por uma modelo ou em cenários com carros antigos. Também aparecem fotos somente dos calçados. As fotos são acompanhadas de detalhes sobre palmilha ou solado dos modelos. O Insta apresenta influencers da marca. São algumas: Vitoria Portes, Fesena e Veruska Blasck. Também apresentam “collabs” com outras marcas ou *designers* como a La Femme by Marina e Vivi Xandó”. O Insta ainda tem a janela “Blog”, “Coleções”, “#Lafemmelovers”, “Compre online” e “Loja”. A La Femme possui conta no Twitter desde 2010 com apenas 9 seguidores. A logo que aparece na foto do perfil é mais antiga da empresa, já substituída nas outras mídias sociais pela logo mais recente, demonstrando que a empresa não dedica muita atenção ao Twitter, onde também não constam twits da empresa.

4.8 VICENZA

A Calçados Vicenza LTDA. é uma empresa gaúcha localizada em Igrejinha. Com tamanho médio, ela tem 220 funcionários, uma produção diária de 1200 pares e um faturamento anual de R\$ 50 milhões.

Sua história começa em 1992 e anda em paralelo, embora de forma independente, a de outra empresa, a Cecconello, sendo as duas empresas de dois irmãos, Areovaldo, o desenhista, dono da Vicenza e Aldo, o empreendedor fabril dono da Cecconello. Mais adiante no tempo,

entra nesta história a filha do Sr. Areovaldo, Rafaela Fulanetto, que também atua como modelista desenhando os modelos como seu pai e no *Marketing* na Vicenza. Ela chefia hoje a área de design.

Sr. Uilson chefia a área de vendas. Ele é também responsável pelo departamento de exportação da empresa. Foi contratado há 3 anos, tendo trabalhado antes na Arezzo. Ele descreve assim perfil e trajetória das empresas:

Foram fundadas no mesmo período, mas são trajetórias diferentes. Uma nasceu já com um viés mais fabril que é o caso da Cecconello, já produzindo sapatos. E a Vicenza nasceu com uma ideia de estúdio de design. Então, ela tinha mais a questão de criação como *core business* (...) O Areovaldo que é um excelente... A gente chama de modelista, mas ele é, na verdade, um criador (...). Ele conseguia realmente transmitir para o produto a visão dele; conseguia facilmente pegar uma visão de mercado ou de tendência e transformar em produto. Então, desde muito cedo, ele teve essa visão e começou a criar muitos produtos. Como no começo tudo era difícil, ele criava os produtos, chegava em outras fábricas pré-estabelecidas no vale. Era um grande exportador, né? E acabava vendendo aqueles designs que ele criava, né? Que são... Eram design autorais. Então, ele pegava uma macrotendência, transmitia dentro de alguns produtos, alguma linha de produtos que ele tinha e vendia aquelas linhas pra outras fábricas. Dessa ideia nasceu um estúdio de modelagem, né? Com o tempo, ele chegou a trabalhar acho que com 16 marcas diferentes criando o produto. Foi quando ele conseguiu tomar corpo para fundar a própria empresa, a própria fábrica. Então, de uma predisposição, de uma habilidade, ele se transformou em um empreendedor. Primeiro empreendedor em pequena escala, fazendo produtos para vender para outros. Depois, ganhando mais escala, conseguindo construir o seu próprio negócio.

Sobre a marca Vicenza, Sr. Uilson conta que os donos, por serem imigrantes italianos com cidadania italiana, buscaram logo a referência italiana entendendo ser a referência principal para calçados. Escolheram a cidade de Vicenza, que sonoramente fazia muito sentido e tinha uma ligação a família deles. Ele avalia: Fechou bem, né? Os imigrantes italianos vindos pro Brasil fundaram uma marca com o nome de uma cidade italiana.>>

Na Arezzo, Sr. Uilson tinha um orçamento de R\$ 1 milhão só para registros de marcas. Ali participou de experiências marcantes de negociação com terceiros para coexistência de marcas no México.

Na visão do Sr. Uilson, a venda *private label* faz parte da saúde financeira do negócio, mas não gera valor de longo prazo. Atualmente no Brasil a empresa não vende *private label*, tendo 100% de suas vendas com a sua marca “Vicenza”. Na exportação, 10% são *private label*. A exportação, hoje, representa 45% do faturamento da empresa. A empresa exporta para países europeus, Estados Unidos e Austrália. A Austrália é destino há uns 6 anos e são vendas que o respondente classifica como modestas. Segundo indica, o sonho de muitos na empresa, que é

também o seu, é o mercado asiático por ser lá uma concentração do consumo, mas entendem existir diferenças culturais que exigem preparo. Sobre a vendas para o mercado europeu, desde 2005, e para o americano, desde 2015, o entrevistado atribui, primeiramente, as características do produto, sendo um produto de moda com aceitação internacional. Ele pontua que o Brasil é um destino de compras de lojistas com feiras muito fortes. No entanto, considera que a Vicenza não faz uso do fator brasilidade, pelo menos não na maior parte dos modelos. Como exceções, cita os modelos que chama de hélice e flexox onde a referência à brasilidade está presente. Mas, no geral, ele descreve:

A gente quer levar um produto que seja aceito, independente da cultura. A gente quer levar, digamos... A gente quer uma mulher elegante com um produto de moda, independente do lugar que ela esteja, né?

Nessa dinâmica, Sr. Uilson aborda o papel da marca com seu apelo e comunicação para fomentar a exportação e aborda particularmente a relação com o mercado italiano.

Na Europa, o gestor coloca como específica a busca por vender na Itália como primeiro destino europeu como ponto de honra. Ele detalha:

Mas, pensando em estratégia, e a vontade da empresa foi sempre em expandir **a marca no berço**, né? Então, foi uma opção de começar a distribuição de marca Vicenza no sul da Europa, que para nós tem uma questão de tradição, né? Por ser a Itália e os países ali de Portugal, Espanha e os demais. E por ser a parte quente da Europa, né? Então, porque o Brasil hoje tem características de produtos mais veranis, né? Isso limita um pouco a questão de presença de marca na própria Europa. Então, os balcans e o norte europeu é muito mais difícil do que o sul da Europa que para nós acaba ficando um pouco mais fácil. E também, por causa da história do fundador, foi um dos primeiros. Então, com a Europa, a gente começou um trabalho já há 15 anos atrás, né? Enquanto nos Estados Unidos fazem 5 anos. Então, historicamente, a Europa foi o lugar escolhido. Ela foi complexa, né, porque o nosso parceiro, hoje, é um italiano. A gente optou por ter um parceiro local pela questão de potencial e capilaridade né? Ele consegue chegar em mais locais do que nós, localmente, conseguiríamos. E, a sonoridade da marca, também, fez com que alguns italianos achassem que fosse uma marca italiana. Mas, a questão é que o sapato brasileiro, hoje, leva um “*Made in Brazil*”. É a legislação. Ele tem que levar esse “*Made in Brazil*”, hoje, e carregar isso por todo o mundo, né? E eu lembro de um caso engraçado. É que os italianos se sentiam até muitas vezes ofendidos, né? Dizendo: “ah, como é que uma marca brasileira usa no nome de uma cidade na Itália, né? Que é um patrimônio histórico, né?”. Mas é independente disso que a gente tem hoje a Arezzo que é uma cidade da Itália e tudo mais. Então, é muito mais referência do que qualquer outra coisa. E hoje, a gente tem os clientes que têm o entendimento maior de que a marca Vicenza é produzida no Brasil para uma empresa brasileira, mas que são imigrantes, né? Então... Filhos de imigrantes, né? Segunda geração, no caso, né. Isso também ajuda um pouco mais no *storytelling* também nessa questão de *rapport* com a marca, né? De conexão.

A empresa tem registro da marca nas classes 25 e 35 de acordo com o entrevistado, nos países que chama de países de volume, países onde ele e os donos acreditam no potencial de vendas. Alguns desses registros no exterior são bem antigos. Para a Europa, o depósito foi feito em fevereiro de 2007 com a marca “Vicenza) design”. Na Austrália, também com a marca “Vicenza) design”, um depósito foi feito logo depois, em junho de 2007, mas o pedido não foi aceito. Para os Estados Unidos o depósito foi feito em março de 2018 com a marca “Vicenza”. Foram feitos através de um escritório de advocacia:

Para nós, hoje, só faz sentido para os mercados prioritários. Até por causa de ressonância marca, né? Então, são mercados onde a marca tem ressonância maior. O risco também é maior em caso de algum impedimento de comercialização, por falta de registro. Até por registro de comercialização indevida de terceiros. Mas é um... É um... É um desafio constante, né? No caso da questão... Tem que comprovar uso. Os valores também... Eles variam bastante dependendo do... Do país, né? Então, custos advocatícios, seja do destino ou na origem, também acabam sendo bem difíceis de manejar, né? Difícil de prever, né? E todas as marcas hoje, na questão de exportação, elas são bem “*low-budget*”, né? A gente trabalha com o mínimo investimento tentando atingir o máximo de resultado, né? Tentando atingir o máximo de ROI. Então, é uma questão... É uma conversa anual. É um... É um... Um monitoramento pra ver o que vence, o que precisa renovar... Quais são os mercados prioritários que precisam de registros novos... Na Europa tem desconto, então dá pra registrar na União Europeia. Então a uma certa proteção. Depois vai ter que registrar localmente cada país, mas...É uma linha que a gente quer fazer.

Sr. Uilson estima que a empresa gastou cerca de 1500 dólares ou mais para o registro nos Estados Unidos, além do serviço do advogado. Na Europa, o registro é mais antigo e ele sabe que usaram a via regional europeia de depósito. Ele entende que os custos para o registro internacional são grandes impeditivos e declara que se tivesse orçamento ilimitado registraria a marca logo no início em todos os mercados que avaliasse como interessante para a empresa. Mas a questão é que não tem e, por isso, a decisão é baseada no retorno ao investimento (ROI) e no impacto de deixar de vender ali naquele mercado.

No México, existe um cenário peculiar. Um terceiro, mexicano, é o titular da marca “Vicenza” no segmento conforto e esse registro impede o registro pela empresa brasileira. O escritório de advocacia representante da empresa brasileira, ao tomar ciência disso, entrou, anos atrás, em contato com a empresa mexicana e conseguiu a autorização para convivência, sem pagar nada por isso. A marca mexicana, de acordo com o entrevistado, não produz nenhum produto no México e ele acredita que produzam na China. E assim, baseada nessa autorização de convivência Vicenza brasileira e Vicenza mexicana convivem com produtos distintos e por

esse motivo a empresa brasileira não registrou sua marca no México entendendo que a mexicana seria impeditiva.

Sr. Uilson conta que vivenciou quando trabalhava na Arezzo um caso de impedimento por anterioridade existente no mercado que levou a Arezzo a pagar quase 200 mil dólares para conseguir a autorização da empresa detentora do direito marcário. Ele retrata também uma preocupação com registros de terceiros de má fé em mercados asiáticos.

Menciona ainda que, sendo nome de uma cidade, em alguns países existem dificuldades para o registro.

O calçado brasileiro, a marca Vicenza aparece através de uma logo um “Vzinho com a virgula e parênteses” na sola e em um pin no cabedal.

Sr. Uilson fala de viagens ao exterior, duas vezes ao ano e sobretudo para o Estados Unidos, para ver questões de vendas, visitar clientes e observar concorrência. Nelas, surgindo oportunidades, recolhe ideias para apresentar para Rafaela que chefia o desenvolvimento de produtos, com quem tem uma comunicação que descreve como muito aberta.

As tendências do setor são também estudadas pela empresa em portais digitais que assina. Dentre eles, ressalta o WGSN. A empresa contrata também uma consultoria de moda e tendência. Também usa as informações na rede social como fontes de dados.

Segundo relata nosso entrevistado, a empresa participa de praticamente todas as principais feiras calçadistas da Europa e Estados Unidos. Consideram que as feiras em São Paulo diminuíram muito. Informa que gastam entre 300 e 350 mil por estande a cada edição da Couromodas. Enxerga as feiras como um espaço de interação com o cliente. Ele ressalta: Principalmente de imersão, né? De marca.>> E retrata:

Então, a gente tem tentado levar experiências mais energias para nossos consumidores que nos visitam na feira e não mirando tanto no volume de negócios. Mirando um pouco mais na... Na experiência com a marca, né? Então, tu vais ver os estandes bem coloridos, bem musicais. O produto vai estar lá, mas a expectativa sobre as feiras ela é bem baixa, porque a gente sabe que o negócio ele vai acontecer em qualquer momento. Ou seja, lá ou depois, entende? Então, você tem que levar a melhor experiência possível pro cliente que estiver lá e quem não vier, a gente vai atender ou remotamente ou através de representantes na rua, né? Então, a feira vai mudar bastante. A gente tem essa questão que eu te falei da... Das feiras digitais. Que ainda precisam um pouco mais de maturação, principalmente do... Do cliente final, né? O nosso... O nosso lojista, né? Que ainda é um pouco old fashion nessa questão, né? Ele não... Ele não... Não é um *early adopter* de qualquer novidade, né? Ele precisa de um... De uma curva aí de adaptação. Mas eu acredito que no futuro as feiras vão acabar desaparecendo ou mudando totalmente o seu conceito, né? Com uma questão muito mais de experiência, como a gente vem tratando hoje. (...) É que... É que hoje a experiência de público externo tá muito da maneira como que tu carregas essa informação pro teu consumidor, né? Então, hoje tu tens

as redes sociais te ajudando bastante, né? Então, no último, a gente teve canal exclusivo de YouTube... Teve transmissão ao vivo de Instagram. A gente teve *talk shows* no final do dia. A gente teve desfiles também durante o dia. Então, mesmo que o público final não esteja fisicamente lá, você consegue ter uma... Atingi-lo... Atingir a tua audiência de várias maneiras, né? Então, tu consegues levar até um... A informação um pouco mais... Digamos... Consolidada pra ele um pouco... Com uma roupagem um pouco melhor que se tu fazes essa questão do que aquela interação de se estar passando na feira, né? Tem todo um ambiente pensado na transmissão.

Sobre marca, a visão do Sr. Uilson é:

Então, a gente vem tentando, na verdade, levar a um diferencial que é de experiência de marca e que é de propósito. Porque em termos de design, a diferença é muito sutil, tá? E a diferença, muitas vezes, ela não é percebida pelo consumidor final. O que que eu te digo? Eu posso ter um produto que é superior ao produto do meu concorrente. Eu sei que ele é superior. O meu concorrente sabe que o dele é inferior. Mas o meu concorrente talvez tenha mais poder de marca do que eu. E na loja, pro consumidor final leigo, A vai ser igual a B no final, entende? Então, como tu comunica isso é o fator, né? E quem ainda não... Como qualquer mercado, a gente vem apostando em relacionamento e propósito de marca. É o que a gente tem.

Em especial ele fala do papel da marca para conseguir vendas nos Estados Unidos:

O americano é muito... Ele é muito, digamos, ciente de que uma marca, ela tem que estar no mercado há algum tempo pra ela se mostrar uma marca sólida. Então, muitas marcas brasileiras que eu vi... Eles fizeram tentativas de um ano, dois anos e logo saíram por ter desistido o projeto, quando, na verdade, precisariam se provar um pouco mais durante o tempo pra se provar que a marca também... Como marca evolui, né? A gente vê aí em questão de comunicação, em questão de tipo de tecnologia de produto. O comprador, ele tem que ver se tá seguindo uma batida, se tu tá crescendo, tá? E muito hoje, do mercado também, principalmente do americano, é analytics, né?

Ele explica o que entende por analítico na compra dos americanos:

A decisão de compra desses “ponto com” (.com) é altamente analítica, né? Então, quando tu vais apresentar uma marca para alguém, seja ele... “ah, eu quero vender na Amazon. Quero vender na Zappos”. Esse cara vai puxar o *analytics* da tua marca e ver o número de pesquisas que a tua marca teve no site deles. Então, se não tiver número de pesquisa suficiente, ele vai, automaticamente... Ele vai entender que a sua marca não tem relevância, que ela não é procurada. Então, um trabalho prévio ao trabalho de tu bater na porta do cara tentar vender pra ele, deveria ser tentar aumentar o número de pesquisas da tua marca online. Então, você deveria começar a trabalhar um dos passos antes para tentar fazer alguma coisa simples, trabalhar com... Trabalhar micro influenciadores, trabalhar com publicações que tenham alta tiragem, entendeu? Para que você começasse a aparecer. Para que as pessoas fossem dar Google no teu sapato. Para que ele gerasse dados. Para que então o (.com) te visse. Então, é um... É um trabalho... É um trabalho bem mais difícil do que parece. Vender pros Estados Unidos é relativamente fácil, porque tu... Tu tens muitos clientes. Mas ter relevância nos Estados Unidos é difícil. Muitas... Todas as marcas vão dizer: “ah, a gente vende nos Estados Unidos”. Vende nos Estados Unidos, porém, poucas tiveram, realmente, sucesso, né, nos Estados Unidos. As que tiveram, realmente, injetaram muito dinheiro pra se tornarem, pelo menos, um pouco mais conhecidas. Que é o

caso da Alpargatas, que é o caso da Grendene com a Melissa, que é o caso do grupo Arezzo com a Schutz. Então foi muito dinheiro injetado pra que a marca começasse a ser conhecida e então começasse a chamar atenção para o público alvo, sabe?

Para a clientela estrangeira, a comunicação é baseada nas mídias sociais que envolve até certo ponto o distribuidor estrangeiro:

Toda nossa comunicação hoje que chegue ao nosso consumidor estrangeiro, ela passa por uma tradução, né? Isso, para nós, é bem claro. Só que a gente não tem ambição de que o consumidor estrangeiro entre no nosso Instagram Brasil e consiga entender tudo que a gente está falando, porque o nosso público-alvo ali é Brasil, né? Então, mas a gente tem hoje o nosso Instagram da Vicenza Europa. A gente tem o site da Vicenza da Europa. E isso... Edição em italiano. Então, tem... Tem toda uma preocupação. Todo o material gráfico que chega no nosso assistente do exterior também... Ele é produzido para italiano e pra inglês. Então, depende muito do canal. Depende muito do que tu estás focando também. Toda mídia é aprovada pelo escritório aqui, né? O conteúdo ainda é criado aqui. Só que quem é responsável pela venda e no caso, a divulgação da ponta é o distribuidor. Mas, tipo... Toda a mídia, todas as fotos, todas as artes são feitas... Os textos todos.

A empresa pratica preços diferentes entre *private label* e marca própria. A marca própria é mais cara. A lógica adotada é que se ganha escala no *private label* porque são pedidos de grandes redes varejistas que fazem pedidos grandes com pouca variedade de modelos. A outra grande razão que merece destaque é o posicionamento ambicionado pela empresa e que a faz praticar um preço mais elevado com sua marca:

E por também não se tratar da nossa marca, a gente não tem a preocupação de quanto esse produto vai chegar na ponta, né? Quanto vai ser o preço de venda na loja? No caso da marca, a gente tentou definir pra... A gente sabe que em determinados mercados o preço tem que ser entre tanto e tanto. Então, a gente tem um posicionamento de marca bem claro.

Sobre exportação para os Estados Unidos, Sr. Uilson manifesta a seguinte preocupação com a não cultura do pagamento antecipado:

A marca tem que ter um pulmão financeiro muito bom, porque ninguém nos Estados Unidos paga antecipado. Todo mundo trabalha com crédito.>>

Sobre a Europa, entende que é o mercado mais rico do mundo e que não é tão digital:

A Europa ainda tá em um ponto... Não tá tão digital, digamos. Ela é meio analógica ainda. Que o europeu... Ele... Ele ainda é o europeu antigo. O old style. Mas ainda é, claro. Tem grandes... Lá que já tão fazendo negócio... A... É de lá. Mas ainda tem um negócio de boutique que é muito bom. Eles ainda têm aquele perfil meio Brasil, assim, de ter multimarcas, sabe? Coisa que nos Estados Unidos não existe mais. Não existe mais multimarca. Se for passar em grandes centros ou em ruas que são bem conhecidas por serem ruas de comércio, são lojas de franquias, entende? Não são lojas multimarcas. O Brasil ainda tem essa questão de: “Ah, eu tenho uma loja que vende Luz da Lua,

Arezzo, Schutz, Vicenza... Isso existe no Brasil e ainda existe muito na Itália, mas nos Estados Unidos não existe mais, sabe? Então, todo esse que era multimarca, ele foi para digital. A boutique pequena ela sofre. Ainda tem algumas boas boutiques, mas o mercado americano é muito grande, em termos de território. Então, fica difícil de atender. Imagina, tem que ter um representante de cada estado. O representante pega a malinha, viaja. Então, se não é local, é realmente algo muito difícil de viabilizar, sabe? E tu tem que ter alguma coisa que pague a conta, né? E o grande dinheiro hoje, está na internet. Enquanto na Europa são países menorzinhos, mais fácil de ter ali a questão logística. Culturalmente, são mercados que se adaptam à tecnologia depois dos Estados Unidos ou depois da Ásia, sabe? Então, a questão cultural favorece o mercado de multimarcas, né? (...) Não toda a Europa, né? Mas eu acho que o sul da Europa sim.

Em termos de diferença cultural, tirando a questão da numeração válida para todos os países, identifica só para o Oriente Médio a necessidade de adaptação no produto em termos de materiais, citando como exemplo a proibição local do uso de couro de porco.

O entrevistado ressalta a grande tendência em favor da sustentabilidade no exterior, seja por solas de borracha sustentável, que não leve couro o que use materiais biodegradáveis ou ainda por certificações para uso e descarte. Entende essa procura como uma barreira para empresa mais conservadoras no Brasil. Hoje a empresa começa a buscar trabalhar isso também na sua cadeia de suprimento, lentamente. Sua cadeia é bastante grande tendo em todo de 2000 etapas onde atuam perto de 200 pessoas. A Vicenza começa a pensar inclusive na rastreabilidade dos componentes. Ele comenta:

<<Ah, o couro veio da vaca que estava em Goiás”, sabe? Tipo, então... “Que foi criada com uma...”. Sei lá, tem toda uma questão que a gente tem que evoluir, aí, da indústria, né? (...) Não adianta eu dizer que eu sou sustentável, porque eu tô correto... Que eu dou destino pros meus resíduos de forma correta, mas eu compro o couro do Zezinho, que toca a água do tingimento no rio, entendeu? Então, a cadeia é muito maior.

Para a Califórnia, ele detalha que o calçado não pode levar cobre ou níquel e que precisa ser “100% free” de acordo com a lei chamada “*Proposition 65*”. Segundo ele, a Vicenza já está totalmente adaptada e de acordo com essas exigências para o mercado californiano, vendo isso como uma vantagem competitiva.

Eu acho que, na verdade... Eu acho que é... Acho que é questão de adaptação, né? Eu acho que o primeiro a se adaptar ele surfa uma onda que os outros vão surfar depois, né? A gente tem uma expressão que é: Boi lerdo bebe água suja, né? Então, queira ou não, tu tens que beber água limpa, né? Então quem bebe água limpa é quem chega primeiro, geralmente. Então não dá pra ser retardatário em uma questão tão importante.

O Instagram da empresa se chama “*Vicenza your new favorite shoes*”. Faz parte da estratégia de *branding* da empresa essa americanização, visível também na linguagem visual

de design nas mídias sociais e site. Gradualmente, vem aparecendo mais no Instagram posts com a sigla VCZ indicando uma possível modernização da marca. O “V” com a vírgula que aparece nos solados da marca vem aparecendo mais também. A empresa tem um Instagram Vicenza com foco na exportação, no seu caso com foco nas vendas locais na Europa. Ela tem também um site em italiano e em inglês para atender a Europa. O material do site, fotos e textos é produzido no Brasil pelo escritório contratado pela empresa que cuida disso e tudo é aprovado pela empresa antes de ser publicado. Os distribuidores nos países europeus cuidam de divulgar as mídias sociais e site e compartilham o conteúdo. No Instagram, a comunicação é trabalhada por vídeos, fotos e transmissões ao vivo com as mulheres no comando da empresa, Rafaela a *designer*, sua mãe, irmãs e filha. Rafaela aparece com frequência com sua filha já adulta usando e comentando sobre os produtos e se relacionando com suas consumidoras. A empresa criou uma campanha chamada “as loucas do lencinho” e ensinam como combinar calçados e lenços que também são vendidos pela empresa ou acompanham os calçados em promoções em datas especiais. A empresa entende que as feiras internacionais são o espaço para criar experiências com a marca relacionadas com as mídias sociais. A Vicenza tem duas contas de Twitter, uma desde 2010 com 187 seguidores (@_vicenza) e outra (@vicenza) desde 2010 também com 4 seguidores.

4.9 MARINA MELLO

A empresa dona da marca Marina Mello, a Martins & Martins Calçados LTDA, é uma empresa familiar, hoje com 130 funcionários. Foi fundada em 1982 pelo pai e pelo tio do Sr. Rodrigo, quando Rodrigo não era ainda nascido. Hoje o pai do Rodrigo cuida mais da produção e Rodrigo mais da parte comercial, não que o pai também não participe. O tio saiu da sociedade e não influencia nenhuma decisão. Inicialmente, a empresa produzia calçados masculinos esportivos com a marca “Raça” registrada no INPI. Em 1988, mudaram para o segmento feminino e criaram a Marina Mello, cujo pedido de registro de marca fizeram em 1990. O pai do Sr. Rodrigo era vereador e outro vereador o assessorou como procurador no registro e sr. Rodrigo imagina que tenha sido o procurador o incentivador do registro. Trata-se de um procurador conhecido na cidade e no setor calçadista. O nome foi criado pela família antes do Sr. Rodrigo nascer. Ele conta o que sempre escutou sobre a escolha:

Na época, era muito comum marca de nome composto feminino. Por exemplo, como é “Carmen Stefans”. Tem várias marcas aqui em Belo Horizonte

mesmo, era um mercado, assim, muito forte de moda e tinha já muitas boas marcas de composto, e a minha família tem...É família de sangue político. O meu pai, meu tio, meu avô. Todo mundo é de herança política aqui e na época, o Collor de Mello era o salvador da pátria. Era... o... né? Na época era, assim, um caçador de marajá, né? Era o cara que ia mudar a política do país, né? Desde lá, né? Naquela época lá de meu pai, né? O pessoal que participou ali da época das “Diretas Já”. Aquela coisa toda lá. E aí, como uma homenagem, né, a essa história toda, eles usaram o “Mello” do Collor de Mello e criaram o nome Marina, porque ficava... Ficava legal, né. Era o “Marina Mello”. >>

A empresa fabrica calçados em couro. Todas as etapas da produção são realizadas internamente na fábrica em Nova Serrana no estado de Minas Gerais. O couro, matéria prima principal, é comprado de um fornecedor vizinho ali na região e, para os demais componentes sempre dão preferência a fornecedores locais. No passado, a empresa chegou a comprar couro no Rio Grande do Sul, enquanto não havia em Nova Serrana bons curtumes. Ao longo dos anos foram trabalhando junto a fornecedores locais para desenvolver o material e conseguir migrar toda a compra para a região. Apenas uma pequena parte de materiais não encontrados na região é adquirida fora do estado.

Sr. Rodrigo tem formação universitária em administração. Ele a complementou com cursos de curta duração específicos relacionados a questões práticas da exportação, dentre eles um sobre carta de crédito no Banco do Brasil. Ele aprendeu também com uma consultoria da federal de Minas Gerais que a empresa buscou uns anos atrás. A visão de negócio e objetivo da empresa retratadas por ele são centradas na rentabilidade por par de sapato, muito mais do que no volume de vendas:

A nossa empresa aqui, a gente busca mais rentabilidade no par do que o volume. É, eu trabalho com produto de valor agregado, então, normalmente, a gente trabalha mais com uma margem de, assim, um pouco maior, mas com menores volumes. Até pelo perfil de cliente que eu tenho. Não são clientes de volume.

A empresa exporta no momento da entrevista o equivalente a cerca de 5% do seu faturamento. O empresário divide em duas fases a trajetória de exportação. Uma no passado, abandonada antes de 2000, e outra, da retomada em 2015. De acordo com o empresário, o motivo de terem deixado de lado no passado foi a incapacidade da produção de atender a soma dos mercados brasileiro e internacionais com o aquecimento do mercado interno: a empresa fez então a opção de focar no mercado doméstico, parando de exportar. Quando da retomada em 2015, Sr. Rodrigo teve grande participação, tendo buscado se capacitar para esse objetivo. Ele retrata:

Aí uns quatro, cinco anos atrás... Foi até eu que retomei com esse projeto, depois que eu já estava aqui dentro, eu me especializei, né? Fui buscar, fui fazer curso, fui fazer e fui buscar, realmente, um entendimento para começar esse projeto. Aí eu busquei algumas pessoas para me auxiliarem, na época

também, para gente iniciar e voltamos a exportar. (...) somos novos, né? no mercado internacional. Vamos colocar aí que a gente teria quatro, cinco anos de mercado. Porque aquela história lá de trás, passou, né? Então, eu acho que, assim, é um é um longo caminho, né, até realmente conseguir um fluxo de vendas, um volume... Um volume considerável. E aqui na minha na cidade, né? Na minha região aqui, não se tem tanta... Não se tem tanta cultura de exportação, como se tem em outros polos, por exemplo, como o Vale dos Sinos.

O empresário destaca que, na região, não existe uma cultura de exportação, diferentemente de outras regiões onde essa cultura é muito forte. Ademais da sua visão sobre pouca cultura de exportação em Nova Serrana, o empresário fala de pouca estrutura na cadeia produtiva e na de vendas, comparando novamente com outros polos calçadistas. Além dele, trabalham na empresa com a parte de exportação dois funcionários originários do Vale dos Sinos que moram em Novo Hamburgo. Eles foram contratados há um ano e meio depois que outros não deram certo.

A primeira exportação da empresa foi realizada em janeiro de 2016 a partir de um calçadista no Rio Grande do Sul de Gramado e teve por destino o Peru, mais especificamente um pequeno lojista peruano. Esse cliente não continuou comprando depois dessa primeira compra da Marina Mello, mas a partir dessa experiência a empresa buscou outros lojistas no Peru que hoje compram com frequência. Logo depois do Peru, diversificaram os destinos na América Latina para Uruguai, Chile, Argentina, Colômbia e Equador, em geral sempre lojistas, com exceção do Uruguai onde o maior volume de vendas é feito para um distribuidor que revende para pequenos lojistas no país, fazendo os pedidos com as marcas desses lojistas.

Da Colômbia e de Portugal alguns lojistas e distribuidores já demonstraram interesse, mas a empresa não se sentiu animada na ocasião pelos custos de envio. Hoje, após amadurecimento da reflexão, o empresário entende que o cliente poderia bem assumir os custos do envio internacional com o uso do correio.

Todos os mercados lhe interessam, mas a Europa tem uma atratividade especial por ser um mercado que segundo ele absorve bem o seu tipo de produto. Outro motivo do interesse nos clientes europeus é entender que ali o *brand origin* brasileiro tem valor, assim como tem o produto de couro natural como é o fabricado pela Marina Mello. O Peru, de acordo com sr. Rodrigo, também valoriza bastante os sapatos em couro natural.

O empresário entende que esteve sempre preparado para exportação sempre levando uma tabela em dólar para as feiras e com um plano para envio. A Marina Mello participa todos os anos das feiras internacionais Couromodas, de Gramado, da SIC e da Zero Grau com a equipe

comercial. No exterior, a mesma equipe comercial, com o apoio do *Brazilian Footwear* onde é a Marina Mello é associada, já participou de feiras no Uruguai e no Peru.

Já a equipe de desenvolvimento vai todo ano ao salão Inspiramais e de lá trazem ideias e novidades em termos de materiais, sobretudo sobre solados e saltos diferentes, mas também novos conceitos para novas linhas de produtos.

Para estudar novos maquinários com foco no aumento na produtividade e na qualidade, sr. Rodrigo costuma ir ele mesmo na FIMEC no Rio Grande do Sul, feira que ocorre geralmente em março.

A partir dessas idas ou estudos na sequência, diversas máquinas foram trocadas nos últimos anos. Recentemente, adquiriram máquinas italianas que mudaram metade de todo o processo de corte. Segundo o entrevistado, tais máquinas reduzem perdas de couro, gerando grandes economias. Ele explica que o modelista da empresa cria no computador o modelo e o computador já programa o corte da máquina, não precisando mais adquirir formas para corte. O empresário considera que possui um processo “bem automatizado” em um parque industrial “bem novinho”. Todas as máquinas de costura também foram trocadas gradativamente por máquinas eletrônicas. Máquinas do processo de montagem também foram substituídas por máquinas mais modernas.

A primeira exportação em 2015 para o Peru foi toda com sua marca “Marina Mello”, mas 90% das exportações são *private label* para redes de lojas.

A marca chegou a aparecer em todas as solas, mas a empresa entendeu que isso prejudicava a venda *private label* para os lojistas e retirou em determinado momento alguns anos atrás a sua marca da sola. O envio para o exterior em geral é feito em caixas brancas sem identificação, exceto quando o cliente pede para colocar sua marca na caixa e no papel de seda dentro: nesse caso a empresa cobra a diferença de custo.

A empresa vende com o mesmo preço marca própria ou *private label* para o mercado externo, interessada em negociações de volume. Apenas em situações muito específicas faz alguma diferenciação no preço, em geral para abarcar algum custo adicional do pedido como custo com botons diferentes ou embalagens diferenciadas.

Já para o mercado interno, diferencia preços. A situação entre marca própria e *private label* no doméstico é invertida, sendo 90% das vendas com marca própria. Os 10% *private label* são na maior parte para uma única rede.

Em relação ao registro da marca, a marca fez o registro no Brasil. No exterior, o empresário chegou a olhar como registrar, mas achou caro demais, sobretudo pelo câmbio em

dólar. Isso já faz muito tempo, mas lembra ser algo em torno de 4000 reais por país o que não fazia sentido considerando o cenário de *private label* majoritário.

Apesar de não ter feito a opção por registrar no exterior, o empresário avalia que se visse alguma marca igual a sua no exterior, primeiramente correria para registrar a sua, dado que sem isso não adiantaria entrar com ação. Caso não conseguisse, aí buscaria outro nome para trabalhar, não tendo pensado nunca em nenhum outro. No Brasil, onde já tem registro, entraria com uma ação certamente segundo ele.

Sobre o papel da marca, o empresário entende ter a marca Marina Mello um papel importante para a venda ao consumidor final e no e-commerce. Sr. Rodrigo entende que algum terceiro usando a marca, poderia atrapalhar muito seu negócio onde clientes fiéis a marca Marina Mello há muitos anos, alguns há 25 anos e compradores pelo e-commerce ficariam perdidos.

A empresa tem apoio de uma consultoria do SENAI paga contratada por hora por ele ali da cidade para essa troca de maquinário de mudanças de layout e processo. O empresário confia bastante na opinião destes consultores. A empresa já usou financiamento do Programa Brasil Mais Produtivo, do Programa Produção mais limpa e do *Brazilian Footwear* e APEX para subsídio de ações no exterior.

O empresário enxerga o ambiente de negócios no exterior como muito parecido com o do Brasil, sobretudo no caso do Peru. No entanto, pelo perfil dos consumidores com biotipos diferentes do brasileiro, a produção faz alteração no produto aumentando a altura do solado e oferecendo mais opções na linha de plataformas. O mesmo acontece na Argentina, nesse caso pela preferência local. Para o Uruguai desenvolveu desenhos exclusivos mais robustos e mais altos também.

O e-commerce representa no momento da entrevista 1% de suas vendas no Brasil. O mercado estrangeiro, não é atendido por ele. A equipe interna é que gerencia tudo das vendas on-line.

Na Marina Mello, o Instagram se chama “Adoromarinamello”. Ele já parte com esse nome da lógica de seguidores em comunidade de fãs e tribo como tratado por Kozinets. O Instagram ressalta a venda-online já com uma ligação direta com plataforma para fazer pedido on-line. Os posts destacam os tênis com bastante frequência com linhas com inspiração em onças uma das características da marca. Aparecem também “bloggers” de blogueiras que comentam sobre a marca e modelos e lojistas indicando endereços para compras. Frequentemente, postam ainda vídeos do funcionamento da linha de produção. Nas fotos dos sapatos, geralmente existe junto uma bolsa em couro que combina, produto acessório também

vendido pela marca. O Instagram coloca em destaque a sigla “MM” encontrada nos calçados para ir criando uma identidade rapidamente reconhecida pelos consumidores da marca. Geralmente uma mão com um dedo indicador aponta para o “MM” que aparece nos cabedais dos calçados, com grande frequência em uma tag dourada presa na frente do cadarço ou do lado do sapato. A marca escrita por extensa também aparece nos tênis na lingueta. As fotos mostram as caixas com o rosa salmão escolhido para identidade visual da empresa e o papel de seda com “MM”. Sua primeira frase no Instagram é: “Produtos confeccionados com couro legítimo”, com um emoji de tênis e coração e o telefone da empresa, seu site e seu endereço físico. Acompanha ainda as hashtags “#tênise mcouro” e “#confortoteniscouro”. No Instagram aparece a conta de duas pessoas físicas, as duas Marina Mello, sem nenhuma relação com a empresa. Não aparece Twitter para a marca calçadista.

4.10 BRAZIL BOOTS

A Brazil Boots Industria e Comercio de Calçados LTDA é uma empresa pequena de Toledo, Paraná, fundada em 2016 por dois irmãos e a esposa de um deles, Sra. Solange, nossa entrevistada. A empresária cuida mais da parte administrativa, enquanto os dois irmãos dividem-se entre produção e comercial, mas em se tratando de uma empresa familiar pequena, as decisões são bastante conversadas entre os três. O marido da Sra. Solange é o que tem mais experiência no setor calçadista, tendo trabalhado por mais de 30 anos em uma outra empresa de calçados exportadora. Quanto à empresária, ela buscou se qualificar através de treinamentos para exportação promovido pela APEX. No momento da pesquisa, a Brazil Boots tinha 50 funcionários e produzia cerca de 600 pares por dia, faturando em torno de R\$ 10,6 milhões de reais no ano.

A produção é geralmente feita toda internamente, mas durante a pandemia, com atrasos acumulados, a empresa terceirizou parte da etapa da costura. Notaram, depois de alguns meses, que não era mais viável continuar a terceirização pelo custo e qualidade e não pretendem voltar a fazer. A parte do bordado é feita desde o início por uma empresa da filha do outro sócio em uma estratégia familiar. A empresa da referida filha funciona ali mesmo no mesmo pátio fabril.

A especialidade da Brazil Boots é o calçado para a agricultura. Desde o início, ela é licenciada da New Holland para quem produz os calçados que visam atender o mercado do sul do Brasil e de algumas localidades da América Latina. Uma outra empresa brasileira divide com ela a licença para o mercado da América Latina, sendo as duas as únicas licenciadas da

New Holland na América Latina. Além dos calçados com a marca New Holland, a Brazil Boots produz calçados com sua própria marca e com marcas *private label* de outros clientes.

Somando todas as marcas, a exportação representa pouco mais de 50% do faturamento, entre 52 e 54%. O mercado boliviano tem destaque, representando 10% do faturamento total da empresa. Nele, ela vende desde 2016 praticamente só com sua marca Brazil Boots. Parte da razão é o fato da licença da New Holland para produção na Bolívia ser da outra empresa brasileira licenciada. Além da Bolívia, a empresa exporta também desde 2016 para o Paraguai onde vende meio a meio New Holland e Brazil Boots. Vendem ainda uma pequena quantidade para o Uruguai e Peru. Atualmente, iniciaram negociações com clientes dos Estados Unidos e da China para vender botinas com a marca Brazil Boots, mas não haviam realizado até então nenhuma venda para esses clientes. O marido de dona Solange já vinha com esse nicho do Paraguai e Bolívia em seus planos quando fundou a empresa, já tendo trabalhado com vendas de calçados para esses países antes de criar sua empresa.

O nome foi criado pelo empresário marido de sra. Solange que ela qualifica como muito << arrojado>> e << visionário>>. Ela conta sobre essa criação:

Também por conta dessa experiência do meu marido. Ele pensou: “Vamos fazer um nome já internacional pra, pra ficar fácil, né?” E eu não sei nem como a gente conseguiu, como é que a gente conseguiu registrar o nome, né? Mas eu, eu não sei até que ponto a gente tem esse direito, né? De chamar Brazil Boots. Tipo, pareceu que é um nome comum que, que não deveria se ter o direito de registrar, mas foi dado. Eu não sei como explicar, mas me parece que é um nome que não poderia ser registrado, né, por ser Brazil e por ser Boots. Mas eu acho que a logo foi justo para poder fechar esse...

Em relação ao tema do registro de marca, a empresa tem depósito de pedido do registro da marca Brazil Boots nos três mercados expressivos em vendas: Brasil, Bolívia e Paraguai. No Paraguai, o pedido foi depositado em agosto de 2019 e na Bolívia em maio de 2019. Todos os pedidos foram depositados com a ajuda de um escritório de advocacia. Sra. Solange atribui a decisão sobre o depósito às experiências anteriores de seu marido na empresa onde trabalhava anteriormente onde se viu em uma situação no Uruguai em que o distribuidor local registrou a marca, passando a perna na empresa:

Na época, eu acredito que ele deve ter tido problemas, assim, tipo, tinha a marca e o país... Ah, é, acho que foi isso. Essa empresa que eles trabalhavam, tinha a marca, vendia, acho que no Uruguai, e o distribuidor foi lá e registrou. Quer dizer, eles não têm nem mais o direito de uso da própria marca, né? Esse distribuidor é dono. Então meu marido já, né? Com toda essa bagagem de experiência sempre pensou: “vamos primeiro registrar a marca antes que fortaleça e depois a gente não pode nem vender mais.

Sra. Solange classifica o registro no exterior como caro>>. Ela tem como ideia que custa uns 8000 mil reais por país e por classe, sem considerar taxas oficiais, honorários referentes a processo, defesas legais e traduções. No total, ela considera como valor algo em torno de 30 mil reais para registrar nos países que chegou a pensar, incluindo a China. A empresária destaca que os clientes chineses com quem haviam começado a negociar haviam manifestado o interesse em eles mesmos registrarem a marca Brazil Boots na China o que a empresária entende como péssimo e que só valeria a pena se fosse um volume de vendas extraordinário, a ser estudado.

Os pedidos nos três países, Brasil e dois no exterior, foram depositados por um representante parceiro do escritório que cuida da parte jurídica da empresa, ele também com sede em Toledo. A respondente também classifica o processo de depósito na Bolívia como complicado>> pelo trabalho de envio por correio de toda documentação. Considera que demorou a parte do depósito, mas que deu certo. O pedido ainda não teve decisão na Bolívia e no Paraguai.

A marca aparece na caixa que vai também para a exportação. A sola é a mesma para todas as botinas Brazil Boots e *private label* não sendo New Holland e foi desenvolvida pelo marido da nossa entrevistada. Ele também é o criador da sola injetada específica da New Holland, feita especialmente para a empresa. Trata-se de um investimento bastante elevado este do desenvolvimento de molde para sola líquida feita por um composto de polinóis em uma produção como um *waffle* descrita pela empresária. O investimento gira em torno de 500 mil reais para fazer um jogo de matriz, um número avaliado como expressivo para a empresa. Na sola da New Holland aparece a marca New Holland. Na sola da Brazil Boots, embora seja característica, não aparece nenhuma marca até para poder usar nas demais produções *private label* ganhando escala para diluir o custo. A empresa tem registro de desenho industrial dos dois modelos de sola injetada.

Ela personaliza outros elementos no calçado, como a etiqueta colada na lateral da sola, palmilha ou o bordado no peito do pé ou queimado no couro.

A empresa nunca participou de nenhuma feira calçadista.

A conta da Brazil Boots no Instagram chama-se “brazilbootsoficial”. A primeira marcação é “#newholland #agricultura #pecuaria”. O Insta tem um vídeo institucional que destaca os mais de 30 anos de tecnologia, tratando da tecnologia New Holland. Não aparecem influencers digitais e os modelos aparecem em fotos como cartazes não profissionais. No Facebook, outra empresa tem uma conta chamada “Brazil Country Boots” para produto bem parecidos onde na sola está escrito “Brazil Country”. Na conta “Brazil Boots” aparece a

marcação do “R” indicativa de marca registrada. O Facebook está todo em espanhol e o slogan que aparece é “*ventas por mayor y menor*”. As fotos do Facebook também são caseiras tiradas do sapato na caixa. Aparecem os solados característicos em muitas delas. O site da empresa é o “brazilboots.com” e as imagens são parecidas com as do Instagram. Os produtos são divididos em três categorias: “Botinas personalizadas”, “botinas de segurança” e botinas “New Holland”. A empresa não tem Twitter.

5 ANÁLISE DOS CASOS

5.1 PROPOSIÇÃO TEÓRICA CENTRAL E VISÃO GERAL DO CAPÍTULO

Esse trabalho busca investigar quais fatores agem no processo de decisão do empresário de solicitar ou não, no Brasil e no exterior, o registro de sua marca. Ele investiga também como agem esses fatores. A proposta é que a pesquisa seja conduzida no universo de pequenas e médias empresas brasileiras fabricantes de calçados de couro feminino exportadoras.

Visando esse objetivo e com base na revisão de literatura realizada, a **proposição teórica central (PTC)** que conduz o estudo é:

- **São fatores do processo de decisão do empresário quanto ao registro da marca: Idade da empresa e tempo da empresa no mercado; Tamanho da empresa; Custo do registro; Representatividade das vendas no exterior; Representatividade das vendas com sua marca própria; Características do elemento nominativo; Presença nas mídias sociais; Estratégia de crescimento; Quantidade e especificidade de países para onde exporta; Distância Psíquica em relação aos países para onde exporta; Estágio nos *I-models*; Expectativa em relação ao futuro; Precificação; Inércia; Alerta empresarial e viés de *Exploration*; aversão ao Risco; Inovação; Barreiras de entrada experimentadas na exportação; Modo de atuação na exportação; Motivo de internacionalização; Conhecimento; *Effectuation* e/ou *Causation*; *Network*; Ações de entidades de apoio à PME; e Participação em Feiras calçadistas.**

Essa PTC é a soma de proposições teóricas elementares (PTEs) que tratam de cada conjunto de fatores, geradas a partir da literatura, que foram apresentadas no

Quadro 6. A divisão em proposições teóricas elementares (PTEs) buscou viabilizar uma análise estruturada a fim de trazer o máximo de detalhes sobre o fator e sobre a forma como ele age no processo estudado. Cada uma das proposições é analisada com base nos dados obtidos nos estudos de caso conduzidos por pesquisa de campo junto aos empresários ou gestores de dez empresas selecionadas a partir dos critérios já apresentados. A decisão do empresário sobre

o registro de marca se concretiza objetivamente pelo depósito do pedido de registro de marca perante os órgãos responsáveis pela concessão do direito de PI no mundo.

Na *Within Case Analysis*, as relações entre fatores são mapeadas por empresa buscando-se compreender a realidade de cada caso.

Na *Cross-Case Analysis*, o que foi observado por fator é reagrupado, permitindo um outro recorte que viabiliza a comparação entre empresas por fator. É a combinação dos dois recortes, por empresas e por fator, que traz o melhor aproveitamento da metodologia escolhida visando os objetivos traçados.

Na *Pattern Matching*, o que foi obtido de resultados é analisado com base na literatura.

São essas as três etapas da análise apresentadas neste capítulo.

5.2 WITHIN CASE ANALISYS

Para cada empresa serão apresentados nesta *Within Case Analysis* os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior. Serão também aprofundadas as explicações do que foi encontrado na pesquisa sobre a forma de atuação dos fatores e sobre as relações que eventualmente tenham sido mapeadas entre eles. Em alguns casos, a compreensão sobre o porquê certos fatores não agem no processo de decisão sobre o registro de marca também tem grande importância como achados da pesquisa. Essa primeira etapa da análise, com aprofundamento caso a caso, é central para a compreensão do que será apresentado nas etapas seguintes.

5.2.1 Stella Ramalho: fatores do processo de decisão do registro de marca

Na Stella Ramalho, os dois pedidos no Brasil, um na classe 25 para calçados e outro na 35 para comércio, foram depositados na mesma data, em 2018, por um procurador conhecido dos sócios quando a empresa tinha 6 meses. Isso foi cinco meses depois dela iniciar a exportação. Nenhum pedido foi depositado no exterior.

No processo de decisão sobre registro de marca da Stella Ramalho, alguns fatores foram identificados como agindo tanto no processo de decisão sobre o registro no Brasil quanto no processo de decisão sobre não registrar ainda no exterior. Foram esses fatores comuns aos dois processos de decisão que tiveram resultados contrários: Estratégia de crescimento do negócio definida e a abordagem predominantemente em *Causation*. Outros fatores foram identificados

como agindo no processo de decisão sobre registro da marca apenas no Brasil: Conhecimento mínimo sobre registro de marca dos empresários; Aversão ao Risco; *Network*; Participação em Feiras de negócio calçadistas. Por fim, a Inércia aparece como fator agindo unicamente no processo de decisão relativo ao exterior, somando-se aos dois outros fatores no processo que levou a decisão sobre não registro até o momento da entrevista. O Quadro 9 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Stella Ramalho (*p)	Presente na decisão registro de marca Brasil	Presente na falta de consideração sobre registro no exterior
Conhecimento e aprendizado relativo a fabricação e mercado e não específico de registro de marca	1	0
Aversão ao Risco: “Não ter problema no futuro”	1	0
<i>Network</i>	1	0
Abordagem em <i>Causation</i> : Estratégia de crescimento definida e seguida à risca (onde exportação é apenas a que surgir espontaneamente por clientes conhecidos)	1	1
Inércia	0	1
Estratégia de crescimento	1	1
Participação em Feiras: visão do empresário sobre quem não é visto não ser lembrado e construção de <i>Network</i> – confiança	1	0

Quadro 9 - Fatores que aparecem para a Stella Ramalho

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

Para compreender melhor como agem esses fatores e como se relacionam, é necessário apresentá-los com um pouco mais de detalhes, retomando alguns dados sobre a empresa e sobre a fala do entrevistado.

A expressão com maior destaque na entrevista em resposta aos objetivos desta tese é “para não ter problema no futuro”. Ela indica a aversão ao Risco como fator central da decisão sobre o registro no Brasil. O empresário prefere se antecipar e registrar logo no início para não ter problemas futuros ainda que sua empresa não tenha um negócio baseado em vendas predominantemente com a marca própria até ali. O empresário não coloca as mesmas preocupações do contexto nacional no contexto internacional, pelo menos não até o momento da entrevista, dois anos depois da abertura da Stella Ramalho.

A decisão sobre o registro de marca no Brasil foi tomada, efetivamente, junto com a criação da empresa, fruto do Conhecimento básico dos sócios sobre registro de marca combinada com essa aversão ao Risco.

Cabe notar que a escolha do nome civil da filha de um dos sócios não é vista como problema pelo empresário e, de certa forma, ele parece até se sentir mais protegido com essa escolha, com certa legitimidade em torno da marca escolhida. Questões da legislação marcária nesse tema que impediriam o registro não aparecem no Conhecimento do empresário que não imagina que não poderia registrar um nome civil de menor de idade e que isso poderia ser um problema.

A Network agiu no processo de decisão sobre o registro de marca, quando refletindo sobre a escolha da marca buscaram clientes, amigos e fornecedores para testar “Stella Ramalho” e ver como eles percebiam o nome para identificar calçados. A observação de outras empresas, também contribuiu para o entendimento pelos sócios de que ter uma marca para servir de referência para clientes-empresas para quem produziriam *private label* era importante e isso agiu diretamente na preocupação de escolher e registrar uma marca assim que criaram a empresa.

A estratégia de crescimento do negócio que os quatro sócios definiram quando da abertura da empresa pode ser descrita com três componentes: a) aproveitar maquinário, funcionários e clientes da empresa onde os quatro trabalhavam, cada um em uma área da empresa, com o aval do antigo chefe; b) focar na produção *private label* para as maiores marcas possíveis buscando volume de vendas, continuidade, aquisição de experiência, reputação. E no futuro: c) combinar vendas on-line com abertura de loja própria.

Os empresários seguem à risca o plano definido com uma abordagem que tem todas as características observadas na literatura sobre o *Causation*. Mesmo diante de novas oportunidades de exportar grandes volumes, ou de vender *on-line*, eles não alteraram o curso de ação em relação ao plano inicial.

O plano traçado e seguido levou a decisões de precificação coerentes com o objetivo de manter grandes clientes como seus clientes *private label*. Tais decisões, por um lado, não estimulam a percepção de não valor agregado pela marca própria. Por outro, estimulam a percepção de valor agregado na medida que, através dessas vendas para grandes marcas muito conhecidas no mercado, a empresa constrói uma reputação e uma visibilidade no mercado que vai dando peso à sua marca própria. Ou seja, a decisão de segurar o passo e vender *private label* pode ser compreendida como um plano de construção da marca própria.

No *Causation* da Stella Ramalho, abrir lojas próprias no futuro, elemento do plano definido, leva o empresário a concluir que sobre registro de marca: “então, precisava disso”.

Nessa empresa, a abordagem predominantemente em *Causation* é reforçada pela *Network*, sendo o contato e o relacionamento com clientes e com fornecedores que garantem

uma capacidade da empresa já iniciar aproveitando o que herdou da antiga empregadora. A *Network* também está presente no endosso do antigo patrão que, ao fechar sua empresa, emprestou equipamentos para o início da Stella Ramalho. Os quatro sócios trazem ainda um capital relacional e usam por completo nessa fase inicial de dois anos da empresa e que direciona o modelo de negócios seguido.

O empresário não considerou registrar a marca no exterior porque entende que << antes de ser uma marca exportadora precisa ter sucesso no Brasil>>. Conquistar o mercado doméstico, é, portanto, considerado como necessário antes de se passar a atuar no externo.

Nota-se que no exterior, nenhuma venda é feita com a marca Stella Ramalho. No Brasil, trata-se de cerca de 20% de vendas com a marca Stella Ramalho atualmente.

Entende-se, portanto, que o registro de marca no Brasil e o não registro no exterior tem forte relação com o plano estratégico e com a abordagem em *Causation*, não sendo, até esse momento, significativo o mercado exterior ou a criação de uma marca forte tanto nele quanto no Brasil.

A participação em Feiras de negócios calçadista, que ocorre desde o início da criação da empresa, é fator do processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil: o empresário a partir da exposição da marca nas feiras, considera um aumento do risco de cópia ou problemas futuros. Essa questão tem relação com o Conhecimento e com a experiência que os sócios trazem da atuação na antiga empresa onde trabalhavam que também participava eventualmente de feiras. A participação em Feiras é considerada ferramenta de ampliação do poder do *Network*. O empresário espera, através do contato com clientes na Feiras, conquistar gradativamente a confiança reduzir no futuro a dependência em relação a representantes. A participação em Feira não é fator das considerações sobre registro da marca no exterior.

Analisando diferentes aspectos da entrevista com o empresário, observa-se que a empresa se encontra em uma situação de Inércia apesar de sua pouca de idade. Essa Inércia tem seu papel na questão da decisão sobre o registro no exterior. A empresa não explora ativamente a exportação e atende apenas aquilo que aparece de pedidos de antigos clientes da antiga empresa. Oportunidades apareceram fora do circuito dos antigos clientes, mas ela não buscou explorá-las. Ela também não explora oportunidades que surgem de modelos de vendas diferentes do modelo de venda para grandes marcas em *private label* que em seu plano é a forma de ganhar reputação e experiência nos primeiros anos e garantir sempre um alto volume de vendas, aproveitando a força da marca de seus clientes enquanto lentamente constrói a sua marca própria no mercado. A empresa, de certa forma, é refém do seu sucesso no modelo

seguido e no uso da *Network* e se coloca em uma situação de *lock-in* em uma abordagem predominantemente de *Causation*.

Não se observou nenhum indicativo de que a Idade da empresa (ou tempo de atuação no mercado ou mesmo somados os anos de experiência prévios do gestor) tenha tido qualquer relação com a decisão do registro de marca ou com a não consideração do assunto no mercado exterior.

A Distância Psíquica também não aparece como fator do processo de decisão relacionado ao registro de marca. O empresário não percebe grandes diferenças ou Distância Psíquica com os três países da América Latina para onde exporta. Essa percepção tem relação com o fato de trabalhar com um produto específico, botas, para os mercados no exterior. Observa-se que a *Network* tem papel nessa percepção de menor Distância Psíquica. O entrevistado enxerga uma Distância Psíquica um pouco maior para a Europa e Estados Unidos relacionado a visão da preferência de produtos que classifica como << mais ousados >> pelos consumidores europeus e americanos. Vale lembrar que a empresa ainda não exporta para essas localidades e que o empresário indica que aguarda uma oportunidade.

Na verdade, desde que a gente abriu a empresa, né? Como a gente vem da *Naturale*. A *Naturale* é uma empresa que já tinha trinta anos de mercado, a gente já trouxe muitos parceiros, né? De lá. Então, a empresa nossa, ela tá com dois anos e meio, né? A gente a abriu em metade de 2018. Então, desde lá, a gente sempre tem. “Ah, às vezes o exporta pro Paraguai”. Tem um cliente na... No Uruguai que compra sempre um produto de inverno nosso, que a gente faz... A gente é muito específico em bota, né?

Não vejo muita diferença do Brasil, nem diferença cultural. Porque, na verdade, a gente traz a inspiração do mercado deles pra cá, né? A única coisa que eu acho que no Brasil, o pessoal, ele é um pouco mais comportado com relação a moda, né? Ao uso da moda. A moda é mundial, mas o brasileiro na hora de consumir a moda, ele não é tão arrojado quanto o mercado europeu, quanto o mercado americano. Você anda na rua lá, você vê cada tipo de produto que é moda, mas que pra trazer pro Brasil, você tem que deixar ele um pouquinho mais comercial, né? É a palavra que a gente usa aqui.

Não, no caso nosso, como a gente já tem Radar, a gente já tem tudo pronto, né? A gente já é uma empresa que exporta, então, não vejo nada assim que me impeça de se aparecer uma oportunidade num mercado americano ou num mercado europeu hoje, é só aproveitar a oportunidade mesmo, né? Como eu não tenho um agente trabalhando lá, não tenho um trabalho atuante lá, seria uma oportunidade, né?

A única coisa que eu acho que no Brasil, o pessoal, ele é um pouco mais comportado com relação a moda, né? Ao uso da moda. A moda é mundial, mas o brasileiro na hora de consumir a moda, ele não é tão arrojado quanto o mercado europeu, quanto o mercado americano. Você anda na rua lá, você vê cada tipo de produto que é moda, mas que pra trazer pro Brasil, você tem que deixar ele um pouquinho mais comercial, né? É a palavra que a gente usa aqui.

A baixa expressividade do mercado externo no faturamento reforça a não consideração do registro de marca no exterior. Não se pode, todavia, afirmar que a não venda com marca própria na exportação seja uma causa do não pedido de registro de marca no exterior nesta empresa.

A Inovação na empresa em produtos é toda desenvolvida internamente, aproveitando a experiência e o conhecimento dos outros sócios, além do que geram de conhecimento pelo contato com a produção para grandes marcas como Amaro ou Arezzo. A gama de produtos da empresa não aparece na visão do empresário como fator de destaque na questão do registro marcário.

O custo do registro não é tratado como motivador ou inibidor da decisão sobre registrar marca no Brasil. Também não é considerado na decisão sobre registrar no exterior. Vale mencionar que o dono entrevistado da Stella Ramalho não achou caro o registro de marca no Brasil. Sua avaliação do custo passa pelo retorno em relação aos seus planos, sua abordagem em *Causation* e sua intenção em reduzir risco combinada ao seu conhecimento que lhe permite avaliar da forma como avalia a decisão sobre o registro de marca no Brasil:

Não, não. Não achei caro. Eu gastei na época, eu acredito, que por volta de uns dois mil reais cada certificação, né? É que a gente fez as duas... As duas linhas de frente de certificação, né? É que você certifica ela de duas formas, parece. Se eu não me engano, você certifica ela como marca produzida e marca pra comércio. Então, você tem as duas formas de, de registrar a marca, cara. Então, a gente registrou ela como marca produzida e também como marca pra varejo, pra comércio, né? Na verdade, é assim: Para um custo onde você futuramente consiga montar uma loja virtual, trabalhar essa marca online... Não é um custo relevante assim para um... para um perto de um faturamento que você consiga. Se realmente você abrir uma loja online para trabalhar com essa loja no mercado, né.

Não tem também papel evidenciado como causa ou explicação o estágio de *I-model* percebido na empresa. Ele pode ter relação, mas nada indica que ele tenha papel no processo de decisão estudado.

As entidades de apoio à PME não aparecem no processo de decisão pesquisado.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o empresário da Stella Ramalho, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos dois processos de decisão sobre registro de marca estudados. O Gráfico 1 oferece uma melhor visualização desses pesos, em amarelo aqueles para o Brasil e em azul para o exterior.

A Figura 13, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” no software e com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário da

Stella Ramalho, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

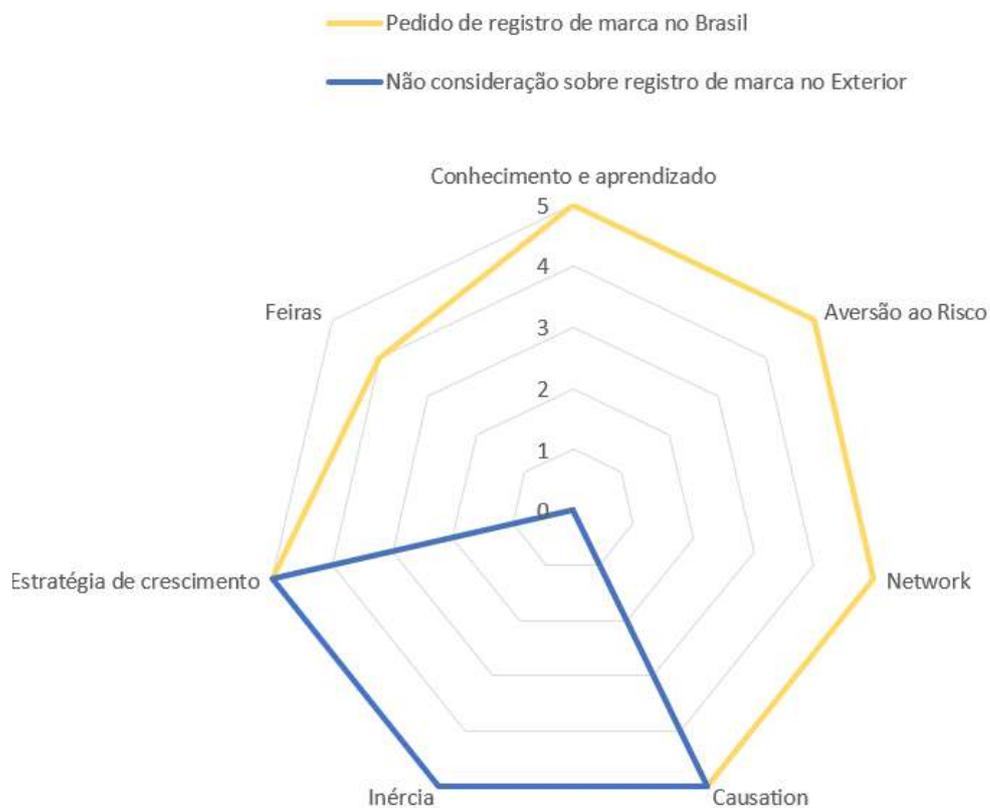


Gráfico 1 - Pesos dos fatores que aparecem na Stella Ramalho

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

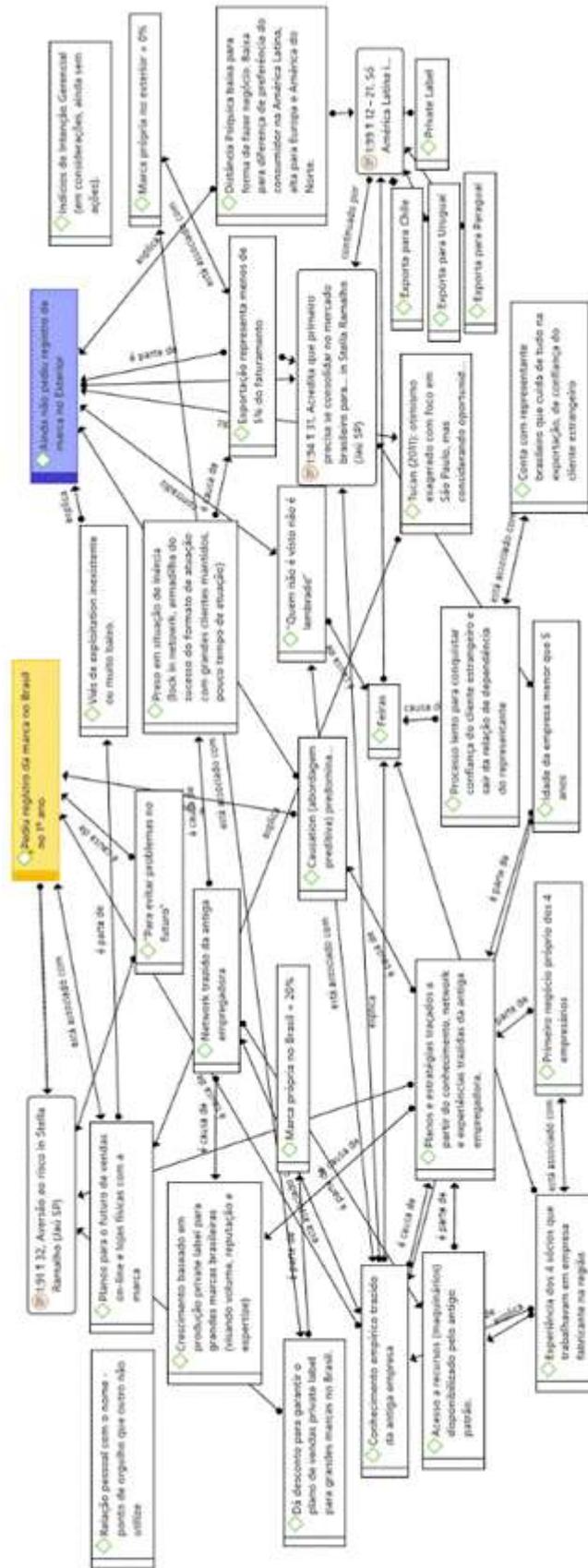


Figura 13 - Ligação dos fatores na Stella Ramalho

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.2.2 Hits: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Hits, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca estão em maior número para o exterior onde o resultado do processo levou a empresa a não depositar pedido de registro apesar da busca por anterioridades contratada. São eles: Conhecimento ou falta de conhecimento sobre o registro de marca; Características do elemento nominativo escolhido; Experiência no registro de marca com impossibilidade de registrar para comércio; Aversão ao Risco; Visão específica sobre importância de alguns países; Participação em Feira; *Exploration*; *Effectuation*.; expectativa de futuro conforme análise de Turcan (2011); Precificação; Inércia; Barreira à exportação e uso de marca (localidade e tamanho que conduzem a menor aproveitamento do papel da marca e de seu valor). Para o Brasil, não foram identificados como agindo no processo de decisão estudado quatro deles: Participação em Feiras, Precificação, Inércia e Visão específica sobre a importância de alguns países. O Quadro 10 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Hits (*m)	Presente na decisão sobre depositar no Brasil	Presente na decisão sobre não depositar pedido no exterior
Conhecimento ou falta de conhecimento sobre registro de marca (territorialidade)	1	1
Característica do elemento nominativo	1	1
Experiência no registro de marca com impossibilidade de registrar para comércio	1	1
Aversão ao Risco	1	1
Visão específica sobre a importância de alguns países	0	1
Participação em Feira	0	1
<i>Exploration</i>	1	1
<i>Effectuation</i>	1	1
Quadrante em Turcan (2011)	1	1
Precificação	0	1
Inércia	0	1
Barreiras à exportação e uso de marca: localidade e tamanho que conduzem a menor aproveitamento do papel da marca e de seu valor	1	1

Quadro 10 - Fatores que aparecem para a Hits

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

O empresário da Hits relata que tem o registro que chama de “normal” se referindo ao registro no Brasil. Os pedidos no Brasil foram feitos por procurador logo que a empresa abriu,

dois anos antes de começar a exportar. O empresário não guarda lembrança do custo, mas sua percepção foi que a de que << não foi caro >>.

No caso desse empresário, a falta de Conhecimento sobre territorialidade parece ter o maior peso no fato de não ter sido feito o pedido de registro de marca no exterior. Isso porque o empresário aborda a preocupação com ter a proteção no exterior, mas detalha quanto à questão que quando soube que não existia nenhuma marca Hits sendo usada no exterior através de uma busca por anterioridade contratada no mesmo escritório responsável pelos pedidos no Brasil, considerou que o registro no Brasil já o protegia no exterior.

A participação da empresa na feira calçadista MICAM tem relevância no tema: o empresário a considera como “a apresentação para o mundo de sua marca”. Foi para apresentar sua marca na feira MICAM na Europa que ele considerou importante verificar se haveria algum impeditivo em usar a marca Hits e por isso buscou o escritório de advocacia para a busca por anterioridades. O custo que ele lembra para esse serviço de busca por anterioridade no mercado europeu cobrado pelo escritório de advocacia foi de R\$ 1000 reais, o que não foi percebido como caro, especialmente comparado com os demais custos de participação na feira. O que ele compreendeu sobre o resultado sem anterioridades em território europeu foi não precisar de mais nada para se sentir protegido com a apresentação da sua marca na MICAM. Pode-se observar que o custo do registro de marca no exterior não é conhecido pelo empresário.

O empresário na Hits escolheu essa marca por entender que se trata de um termo fácil de memorizar. Com base nesse entendimento de se tratar de um ótimo termo para identificar seu produto e em algum momento também identificar lojas, ele buscou o registro de marca no primeiro mês da abertura da empresa. O fator “Característica do elemento nominativo” age neste processo de decisão quanto ao registro de marca no Brasil. Nota-se que mesmo sem o registro na classe 35 de comércio, propaganda e gestão de negócios por ter sido seu pedido indeferido com base na anterioridade no Brasil de marca Hits de outra empresa, o empresário mantém como plano ter lojas com o nome Hits.

Para compreender a percepção do empresário sobre marca podemos considerar sua afirmação: << Então, eu acho que marca conta muito >>. A lógica por trás dessa crença é exemplificada por ele através do raciocínio que se baseia no caso de outra empresa, maior, a Vizzano que vende com margem muito maior segundo ele por ter uma marca forte.

Na Hits, 20% das vendas ocorrem com marca própria. Suas exportações representam cerca de 15% do faturamento. O empresário acredita que não é o habitual do setor vender com marca própria. Ou seja, ele se coloca em uma situação de Inércia e não apresenta Intenção Gerencial para sair dela. Ele sustenta uma posição em cima de uma análise sobre a razão dos

clientes importadores preferirem *private label* para se protegerem da concorrência, mas não busca ativamente alteração desta dinâmica que, segundo sua própria análise, não é a mais favorável. Observa-se que predomina aqui uma abordagem de *Exploration* em relação ao cenário que em algum momento foi identificado como prática do mercado e que se auto confirma continuamente através dessa abordagem não havendo tentativas de aumentar as vendas com a marca própria.

Sobre precificação, ele dá descontos na exportação porque entende que o comprador assume os impostos do país de destino. Considera que os clientes estrangeiros já sabem disso e que esperam o desconto. Ele não pratica nenhuma precificação relacionada ao aumento de vendas com a marca própria.

Sobre o risco, se em algum país um dia encontrar um terceiro dono do registro como marca termo impeditiva o empresário responde sobre o comportamento que mais provavelmente adotaria:

Ah, em um primeiro momento, eu acho que é brigar pela minha marca, né? Importante. Eu acho que é uma fácil assimilar... Fácil, sabe? É ótima. Então, eu ia brigar por ela. Agora, se não der... Eu também não sou o cara que fica insistindo muito não. Não deu, não deu. Não é pra mim. Vamos embora. Faz outra e tá tudo certo.

Cabe notar que a mesma preocupação observada na MICAM e para a Europa não existiu na América Latina ou nos Estados Unidos. Os mercados e o papel da entrada de sua marca são tratados de forma distinta. Não parece ter nenhuma relação com o fator Distância Psíquica a não preocupação pelo registro de marca na América Latina ou nos Estados Unidos.

Como observado na descrição da empresa, a Hits vende para 9 países. Fora da América Latina, vende para Porto Rico, Espanha, Itália e Estados Unidos. Seu primeiro destino foi o Uruguai com uma venda *private label*. O empresário considera que cada país tem sua peculiaridade, mas não enxerga complicações em trabalhar com elas. Ela considera que já dominou a forma de produzir para os países para onde exporta, conhecendo suficientemente as especificidades. Ele destaca o quanto acha simples a exportação e o trato em negócios com estrangeiros. Considera, aliás, que os estrangeiros lhe transmitem muito mais confiança na relação comercial do que os clientes brasileiros lojistas. Não é dada grande importância para o fato dele não falar inglês: o empresário supri a questão contratando um tradutor sempre que necessário. Entende-se, contudo, que exista um custo a ser considerado aqui na Distância Psíquica pela diferença de idioma na negociação, mesmo que ele não explicita a questão. Para o Peru, o empresário observa a especificidade das chuvas que exigem uma determinada qualidade de solado e de cola, mas ele considera que seu produto já preenche os requisitos. Para

Bolívia, ele fala da burocracia alfandegária que atrasa em meses o envio mesmo com a atuação de um representante brasileiro com sede em Franca.

Ainda na internacionalização, o estágio nos *I-models* não aparece como fator das decisões sobre o registro de marca no Brasil ou exterior.

Seu foco principal em toda sua estratégia de negócio e de crescimento parece ser manter ou aumentar a escala para reduzir o custo unitário de fabricação. Essa preocupação tem relação com seu nível de otimismo na análise dos quadrantes de Turcan (2011), onde a empresa está posicionada no quadrante II do alto otimismo (com algum nível de ceticismo quanto a economia). O empresário não é totalmente otimista quanto a economia do Brasil acreditando que o poder de compra não vai melhorar e, por isso, está preocupado em reduzir seu custo médio unitário para ser competitivo. Nesse ponto, nota-se que visão da Hits é em parte influenciada pela visão sobre o quanto a empresa consegue usufruir da economia e da indústria, sendo pequena e << não estando no patamar das empresas do Sul>>. O grau de otimismo age no processo de decisão de registro de marca no Brasil e no início do processo que levou à contratação do serviço de busca para Europa. Localidade (não no Sul do Brasil) e tamanho da empresa são percebidos aqui como barreiras pelo empresário.

Em sua estratégia de crescimento com foco na abertura de lojas físicas com a sua marca combinada com um crescimento de vendas *on-line*, visibilidade e mídias sociais têm destaque. Cabe lembrar que a loja da empresa existente não foi aberta com a marca Hits, segundo o empresário, para não causar problemas com lojistas de região, evidenciando uma aversão ao Risco nessa decisão baseada em um conhecimento sobre o mercado na região, com base nos dados que o empresário tinha naquele momento. Outra possível explicação é a da recusa do INPI ao seu pedido de registro para comércio e uma esperança de que com o tempo esse cenário mude e que ele possa usar a marca para comércio sem enfrentar riscos de problemas.

Ao considerar os resultados da loja varejista sem marca, ele detalha que loja mal se paga e considera que não colocar a marca não foi um acerto. Seu plano futuro é reagir, alterar e se adaptar, adotando claramente uma abordagem de *Effectuation*.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o empresário da Hits, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 2 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 14, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

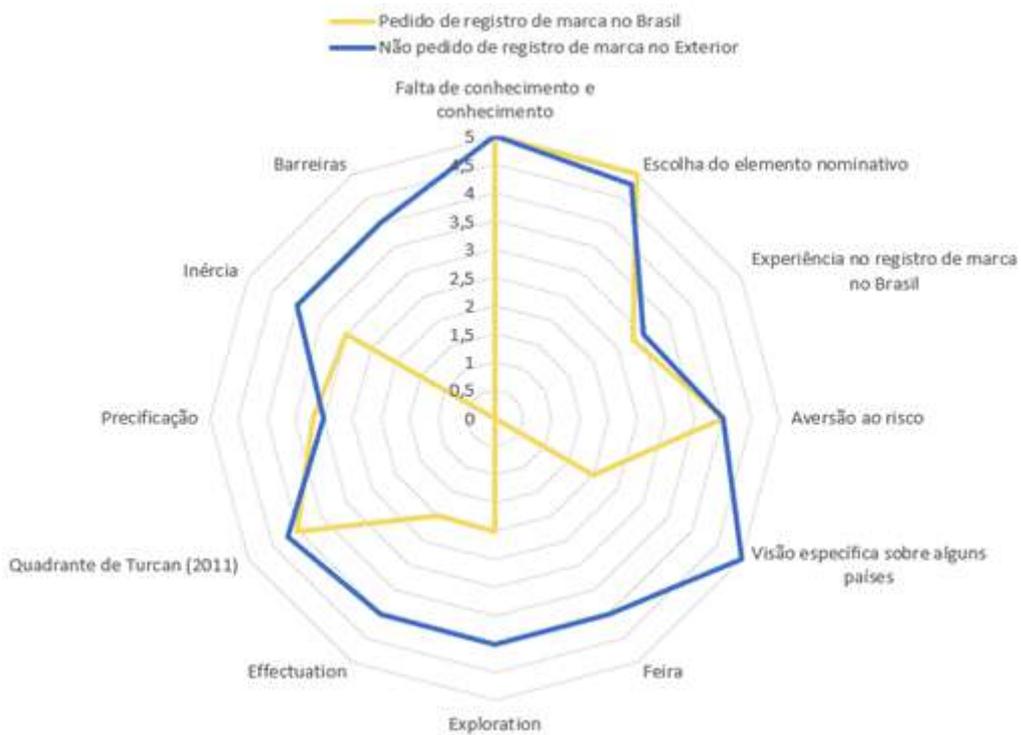


Gráfico 2 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Hits

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

5.2.3 Donna Carlotta: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Donna Carlotta, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca estão em maior número para o Brasil. São eles: Ação de entidade de apoio à PME; *Effectuation*; *Network*; Alerta Empreendedor; Falta de Conhecimento sobre registro de marca; Ausência de percepção de Risco e Inércia (*status quo*) sobre o registro de marca. Para o exterior, onde a decisão foi a do não registro até o momento da pesquisa, não foram identificados como agindo no processo de decisão estudado três deles: Ação de entidade de apoio à PME; *Effectuation* e Alerta Empreendedor. O Quadro 11 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Donna Carlotta (*p)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil	Presente na decisão sobre não depositar pedido no exterior
Ação de entidades de apoio à PME: exigência para ser associado	1	0
<i>Effectuation</i>	1	0
<i>Network</i>	1	1
Alerta empreendedor	1	0
Falta de Conhecimento sobre registro de marca	1	1
Ausência de percepção de Risco	1	1
Inércia status quo sobre registro de marca	1	1

Quadro 11 - Fatores que aparecem para a Donna Carlotta

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

O empresário da Donna Carlotta, responde sobre a razão do registro da marca no Brasil:

Ah, não. Foi comigo mesmo, porque foi uma exigência da Abicalçados. Eu sou associado da Abicalçados hoje e, para ser associado lá, você tem que ter a marca registrada.

O fator central da decisão de depositar o pedido de registro de marca no Brasil pela empresa foi, portanto, o interesse em se associar à Abicalçados como forma de fomentar a exportação, combinada com a exigência da Abicalçados sobre ter prova do depósito de pedido para registro de marca para a empresa participar do programa e da plataforma de vendas *Brazil Footwear*. A referida entidade de apoio à PME teve, assim, protagonismo na decisão. A mesma associação não passou como exigência o registro no exterior. A exigência sobre depositar o

registro no Brasil pela Abicalçados no caso da Donna Carlotta pode ser considerada como um evento crítico. Algo que gerou a resposta imediata sem maior envolvimento com a questão.

A *Network*, gerada através de formação pelo empresário em Comércio exterior, foi decisiva no caminho escolhido pelo empresário em relação às exportações. Ela é centrada em oportunidades para a exportação com fontes privilegiadas de informação (Sigrist, 1999, a e b), o contato do professor, aproximando a empresa da Apex e, em seguida, da Abicalçados. Essa *Network* não gerou uma transferência de conhecimento sobre registro de marca. O pedido de registro de marca no Brasil, realizado quando a empresa já tinha 5 anos, não esteve ligado a um conhecimento suficiente ou um interesse suficiente que garantisse o acompanhamento do processo até o fim e o resultado é que hoje a empresa não tem sua marca registrada. Com intervalo de 8 anos entre eles, foram dois pedidos. Um, por falta de pagamento da segunda parcela não virou registro e outro por indeferimento sem recurso interposto. Os pedidos foram feitos por um amigo advogado e o empresário não achou caro, mas hesita entre achar ou não que demorou.

A empresa pode ser classificada como *born-global*. Começou a exportar quando tinha dois anos e em poucos meses atingiu um percentual acima de 85% com exportação. O fato de ser *born-global* não agiu sobre o processo de decisão quanto ao registro da marca no exterior, mas pode ter participado no Brasil, considerando o motivo de interesse pelo Brazil Footwear e apoio da Abicalçados.

O fato de as vendas com marca própria representarem em torno de 40% o que, no contexto das empresas pesquisadas, pode ser considerado um percentual elevado e, mesmo assim, não ter nenhum registro de sua marca, reforça o entendimento sobre a falta de conhecimento combinada com tolerância ao risco ou com a não percepção de risco. Por isso Ausência de percepção de Risco é um fator mapeado como agindo no processo de decisão sobre registro de marca.

Não existem diferentes preços praticados nem para *private label* e marca própria, nem para exportação e a precificação não age no processo de decisão estudado.

Sobre especificamente o registro no exterior, o empresário ainda não avaliou como de seu interesse. Nesse seu processo de reflexão, as marcas fortes de seus clientes têm um papel central, levantando certo grau de dúvida sobre se atuar com a sua própria marca seria a melhor estratégia. No entanto, ao refletir alguns segundos sobre a questão, ele transparece no discurso que entendendo como fundamental centrar em uma única marca, faria mais sentido ser na sua, sobre a qual tem maior controle. A falta de atuação para explorar a questão, colocou a empresa em uma situação de inércia de status quo, sem nenhum indicativo de intenção gerencial para

tirar a empresa da situação. O empresário enxerga o que ajuda a reforçar sua posição atual em relação a esse processo de decisão. Na perspectiva comercial, não existe inércia. A empresa está em uma posição que poderíamos chamar de bipolar no que tange a percepção do papel da marca. Por um lado, o empresário avalia não ser inútil registrar a própria marca no exterior, pois marcas de clientes ou de parceiros fabricantes teriam mais força na dinâmica de negócios pensada para exportação. Por outro lado, ele considera que teria mais força se concentrassem as vendas em uma única marca e que faria sentido adotar a Donna Carlotta como marca. Ele considera que o elemento nominativo escolhido é adequado à questão, observando outras marcas de calçados no exterior com nome compostos e com “Donna” na composição.

Ah, não teve necessidade. Por, por enquanto, foi, na verdade, é isso mesmo. Não teve nenhum pedido, nem nada assim do tipo. (...) Não tenho muito medo não porque eu, eu estou tentando fazer esse trabalho mais para *private label*. Então, a marca não vale, por enquanto, assim. Não é meu, meu destaque, sabe? Às vezes, a gente não sabe o dia de amanhã, né? Mas, atualmente, não é isso meu foco.

A marca deles no mercado interno é, é mais forte que a minha. Mas eu acho, assim, eu teria que continuar a Dona Carlota, por conta da... Bom, não sei se seria uma, não tinha pensado nisso, mas eu acho que não tem, não tem necessidade. Eu acho que se eu continuasse com Dona Carlota, nessa marca só de exportação, ficaria, eu abriria mais espaço. Mas num, num é uma, uma exigência, assim. Precisaria pensar melhor nisso daí, é uma pergunta interessante. Eu sinto que se você abrir muito o leque de marca, você acaba não focando em nenhuma. Então o certo seria se focar em uma só e trabalhar firme com essa marca pro exterior. Poderia até, eu estava pensando, que nem, dá para numa fábrica, se eu fecho, tipo assim ó: “A marca para exterior vai ser Donna Carlotta. A exportação vai ser eu que vou fazer. Então, você tem que fazer com a minha marca.” Para eles não seria problema fazer isso, porque o pessoal quer trabalhar, eles querem o pedido lá, né? Eu acho que seria a melhor forma mesmo fazer é isso.

A abordagem em *Effectuation e o Alerta Empreendedor* agem no processo de decisão sobre pedir o registro da marca no Brasil porque é ela que leva a busca por participar do programa da Abicalçados.

A ausência de percepção de risco por não ter o registro de marca é central no processo de decisão sobre o registro de marca e isso tanto sobre não procurar no exterior quanto na falta de interesse que resultou em não registro no Brasil apesar dos pedidos.

A Inovação do modelo de negócio para explorar uma oportunidade identificada associada à capacidade específica compreendida pelo empresário não tem papel relevante na empresa no processo de decisão de registro de marca. Da mesma maneira, não tem papel a forma de atuação no exterior via feiras internacionais, exportação via *tradings* e consórcio de exportação. Não tem também papel o Motivo da internacionalização. O otimismo existente em

relação à indústria e ao setor também não agem no processo de decisão sobre o registro de marca no caso dessa empresa. A baixa Distância Psíquica em relação aos países para onde exporta também não aparecem como fatores agindo no processo de decisão sobre registro de marca.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o empresário da Donna Carlotta, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 3 oferece uma melhor visualização desses pesos.

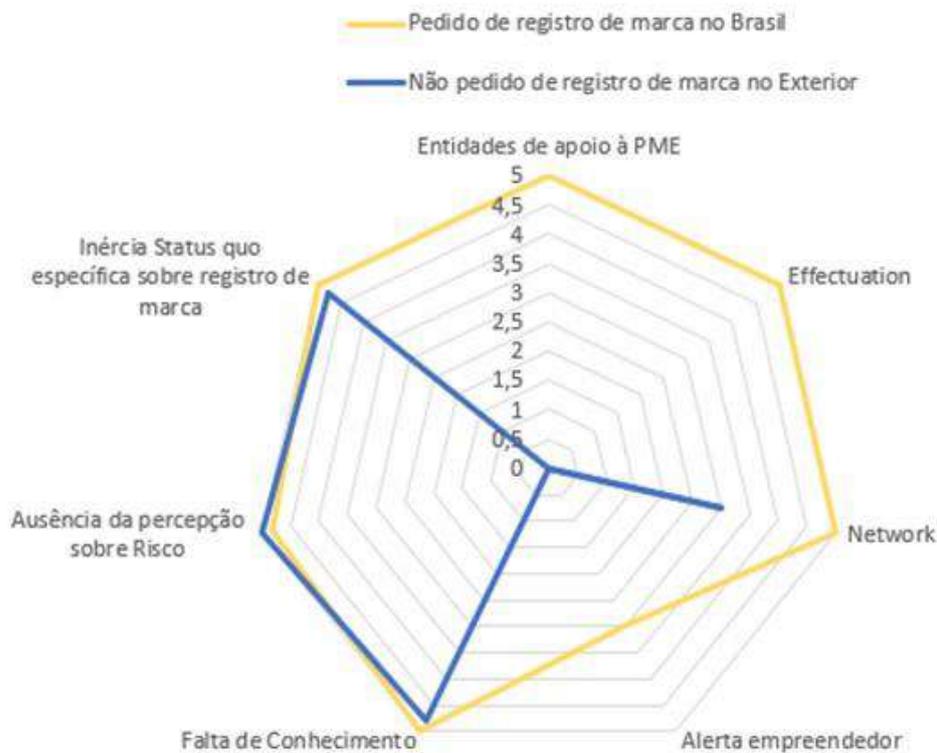


Gráfico 3 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Donna Carlotta

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

A Figura 15, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

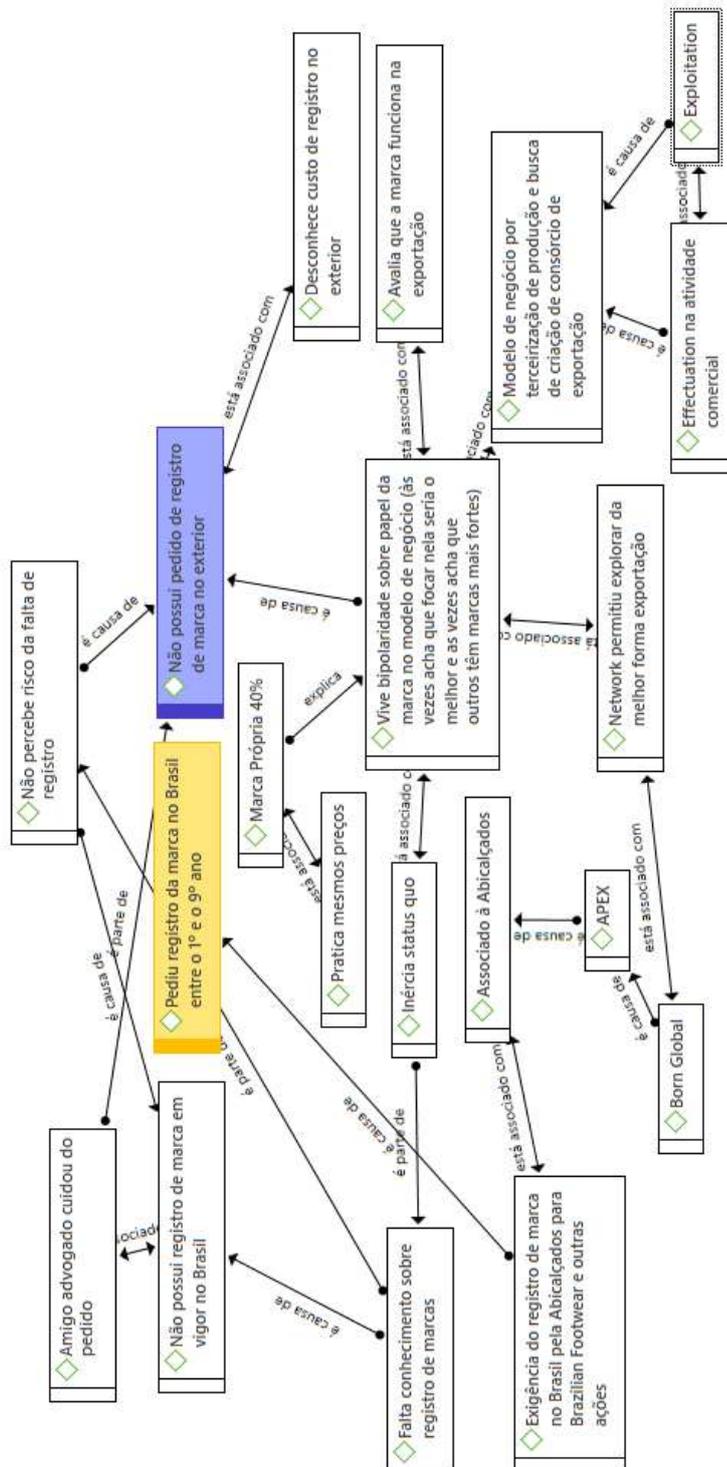


Figura 15 - Ligação dos fatores na Donna Carlotta

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.2.4 Perlatto: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Perlatto, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca estão em maior número para o exterior, lembrando que a empresa fez dois pedidos de registro em países no exterior. São os fatores: Representatividade da Marca própria nas vendas; Modo de atuação na exportação; Medo de cópia; Barreira de entrada no exterior (importância do Distribuidor); Motivo da internacionalização; Distância Psíquica; Característica do elemento nominativo; *Network*; Precificação; Conhecimento ou falta dele; Idade da empresa; Mídias Sociais; Estratégia de Crescimento; Estágio nos *I-models*; *Exploitation* e *Exploration*; Percepção de risco; Quantidade de países para onde exporta; Visão específica sobre países; Custo do registro para a decisão em alguns países; e Evento Crítico. Para o Brasil, não foram identificados como agindo no processo de decisão estudado oito deles, alguns de forma natural por se tratar de análises específicas do contexto da internacionalização. São os fatores elencados para o exterior que não agem no Brasil: Modo de atuação na exportação; Motivo da internacionalização; Distância Psíquica; Característica do elemento nominativo; Mídias Sociais; Estágio nos *I-models*; Quantidade de países para onde exporta; Visão específica sobre países; Custo do registro para a decisão em alguns países; e Evento Crítico. O Quadro 12 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Perlatto (*m #2de)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil	Presente na decisão sobre depositar pedidos no exterior
Marca própria representatividade	1	1
Modo de atuação na exportação	0	1
Medo de cópia	1	1
Barreira de entrada no exterior: importância do Distribuidor	0	1
Motivo da internacionalização	0	1
Distância Psíquica	0	1
Característica do elemento nominativo	0	1
<i>Network</i>	1	1
Precificação	1	1
Conhecimento ou falta dele	1	1
Idade que traz aprendizado, conhecimento e <i>network</i> de advogado responsável pelos registros de marca	1	1
Mídias sociais	0	1
Estratégia de crescimento	1	1
Estágio nos <i>I-models</i>	0	1
<i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	1	1
Percepção de Risco	1	1
Quantidade de países para onde exporta	0	1

Visão específica sobre países	0	1
Custo do registro para a decisão em alguns países	0	1
Evento crítico	0	1

Quadro 12 - Fatores que aparecem para a Perlatto

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

A escolha do elemento nominativo na Perlatto - fácil de ser memorizado, inclusive pela sonoridade, fantasioso e evocativo de luxo e de origem italiana - é considerada um acerto e um risco para cópia, sendo um fator que age na decisão sobre o registro da marca.

A gestora trata do medo de cópia especialmente em países onde existem muitas pequenas fábricas de calçados e uma cultura da cópia movimentada pelo interesse dos consumidores em relação a marcas de calçados produzidos no Brasil. Ela destaca os casos do Chile, do Paraguai e do Equador.

Sobre a razão de registrar a marca no exterior ela ainda inclui:

Eu fiz assim o registro, porque é uma regra, né? Uma vez que você entra com a marca no país em grande quantidade. Eu entrei com 5 mil pares. No Chile, em uma rede de 42 lojas... 98 lojas, um grupo. Então, é um grupo muito forte no país. Na hora, a marca ia ser posicionada em muitos pontos. Então, já começa ali também. São países que têm fábrica, sabem produzir e que que acontece? Não, eles copiam. Eles vivem disso. Por quê? Aí o país tem lá a fabriquinha. Equador mesmo, que é um dos maiores produtores hoje, do Mercosul. O Equador vê que os... As lojas estão querendo vir aqui comprar a Perlatto. A primeira coisa que o cara vai fazer. Chegou à bota no país, ele vai copiar tudo. Nesse mundo, nada se cria, tudo se copia. Então, o cara vai querer copiar imediatamente a bota. Então, o que a gente tem, e ele pode querer lançar com a etiqueta... Copiar etiqueta, copiar tudo, né? Copiar a etiqueta, copiar a florzinha, tudo de marketing que... Que define a nossa marca aqui, eles podem querer copiar igual. Então, a gente tem... Quando entra um volume muito grande no país, eu, como tutora aqui do setor, eu tenho que falar a regra. A regra é “entrar a marca e registrar”.

Porque se essa empresa pensa que tem que ser forte a marca... Eu quero falar lá, “conceito de marca, valor de marca”, que eu quero levar essa marca pra frente. Se ele não tiver peça importante, se ele fosse numa fábrica que faz só *private label*, tanto faz para ele, era uma coisa. Mas eles importam isso. Existe um valor, existe *marketing* em cima da marca, existem modelos lindas aí que você vê. Modelos, campanhas, efeito. Tudo aquele boom em cima da marca, então é uma marca. Se ainda não é tão estruturada, ainda nem como deveria ser, caminha para isso. É o sonho deles. É vender só Perlatto. Aí eu entro num país e dou tiro no pé no negócio do Brasil. Vai acabar... Ferra a fábrica, né? Ferra a fábrica. Então, mais ou menos, uma regra... É uma regra de exportação, tá?

Sapatoterapia hoje, se você ver... A Sapatoterapia daqui de Franca, depois você marca aí, se você quiser fazer reunião com o Daniel. Ele e pode falar muito sobre isso com o próprio Dinei da Beerre, também te passo contato. Que

é quem faz os registros pra todo mundo. O Daniel acho que tá registrado em 40 países. 40. Sapatoterapia.

O primeiro pedido no exterior foi feito 2 anos depois de começar a exportar, bem diferente dos 13 anos do pedido no Brasil. O fato que levou propriamente ao primeiro depósito de pedido de marca no exterior foi um terceiro ter buscado registrar a marca no Chile e o escritório de advogados que havia cuidado do pedido no Brasil ter avisado à Perlatto desse fato ao mesmo tempo que esse terceiro buscou contato direto com a o dono da empresa brasileira vindo ao Brasil para negociar e pressionar pela cessão do direito de uso da marca no Chile. Os dois empresários não chegaram em um acordo e diante da ameaça de perda do direito e pedido do terceiro a questão acabou levando a um litígio. Esse fato crítico motivou ou acelerou a decisão sobre pedido do primeiro registro no exterior. A experiência marcante trouxe ainda, de acordo com a respondente, um estímulo ou uma preocupação que incentiva o registro em outros países. O limitante para um maior número de depósitos em outros países é o custo e o *budget* limitado. O custo percebido pela entrevistada é de R\$ 10 mil reais por classe e por país somando procurador. Em caso de litígios esse custo seria o triplo. Esses dados resultam em uma análise ano a ano do mais urgente pedido a ser feito de acordo com os resultados de vendas e com os contextos do país analisados pela gestora de exportação.

A empresa tem um percentual de venda com marca própria de 50% no Brasil e no exterior e, diferentemente de muitas empresas do setor que trabalham com foco no *private label*, a Perlatto tem intenção de focar na venda de marca própria, sem abandonar uma parcela em *private label*. A equipe de vendas nacionais e de exportação, pratica, aliás, preços um pouco mais elevados para vendas *private label*, em uma precificação alinhada com o objetivo de priorizar vendas com a marca própria. O preço *private label* mais elevado tem por causa custos mais elevados para embalagens e para inserção da logo no cabedal de *private label* muitas vezes utilizando materiais mais sofisticados. Em outro trecho, contudo, ao abordar como usam o registro de marca como argumento de venda, a resposta indica que isso auxilia a empresa a não precisar praticar grandes descontos. Nisto, o primeiro registro de marca reforça a decisão por registros em mais países e essa relação é percebida pela gestora.

A estratégia de canais de venda e crescimento da empresa tem o aumento da exportação como um dos pilares. As vendas *on-line* são um segundo pilar.

A entrevistada traz também como elemento na decisão sobre o registro o valor que enxerga do pedido de registro como argumento de venda na exportação. A base disso é o modo de exportação que passa por distribuidores locais que investem recursos próprios para fazer a marca que distribuem se tornar conhecida no mercado. Isso se combina ao cenário já abordado

de cultura de cópia e facilidade de pequenas empresas fabricantes nos países que se adaptam rapidamente para copiar e produzir em poucos meses qualquer produto com sucesso em vendas, tendo como vantagens competitivas os impostos menores locais. Esses distribuidores se sentem, portanto, mais seguros em investir em marcas que já tenham registro ou pedido de registro de marca no país e pedem isso às empresas que lhes vendem seus produtos. A respondente dá diversos exemplos de situações em negociações de vendas onde ela usa ativamente como argumento de venda e de preço a existência de registro de marca ou pedidos em determinados países.

A representante ressalta a proximidade cultural e climática com o Brasil nos países para onde mais exporta:

Nosso forte são os países da América Latina. É o nosso forte hoje. Fazemos alguns outros, mas não é a nossa *expertise*. Hoje eu tô até respondendo uma pesquisa aqui da Esporte São Paulo, aqui com a FIA, que nós estamos com uma parceria com eles também. E pergunta um pouco sobre... Sobre isso. O que que eu considero a dificuldade, né? Então, eu digo assim, quando eu falo de países latinos... Claro que nós temos outros mercados como alvo, né? Estamos trabalhando aí. Mas eu penso que hoje tem que ser muito parecida a cultura. A cultura tem que ser muito parecida. O clima, a cultura e o produto. Tem que ficar similar, assim. Se não, não consigo. Lança uma fábrica, lança uma coleção aqui no Brasil e a forma que eu impacto lá é isso. É a cultura. O clima seja o mesmo. Nós lançamos inverno aqui, é inverno em outro lugar. A compra da estação tem que ser a mesma, né? Nos países. Então eu... Eu diria que seria essa o que nos... O que nos une, né? O que nos liga. E aí a Perlatto tá há 30 anos no mercado, né?

A Distância Psíquica percebida pelos gestores é também fator de decisão sobre registro de marca no exterior. É nos países onde avalia a menor Distância Psíquica que a decisão sobre o registro de marca é tomada em primeiro (Chile, Argentina e Paraguai) ou buscas por anterioridades foram solicitadas (Bolívia). Como a empresa entende melhor a forma de fazer negócio nessas localidades, os gestores se sentem mais confiantes para investir na decisão de registrar a marca. Atuando em um cenário mais parecido com o Brasil, faz sentido para eles replicar decisões quanto ao registro da marca para ir ganhando território e segurança na atuação, além de poder de argumentação nas negociações. O fator está longe de agir sozinho, mas a sua atuação é corroborada.

Considera-se que a empresa se encontra no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977) onde os gestores exploram a viabilidade de países com distância psíquica maiores e a empresa passa a exportar para mercados distantes. Entende-se que estaria no estágio 5 de Cavusgil (1980) e Reid (1981) onde o gestor busca alocar recursos de forma balanceada entre mercado doméstico e externo e adota a atividade de exportação. Percebe-se que isso possa ter um peso na decisão

sobre o registro de marca, na medida que os decisores na empresa entendem que a exportação faz parte do negócio central e que começam a enxergar todas as mesmas questões que avaliaram no mercado doméstico no contexto internacional, dentre elas a visibilidade de marca, a qualidade da equipe de vendas e o depósito de pedido de registro de marca.

A importância da exportação no negócio está fortemente relacionada aos motivos da internacionalização, em relação aos quais os gestores da empresa identificam as vantagens competitivas da empresa, o *Brand Origin* brasileiro para a exportação, e o ganho de escala, além de uma vontade genuína de se internacionalizar para ganhar reputação em marca (perceptível, inclusive, no Instagram, como veremos).

Considerando o fator do *Exploitation e Exploration*, percebe-se que a dinâmica de trabalho com distribuidores no exterior em *Exploitation* age na decisão sobre o registro de marca. O *Exploration* de querer aproveitar ao máximo da mesma estratégia também age dando uma visão de escala e interesse em concentrar esforços em promover e defender a marca. Esse último age tanto na decisão de pedir o registro no Brasil quanto no exterior.

Na Perlatto, a percepção de risco é trazida pela ameaça de terceiros assumirem os direitos do registro marcário ao mesmo tempo que a empresa adota a exportação e a venda com marca própria como central no negócio. Ela existe também no medo de perder um distribuidor depois de estabelecida a relação, não havendo tantos distribuidores para atuarem no exterior com quem consiga em relação comercial em que confie. Existe uma relação aqui com a barreira de entrada nos mercados estrangeiros percebidas pelos gestores na empresa. Essa avaliação de risco gera um comportamento de querer garantir o registro de marca no máximo de países possíveis. Havendo uma restrição de orçamento, a empresa adota uma lógica que lhe dá mais confiança na decisão e ajuda a reduzir a percepção de risco ao considerar que está sendo tratado de forma analítica. Os gestores adotam a lógica de combinar análise do volume de vendas e questões específicas de risco no país e de ter linhas de sucesso (essencialmente volumes a partir dos quais precisa registrar) como referências para as decisões sobre quando e quais os pedidos de registro de marca devem ter prioridades. A percepção de risco que age na decisão sobre o registro de marca também é gerada pelo medo de cópia já observado. A existência de marca é a forma da empresa conseguir se proteger da concorrência e reduzir os riscos próprios, habituais e inevitáveis da cópia em fabricação de produtos. A estandarização é considerada dentro desse conjunto assim como também o é no fator de distância psíquica.

Em relação ao pedido de registro de marca no Brasil, como visto, a empresa levou 13 anos para depositar um pedido desde a sua criação. O primeiro para calçados na classe 25 depositado em 2003 foi concedido, mas encontra-se hoje extinto. O segundo, na classe 35, foi

arquivado por falta de pagamento da concessão (segunda parcela após deferimento a ser paga em 60 dias a contar da publicação da decisão) o que a entrevistada acha que foi ou um esquecimento ou um não interesse finalmente em registrar para comércio na época percebendo pelo deferimento que não havia problema em usar se fosse necessário e registrar mais adiante. O terceiro na classe 25 para calçados foi concedido em 2016 e encontra-se em vigor. A entrevista revela que não havia um conhecimento sobre registro e uma preocupação em relação a sua obtenção. O pedido no Brasil foi feito anos antes da empresa começar a exportar e bem antes de começar a vender on-line. Entende-se que a entrevistada teve limitações para resgatar os dados antigos que poderiam trazer mais elementos sobre o processo de decisão sobre os depósitos dos pedidos de registro de marca no Brasil, ela só relatando o que já tinha ouvido falar pelo próprio dono. O que ela aborda é sobre o percentual de vendas com marca própria também no Brasil que foi gerando visibilidade inclusive para o dono sobre o papel da marca e a idade da empresa que foi trazendo *networks* e experiências que possibilitaram ao empresário ter o necessário para a tomada de decisão sobre registrar no Brasil. A participação do escritório de advogados no Brasil que cuida de diferentes questões da empresa e atua na área de PI foi elemento central. A respondente divide que o empresário já comentou que não achou caro o registro de marca no Brasil quando fez. Ela traz como percepção desse custo para pedido no Brasil algo em torno de R\$ 2500 reais por classe via serviço do procurador.

No contexto da Perlatto, as mídias sociais têm destaque pelo número de seguidores e os 12% de vendas on-line também são sinalizações significativas. As decisões relativas a pedidos no Brasil foram tomadas antes do desenvolvimento dos canais de mídia social o que exclui em grande parte as mídias sociais como agentes da decisão. Todavia, para a decisão do depósito no exterior, as mídias sociais parecem ter um papel na medida que elas potencializam o valor do registro no exterior para a empresa ao mesmo tempo que ajudam a promover as vendas no exterior com a marca e, portanto, a viabilidade da entrada do pedido em determinado país na lista anual das prioridades de registro apresentada pela gestora de exportação ao dono da empresa. Cabe lembrar a frase presente no Instagram como descritivo da empresa: “Marca consolidada em mais de 10 países”.

Como observado nas análises por fator, os dados não indicam uma relação direta entre a classificação de Turcan (2011) onde a Perlatto pode ser classificada como otimismo exagerado e as decisões quanto ao registro marcário. Isso vale tanto para registro no Brasil quanto no exterior.

Sobre o fator Conhecimento, cabe observar que a falta de conhecimento específico sobre o depósito de registro de marca levou a um tempo bem maior para o depósito no Brasil ocorrer

e quando ocorreu gerou um não monitoramento do primeiro pedido. A idade e as experiências e episódios críticos já tratados foram trazendo lentamente esse conhecimento e por isso agem na decisão sobre o registro de marca. O evento crítico acaba assumindo o protagonismo no registro sobre a percepção da experiência de registro e age na tomada de decisão sobre pedidos de registro de marca.

A *Network* age no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior de diferentes formas. Primeiro pelo procurador amigo dos donos que incentivou o registro no Brasil. Depois pela contratação da gestora para área de exportação e novamente pelo procurador amigo dos donos que vem trazer a notícia sobre os processos no exterior e motiva os novos registros. A relação com os distribuidores no exterior é ainda um dos fortes componentes dessa *network* que age no processo de decisão do registro de marca no exterior.

A gestora fala do papel da feira nas vendas, mas não revela alguma relação com o registro de marca.

Diante desses dados obtidos através da entrevista da Perlatto, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 4 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 16, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.



Gráfico 4 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Perlatto

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

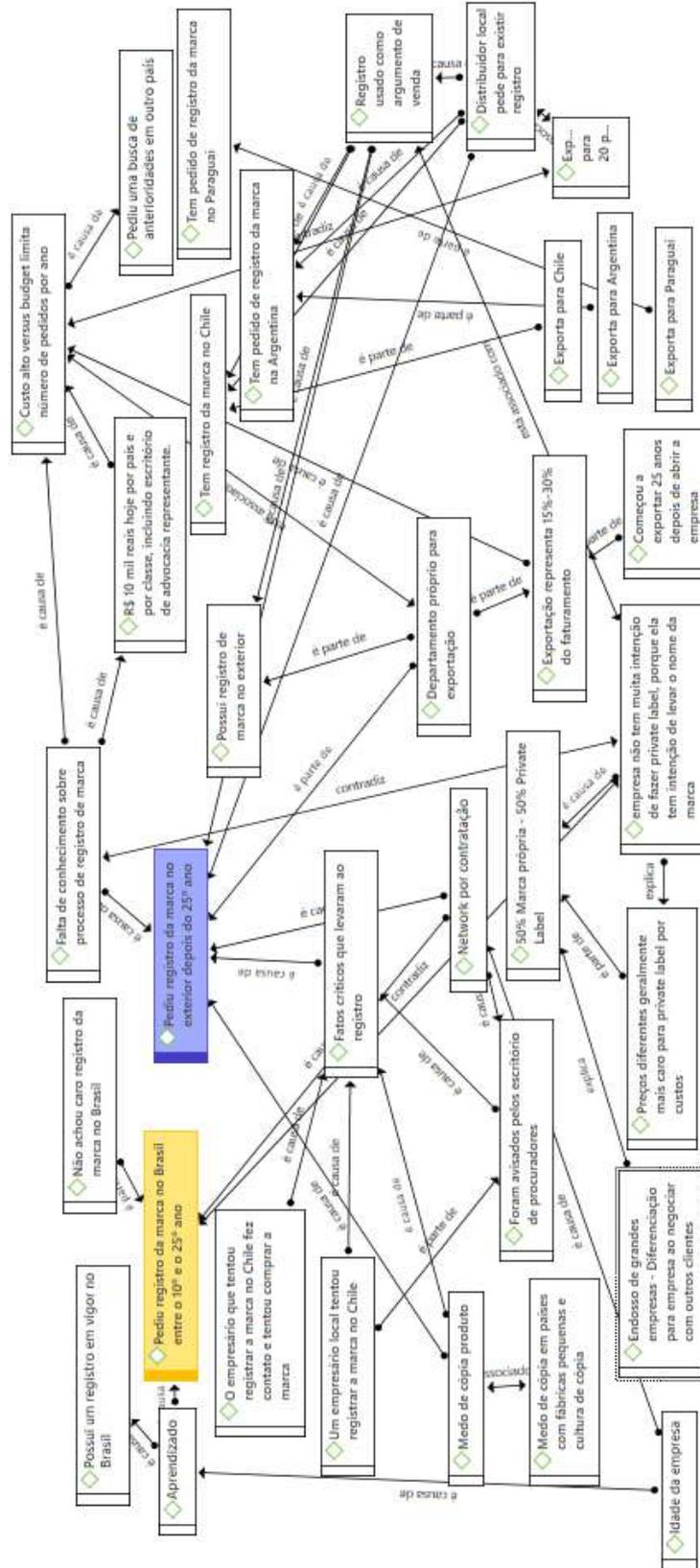


Figura 16 - Ligação dos fatores na Perlatto

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.2.5 Mironneli: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Mironneli, os fatores identificados agindo no processo de decisão sobre o registro de marca são os mesmos para Brasil e para o exterior, sendo eles: Inovação em produto e materiais; Intenção Gerencial; Alerta Empreendedor; *Exploration*; Risco percebido (Medo de usurpação da construção em investimento em inovação e fidelidade de clientes); Conhecimento específico sobre registro de marca; *Network* e *Effectuation*. O Quadro 13 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Mironneli (*p)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil	Presente na decisão sobre não pedir registro de marca no exterior e de indícios da tomada de decisão mesmo sem depósito ainda
Inovação em produto e materiais	1	1
Intenção Gerencial	1	1
Alerta Empreendedor	1	1
<i>Exploration</i>	1	1
Risco percebido: Medo de usurpação da construção em investimento em inovação e fidelidade de clientes	1	1
Conhecimento específico sobre registro de marca	1	1
<i>Network</i> que produz inovação e gera conhecimento	1	1
<i>Effectuation</i>	1	1

Quadro 13 - Fatores que aparecem para a Mironneli

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

A empresa tem três pedidos no Brasil, um em 2003 na classe 25 para calçados e dois em 2011, sendo os de 2011 um na classe 18 para bolsas e outro na classe 35 para comércio. A empresa já tinha 12 anos de atuação no mercado quando a decisão de depósito de pedido no Brasil foi tomada. Os registros estão todos em vigor. Os pedidos foram objeto de transferência de titularidade em 2014 para o novo CNPJ quando a empresa mudou sua razão social e para a modalidade Eireli. O empresário parece já ter avançado no seu processo de amadurecimento para decisão sobre registro de marca nos Estados Unidos para uma linha específica.

O empresário descreve sobre o que levou à decisão sobre o registro no Brasil:

A marca já é outro sentido, né? Assim, a marca é a gente, é também do sentido de proteção pra, porque, não foi o nosso caso, mas é muito caso de outras

marcas. O pessoal começa a agregar algum valor, algum, algum, alguma produção maior em cima da marca, e o pessoal, basicamente, quase que copia a marca da pessoa. Então a gente pediu o registro mais nessa parte e, e em cima, assim, pelo, porque o público da Mironneli é, realmente, um público fiel. Então a gente teve, teve essa, essa, essa menção de tá, pelo menos com uma proteção mais futura, né? Porque vai, vai mais tempo, né? A Mironneli já, já tá há quase 20 anos no mercado. Mas, mas assim, já tem um certo grau de, de, de percepção do público consome o produto. Então a gente tem essa, essa ideia de sempre manter o registro dela ativo.

O empresário relaciona, portanto, a decisão sobre pedir o registro da marca com a Inovação de produto que faz valer a pena registrar a marca para proteger esse conteúdo em que tem investido. Relaciona também com o público fiel conquistado. O empresário parece seguir o que foi tratado por Landes & Posner (1987) sobre o processo de escolha do consumidor e reconhecimento pelo empresário do papel da marca na redução de custo do cliente para busca.

No que tange a marca Mironneli, não existe a referência às características do produto em si, mas a marca de uma segunda empresa dos mesmos sócios, combina o sufixo indicativo da empresa com o “EVA” do material usado com o radical herdado da Mironneli. Essa segunda marca não foi registrada, mas entende-se que tem papel no interesse do empresário em registrar a marca mãe Mironneli. A responder sobre o registro da marca Mironneli, ele inclusive começa mencionando essa segunda marca, a Miroeva, e em seguida confirma o mesmo raciocínio com outros termos para explicar a razão do registro da Mironneli no Brasil.

Apenas 5% das vendas da empresa são de marca própria.

A exportação, que hoje representa 20% do faturamento, começou logo no início, mas foi descontinuada e só foi retomada há 5 anos atrás quando a empresa tinha 15 anos. O empresário compartilha a visão do dono da Hits sobre *private label* ser o mais comum no setor e vive uma certa situação inércia neste sentido. No entanto, a inovação fortemente baseada no conhecimento de materiais e intenções gerenciais do empresário combinados com alerta empreendedor, agem para tirar a empresa da situação de inércia.

Entende-se que ele considera importante registrar para “estar protegido” e proteger o que está construindo através de investimentos em lançamentos de novos produtos. Ele ainda relaciona com a dificuldade de obter patente em solado, dando, portanto, maior valor à marca sendo única opção viável.

O empresário inclui no processo de decisão a dificuldade ou impossibilidade de registrar patentes ou DI o que gera maior valor à marca sendo única opção viável em termos de registro de PI.

O Conhecimento sobre registro de marca e papel para proteger a construção em termos de inovação, clientes e reputação veio através da *network* com contatos com outras empresas iniciados muitas vezes em feiras de negócio com destaque para a Inspiramais.

Através de Inovações e do desenvolvimento de calçados sustentáveis visando um nicho específico de clientes com grande presença no mercado americano, o empresário direciona sua empresa para novas oportunidades na exportação e no mercado interno onde considera que o mesmo produto teria mercado a partir de visibilidade trazida primeiro com a exportação. O empresário adota uma abordagem efetiva (*Effectuation*) e ela que vai conduzindo à decisão sobre o registro de marca com uma certa proximidade sobre o que foi observado para a Hits.

Existe no caso dessa empresa uma baixa Distância Psíquica em relação aos destinos de suas exportações América Latina e Estados Unidos. Foi observada a particularidade na questão do sustentável com maiores possibilidades de ganhos com uma primeira entrada no mercado americano, mas trata-se mais de Alerta Empreendedor do que de Distância Psíquica percebida.

Assim como na Donna Carlotta, a visão do empresário da Mironneli é fortemente baseada na divisão de planos com outros players, no caso da Mironneli com outros fornecedores que o ajudaram a desenvolver os componentes de seu tênis ecológico. O empresário tem abordagens preditivas quando faz análises risco-retorno, mas ele não se fixa a planos prévios e fixando uma faixa de perda possível se lança no novo. Existe aqui uma forte relação entre *Effectuation* e alerta empreendedor.

As entidades de apoio à PME, em especial o SENAI e SEBRAE aparecem neste papel de apoio percebido pelo empresário. No entanto, elas não atuam diretamente da decisão de registro de marca. A ASSINTECAL e a APEX não são mencionadas pelo empresário, mas ao dar papel à feira Inspiramais na inovação ele está evidenciando a atuação dessas duas entidades.

O empresário não tem estratégia de precificação com diferenciação entre vendas *private label* e marca própria. A precificação não parece ter relevância no caso dessa empresa para o objeto da pesquisa.

Em relação ao estágio nos *I-models*, a empresa se encontra no penúltimo estágio de Bilkey & Tesar (1977), de Cavusgil (1980) e de Reid (1981): tem experiência e se preocupa com questões mais detalhadas; exporta para mais países e aumenta sua produção e avalia os resultados das exportações. Não foi evidenciada relação entre esses estágios e o processo de decisão sobre registro de marca, pelo menos nenhuma relação tão forte quanto a dos demais fatores tratados.

Sobre a razão de não registrar no exterior ele responde falando unicamente de Estados Unidos e América Latina que considera um conjunto:

Nos Estados Unidos que a gente sabe que é mais complicado, se o projeto for, já for ser futuramente promissor, a gente pensa em tá pedindo sim.
A América Latina, a Mironneli com a marca própria nossa, a gente exporta pra alguns clientes, mas os outros clientes, a maioria são marcas próprias deles, né?

Diante desses dados obtidos através da entrevista da Mironneli, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 5 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 17, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

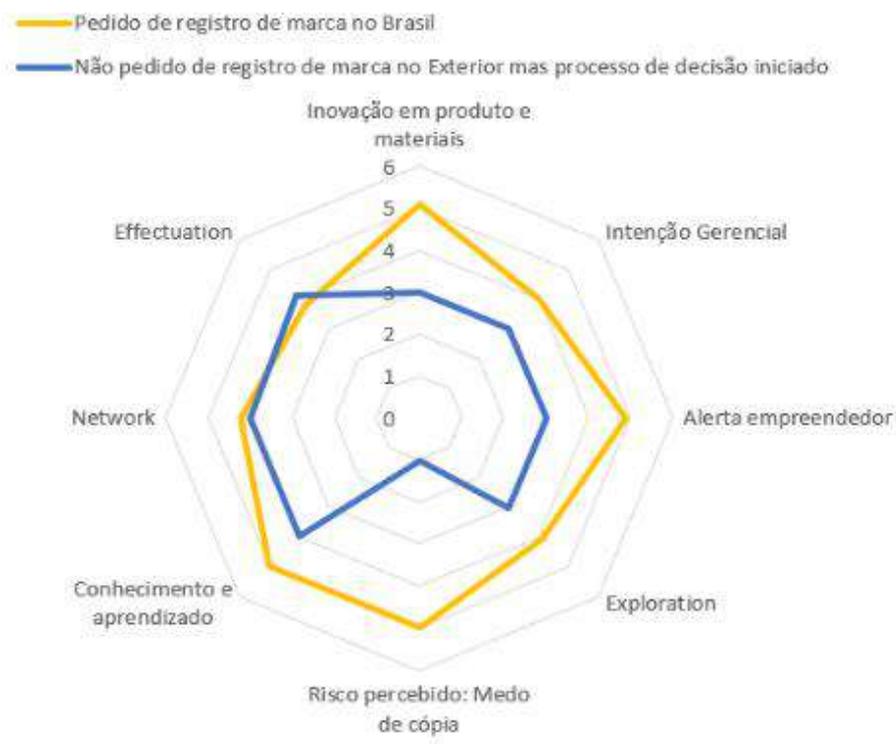


Gráfico 5 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Mironneli

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

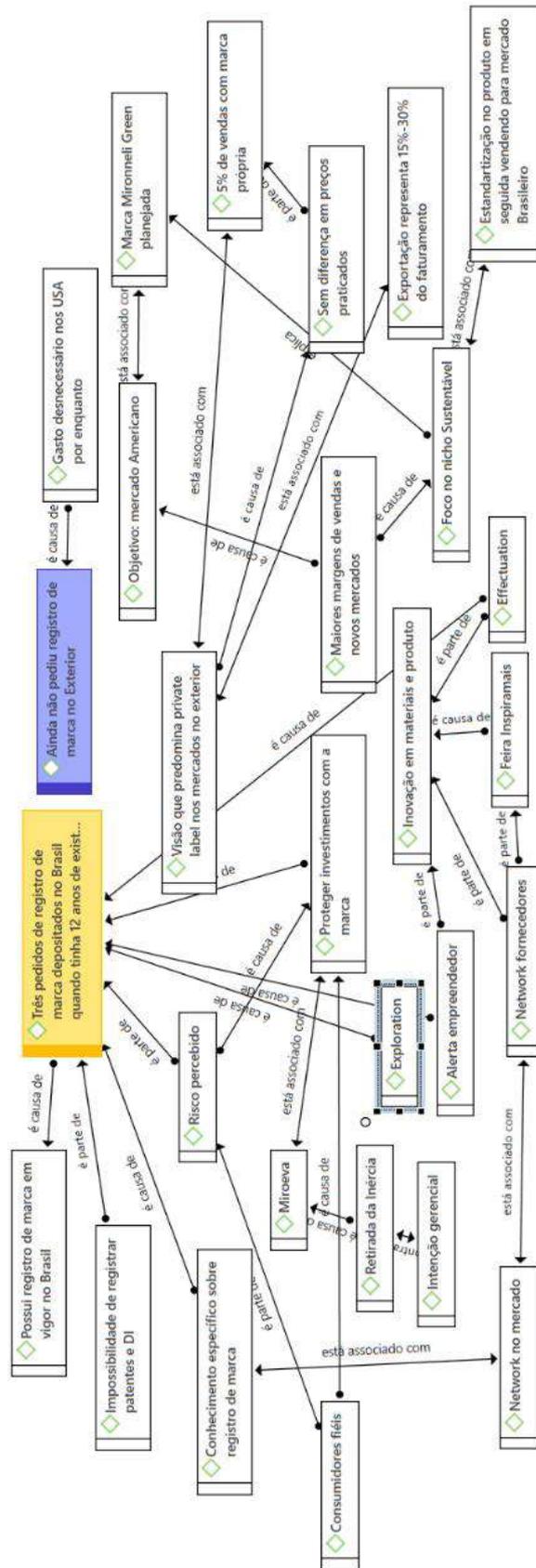


Figura 17 - Ligação dos fatores na Mironnelli

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na Literatura

5.2.6 Albarus: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Albarus, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca estão em maior número para o exterior. São eles: Representatividade da Marca própria nas vendas; Conhecimento; Representatividade da exportação no faturamento; Alerta Empreendedor; *Exploration*; Aversão ao Risco (com base em grande investimento financeiro em *branding* sem o qual entende que a marca não funciona e com medo de cópias no setor); Distância Psíquica; Características do elemento nominativo (percepção de seu valor intrínseco para o consumidor); Motivo da internacionalização; Inovação; *Causation*; e Custo do registro. Para o Brasil, alguns desses fatores não foram identificados como agindo no processo de decisão estudado: Distância Psíquica (naturalmente em se tratando de fator específico para exterior) e Custo do registro. Para o Brasil, Mídias Sociais aparece como um 11º fator. O Quadro 14 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Albarus (*p #3de)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil	Presente no processo de decisão sobre pedidos no exterior
Marca própria representatividade	1	1
Conhecimento	1	1
Representatividade exportação	1	1
Alerta empreendedor	1	1
<i>Exploration</i>	1	1
Aversão ao Risco (com base em grande investimento financeiro em branding sem o qual entende que a marca não funciona e com medo de cópias no setor)	1	1
Distância Psíquica	0	1
Características do elemento nominativo (percepção de seu valor intrínseco para o consumidor)	1	1
Motivo da internacionalização	1	1
Inovação	1	1
<i>Causation</i>	1	1
Mídias sociais	1	0
Custo do registro (para a decisão em alguns países)	0	1

Quadro 14 - Fatores que aparecem para a Albarus

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

O pedido no Brasil foi feito antes da criação da empresa. No exterior foi realizado com intervalos de alguns anos começando pelo Paraguai quando a empresa tinha 5 anos e 6 meses depois de iniciar a exportação para aquele país, seguido por Argentina quando tinha 6 anos e

dois anos exportando para o país na Bolívia quando tinha 9 anos e 11 meses depois de iniciar a exportação para lá.

Sobre a escolha do elemento nominativo fantasioso como marca, o empresário a considera um acerto. Ele descreve como enxerga a relação dos consumidores com o termo:

Na verdade, a gente tem quatro marcas. A InterShoes, a Caravaggio, a Fuga e tem a Albarus, que é a nossa principal marca. Por que a Albarus? Porque a, a marca Albarus, ela tem identificação com o nosso produto principal, que é a linha Adventure, entendeu? Houve uma conexão muito legal desde o início com linha de calçados Adventure, e por isso a gente adotou como a marca principal. Então, a palavra Albarus na verdade ela, ela, ela tá muito relacionada com as flores, algo assim. É uma palavra muito suave, porque ela tem a ver com a, as flores e ao mesmo tempo uma palavra rústica, porque ela tem a ver muito com a galera aí que curte montanhismo, que curte natureza, que gosta de alguma coisa mais rústica. Então, tem os dois lados aí que deu uma liga legal.

Dentre as marcas das empresas do estudo, a empresa dona da marca Albarus é a empresa com maior número de pedidos de registros no exterior. O empresário buscou registrar no Brasil quase todas as marcas da empresa, exceto uma que desistiu no processo por uma dificuldade experimentada. Ele assim relata sua experiência com o registro no Brasil. No entanto, o empreendedor, que considera fundamental investimentos em divulgação da marca, optou por concentrar esforços na marca Albarus que responde hoje, e já há alguns anos, pela totalidade do faturamento da empresa.

A preocupação com cópias teve destaque no processo de decisão sobre o registro da marca. O empresário vivenciou o desenvolvimento das novas tecnologias que permitiram um nível de cópia muito maior do que no passado, prejudicando o retorno do investimento em novos lançamentos. Nessa dinâmica, a marca é percebida pelo empresário como ferramenta para ajudar a empresa a obter sucesso sendo copiada ou copiando e o registro da marca vem proteger esse recurso que atua como um remédio contra os efeitos da cópia exagerada pela concorrência ou um tônico para suas vendas de produtos que, porventura, tenha copiado.

Como a experiência com o registro é bem antiga, o empresário não tem nenhum valor em mente para o registro no exterior. A sua percepção é a de que esse custo é menor hoje em dia em relação à época que fez o pedido, havendo mais oferta de profissionais procuradores para realizar o serviço que podem registrar em vários países. O empresário entendeu como gasto desnecessário nos USA e não fez pedido naquele país. Sobre o pedido no Brasil, ele se recorda não ter sido caro, ter sido lento e ter tido algumas dificuldades em algumas marcas que enfrentaram oposições de terceiros por questões do elemento nominativo. Sua lembrança é de um processo junto ao INPI com muita burocracia. Já ouviu falar que hoje melhorou bastante,

mas só tem a experiência do passado como referência. Ele tem conhecimento sobre o princípio de especificidade e sobre a tramitação dos processos de suas diferentes marcas (tempo de tramitação, oposições). Teve interesse em acompanhar o processo de registro no exterior realizado via procurador e adquiriu aprendizado através disso.

A empresa fez a primeira venda para o mercado externo para a Argentina quando tinha 2 anos e atendeu um pedido inesperado feito com a marca Albarus. Ela pode ser considerada uma *born-global* tendo rapidamente atingido um percentual acima dos 25% do faturamento com a exportação. Vale lembrar que esse percentual já foi de 60% no passado e hoje gira em torno de 25 ou 30%.

Os motivos da internacionalização foram: ganho de escala; oportunidades percebidas em termo de singularidade do produto; vantagens competitivas; pedidos iniciais inesperados e vantagens cambiais. Eles se ligam à estratégia de crescimento e de atuação concebida onde o registro de marca tem por função diminuir o risco.

80% do faturamento das exportações decorre das vendas com marca própria. No mercado doméstico também 80% das vendas são com a marca Albarus. O empreendedor não adota preços diferentes entre vendas com marca própria e *private label*.

Em Turcan (2011), o empresário adota uma posição do discurso realista. Limitam seu otimismo a velocidade da cópia e o aumento da concorrência resultando em quedas de vendas nos últimos anos.

A estratégia de alteração de peso de canais é baseada no crescimento das vendas *on-line* via seu site e seu Instagram e via *market place* de empresas parceiras. O objetivo dessa estratégia é reduzir dependência de distribuidores e lojistas (pelos cancelamentos e péssimas condições de recebimento). O empresário descarta a ideia de loja física que entende como um péssimo plano sem retorno.

A empresa exporta para destino diferentes das demais empresas, destinos bastante distantes geograficamente e culturalmente tais como Líbano e Japão. Ela exporta para 11 países. Nota-se que o empresário sente alguma Distância Psíquica para esses países geograficamente mais distantes. Para o Líbano, ele destaca a diferença na forma de fazer negócios e na preferência dos consumidores, o que resulta em uma sentida << dificuldade de acesso >> em um mercado avaliado por ele como << mais restrito >>. O empresário relata um insucesso, com descontinuidade de vendas para o Líbano que ele atribui a um não acerto do comprador dos modelos escolhidos, inadaptados ao gosto do mercado. O empresário faz aqui uma avaliação *ex-post*. Ele atribui em parte à Distância Cultural do gosto e da preferência de mercado e, também, à forma de negócio mais distante onde ele não teve muita abertura para orientar a

escolha do cliente. Em relação aos Estados Unidos e à Espanha, ele considera que nestes países os clientes valorizam mais as marcas próprias e seus resultados de vendas com raríssimos pedidos com a marca Albarus corroboram isto. Essa percepção orienta o processo de decisão sobre não pedir o registro da marca nestes países. Quanto ao Paraguai, o cenário é bem diferente, o empresário se sentindo próximo do mercado após visitas e conhecendo os empresários clientes no local com quem tem um laço que de comercial já passou à amizade. Na distância psíquica em relação ao Japão, o empresário da Albarus trata das diferenças de tarifa e de etapas de recebimento do produto na aduana e do pagamento, muito mais lento e ainda não compreendido por ele. Ele considera que a experiência de exportação para lá demonstrou que a empresa não tinha conhecimento necessário e que ainda não estava preparada. Ele foi surpreendido com impostos de 30, 40% na entrada de seu produto no Japão.

Percebendo um mercado que a marca de botas Catterpillar não estava conseguindo abastecer o Alerta Empreendedor e uma abordagem do *Exploitation* o levou a reconduzir os negócios e produzir bota semelhantes. O sucesso na venda desse produto único o fez ficar centrado nele e entrar em uma situação de Inércia.

O dono da Albarus adota uma abordagem mais preditiva (*Causation*). Entende-se que a abordagem guarda relação com seu processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior. O empresário faz questão de manter os registros ativos das demais marcas por segurança, para se precisar mudar o foco no futuro. Ele indica a abordagem de *Causation* e *Exploitation* aqui também. Indica também uma postura de não querer correr risco sobre especificamente o registro da marca.

Sobre Inovação, o empresário revela teve papel determinante no sucesso da empresa a pequena inovação em termos de lançamentos de coleção e maquinários. Aqui também existe uma relação com aversão ao risco, o ritmo da inovação sendo a forma dele estar sempre a frente do risco de ser superada por concorrentes que a copiam. Ele busca inovação investindo em viagens para o exterior para pesquisas de modelos e tendências, sobretudo nos USA e Europa e realiza pesquisas na internet sobre modelos e maquinários. Adota aqui também uma posição de *Causation*.

Diferentemente das outras empresas estudadas, o empresário da Albarus destaca que a dinâmica de *Network* do município ajudou em tudo nos negócios, desde o fornecimento de matéria prima, prestação de serviço, a mão de obra interna, externa. A *network* regional tem um papel relevante em seu sucesso. O empresário da Albarus destaca a *Network* construída com representantes da ACIF, associação de comércio e indústria de Franca, como fonte de dados e de acesso a oportunidades de feiras com compradores internacionais ou capacitações exclusivas

sobre o tema de exportação. A *Network* com clientes e construção de confiança a partir disso tem especial relevância no contexto das exportações para o Paraguai como observado e essa experiência influencia toda a distância psíquica do empresário em relação ao mercado externo. Essa *network* e as entidades de apoio à PME não se mostram, contudo, com interveniente no processo de decisão sobre o depósito de pedido de registro de marca no Brasil ou no exterior.

Em relação ao estágio nos *I-models*, a empresa se encontra no último estágio de Bilkey & Tesar (1977) e de Reid (1981) e no penúltimo de Cavusgil (1980): tem experiência e se preocupa com questões mais detalhadas; exporta para mais países e aumenta sua produção e avalia os resultados das exportações. Não foi evidenciada relação entre esses estágios e o processo de decisão sobre registro de marca, pelo menos nenhuma relação tão forte quanto a dos demais fatores tratados.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o empresário da Albarus, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 6 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 18, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

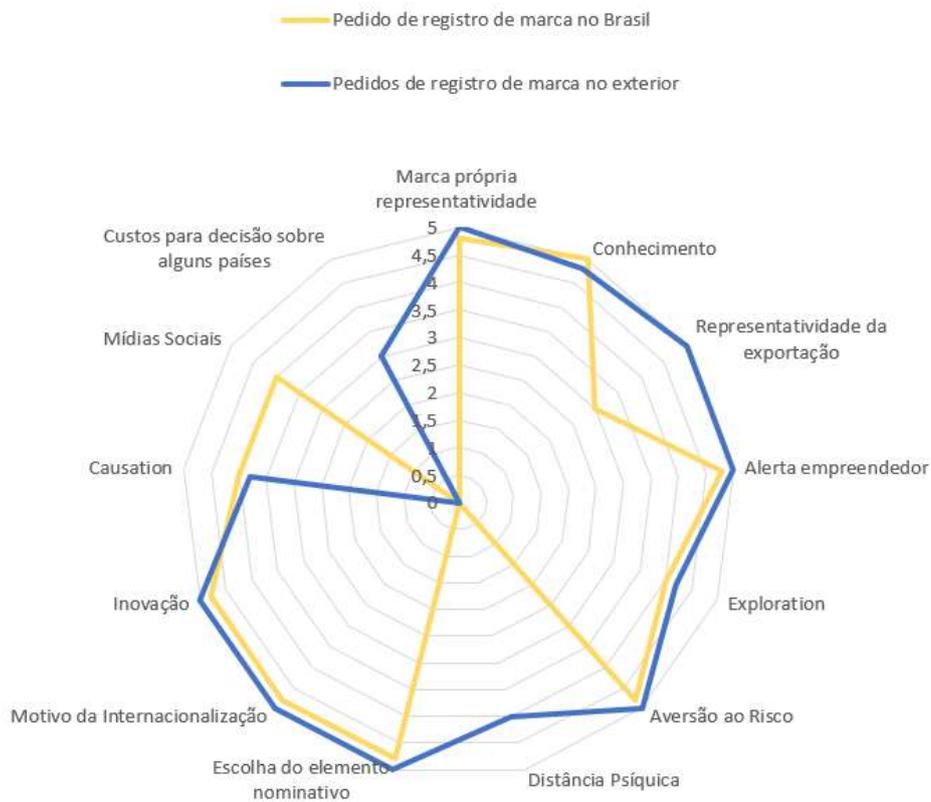


Gráfico 6 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Albarus

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

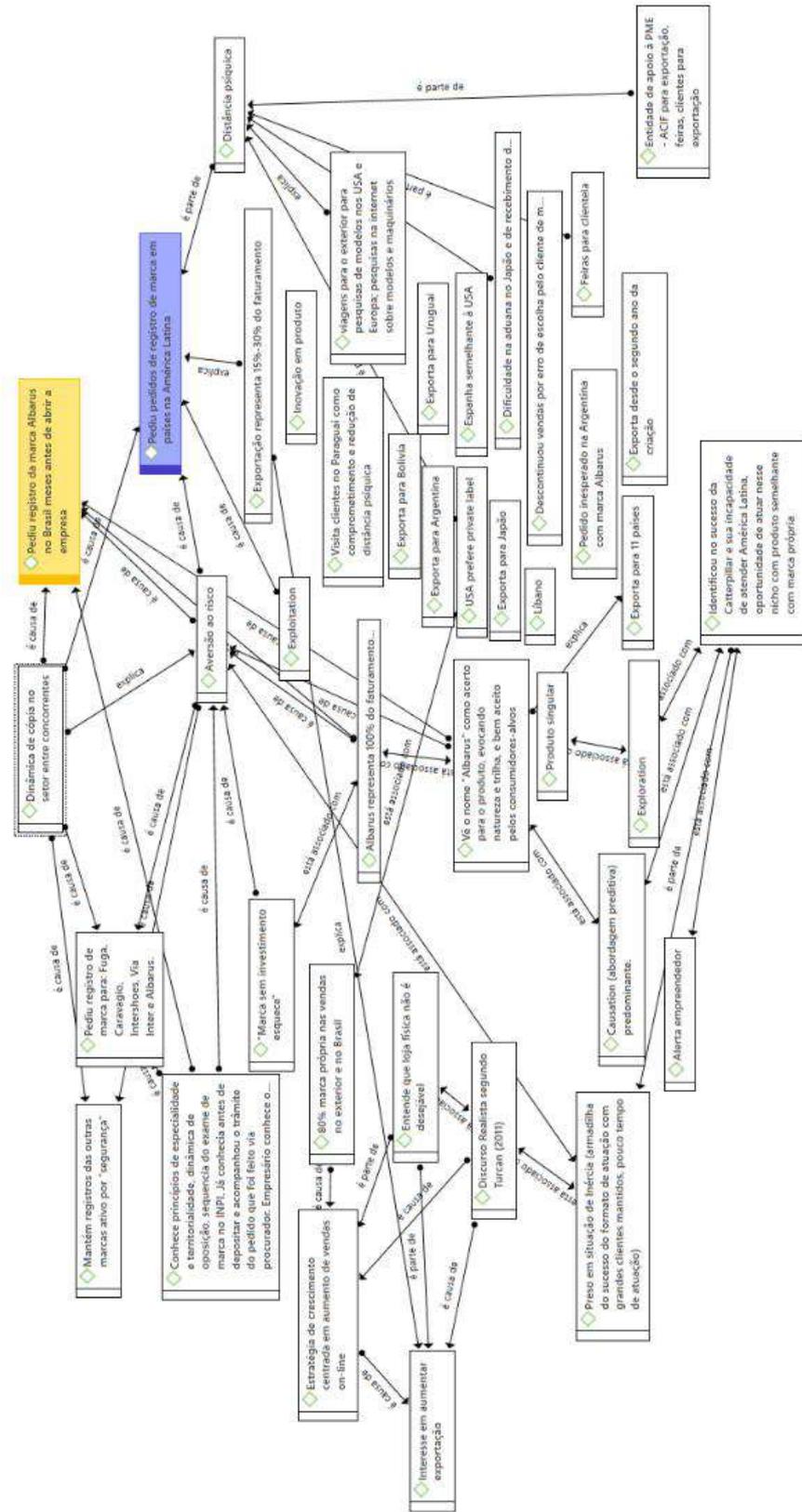


Figura 18 - Ligação dos fatores na Albarus

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.T

5.2.7 La Femme: Fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da La Femme, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca estão em maior número para o Brasil. São eles: Representatividade da Marca própria nas vendas; Conhecimento; Alerta Empreendedor; *Exploration*; Estratégia de crescimento; *Effectuation*; *Network*; Características do elemento nominativo; Elemento figurativo novo; Modo de atuação no exterior por representantes. Observa-se com certo destaque esse último por agir na decisão no Brasil mesmo se tratando de um fator esperado para agir apenas no exterior.

Para o exterior, onde a empresa não tem pedidos de registro de marca apesar da contratação de uma busca por anterioridades, alguns desses fatores não foram identificados como agindo no processo de decisão estudado, sendo eles: Representatividade da Marca própria nas vendas; *Network* e elemento figurativo novo. Para o exterior, a Representatividade da exportação no faturamento aparece como um novo fator agindo no processo de decisão estudado. O Quadro 15 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na La Femme (*m)	Presente na decisão sobre depositar no Brasil	Presente no processo de decisão sobre pedidos no exterior (não existem pedidos, uma busca foi feita no exterior)
Marca própria representatividade	1	0
Conhecimento	1	1
Alerta empreendedor	1	1
<i>Exploration</i>	1	1
Estratégia de crescimento	1	1
<i>Effectuation</i>	1	1
<i>Network</i>	1	0
Características do elemento nominativo e percepção de seu valor intrínseco para o consumidor e necessidade de registro para dissuasão do uso por terceiros	1	1
Elemento figurativo novo	1	0
Representatividade da exportação	0	1
Modo de atuação no exterior por representantes	1	1

Quadro 15 - Fatores que aparecem para a La Femme

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

A empresa La Femme surgiu de uma identificação de oportunidade de fornecimento chinês e de nicho de mercado consumidor interessado em sandálias de couro com “pedraria” forma como são chamados os plásticos imitando pedras a serem colados em artigos. Diante dessa oportunidade e não tendo outra forma encontrada para explorá-la, a sua antiga empregadora tendo fechado e não vislumbrando outro caminho se não explorar ele mesmo, o empresário iniciou sua trajetória de empreendedorismo fechando uma parceria com um sócio estrangeiro que era seu antigo cliente na empresa onde trabalhava e com quem havia viajado para China onde identificou a matéria-prima base de sua ideia.

Além do próprio início do negócio, diferentes episódios relatados da trajetória da empresa indicam uma posição de *Effectuation* do empresário combinada com Alerta Empreendedor. A compra de componentes onde uma variação de câmbio o fez migrar para posição de revendedor de materiais para aumentar seu faturamento é um dos exemplos. O abandono da posição, assim que passou a ser mais importante priorizar sua produção com vendas garantidas, é outro bom exemplo apresentado no discurso do entrevistado.

O primeiro pedido de registro de marca no Brasil foi depositado em 2009 quando a empresa tinha 8 meses apenas. Essa decisão, segundo o empresário, foi fruto do Conhecimento e aprendizado adquirido na antiga empresa onde trabalhava, assim como através da relação de sociedade estabelecida com o sócio estrangeiro com quem o empresário brasileiro discutiu no início a importância de ter o registro no Brasil. O primeiro pedido no Brasil foi feito um ano antes de iniciar a exportação. Nesse momento já existia a perspectiva e o plano de exportar quando a decisão sobre o depósito no Brasil foi tomada. A perspectiva decorria da experiência e da *Network* dos dois empresários. Um segundo pedido de registro de marca foi depositado nove anos depois, em 2018, na mesma classe 25 em que foi depositado o primeiro pedido e para calçados, mas com elemento figurativo bem distinto daquele objeto do primeiro depósito. De acordo com o empresário, a empresa já fez buscas relativas a registro de marca no exterior, mas nenhum pedido foi efetivamente depositado.

Ele desconhece o valor para registrar uma marca no exterior, mas tem a percepção de ser mais caro do que no Brasil. No Brasil, ele considera que não é caro.

O empresário brasileiro retrata consciência de que a escolha do elemento nominativo coloca a empresa em um cenário de fragilidade com a impossibilidade de registro em alguns países onde a legislação consideraria como termo descritivo para calçados femininos. Nesse cenário, o registro é usado como forma de inibir terceiros de usarem o nome. A empresa ativamente busca contato com quem percebe que esteja invadindo seu campo do seu direito de PI e envia cópia do registro como forma de dissuasão, como retratado neste trecho:

Primeiro que o nome La Femme não pode ser registrado porque ele é um nome genérico, né? Você pode registrar o conjunto dele, né? Você pode registrar a tua letra com a sua logo, aquilo ali ninguém pode usar, mas o nome La Femme qualquer um pode usar em qualquer setor, em qualquer... Inclusive tem cosmético, tem lingerie, tem “n”. Tem um monte de cópia nossa também. Uma vez nós pegamos uma moça, pegou, tava copiando nossas fotos, pegaram, sabe? Os negócios doidos aí. E a gente tem o pessoal aqui todo conectado e a gente já vai atrás, já vai...

A gente liga e fala direto: “Olha, você por favor faz assim, faz assado, tira, porque isso não tá correto pra gente não ter que tomar nenhum outro tipo de providência.

O empresário tem apego à marca criada a partir de uma conversa com o sócio e do relato de uma viagem aos Estados Unidos onde o sócio assistiu um espetáculo musical com nome parecido. Essa relação cresceu à medida que foi havendo uma modernização da logo a partir de um trabalho que envolveu toda a empresa e uma consultoria, seguindo a forma como o empresário gosta de conduzir seu negócio, integrando a equipe. Percebe-se que hoje o apego ao nome tem toda essa conotação de trabalho em equipe e da participação dos funcionários. A marca é percebida pelo empresário como representativa também da trajetória de desenvolvimento da empresa. Nessa trajetória, ele percebeu a importância de se concentrar em um tipo único de calçado.

Por questões da definição do produto e da compreensão sobre complexidades trazidas com o uso de componentes importados da China, o empresário só começou efetivamente a exportar quando a empresa tinha dois anos. Aos poucos, na dinâmica de escolha, foi optando pelo mercado doméstico e abdicando do externo. A exportação representa cerca de 5% apenas do faturamento. O empresário não considera complexa a atividade de exportação, dada a sua experiência de trabalho atuando exatamente nessa atividade durante muitos anos, mas o mercado brasileiro lhe parece mais interessante. A Distância Psíquica não é um fator que seja percebido no processo de decisão estudado. A empresa exporta para oito países e para destinos não tão habituais, tais como: Israel, Polinésia Francesa, e Dubai, além da América Latina e África do Sul. Os destinos são fruto da *Network* trazida do passado e de uma abordagem em *Effectuation*.

O empresário tem grande facilidade em lidar com os fornecedores estrangeiros e mantém inclusive uma comunicação diária com fornecedores na China, o que facilita desenvolvimentos e ajustes na qualidade e características dos materiais. A alteração da cola das pedrarias para satisfazer melhor as condições climáticas do Brasil e de países para onde pretendia exportar é um dos exemplos.

Ele também consegue atuar com facilidade nas aduanas e sua marca é reconhecida na alfândega o que segundo ele muito agiliza os trâmites de entrada e saída dada a reputação construída. A marca é usada para diminuir barreiras de entrada e saída e o registro marcário nessa função é fundamental.

A decisão de não registrar no exterior é principalmente explicada pela pouca representatividade da exportação em seu faturamento, sendo ela menos de 5% e nenhuma intenção de aumentar esse resultado tendo ainda muito para crescer em vendas no Brasil. Cabe contextualizar que esses 5% representam, no entanto, cerca de R\$ 1 milhão de reais anuais.

Para a decisão de registro no exterior, os estágios nos I-models, 6º em Bilkey & Tesar (1977), 3º em Cavusgil (1980) e 5º em Reid (1981) têm pouca relevância, prevalecendo o percentual de exportação e a estratégia de crescimento seguida.

A representatividade das vendas com marca própria, tanto no Brasil quanto no exterior, acima de 80% é um elemento significativo para considerações sobre decisões sobre registro marcário considerado pelo empresário, mas tendo agido apenas na decisão sobre o registro no Brasil. Ela agiu, no entanto, na demanda de busca por anterioridades impeditivas contratada pelo empresário, ainda sem nenhum pedido de registro no exterior, muito pela pouca expressividade da exportação e seus planos que focam no mercado brasileiro. Ela faz parte da visão de negócio do empresário que considera produzir um produto sem semelhante no mercado brasileiro quando criou a empresa e mesmo hoje em dia apesar das tentativas de cópias por concorrentes. Nota-se uma clara abordagem em *exploration* (busca do novo) em seu perfil e na lógica de todo o negócio.

As mídias sociais no caso da La Femme têm grande relevância. Com mais de 89 mil seguidores no Instagram e mais de 30.000 curtidas no Facebook, a empresa tem claramente uma força na visibilidade digital. Chama atenção diante desses números a empresa não ter iniciado e nem ter planos de iniciar as vendas on-line. As mídias sociais são vistas como ferramentas de branding para promover e estimular as vendas nas lojas físicas de lojistas clientes e no futuro em lojas próprias. O discurso considera essa força das mídias sociais na decisão do segundo depósito com a logo mais moderna e o empresário imagina que novas versões ou o registro de marcas figurativas venham a lhe interessar em breve.

Assim, a estratégia de crescimento planejada desde o início é baseada em produto, mercado brasileiro (sobretudo regiões Norte e Nordeste) e lojas físicas próprias com a marca La Femme, para crescimento vertical na cadeia indo em direção às vendas diretas para o cliente final visando uma maior lucratividade e alteração de peso de canais visando reduzir a

dependência de distribuidores e lojistas. A estratégia de crescimento é causa da decisão sobre o registro de marca evidenciada no discurso do entrevistado.

A interação com os representantes de vendas no Brasil e no exterior tem papel identificado na decisão sobre o registro de marca no Brasil. Existe uma preocupação em não dar muito poder aos representantes.

A estratégia de precificação não está relacionada à promoção de marca própria. O gestor adota uma abordagem em *Effectuation* precificando em função das oportunidades de fechar bons negócios. A construção da marca e aumento de vendas com marca própria passa por outras ferramentas que não a definição do preço de vendas. A precificação não age, portanto, no processo de demanda de registro de marca.

O empresário não dá relevância às entidades de apoio à PME.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o empresário da La Femme, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 7 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 19, realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

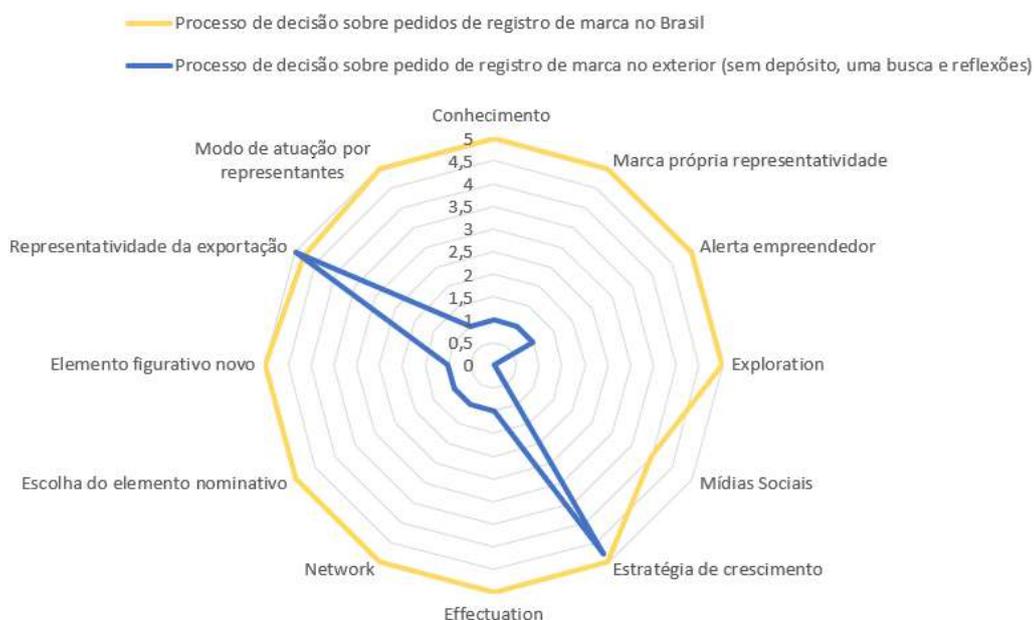


Gráfico 7 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na La Femme

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

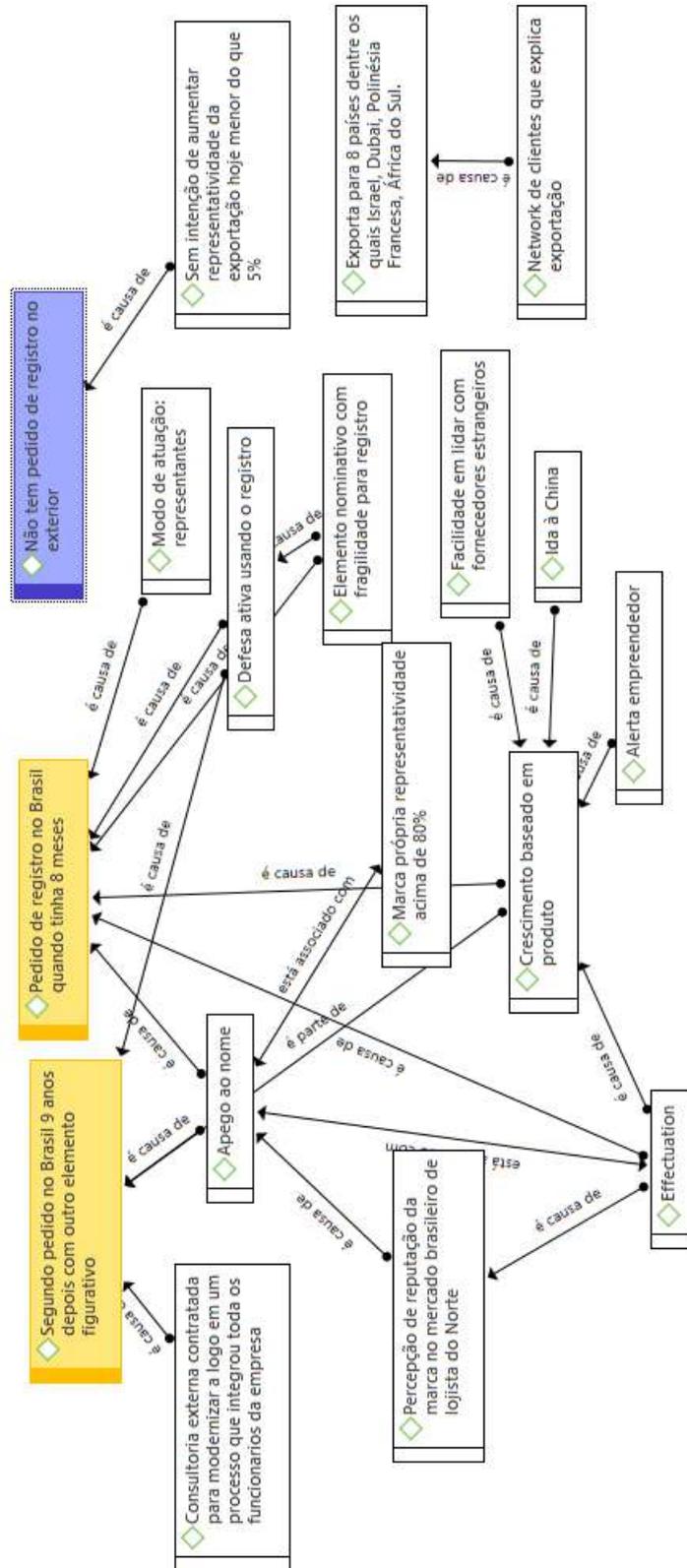


Figura 19- Ligação dos fatores na La Femme

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.2.8 Vicenza: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Vicenza, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca estão em maior número para o exterior onde a empresa depositou três pedidos em países distintos, dos quais dois são registros. São os fatores: Estágio nos *I-models*; Representatividade da Marca própria nas vendas; Conhecimento; Cultura de *Designer* na Inovação; Cultura do *Branding*; Precificação para posicionamento da marca; Características do elemento nominativo; Visão específica sobre alguns países; Estratégia de Crescimento; *Causation* combinado com *Effectuation*; *Exploration* combinado com *Exploitation*; Representatividade da exportação; Custo do Registro; Mídias Sociais; Participação em Feiras. Para o Brasil, onde a empresa depositou 4 pedidos e possui dois registros, alguns desses fatores não foram identificados como agindo no processo de decisão estudado, sendo os dois primeiros específicos do exterior - Estágio nos *I-models* e Visão específica sobre alguns países- o terceiro: Custo do registro. O Quadro 16 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Vicenza (*m #3de)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil (4 pedidos)	Presente no processo de decisão sobre pedidos no exterior (3 pedidos)
Estágio nos I-models	0	1
Marca própria representatividade	1	1
Conhecimento	1	1
Cultura de <i>Designer</i> na Inovação	1	1
Cultura do <i>Branding</i>	1	1
Precificação para posicionamento da marca	1	1
Característica do elemento nominativo	1	1
Visão específica sobre alguns países	0	1
Estratégia de crescimento focada no Mercado Europeu, Australiano, Americana, árabe e Asiático	1	1
<i>Causation</i> combinado com <i>Effectuation</i>	1	1
<i>Exploration</i> combinado com <i>Exploitation</i>	1	1
Representatividade da exportação	1	1
Custo de registro	0	1
Mídias Sociais	1	1
Participação em Feiras	1	1

Quadro 16 - Fatores que aparecem para a Vicenza

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

A empresa dona da marca Vicenza tem quatro pedidos de registro de marca no Brasil e três pedidos no exterior, cada um em um país. O primeiro pedido de registro de marca no Brasil foi feito nos primeiros 4 meses, 13 anos antes da empresa começar a exportar. Em 1992, um pedido foi para calçados e outro para vestuário; em 2007 mais uma para calçados e outro em 2016 para calçados também. Encontram-se em vigor o de 1997 para vestuário e o de 2007 calçados, que foram recentemente prorrogados. Os três pedidos no exterior foram feitos no 15º e 26º ano, 2 anos depois de começar a exportar para Europa, 7 anos antes de começar a exportar para Austrália e 3 anos depois de começar a exportar para os Estados Unidos. O pedido de registro na Austrália difere de todos os demais observados nesta tese, tendo sido feito antes da empresa iniciar a exportação para o país. O pedido foi feito no mesmo momento que foi feito o pedido para a Europa. Ele indica uma clara intenção em exportar para Austrália e uma aposta nesse objetivo a ponto de o empresário providenciar o registro. Dois dos pedidos no exterior são registros em vigor e o terceiro aguarda decisão no país no exterior. Os pedidos foram feitos para Vicenza Design e VCZ Design, atualizando a marca da empresa.

A empresa pode ser classificada como *born-global-again*. Ela tem sólidos 45% de faturamento oriundos da exportação. Vende exclusivamente com sua marca própria no Brasil e 90% no caso da exportação. Interessante observar que, apesar dos 95,5% de vendas com marca própria, o respondente revela que a empresa tem intenção em aumentar o percentual de *private label* como forma de aumentar segurança de saúde financeira. Entende-se que ele se refere a produzir para empresas maiores com marcas sólidas que garantam uma venda e volume seguros, ou seja um faturamento mais seguro ao longo do tempo e menos dependente de clientes menores. Essa questão está relacionada com um posicionamento no quadrando do pessimismo no modelo de Turcan (2011).

Essa posição de proteger e aumentar *private label* visando uma redução de risco se reflete na política de precificação adotada onde o preço do *private label* é menor que aquele praticado nas vendas com marca própria. A lógica adotada é que se ganha escala no *private label* porque são pedidos de grandes redes varejistas que fazem pedidos grandes com pouca variedade de modelos. Um segundo motivo da precificação relacionado a intenção de posicionamento claro dos produtos com a marca Vicenza é explicitado pelo respondente:

E por também não se tratar da nossa marca, a gente não tem a preocupação de quanto esse produto vai chegar na ponta, né? Quanto vai ser o preço de venda na loja? No caso da marca, a gente tentou definir pra... A gente sabe que em determinados mercados o preço tem que ser entre tanto e tanto. Então, a gente tem um posicionamento de marca bem claro.

O custo do registro no exterior indicado pelo empresário é acima de US\$ 1500 dólares americanos por país para registro em uma classe de Nice, além das taxas do advogado no Brasil para o registro da marca no exterior. Somando estes *fees* dos advogados brasileiros, ele avalia que custa um R\$ 1 milhão de reais para registrar em 100 países ou cerca de R\$ 10.000 por classe por país. Ele considera este um custo elevado para qualquer empresa de médio ou pequeno porte.

Em relação ao elemento nominativo, a escolha da marca “Vicenza”, cidade italiana, intencionalmente escolhida buscando associar os produtos a esta cultura de fabricação de calçados, tem também relação com a história familiar dos donos da empresa. O gestor indica que, no passado, alguns clientes estrangeiros e, sobretudo, europeus estranharam e ficaram incomodados por uma empresa brasileira invocar a origem italiana. Segundo ele, foi essa a razão da empresa buscar ajustar a marca em novas versões da marca, combinando com o termo “*Design*”. A entrada da *designer* Rafaela, segunda geração de família dona do negócio, trouxe também uma visão mais moderna que foi conduzindo a empresa para o uso de uma logo com ponto vírgula apresentada como elementos de identificação nos solados dos calçados. A empresa hoje trabalha também com modernizações da marca através da sigla VCZ e de um “V”.

As exportações são fruto de uma estratégia baseada em expansão geográfica para o mercado asiático e de uma vontade de vender para o mercado italiano, desejo dos donos para crescimento de *branding* associado à origem italiana. Além da Europa e dos Estados Unidos, a empresa exporta hoje para Austrália e para os Mercados Árabes. Trata-se da única empresa entrevistada que não exporta para a América Latina, seguindo uma ordem e um foco totalmente distinto das demais empresas pesquisadas. Seu desejo agora é tanto vender para o mercado asiático, onde entende que está o futuro em termos de volume, e aumentar as vendas para o mercado americano.

A médio ou a longo prazo, faz parte dos planos desenvolver as questões de sustentabilidade, buscando atender exigências especialmente do mercado americano, com foco na Califórnia, mesmo alvo da empresa da marca Mironneli. Como grande desafio nessa questão, a falta de fornecedores com padrões de produção e com cultura de rastreabilidade no Brasil é citada.

Além da diferença relativa à busca por produtos ecológicos pelos consumidores americanos, o entrevistado detalha a necessidade de alteração em produto por diferença de religião dentro da Distância Psíquica observada em relação a diferenças culturais em relação ao mercado do Oriente Médio. Ele fala também da Distância Psíquica Cultural e geográfica em

relação ao mercado asiático. Ele percebe ainda uma diferença na dinâmica do mercado americano que ele tem dificuldade em atuar e se mostra distante. Nela ele relaciona o papel da marca e as dificuldades que percebe nisso relacionadas à distância psíquica. Ele descreve a diferença na forma de raciocinar dos clientes americanos, sendo os americanos mais ligados à evidências analíticas do sucesso de uma empresa e marca na decisão de compra. Os americanos, diante de tanta concorrência, buscam o que chama de marcas sólidas evidenciadas por dados objetivos como número de pesquisa pela marca na internet. Ele observa insucessos de outras empresas que tentaram e desistiram depois de dois anos. Esses exemplos os fazem querer encontrar receitas para um maior sucesso. Uma delas é trabalhar com micro influenciadores. Esse entendimento é fator da decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior. Outra dificuldade que observa que é elemento da Distância Psíquica é a da prática de pagamento no mercado americano onde ninguém paga antecipado e todos trabalham com crédito no modelo de *drop-shipping* que exige estoque e é altamente oneroso para a fabricante. Nota-se na fala do entrevistado, que ele refletiu bastante sobre as questões da Distância Psíquica observada, pensando estratégias para superá-las.

Em relação ao estágio nos *I-models*, a empresa se encontra no último estágio de Bilkey & Tesar (1977), de Reid (1981) e de Cavusgil (1980). A empresa ter pedido de registro de marca no exterior em três países parece ter relação com os estágios dos três I-models, podendo-se considerar o estágio como fator do processo de decisão estudado.

As mídias digitais foram desenvolvidas nos últimos anos. A própria Rafaela assumiu o papel de garota propaganda e relações públicas. Junto com outras mulheres da família, ela publica semanalmente conteúdos no Instagram falando com clientes e mostrando em seus pés os novos lançamentos. Mostra a produção, fala da inspiração e mostra detalhes do produto e da embalagem. Das empresas pesquisadas, a Vicenza é a que tem mais seguidores de longe no Instagram com 360 mil seguidores. A empresa tem uma conta no Instagram desde 2012. Dois de seus pedidos de marca no Brasil foram depositados antes disso enquanto o último pedido no Brasil data de 2016. Os pedidos no exterior foram depositados em 2007 e 2018, na Europa e Austrália antes da abertura da conta no Instagram e nos Estados Unidos depois da criação da conta no Instagram. É também o maior número de curtidas no Facebook com mais de 320 mil curtidas. Ele resume: << a gente vem apostando em relacionamento e propósito de marca >>.

A empresa investe uma soma significativa na participação em feiras com grandes e custosos estandes. É comprometida com essa participação. Utiliza o fato como mídia e busca na feira gerar o que chama de “experiências dos consumidores com a marca”, seguindo a expressão usual dos profissionais de branding. Observa-se pela entrevista que a exposição na

feira é elemento considerado no interesse e preocupação com registrar a marca no exterior e garantir atualizações no registro de marca em função das modernizações trazidas para o elemento nominativo (Vicenza Design, VCZ, V').

A cultura de *Designer*, muito expressiva na gestão da empresa, tem papel na decisão sobre o registro de marca e sobre o valor dado à marca. É uma empresa de Design antes de ser fabricante de calçados. A Inovação está considerada dentro dessa característica, através de criações únicas desenhadas pelo dono e sua filha. Elas não se limitam aos calçados e envolvem lenços e outros acessórios.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o gestor da Vicenza, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 8 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 20 realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

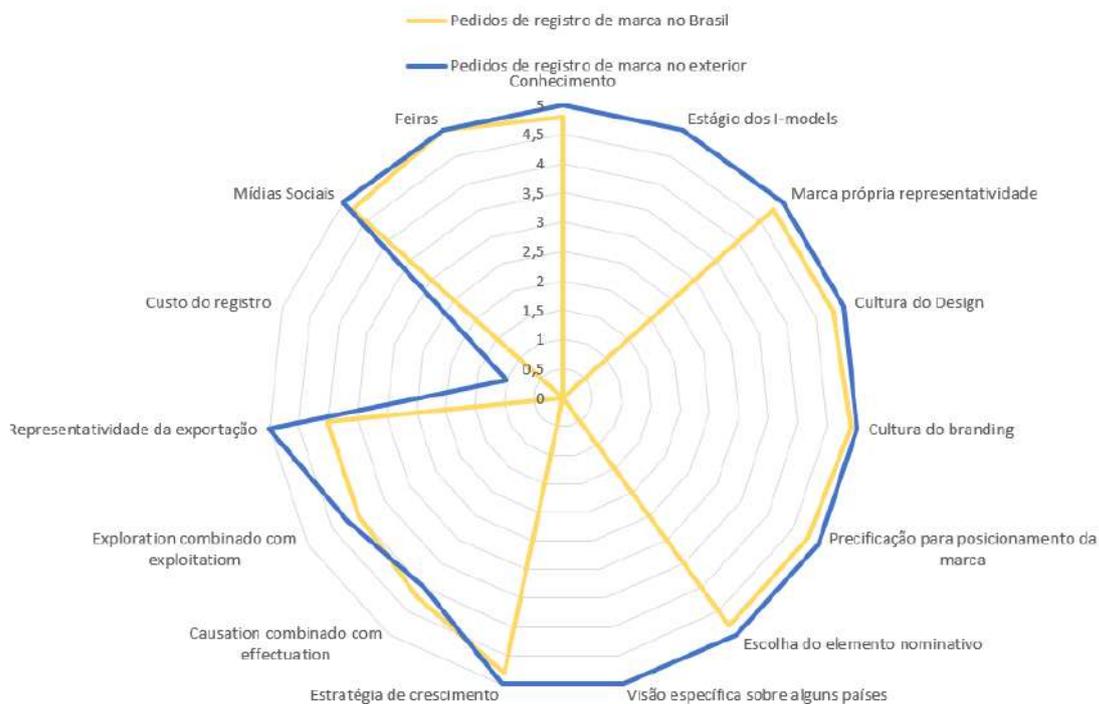


Gráfico 8- Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Vicenza

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

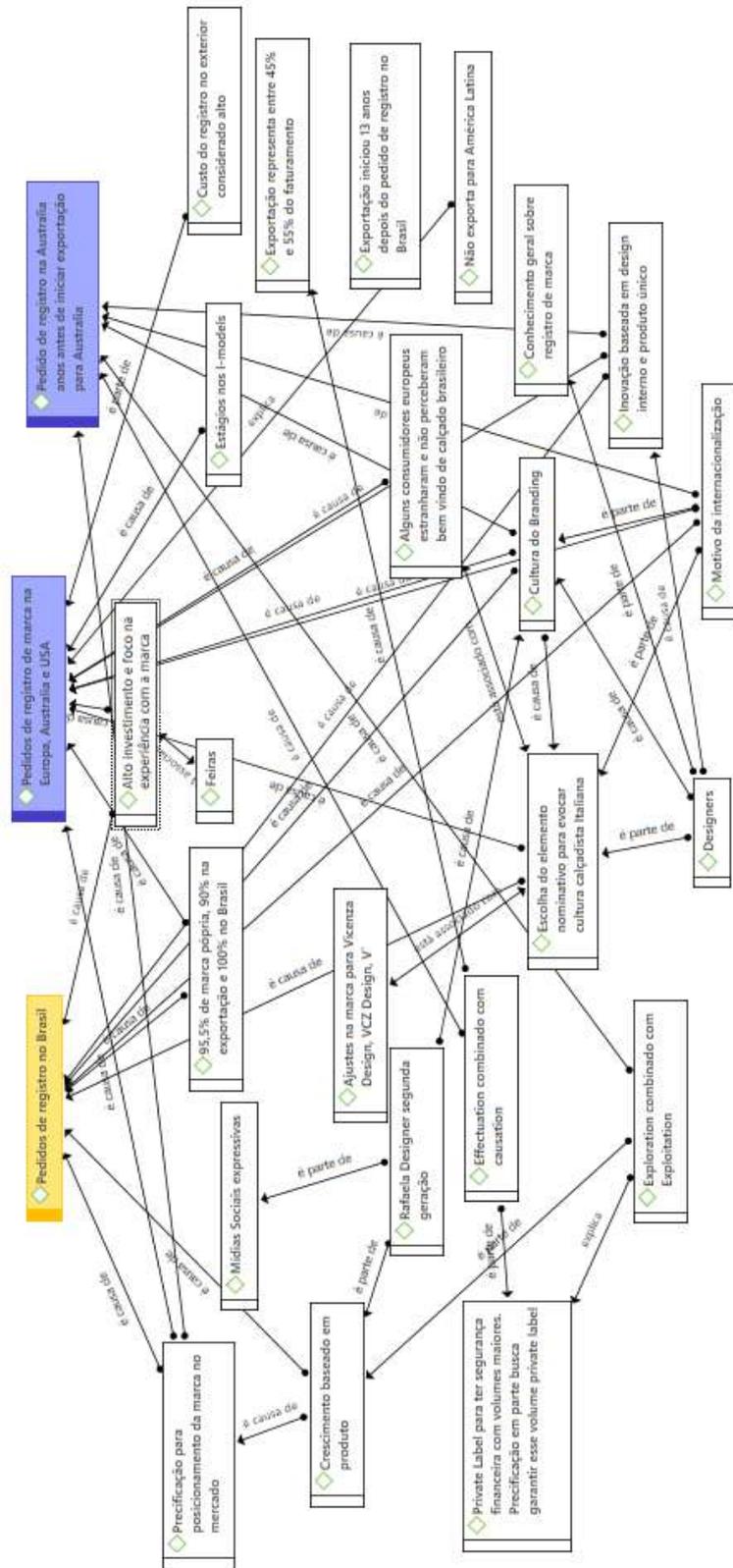


Figura 20 - Ligação dos fatores na Vicenza

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.2.9 Marina Mello: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Marina Mello, apenas três fatores coincidem dentre os identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior. São eles: Conhecimento e falta; Representatividade da Marca própria nas vendas; Características do elemento nominativo. Para o exterior, foram identificados ainda como fatores: Representatividade da exportação; Estágio em um *I-model* (Cavusgil); Distância Psíquica; e Custo do registro. Para o Brasil, foram identificados ainda como fatores: Idade da empresa (permitindo realizar a estratégia de margem); e Motivo da internacionalização (aproveita o *brand origin* brasileiro). Mais uma vez, aqui também chama atenção esse último fator agir no processo para o Brasil. O Quadro 17 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Marina Mello (*m)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil	Presente no processo de decisão sobre pedidos no exterior (não fez nenhum pedido ainda)
Idade da empresa (permitindo realizar estratégia de margem)	1	0
Representatividade da exportação	0	1
Conhecimento e falta	1	1
Marca própria representatividade	1	1
Estágio em Cavusgil (1980)	0	1
Distância Psíquica	0	1
Características do elemento nominativo	1	1
Motivo da internacionalização: (aproveitar <i>brand origin</i> brasileiro)	1	0
Custo do registro	0	1

Quadro 17 - Fatores que aparecem para a Marina Mello

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

A decisão sobre pedir o registro de marca no Brasil levou 8 anos desde a criação da Marina Mello. A decisão foi tomada 26 anos antes da empresa começar a exportar. A empresa fez 7 pedidos no Brasil e possui 4 registros, todos para calçados e alguns deles também para vestuário. O primeiro pedido no Brasil foi depositado em 1990. Outros foram depositados em 2006 e 2016, demonstrando um retorno a questão e um reforço da decisão ao longo da trajetória da empresa. Nenhum pedido no exterior foi depositado pela empresa. A exportação foi retomada com maior intensidade há cinco anos, mas a empresa já havia exportado em seus

primeiros anos e depois abandonado a atividade. A exportação hoje representa 5% do faturamento.

Os empresários donos da empresa foram definindo ao longo do tempo o consenso sobre um posicionamento da empresa centrado em margem e não em volume. Esse elemento parece ser ator da decisão do registro no Brasil. A estratégia baseada no aumento de eficiência da produção e em maior qualidade do produto para competir em margem de produto e não em volume. Com foco em aumento de margem e manutenção de volume reduzido, à medida que foram adquirindo conhecimento e *network*, o interesse e a decisão sobre pedido de registro de marca no Brasil ocorreu. No caso da empresa a idade - trazendo experiência, conhecimento e tempo para refletir sobre o tema - pode ser entendida como fator da decisão.

O pedido de registro de marca tardio não foi percebido como risco pelo empresário. O não registro no exterior também não. Uma parte disso tem relação com a escolha do elemento nominativo. O empresário não imagina que outra empresa possa querer usar a mesma marca para calçado. Esse é um fator do processo de decisão relativo ao não registro no exterior e da demora por registrar no Brasil. Uma parte disto tem também relação com o pouco Conhecimento sobre registro de marca.

Existe um apego à marca pelo número de anos de existência e este apego tem relação com a decisão do registro de marca. Dito com outras palavras, a idade gerando o tempo de existência da marca age como fator da decisão do registro de marca no Brasil.

A inovação na Marina Mello é tanto de produto quanto de maquinário. Ela não parece como fator preponderante da decisão sobre registro de marca.

As vendas são 80% com marca própria no Brasil e 10% com marca própria no exterior. Esses dados são fatores das decisões sobre o registro de marca.

Entende-se que a empresa segue estratégias opostas entre Brasil e exterior ou em estágios distintos. No exterior, o empresário avalia que ainda não tem força de marca e que outras empresas locais possuem marcas muito mais fortes, além de conhecerem mais o mercado. O objetivo da empresa atualmente é aumentar as exportações, independentemente de serem vendas com *private label* ou marca própria.

A estratégia de precificação segue o mesmo entendimento. No mercado interno, a empresa diferencia preços praticando preços mais baratos para as vendas com a marca Marina Mello intencionalmente para estimular a venda com a marca. No exterior, as diferenças de preços são apenas para negociações de volumes ou em função dos custos maiores com inclusão da marca do cliente no produto ou na embalagem. Não existe estratégia de precificação para estimular a venda com marca própria no exterior, nem uma lucratividade maior com as vendas

com marca própria. É observada uma inércia de status quo nesse sentido. Ela guarda relação com o não registro da marca no exterior.

A Distância Psíquica percebida tem aqui um forte papel de inibir a tentativa de vendas com marca própria. Esse desinteresse ou crença de não sucesso através de marca própria no exterior age diretamente na decisão de não pedir o registro de marca no exterior. A empresa só exporta para América Latina, no total 6 países. A Distância Psíquica percebida no caso da Marina Mello é fortemente centrada na preferência dos consumidores, especialmente por uma diferença no caso do Peru, da Argentina e do Uruguai com preferências locais por modelos diferentes com solados bem mais altos e por sapatos mais robustos. A empresa tem uma linha diferente para atender esses mercados e isso gera complexidade na produção que corrobora com a manutenção da percepção de alta distância psíquica. A forma de fazer negócio não aparece como contribuindo para a distância psíquica, o empresário achando bem semelhante a no Brasil.

Em relação aos estágios no *I-models*, entende-se que a Marina Mello está no estágio 5 de Bilkey & Tesar (1977) e no estágio 3 de Cavusgil (1980) e de Reid (1981), não há comprometimento com as exportações e isso estabelece o estágio em Cavusgil (1980) como um dos fatores da decisão sobre não registro no Exterior. Isso é combinado com o baixo percentual da exportação. Já o estágio em Bilkey & Tesar (1977) mesmo com a preocupação com questões mais detalhadas como, por exemplo, câmbio ou transferência do dinheiro não aparece como fator da referida decisão.

A abordagem *Effectuation*, predominante na gestão da empresa, também não parece ser fator da decisão sobre pedido no exterior. O empresário adota uma postura de ir testando experiências dentro de um espectro definido. Nela também os relacionamentos ditam a trajetória. Eles não guiaram a empresa ao pedido no exterior.

As barreiras de entrada também não são percebidas como fator de decisão.

Quanto aos Motivos da internacionalização, a busca por aproveitar o *brand origin* brasileiro é motivo para reforço dos registros de marca no Brasil.

O empresário conhece o custo do registro de marca no exterior cobrado pelo procurador e esse é um fator da decisão sobre não registro.

A idade da empresa, tratada pelo empresário, é a relacionada com a ideia de que, com o tempo, ele foi realizando a estratégia de atuação que lhe gera maior margem e isso acabou levando ao constato sobre o papel da marca e finalmente ao interesse sobre o seu registro.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com o gestor da Marina Mello, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 9 oferece uma melhor visualização desses pesos.



Gráfico 9 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Marina Mello

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

A Figura 21 realizada no ATLAS.TI com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

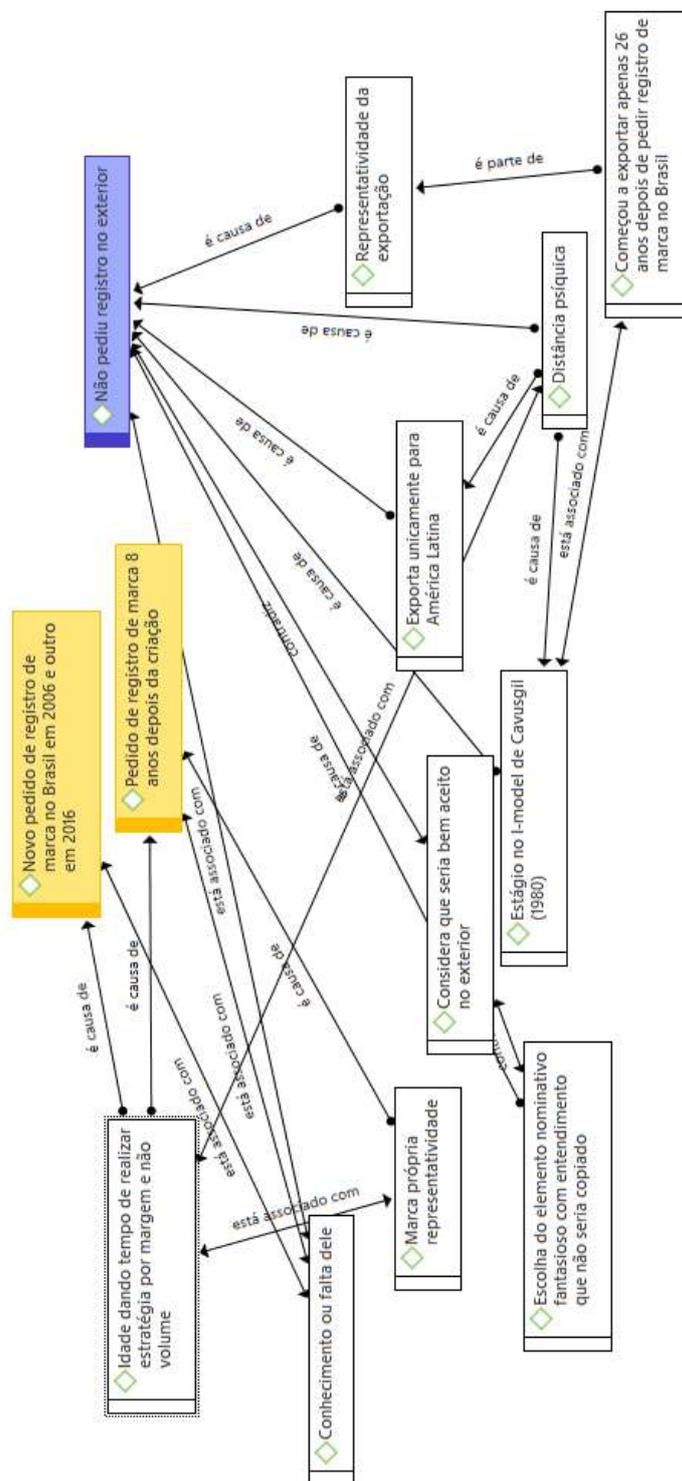


Figura 21 - Ligação dos fatores na Marina Mello

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.2.10 Brazil Boots: fatores do processo de decisão do registro de marca

No caso da Brazil Boots, os fatores identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca são praticamente os mesmos para a decisão sobre o registro no exterior e no Brasil, com exceção de um, o Custo do registro, que aparece agindo apenas para o exterior. Foram os fatores identificados, além desse: Modo de entrada através da Licença da New Holland; Motivo da internacionalização (aproveitar *brand origin* brasileiro e modo de entrada); Características do elemento nominativo; Idade da empresa (através da experiência do gestor); Conhecimento; *Network* (trazido com a licença); Representatividade da exportação; Estágios no I-models; Representatividade da marca própria nas vendas; *Causation*; Distância Psíquica. O Quadro 18 apresenta essa listagem.

Fatores do processo de decisão sobre o registro de marca na Brazil Boots (*m #2de)	Presente na decisão sobre depositar pedido no Brasil	Presente no processo de decisão sobre pedidos no exterior
Modo de entrada através da Licença da <i>New Holland</i>	1	1
Motivo da internacionalização (aproveitar <i>brand origin</i> brasileiro e modo de entrada)	1	1
Características do elemento nominativo	1	1
Idade da empresa (através da experiência do gestor)	1	1
Conhecimento	1	1
<i>Network</i> (trazido com a licença)	1	1
Representatividade da exportação	1	1
Estágios no <i>I-models</i>	1	1
Marca própria representatividade	1	1
<i>Causation</i>	1	1
Distância Psíquica	1	1
Custo do pedido no exterior	0	1

Quadro 18 - Fatores que aparecem para a Brazil Boots

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

Diferentemente das nove outras empresas, a Brazil Boots surge a partir de um contrato de licença da New Holland. A licença tem precisão de mercados a serem atendidos e isso abre oportunidades para a empresa vender para os demais mercados com sua própria marca ou em *private label* para outras empresas menores. O empresário desenha o plano se concentrando na divisão entre produção de New Holland e produção com marca própria.

A escolha do nome é pensada para aproveitar ao máximo o *brand origin* brasileiro. Ele também aproveita até onde pode as sinergias, mantendo, no entanto, todas as regras do contrato de licença. No produto isso é visível pelo solado. A New Holland tem um solado específico com desenho próprio desenvolvido pelo empresário enquanto a marca própria ou *private label* tem um segundo tipo de solado, sendo o mesmo para *private label* que não *New Holland* e para marca própria.

A empresa é uma born global e a escolha da marca escrita em inglês e com significado indicando bota brasileira é um dos maiores indicativos. É também indicativo do causation de seguir o plano de produção unicamente de botas e botinas como tem sido cumprido. A exportação desde os primeiros meses supera os 50% do faturamento e se fixou em 54%, tendo a empresa, portanto, a maior parte do seu faturamento oriundo da exportação.

Esse percentual é fator da decisão sobre depósito de pedido de marca no exterior.

A empresa segue um plano e uma abordagem predominantemente de Causation apesar de combinar em diversos momentos com abordagens em *Effectuation*.

A empresa vende 50% com sua marca própria e muito embora faça *private label* para pequenas menores, esses têm por foco apenas aproveitar capacidade ociosa e a empresa não busca promover o *private label* fora New Holland.

O empresário trouxe experiência e conhecimento de anos de trabalho no setor calçadista e em outros empreendimentos. Ele usou esse conhecimento para desenhar um plano que segue de forma precisa em uma abordagem predominantemente em causation.

Além da escolha do nome, o registro de marca no Brasil e no exterior faz parte dessa abordagem em causation e é fruto desse conhecimento.

A inovação em materiais e maquinário e formas também é fator dessa decisão quanto ao registro marcário.

A estratégia de precificação no caso da Brazil Boots segue regras do contrato de licença. Em relação aos preços da Brazil Boots ele busca manter constante e aquele que lhe assegura uma margem razoável e perto daquela das vendas sob o contrato de licença. A produção para New Holland gera na empresa reputação e mais oportunidades de *network* e isso apoia de forma cíclica a exportação e as vendas com marca própria.

A empresa fez 4 pedidos de registro de marca no Brasil e tem dois em vigor. Ela fez dois pedidos no exterior, ambos ainda em análise. Ela também contratou busca de anterioridade em um terceiro país e tem planos de registrar a marca nele também. No Brasil o primeiro pedido foi feito nos seis primeiros meses da empresa, dois meses depois de iniciar a exportação. No exterior entre 2 ou 3 anos após iniciar a exportação para aquele país.

O custo do pedido no exterior age na decisão. A empresária que cuida das finanças indica que o registro gira em torno de USD 8 mil dólares por país além das taxas oficiais, honorários dos procuradores, custos de defesas legais e documentação e de tradução. No total soma algo em torno de R\$ 30 mil reais por país. Ela considera o custo como “sempre caro”.

A empresa não tem expressividade em mídias sociais e não realiza vendas on-line. Não tem planos de ter loja física. A estratégia de crescimento passa por se manter no plano definido de aumentar exportação e de manter dualidade principal entre vendas New Holland e Brazil Boots com um pouco de *private label*. A estratégia passa ainda por vender em países com distância psíquica mais distante e geograficamente mais afastados como Estados Unidos e China. As negociações já foram iniciadas.

A busca por anterioridades foi justamente na China e a decisão sobre o registro de marca no país tem por fator o entendimento de que o distribuidor na China vai pedir isso e que a empresa deva se antecipar para ele não acabar registrando em nome próprio o que até seria aceitável a depender do volume, mas que os empresários entendem que poderia ser arriscado para a empresa. Eles estão apenas aguardando o andamento das negociações antes de investir o valor do registro.

O interesse no mercado chinês é relacionado ao grande volume possível de vendas e é também um desejo dos empresários. A distância psíquica não parece ser alta ou inibir os planos dos empresários. Alguma existente age na decisão sobre buscar avançar no plano de registrar a marca na China ou conhecer mais os dados sobre isso para se preparar para a negociação. Os empresários entendem que os distribuidores que atuam na China são extremamente experientes e isso gera um risco de a empresa acabar fazendo algum mal negócio ao mesmo tempo que desperta interesse em negociar pelo profissionalismo deles. As vendas na China foram buscadas pelos empresários e não foram ao acaso.

Em relação à América Latina onde a empresa tem os pedidos de registro de marca, a Distância Psíquica percebida é quase nula.

Os estágios de *I-models*, 6ª em Bilkey & Tesar (1977) e 5º em Cavusgil (1980) e Reid (1981) são fatores da decisão sobre o registro de marca no exterior e no Brasil. Isso porque a empresa já começou sua atividade com o plano de ser uma *born global* e o empresário considerava importante registrar no país de origem antes de buscar o registro no exterior.

Diante desses dados obtidos através da entrevista com a empresária da Brazil Boots, identifica-se quais fatores atuaram e quais tiveram maior ou menor peso nos processos de decisão estudados. O Gráfico 10 oferece uma melhor visualização desses pesos.

A Figura 22, realizada no ATLAS.TI, com a ferramenta “Redes” do software, com base nas codificações realizadas sobre o texto da entrevista em profundidade junto ao empresário, apresenta a ligação identificada entre os fatores que agem nos processos de decisão pesquisados.

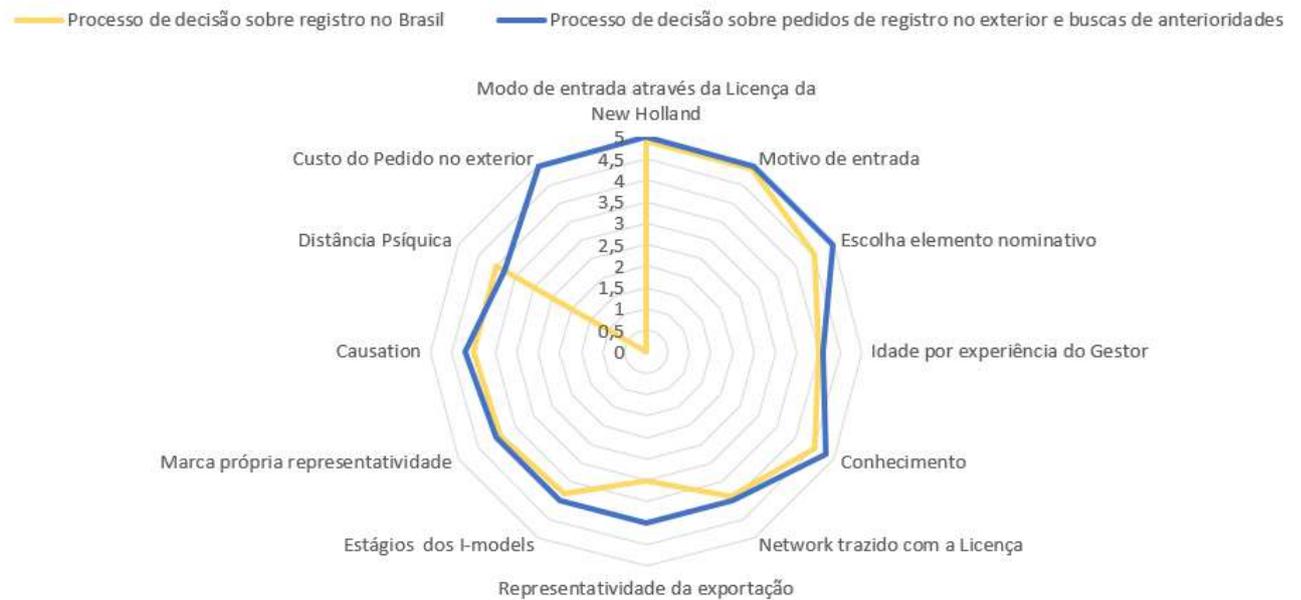


Gráfico 10 - Pesos dos fatores que aparecem nos processos estudados na Brazil Boots

Fonte: A Autora com base na entrevista e na literatura

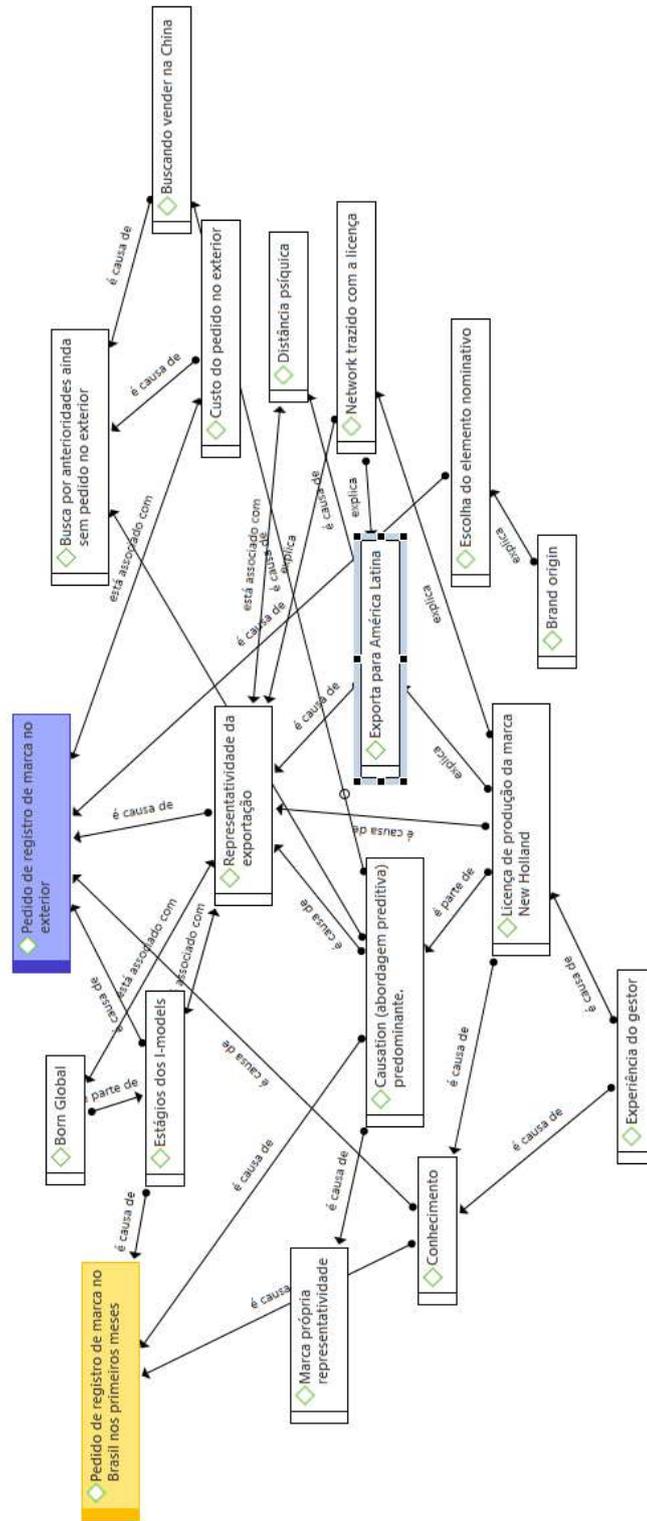


Figura 22 - Ligação dos fatores na Brazil Boots

Fonte: A Autora com base na entrevista, realizado no ATLAS.TI

5.3 CROSS-CASE ANALISYS

Para facilitar a leitura da *Cross-Case Analysis*, antes de iniciar a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa para cada fator, providenciou-se um resumo do cenário de depósitos de pedidos de registro de marca e de registros já obtidos no Brasil e no exterior por cada empresa estudada (item 5.3.1) através do Quadro 19. A classe de Nice 25 e a Classificação Nacional (CN) 2510 correspondem, como apresentado na Introdução, a calçados ou vestuários; a classe 35 a comércio; a classe 18 a bolsas de couro. São estas as únicas classes para as quais constam pedidos das empresas estudadas.

Entendeu-se como oportuno, também, a exposição de um resumo comparativo entre fatores, dentre os identificados como agindo no processo de decisão do registro de marca, objeto do item 5.3.2. neste capítulo.

Em muitos quadros apresentados na sequência ao longo deste quinto capítulo, os dados de depósitos de pedidos de registros de marca no exterior objeto do item 5.3.1 são lembrados pela anotação “#de” (depósito no exterior) ao lado do nome da marca, com o quantitativo de número países no exterior onde a empresa possui depósito. Ademais, a sigla “NA” de “não se aplica” identifica os casos nos quais inexistente pedido de registro de marca no exterior ou onde inexistente algum outro elemento do quadro.

5.3.1 Cenários dos pedidos de registro e dos registros de marca

Como antecipado, o Quadro 19 apresenta a situação em relação a pedido de registro de marca para as dez empresas. A penúltima coluna intitulada “algum passo em direção ao depósito que ainda não foi feito no exterior (buscas etc.)” sinaliza a contratação de buscas por anterioridades ou por informações sobre como registrar em um país no exterior que demonstram algum interesse da empresa não concretizado em depósito de pedido. Trata-se apenas de uma forma de refinar a compreensão sobre um encaminhamento iniciado da decisão ou sobre algum fator adicional que tenha levado à decisão do empresário sobre registrar ou não sua marca.

Empresa pela Marca	Depósito de pedido de registro de marca no Brasil	Depósito de pedido de registro de marca no exterior	Registros em vigor no Brasil	Registros em vigor no exterior	Algum passo em direção ao depósito que ainda não foi feito no exterior (buscas etc.)	Classes de Nice ou Classificação Nacional nos respectivos pedidos
Stella Ramalho	2	0	2	0	Não	25; 35
Hits	1	0	1	0	Sim	25
Donna Carlotta	3	0	0	0	Não	25; 35
Perlatto	3	2	1	2	Sim	25; 35
Mironneli	3	0	3	0	Não	25; 18; 35
Albarus	2	3	1	3	Não	CN 2510
La Femme	2	0	2	0	Sim	25
Vicenza	4	3	2	2	Não	25
Marina Mello	7	0	4	0	Não	25
Brazil Boots	4	2	2	0	Sim	25; 35

Quadro 19 - Situação em relação a decisão sobre pedido de registro de marca no Brasil e no exterior de cada empresa no estudo

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Constata-se, primeiramente, que, para todas as dez empresas, existem pedidos de registro de marca no Brasil.

A Marina Mello é a empresa com mais pedidos no Brasil, no total de sete. Ela também é a empresa com mais registros, no total de 4. A Hits é no conjunto da pesquisa a empresa com menos pedidos, tendo sido um único.

A Donna Carlotta, com 3 pedidos indeferidos ou arquivados resultando em nenhum registro marcário existente, destoa, por esse motivo, das demais.

Observa-se-que, em seis dessas empresas exportadoras, o empresário não tomou a decisão de registrar a marca no exterior, enquanto, em quatro delas, o empresário decidiu registrar. A Albarus e a Vicenza dividem a primeira posição no ranking de pedidos no exterior, cada uma com pedidos em 3 países. Na Albarus, os três pedidos já são registros, enquanto na Vicenza dois já são e o último aguarda decisão. Os pedidos no exterior da Brazil Boots ainda não tiveram decisão. Os dois pedidos da Perlatto foram deferidos e são registros em vigor. Hits e La Femme se destacam por terem buscas contratadas, mas nenhum depósito no exterior.

Detalhando-se cada empresa, a Stella Ramalho tem no Brasil dois pedidos depositados na mesma data, em 2019, para calçados e comércio, ambos deferidos e em vigor.

Na Hits um único pedido de registro de marca foi feito. O depósito ocorreu em 2008 para calçados. Esse pedido foi objeto de oposição e de processo administrativo de nulidade (PAN), interpostos pela mesma empresa. A oposição não foi entendida como procedente na análise e o PAN também não foi provido. O registro concedido permanece em vigor. No exterior, a empresa encomendou a procuradores buscas de anterioridades impeditivas para registrar sua marca na Europa.

Na Donna Carlotta - inicialmente selecionada para o estudo por não apresentar nenhum registro de marca no Brasil - na realidade, chegou a depositar três pedidos no país. Eles foram depositados em 2011 e em 2019, os dois últimos com 5 meses de diferença, para calçados e para comércio, todos sem oposição. O primeiro dos três pedidos foi indeferido e teve recurso que manteve o indeferimento. O segundo foi considerado inexistente por falta de pagamento. O terceiro foi indeferido com base no inciso XIX do artigo 124 da LPI (colidência com anterioridade impeditiva) e não teve recurso interposto pela empresa.

A Perlatto fez três pedidos, um em 2003 para calçados e dois em 2013, sendo um desses para calçados e o outro para comércio. O primeiro para calçados foi concedido, mas encontra-se hoje extinto. O segundo, para comércio, foi arquivado por falta de pagamento da concessão (segunda parcela após deferimento a ser paga em 60 dias a contar da publicação da decisão). O terceiro, para calçados, foi concedido em 2016 e encontra-se em vigor. No exterior, a empresa tem dois pedidos de registro de marca para calçados e encomendou uma busca por anterioridade em terceiro país, sem depósito de pedido neste caso.

A Mironneli fez três pedidos no Brasil, um em 2003 para calçados e dois em 2011, sendo um para bolsas e outro para comércio. Todos estão em vigor. Os pedidos foram objeto de transferência de titularidade em 2014 para o novo CNPJ da empresa quando esta mudou sua razão social e sua modalidade para Eireli.

A Albarus fez dois pedidos em CNPJs distintos, um em 1992 e outro em 1993, ambos na Classe Nacional 2510 (antes da adoção da classificação de Nice pelo INPI) para “roupas, acessórios e calçados”. O de 1992 foi prorrogado e encontra-se em vigor. O de 1993 foi extinto por transferência e aplicação do artigo 142, inciso 1 da LPI. No exterior, a Albarus tem três pedidos de registro de marca em três países diferentes, cada um resultando em um registro em vigor, todos para calçados.

A La Femme tem dois pedidos no Brasil com nove anos de diferença entre eles, um em 2009 e outro em 2018, todos os dois para calçados, mas com elementos figurativos bem distintos. Os dois foram concedidos e os registros estão em vigor. A empresa já fez buscas relativas a registro de marca no exterior, mas nenhum pedido foi efetivamente depositado.

Na Vicenza, foram feitos quatro pedidos no Brasil, dois em 1992, sendo um para calçados e outro para vestuário; um em 2007 para calçados e outro em 2016 para calçados também. Esse último foi indeferido e objeto de recurso não provido. Encontram-se em vigor o de 1997 para vestuário e o de 2007 para calçados, ambos recentemente prorrogados. No exterior, foram feitos três pedidos, dois deles tendo se tornado registros e o terceiro ainda pendente de decisão no país.

A Marina Mello tem sete pedidos de registro de marca no Brasil, 4 deles registros em vigor, além de três extintos. O primeiro foi depositado em 1990 para calçados. Os seguintes foram depositados entre 2006 e 2016, sempre para calçados e vestuário.

A Brazil Boots tem dois pedidos depositados em 2016, um para calçados (classe 25) e outro para comércio (classe 35). Em 2017, com outro CNPJ, a empresa pediu para os mesmos produtos e serviços. O da classe 25 foi indeferido por colidência com o de 2016 em vigor e o da classe 35 foi deferido. Ela tem hoje em vigor um na classe 25 e outro da 35, em CNPJs distintos. No exterior, a empresa tem dois pedidos que ainda aguardam exame do órgão, ambos para calçados. O empresário já buscou informação sobre procedimento de registro em um terceiro país, mas não houve depósito ou início de nenhuma tramitação.

Tendo essa sucinta visão geral, parte-se para os elementos da investigação sobre motivações e fatores que agem no processo que leva à decisão da empresa quanto ao registro de sua marca.

Apresenta-se no próximo item um quadro resumo dos fatores identificados para os dois processos de decisão em cada empresa. Nos itens subsequentes, apresenta-se a análise para cada fator.

5.3.2 Cenários dos fatores identificados, visão por empresa

O Quadro 20 resume os fatores apresentados em cada empresa que foram identificados para os processos de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior, ressaltando as semelhanças e diferenças entre Brasil e exterior em cada caso. Nota-se que a primeira coluna lembra o cenário sobre pedidos e registros de marca para Brasil e exterior e que a redação de alguns fatores foi reduzida para facilitar a leitura neste quadro.

Empresa (pedidos de marca e registros)	Fatores idênticos Brasil e exterior	Fatores exclusivos do Brasil	Fatores exclusivos do exterior
Stella Ramalho 2 pedidos no Brasil (2 registros no Brasil); nenhum no exterior	Estratégia de Crescimento; <i>Causation</i> .	Conhecimento; Aversão ao Risco; <i>Network</i> ; Feiras.	Inércia.
Hits 1 pedido no Brasil (1 registro no Brasil); nenhum no exterior; busca no exterior	Conhecimento ou falta; Elemento nominativo; Experiência no registro; Aversão ao Risco; <i>Exploration</i> ; <i>Effectuation</i> ; Expectativa de futuro; Barreiras à exportação.		Visão específica sobre países; Participação em Feiras; Precificação; Inércia.
Donna Carlotta 3 pedidos no Brasil (nenhum registro no Brasil); nenhum no exterior	<i>Network</i> ; Falta de Conhecimento; Ausência de percepção de Risco; Inércia (status quo).	Ação de entidade de apoio à PME; <i>Effectuation</i> ; Alerta Empreendedor.	
Perlatto (#2de) 2 pedidos no exterior (2 registros no exterior); 3 pedidos no Brasil (1 registro no Brasil)	Representatividade da Marca própria; Medo de cópia; <i>Network</i> ; Precificação; Conhecimento ou falta dele; Idade da empresa; Estratégia de Crescimento; <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i> ; Percepção de risco.		Modo de atuação na exportação; Motivo da internacionalização; Distância Psíquica; Elemento nominativo; Mídias Sociais; Estágio nos <i>I-models</i> ; Quantidade de países para onde exporta; Visão específica sobre países; Custo do registro; e Evento Crítico.
Mironneli (#3de) 3 pedidos no Brasil (3 registros no Brasil); nenhum no exterior	Inovação; Intenção Gerencial; Alerta Empreendedor; <i>Exploration</i> ; Risco percebido; Conhecimento; <i>Network</i> ; <i>Effectuation</i> .		
Albarus (#3de) 3 pedidos no exterior (3 registros no exterior); 2 pedidos no Brasil (1 registro)	Representatividade da Marca própria; Conhecimento; Representatividade da exportação; Alerta Empreendedor; <i>Exploration</i> ; Aversão ao Risco; Elemento nominativo; Motivo da internacionalização; Inovação; <i>Causation</i> .	Mídias Sociais.	Custo do Registro; Distância Psíquica.
La Femme 2 pedidos no Brasil (2 registros); nenhum no exterior	Conhecimento; Alerta Empreendedor; <i>Exploration</i> ; Estratégia de crescimento; <i>Effectuation</i> ; Elemento	Representatividade da Marca própria; <i>Network</i> ;	Representatividade da exportação.

exterior; busca no exterior	nominativo; Modo de atuação no exterior.	Elemento figurativo novo.	
Vicenza (#3de) 3 pedidos no exterior (2 registros no exterior); 4 pedidos no Brasil (2 registros)	Representatividade da Marca própria; Conhecimento; Cultura de <i>Designer na Inovação</i> ; Cultura do <i>Branding</i> ; Precificação; Elemento nominativo; Estratégia de Crescimento; <i>Causation</i> combinado com <i>Effectuation</i> ; <i>Exploration</i> combinado com <i>Exploitation</i> ; Representatividade da exportação; Mídias Sociais; Feiras.		Estágio nos <i>I-models</i> ; Visão específica sobre alguns países; Custo do registro.
Marina Mello 7 pedidos no Brasil (4 registros); nenhum no exterior	Conhecimento e falta; Representatividade da Marca própria; Elemento nominativo.	Idade da empresa; Motivo da internacionalização.	Representatividade da exportação; Estágio em um <i>I-model</i> (Cavusgil); Distância Psíquica; Custo do registro.
Brazil Boots (#2de) 2 pedidos no exterior (nenhum registro ainda); 4 pedidos no Brasil (2 registros)	Modo de entrada; Motivo da internacionalização; Elemento nominativo; Idade da empresa; Conhecimento; <i>Network</i> ; Representatividade da exportação; Estágios no <i>I-models</i> ; Representatividade da marca própria; <i>Causation</i> ; Distância Psíquica.		Custo do registro.

Quadro 20 - Resumo dos fatores identificados agindo no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e literatura

Daqui em diante, apresenta-se a análise por fator. Trata-se de um passo importante para a observação das características dos fatores e da forma como eles agem em diferentes casos estudados, visando a resposta à terceira pergunta de pesquisa dessa tese.

Repara-se que os resultados sobre fatores não identificados como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca são tão relevantes quanto aqueles identificados como agindo. Esses resultados permitem o avanço do conhecimento, contribuindo para a desmistificação de algumas crenças encontradas no discurso sobre o tema.

5.3.3 Referente à Idade da empresa e Tempo de atuação na exportação

PT1. A idade da empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT2. A idade da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

PT3. O tempo de atuação na exportação age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

PT4. O tempo de atuação na exportação age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

Idade e tempo de atuação em um mercado são o mesmo conceito neste trabalho. Adota-se aqui a leitura sobre o primeiro depósito de pedido de registro de marca, entendendo que ali foi tomada a decisão que nos interessa no estudo. Reforços da decisão por depósitos seguintes serão oportunamente observados. A literatura trouxe como uma escolha de corte para análises a linhas dos 6 anos. O Quadro 21 apresenta os casos em que as proposições PT 1, PT2, PT3 ou PT4 foram corroboradas para as empresas estudadas.

Empresa	PT1	PT 2	PT3	PT4
Stella Ramalho				
Hits				
Donna Carlotta				
Perlato	Corroborada	Corroborada		
Mironneli				
Albarus				
La Femme				
Vicenza				
Marina Mello	Corroborada			
Brazil Boots				

Quadro 21 - Resultados para PT1 a PT4

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e literatura

Indica-se no Quadro 22 e no Quadro 23: i) a idade da empresa no momento da entrevista; ii) a experiência prévia do gestor; e iii) a idade da empresa quando iniciou a exportação. Todos estes dados são considerados na análise dos fatores, de acordo com a literatura.

Empresa	Idade da empresa no momento da pesquisa em 2020	Experiência prévia do gestor	Exportação
		Anos de experiência excedentes a criação da empresa	Idade oficial quando iniciou exportação
Stella Ramalho	2 anos	Sim (+10)	1-2 meses
Hits	12 anos	Não	2 anos
Donna Carlotta	7 anos	Não	2 anos
Perlato #2de	30 anos	Não	25 anos
Mironneli	30 anos	Sim (+30 na linha de produção)	Bolívia: 15 anos Uruguai: 18 anos Argentina: 20 anos Chile: 27 anos

Albarus #3de	27 anos	Não	Paraguai: 2 anos Argentina: 3 anos Bolívia: 6 anos
La Femme	12 anos	Sim (+ 22)	2 anos
Vicenza #3de	28 anos	Não	Europa: 13 anos USA: 23 anos Austrália: 22 anos
Marina Mello *m	38 anos	Não	Retomaram com 33 anos
Brazil Boots *m #2de	4 anos	Sim (+25)	2 meses

Quadro 22 - Idade da empresa no momento da entrevista e idade do início da exportação

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Empresa	Idade oficial da empresa no pedido de registro de marca		Tempo exportando quando fez pedido de registro de marca	
	no Brasil	No exterior	No Brasil	No exterior
Stella Ramalho	6 meses	NA	5 meses depois de exportar	NA
Hits	2 meses	NA	2 anos antes de exportar	NA
Donna Carlotta	5 anos	NA	3 anos depois de exportar	NA
Perlatto #2de	13 anos	27 anos	8 anos antes de exportar	2 anos depois de exportar
Mironneli	12 anos	NA	5 anos antes de exportar	NA
Albarus #3de	- 2 meses	Paraguai: 5 anos; Argentina: 6 anos; Bolívia: 9 anos	5 anos antes de exportar	Paraguai: 6 meses depois de exportar; Argentina: 2 anos e meio depois de exportar; Bolívia: 11 meses depois de exportar
La Femme	8 meses	NA	1 ano antes de exportar	NA
Vicenza #3de	4 meses	Europa: 15 anos; Australia: 15 anos; USA: 26 anos	13 anos antes de exportar	Europa: 2 anos depois de exportar; Australia: 7 anos antes de exportar; USA: 3 anos depois de exportar
Marina Mello	8 anos	NA	26 anos antes de exportar	NA
Brazil Boots #2de	6 meses	Bolívia: 3 anos; Paraguai: 2 anos e 4 meses	2 meses depois de exportar	Bolívia: 3 anos depois de exportar; Paraguai: 2 anos e meio depois de exportar

Quadro 23 - Idade da empresa na decisão de registro (PT3)

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Como primeira constatação, o intervalo entre o pedido no Brasil e o pedido no exterior para as três empresas que tiveram pedidos no exterior é positivo. Ou seja: todas as empresas

que depositaram no exterior, depositaram – antes - algum pedido no Brasil. O intervalo em questão vai de cerca de 3 anos e meio (no caso da Brazil Boots) até 14 anos e meio (no caso da Vicenza), com a Albarus no meio do caminho com um intervalo de cerca de 5 anos.

Os extremos em relação ao pedido no Brasil chamam a atenção. Do lado das empresas com menor idade quando realizado o pedido de registro de marca no Brasil, identifica-se a Albarus que se preocupou com o registro antes mesmo da sua abertura oficial, e a Hits que buscou o registro praticamente assim que abriu. Chamam atenção ainda Vicenza, Stella Ramalho e La Femme, que se preocuparam com o registro da marca no Brasil dentro do primeiro ano de sua criação. Do lado oposto das mais idosas no momento de depósito do registro de marca, encontram-se Mironneli e Perlatto, que pediram o registro da marca no Brasil mais de 12 anos depois de começarem a atuar no mercado. Como meio termo, há a Donna Carlotta e a Marina Mello, respectivamente, com 5 e 8 anos. Em relação à PT1, sobre a idade influenciar a decisão do registro de marca no Brasil, os dados até aqui são inconclusivos, mas se percebe idades bastante distintas na decisão estudada, o que parece indicar uma refutação da PT1.

Verifica-se que os empresários da Perlatto e da Marina Mello associam o tempo de atuação da empresa no mercado ao Conhecimento, ao *Network* e às Constatações em relação ao negócio que os levaram à decisão de registrar a marca no Brasil. Agindo nessa combinação com Conhecimento, *Network* e Estratégia de crescimento, a proposição PT1 é verificada nesses dois casos e a PT2 é verificada para a Perlatto.

Sobre o pedido de registro de marca no exterior e tempo de exportação, chama atenção, enquanto extremo e caso único, o pedido na Austrália da Vicenza, onde o pedido foi feito 7 anos antes da empresa começar a vender para esse mercado, com base em um plano pré-estabelecido de exportar para este destino.

Ainda são constatações os casos do pedido da Albarus no Paraguai no momento que iniciou a exportação para esse país e na Argentina no ano em que iniciou, assim como os casos da Brazil Boots e da Perlatto com pedidos no exterior dentro dos três primeiros anos de exportação, refutando, dessa forma a proposição PT3.

Analisando-se o tempo decorrido na atividade de exportação no momento do depósito do pedido de registro no Brasil, verifica-se que maioria das empresas pesquisadas depositaram pedido de registro de marca bem antes de começar a exportar. São elas: Hits, Donna Carlotta, Perlatto, Marina Mello, La Femme, Mironneli, Albarus e Vicenza. Nestes casos, o início da exportação não teve influência na decisão.

Já na situação de um depósito no Brasil depois de iniciarem a exportação, identifica-se

a Brazil Boots (2 meses depois de exportar) e a Stella Ramalho (5 meses depois de exportar). Nestes dois casos, o pedido no Brasil bastante próximo do início da exportação é um indicativo de que possa existir alguma relação entre a decisão de pedido de registro de marca no Brasil e o início da exportação, a exportação podendo, inclusive, ter motivado a referida decisão. Contudo, trata-se apenas de uma suposição, sem elementos para uma comprovação definitiva no âmbito deste estudo.

5.3.4 Referente ao Tamanho da empresa

PT5. O tamanho da empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT6. O tamanho da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

As duas proposições relativas ao tamanho da empresa, PT5 e PT6, não foram corroboradas para nenhuma das dez empresas estudadas.

O conceito de tamanho adotado nessa pesquisa é o verificado no momento da decisão sobre o registro de marca. Chega-se nele observando o tamanho atual e a trajetória da empresa e verificando se mudanças no tamanho da empresa ocorreram. As definições de tamanho consideradas são as que foram debatidas no item 3.1 da revisão de literatura, tendo sido adotada aquela baseada no número de funcionários que é a definição internacional apresentada no estudo OEDC (2020), a mesma adotada no Brasil no estudo IBGE (2018), em que a pequena empresa é a que tem entre 10 e 49 funcionários e a média a que tem entre 50 e 249 funcionários.

Como forma de se garantir segurança em relação ao fator tamanho, foi realizada uma comparação, com base nas demais definições apresentadas na Revisão de Literatura. Os tamanhos das empresas com base nas definições ditas “objetivas” encontradas na literatura são apresentados no Quadro 24. Nota-se, também, que as dez empresas preenchem os critérios das definições classificadas no referencial como “subjetivas”.

Empresa	Número de funcionários	Produção pares por dia	Faturamento anual R\$	Tamanho pelo número de funcionários	Tamanho pelo faturamento	Tamanho que o empresário acha que tem
Stella Ramalho	40	800	900.000	Pequena	Pequena	Pequena
Hits	60	Entre 500 e 800, na média 650	Entre 3.600.000 e 8.400.000. Na média 6.000.000	Média	Média	Pequena
Donna Carlotta	25 (Terceiriza)	300	Entre 300.000 e 800.000, sendo a média de 550.000	Pequena	Pequena	Não sabe dizer
Perlato #2de	130	1200	600.000	Média	Pequena	Média
Mironneli	30	400	9.600.000	Pequena	Média	Pequeno-médio porte
Albarus #3de	16 (Terceiriza)	400	2.500.000	Pequena	Pequena	Pequena
La Femme	60	1100	20.000.000	Média	Média	Média
Vicenza #3de	210	1200	50.000.000	Média	Grande	Média
Marina Mello *m	130	650	-	Média	-	Média
Brazil Boots *m #2de	50	600	10.600.000	Média	Média	Média

Quadro 24 - Tamanho das empresas com base na literatura

Fonte: A Autora com base na literatura e nas entrevistas

A depender da definição, constata-se que três empresas mudam de pequena para média: Mironneli, Vicenza e Perlato. No caso da Perlato, o número de funcionários pelo critério OCDE (2020) enquadra a empresa como média, enquanto o faturamento no critério da Lei Complementar a coloca como pequena. Vale detalhar que na Perlato o faturamento indicado é o de antes da pandemia do Covid 19 período que muito abalou financeiramente quase todo o setor, sendo, segundo o empresário, o faturamento durante a pandemia a metade desse valor. No caso da Mironneli, é o contrário, a empresa fatura o que seria um faturamento de média empresa, mas trabalha com um número reduzido de funcionários correspondente a uma empresa de pequeno porte. No caso da Vicenza seu faturamento é mais elevado do que o porte indicado pelo número de funcionários, podendo ser considerada já uma grande empresa pelo faturamento indicado, muito embora o número de funcionários ainda a classifique como média. Cabe observar, adicionalmente, que a Vicenza, teria porte de média empresa também pelas definições da Comissão Europeia (M = 250 funcionários + € 50 milhões de faturamento e/ou € 43 milhões

de balanço), da SMEA no Japão (PME indústria = <300 funcionários + <¥ 50 milhões de yens de faturamento) e do Tratado de Asunción de 1992 do Mercosul (M= < 300 funcionários + < US\$ 10 milhões de dólares e um coeficiente de tamanho <10.). Conclui-se, que se trata de uma média empresa em seis das sete definições (incluindo as subjetivas) e que, portanto, continua tendo sentido manter a empresa Vicenza no conjunto das PMEs estudadas apesar de seu faturamento elevado.

Cabe ainda notar que as duas empresas que indicaram alta terceirização da produção, Donna Carlotta e Albarus, não apresentam variação de porte em função da definição adotada, o que era uma preocupação quanto à definição que deveria ser adotada. São empresas pequenas em qualquer uma das duas definições.

Vale ressaltar que, ao falarem do seu faturamento, é esperado que os entrevistados respondam com uma série de questões em mente, com variáveis que são bastante relacionadas ao perfil do entrevistado e ao que ele deseja reforçar sobre sua empresa. Alguns tendem a responder o maior faturamento já obtido para demonstrar sucesso, enquanto outros falam do mínimo esperado em uma visão mais pessimista. Teremos a oportunidade de voltar a essa questão quando tratando da visão do mercado e expectativas.

De forma interessante e até engraçada para resolver a questão, o empresário da Mironneli apresenta como tamanho a combinação dos dois: << A gente é de pequeno-médio porte, né?>>

Na Hits, observa-se uma divergência entre a percepção do empresário e definições da literatura: a literatura indica médio porte, enquanto o empresário entende ter uma pequena empresa.

Para os leitores que desejarem uma observação visual da relação entre os tamanhos com base nas três definições não subjetivas encontradas na literatura, foi elaborada uma figura apresentada no Apêndice A. Também nele uma segunda figura facilita a visualização para comparar dados de idade da empresa e tamanho. Não foi identificada nenhuma relação entre tamanho e idade quando o empresário decide registrar sua marca no exterior ou no Brasil. Empresas que pediram bem cedo (em relação ao conjunto das pesquisadas) o registro de marca, tanto no exterior quanto no Brasil, tem ambos os tamanhos, pequeno e médio.

Conclui-se - no universo da pesquisa de campo, com base na definição de número de funcionários - que foram estudadas quatro empresas pequenas e seis médias. São as pequenas, sinalizadas por “*p” ao lado da marca: Albarus, Donna Carlotta, Mironneli e Stella Ramalho. São as médias indicadas por “*m”: Hits, La Femme, Brazil Boots, Perlatto, Marina Mello e Vicenza.

Albarus é a única onde o empresário sinaliza o tamanho da empresa já ter sido médio no passado, entre 2005 e 2012, ou seja, 8 anos antes da entrevista, quando então a empresa tinha entre 12 e 19 anos de idade dentro dos seus atuais 27 anos. O registro da marca Albarus no Brasil foi requerido dois meses antes da empresa abrir. O registro no exterior foi requerido quando a empresa tinha entre 5 e 9 anos de idade. Nos dois casos, portanto, os registros de marca foram decididos pelo empresário quando a empresa tinha tamanho pequeno, mesmo tamanho que tem no momento da entrevista.

Para todas as demais empresas, o tamanho atual mapeado é aquele do momento no qual o depósito do pedido foi realizado.

O que se constata em relação ao registro da marca no Brasil é que não há nenhuma diferença entre ter ou não ter pedido de registro de marca para essas empresas, independentemente de serem pequenas ou médias. Todas elas têm pedido de registro de marca no Brasil. A proposição PT5 é refutada.

Sobre pedidos de registro de marca no exterior, identifica-se o caso de empresa pequena com pedido no exterior, a Albarus. Como empresas de tamanho médio com registros no exterior, verifica-se a Perlatto, a Vicenza e a Brazil Boots. A proposição PT6 é igualmente refutada. Observa-se também que das seis empresas exportadoras que não se interessaram em ter o pedido no exterior, três são pequenas e três são médias, reforçando a refutação da proposição PT6.

Analisando-se cada discurso dos empresários, nota-se em um único deles uma relação entre tamanho e decisão de pedido de registro de marca. É o caso do empresário da Hits que associa tamanho, localidade e expectativa de otimismo ou pessimismo. A sua fala indica que ele se sente em condição de desigualdade e de maior dificuldade diante da economia, pelo tamanho e pela localização da empresa na região de Jaú, São Paulo, Brasil. Ele não é totalmente otimista quanto à economia brasileira, entendendo que o poder de compra não vai melhorar e, por isso, está preocupado em reduzir seu custo médio unitário para se manter competitivo. Nesse ponto, nota-se que a visão da Hits é, em parte, influenciada pela visão sobre o quanto a empresa consegue usufruir da economia e da indústria, sendo pequena, e não estando no que o empresário identifica como “patamar das empresas do Sul” do país. Aparece a questão da localidade e do tamanho da empresa como barreira percebida. Nota-se que esta percepção possa ter desmotivado o empresário a buscar novos registros de marca no Brasil ou o tenha inibido a criar uma nova marca diante da resposta negativa de seu pedido de registro para comércio na classe 35. A relação entre tamanho e decisão não é óbvia e tem ligação com outros fatores, mas ela existe e é claramente identificada na fala do respondente.

Os dados, portanto, indicam que possa existir para alguns empresários considerações sobre o tamanho e oportunidades possíveis que atuem na decisão quanto ao registro de marca. Contudo, essa relação não parece ser direta e nem habitual. Pode-se dizer que existem indicativos de que - entre o tamanho pequeno ou médio, para empresas calçadistas - não se constata diferenças relacionadas ao tamanho que atuem como fatores do processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior.

5.3.5 Referente ao Custo de registro

PT 7. O custo do registro de marca a age na decisão sobre o registro de marca no Brasil

PT 8. O custo do registro de marca a age na decisão sobre o registro de marca no exterior

O Quadro 25 apresenta os casos em que as proposições PT 7 e PT8 foram corroboradas. A proposição PT7 não é corroborada para nenhuma das dez empresas. O custo não foi apontado como impeditivo ou interveniente na decisão sobre registra no Brasil. Também não é apontado como estímulo à decisão de registro. A proposição PT8 é corroborada para Perlatto e Albarus a depender do país. Na Marina Mello, o custo agiu no processo de decisão sobre não registrar a marca. O peso atribuído ao fator no processo de decisão sobre o registro de marca no exterior das três empresas foi 3 indicando que outros fatores tiveram muito maior peso na decisão.

Empresa	PT7	PT 8
Stella Ramalho		
Hits		
Donna Carlotta		
Perlatto		Corroborada*
Mironneli		
Albarus		Corroborada*
La Femme		
Vicenza		
Marina Mello		Corroborada
Brazil Boots		

Quadro 25 - Resultados referente a PT7 e PT8

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e literatura

Para Perlatto e Albarus, o custo levou à escolha de ordem de prioridade em relação a todos os países que a empresa gostaria de registrar.

Como as empresas pesquisadas fizeram todos seus pedidos via procurador e não

havendo uma tabela de preços para procuradores e sim uma variedade de modelos de cobrança do serviço, considera-se relevante saber de que custos estamos tratando antes de observar a opinião dos empresários sobre eles.

Os custos apresentados pelos empresários para o registro no Brasil e suas avaliações sobre acharem esse custo alto são os resumidos pelo Quadro 26.

Empresa	Custo percebido por classe em reais (R\$). NL = não lembra	Achou caro?	Número de pedidos uniclasse depositados	Número de pedidos com segunda parcela paga para concessão do registro quando pedido deferido
Stella Ramalho *p	R\$ 2000	Não	2	2
Hits *m	NL	Não	1	1
Donna Carlotta *p	< R\$ 500	Não	3	0
Perlatto	R\$ 2500	Não	3	2
Mironneli	NL	Não	3	3
Albarus	NL	Não	2	2
La Femme	NL	Não	2	2
Vicenza	Entre R\$1800 e R\$ 2000	Não	4	2
Marina Mello	Uns R\$ 2000- 2500	Não	7	2
Brazil Boots	Em torno de R\$ 2000	Não	4	2

Quadro 26 - Custos percebidos pelos dez empresários para o registro de marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

A penúltima coluna indica o número de pedidos depositados pela empresa no Brasil e a última o número de casos para os quais a empresa pagou a segunda parcela no pedido deferido relativa ao primeiro decênio da marca. Em relação às taxas do INPI brasileiro, a segunda parcela corresponde a dois terços do custo total das taxas para o registro e concessão do primeiro decênio. Cabe considerar que nem todos os pedidos foram feitos ao mesmo tempo, alguns da empresa com anos de distância. Considera-se a lembrança e o valor retido pelo empresário. Diversos empresários não lembram do valor, mas os dez empresários declararam que o custo <<não foi alto>>. O custo, em todos os casos, considera os serviços de advogados, sendo amigos ou escritórios contratados. Mesmo os empresários mais envolvidos com a tramitação do processo de registro de marca, não fizeram o depósito sem o envolvimento de um procurador

pago. Houve maior dúvida sobre o custo no caso do empresário da Donna Carlotta que respondeu acreditar ter pago menos do que R\$ 500 reais, talvez R\$ 120, mas não lembrava muito bem.

Em relação ao custo do registro no exterior, as empresas entrevistadas que lembravam dele foram: Perlatto, Albarus, Vicenza, Marina Mello e Brazil Boots. Dessas cinco empresas, apenas a Marina Mello não tem pedido no exterior. Cabe recordar que na maioria dos países e nas regiões como a Europa o pagamento é feito em uma única parcela, Nos países da América Latina é comum as duas parcelas. Para cinco empresas, os empresários desconhecem e nunca avaliaram a questão. No Quadro 27 são apresentados os resultados sobre a percepção identificada em relação ao custo do registro no exterior, tanto de valores esperados pelos entrevistados, quanto sobre sua avaliação sobre ser alto ou não. “NCQ” neste quadro indica os casos em que o empresário “não considerou a questão ainda”. Assim como na tabela para o Brasil, as últimas colunas identificam os pedidos depositados e os registros obtidos. Com consenso, os empresários que consideram o custo no exterior entendem como altos, mesmo que isso não os tenha impedido de decidir pelo depósito.

Empresa	Custo para registro no exterior percebido, por classe em reais (R\$) ou dólares (\$)	Achou caro?	Número de pedidos uniclasse no exterior	Número de pagamento de concessão por classe
Stella Ramalho	Mais caro que no Brasil, sem ter visto ainda os valores.	NCQ	0	0
Hits	Não conhece. Para a busca pagou R\$ 1000.	NCQ	0	0
Donna Carlotta	Parecido com Brasil e um pouco mais caro com a atuação de procurador.	NCQ	0	0
Perlatto *m #2de	R\$ 10 mil hoje por país, incluindo escritório de advocacia representante. Busca foi R\$ 1000 por país. Na época que fizeram, teria sido uns R\$ 5.000, normalmente, mas	Achou especialmente caro com o litígio que triplicou o preço, mas acha caro também no absoluto. A restrição de orçamento implica em não poder registrar em todos os países e propor uma agenda anual para o registro definindo em quais países gostaria de registrar naquele ano e abrindo uma negociação com os diretores e donos da empresa.	2	2

	com litígio custou três vezes mais.			
Mironneli	Não considerou ou buscou.	NCQ	0	0
Albarus *p #de	O empresário não tem nenhum valor em mente. Não se recorda do valor e nem da faixa de valor. Percepção de que esse custo é menor hoje em dia em relação à época que fez o pedido, havendo mais oferta de profissionais procuradores para realizar o serviço que podem registrar em vários países.	Entendeu como gasto desnecessário nos USA e não fez pedido ali.	3	3
La Femme	Percepção de que é bem mais caro do que no Brasil.	NCQ	0	0
Vicenza *m #de	Custo acima de \$ 1500 dólares por país, além das taxas (fees) do advogado no Brasil para o registro da marca no exterior. Fala de R\$ 1 milhão para 100 países como estimativa, o que resulta em R\$10.000 cada.	Ele avalia como caro esse custo sobretudo tem em mente contexto das empresas brasileiras.	3	2
Marina Mello *m	R\$ 4000 por país.	Achou muito caro	0	0
Brazil Boots *m #de	\$ 8 mil dólares para China. Fora “Taxas oficiais, honorários referentes a processo, defesas legais, traduções outros documentos.” “Me lembro que em reais ia ficar tipo 30 mil reais”.	Trecho que revela sua opinião: “Sempre caro né”	3	0

Quadro 27 - Percepção dos empresários sobre o custo de registro de marca no exterior

Fonte: A Autora com base nas entrevistas.

NCQ= Não considerou a questão.

Na Marina Mello, a percepção e opinião do empresário sobre custo do registro de marca exterior é a de que ele é muito caro, o entrevistado comentando mais precisamente << um absurdo de caro>>. Ele lembra se tratar de algo em torno de R\$ 4000 reais por país, com o agravante da cobrança ser em dólar o que aumenta o valor a depender do câmbio do dia. Ele entendeu que não valia a pena esse investimento naquele momento para depositar pedidos em todos os países para onde exportava.

Na Perlatto, a entrevistada comenta do custo mais elevado no processo de registro pela a judicialização no Chile que teria triplicado o custo. O custo habitual seria de R\$10.000 reais para registrar uma marca em uma classe por país o que ela considera << supercara>>. A busca por anterioridade que o escritório de advocacia cobra tem valor em sua lembrança que varia entre R\$ 700 e R\$ 1000 reais por país e por classe. A respondente sabe que, dependendo da proposta, o escritório pode dar de brinde essa busca, se o pedido de registro for feito através dele. Quando questionada se o custo do registro teve influência na decisão sobre solicitar o pedido no exterior, ela descreve:

Independente. Porque se essa empresa pensa que tem que ser forte a marca... Eu quero falar lá, conceito de marca, valor de marca, que eu quero levar essa marca para frente. Se ele não tiver peça importante, se ele fosse numa fábrica que faz só *private label*, daí tanto faz para ele, era uma coisa. Mas eles importam isso. Existe um valor, existe *marketing* em cima da marca, existem modelos lindos aí que você vê. Modelos, campanhas, efeito. Tudo aquele boom em cima da marca, então é uma marca. Se ainda não é tão estruturada, ainda nem como deveria ser, caminha para isso. É o sonho deles. É vender só Perlatto. Aí eu entro num país e dou tiro no pé no negócio do Brasil. Vai acabar... Ferra a fábrica, né? Ferra a fábrica. Então, mais ou menos, uma regra... É uma regra de exportação, esta.

Na Albarus, a percepção sobre o custo do registro no exterior no Paraguai, na Argentina e na Bolívia é que a pouca concorrência no mercado de procuradores atuando no exterior e o fato de, quando encontrados, os procuradores atuarem em países específicos e não em outros, resultou durante muitos anos em um << aproveitamento>> por parte dos fornecedores do serviço e em um custo mais elevado do que aquele observado hoje em dia em um cenário de procuradores que atuam em todos os países e com maior competição. O custo hoje seria de metade do custo no passado.

Nas demais empresas, não foram corroboradas as duas proposições, mas é igualmente interessante apresentar os resultados da investigação sobre o custo para algumas delas, onde considerações relevantes para esse item da pesquisa foram feitas.

Na Vicenza, o entrevistado menciona o custo acima de 1500 dólares, além de um custo com advogado. Em sua primeira resposta ele indica que sua avaliação é no geral, considerando o universo de empresas brasileiras exportadoras, e não propriamente a Vicenza. Mais adiante em sua fala, ele revela que considera a avaliação para a Vicenza também e elabora com base em uma avaliação de retorno ao investimento:

É, porque tu... Tu tens que trazer isso para um ambiente onde 90% das marcas exportadoras brasileiras estão em estágios iniciais, né? Então, os estágios iniciais a gente fala que são “novos entrantes”, né? Poucas são as empresas estabelecidas com faturamentos aí de alguns dígitos, né? Então, para essas empresas deve ser.

É, hoje, como eu te falei, a maior dificuldade de qualquer marca, né? Na parte de registro de marcas... Hoje está muito ligado aos custeios, né? Porque uma empresa considera um registro de marca, na realidade, como um custo, né? Um registro de marca, hoje, ele não... Ele não... **Como eu te falei, ele não traz um diferencial para ela.** Ela... Ela atua como um... Como se fosse um mecanismo de defesa para ela se proteger de eventuais problemas, está? Então, tudo que é considerado custo, as empresas não dão grande... Não dão grande atenção ou tentam minimizar, né?. Se hoje eu tivesse um orçamento disponível e aquele mercado fosse altamente interessante, eu indicaria proteger de arrancada. O problema é que ninguém tem dinheiro sobrando.

Eu queria ter uma registrada em 100 países, mas qual é que é o orçamento que a gente teria para 100 países, né? A gente está falando de alguns milhares de reais. Então, quase na casa de 1 milhão.

Então, pra... Tudo nessa vida é ROI, né? Então, tem que... Tem que provar ou... Cara, alguns mercados vão ser prioritários. Tem mercados hoje... Os dez maiores, hoje, deveriam ser prioridade para qualquer empresa. Mas a realidade é que todo mundo quer primeiro negociar para depois fazer o registro e que muitas vezes é errado, né? O certo seria de se proteger e depois começar a explorar.

Na Brazil Boots, as considerações da empresária são as de “ser caro” o registro no exterior. Ela fez o pedido de registro na Bolívia e no Paraguai através de um procurador de Toledo. Ele teria nomeado um representante no país estrangeiro para cuidar do pedido. Ela registrou da experiência até o presente momento, ter sido <<complicado>> na Bolívia, muito pelo processo ainda envolver muitos envios de documentação em papel pelo correio físico. Ela agora busca registrar nos Estados Unidos e começou a refletir sobre registrar na China, diante do avanço das negociações de seu marido com clientes nestes mercados. Ela declara ter verificado o sistema de Madri para fazer o registro nessas duas localidades. Sua avaliação sobre o custo é a de que <<ficou um absurdo assim, sabe?>>. Em seu cálculo, daria US\$ 8 mil dólares, sem considerar advogados e sem considerar nesse valor a seguinte lista de serviços enviada por sua advogada: “Taxas oficiais, honorários referentes a processo, defesas legais, traduções

outros documentos”, ou seja, a empresária está se referindo ao valor do serviço cobrado pelo escritório de procuradores que não considera o valor das taxas oficiais do órgão responsável pelo registro, no caso do USA, o USPTO. O que ela tem como referência final somando taxas é o valor de R\$ 30 mil reais para o registro nos Estados Unidos ou China, valor que entende caber maiores análises sobre o investimento, considerando, sobretudo que os negócios ainda não foram concretizados com os clientes nos dois mercados.

5.3.6 Referente à Representatividade do exterior no faturamento

PT9. A representatividade das vendas no exterior age na decisão sobre o registro de marca de exterior.

A proposição PT9 é corroborada para os casos indicados no Quadro 28.

Empresa	PT9
Stella Ramalho	
Hits	
Donna Carlotta	
Perlatto	
Mironneli	
Albarus	Corroborada
La Femme	Corroborada
Vicenza	Corroborada
Marina Mello	Corroborada
Brazil Boots	Corroborada

Quadro 28 - Resultados para PT9

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e literatura

Na Albarus, de forma inesperada, o fator representatividade da exportação apareceu como atuante no processo de decisão sobre registro de marca não somente no exterior como também no Brasil o que não havia sido considerado como proposição neste trabalho. O fator aparece com peso 5 indicando se tratar de um dos fatores mais atuantes no processo estudado. A razão dessa atuação compreendida no aprofundamento do discurso do empresário é que as marcas da empresa foram pensadas já considerando a exportação nos negócios e no caso específico da Albarus fruto da oportunidade identificada em explorar um nicho de mercado que seria da marca Catterpillar na América Latina não fosse a incapacidade de a Caterpillar atender todo esse mercado. O empresário resolve então ajustar sua linha de produção e vendo o sucesso se concentra unicamente na produção de botinas Albarus deixando os outros tipos de calçados

e suas outras marcas em suspenso, o que vem sendo mantido há muitos anos. O empresário considera central ter o registro da marca para se proteger de outros empresários que poderiam vir querer se aproveitar do mesmo plano. O registro é ainda mais relevante frente ao sucesso que entende ser o elemento nominativo para essa linha de produtos e seu público-alvo.

Na La Femme o fator foi observado como agindo no processo de decisão somente sobre o registro no exterior. O peso é de 5 como na Albarus. A diferença é que ele em favor da decisão de não registro da marca no exterior pelo baixo percentual das exportações no faturamento sem objetivos do empresário de dedicar esforços para aumentar esse percentual entendendo ser mais interessante dedicar energia e comprometimento ao desenvolvimento do mercado nacional.

Na Vicenza observa-se a representatividade da exportação como atuante na decisão sobre o registro de marca no exterior e no Brasil para os pedidos mais recentes. O elemento aqui é a atualização da sigla e da marca que foram sendo feitas movidas por fatores do mercado externo, a empresa tentando melhorar o cenário de algumas críticas por trabalhar com um nome italiano sendo uma empresa brasileira e identificando como interessante para remediar isso incluir o termo “design” e outros componentes como a “)” e o apóstrofe como forma de trabalhar a identificação da marca nos calçados para exportação e para o Brasil.

Na Marina Mello o fator foi identificado como atuante na decisão sobre o registro de marca no exterior da mesma forma observada para a La Femme.

Como base dessa análise, os dados relativos à representatividade das vendas no exterior no faturamento na empresa, idade da empresa quando iniciou a exportação, tempo de exportação ao solicitar o registro e identificação das empresas *Born-globals* e *Born-again-globals* constam no Quadro 29.

Empresa	% de Exportação	Idade quando iniciou exportação	Born-global segundo Ilheu (2006) e Born-again global segundo Canelas (2013)	Número de países para onde exporta	Tempo na exportação quando pediu o registro de marca no exterior
Stella Ramalho *p	2- 3%	1-2 meses	Não	3	NA
Hits *m	15%	2 anos	Não	9	NA
Donna Carlotta *p	85%	2 anos	Born-Global +	3	NA
Perlatto *m #2de	20%	25 anos	Não (indo em direção a born-again global)	20	2 anos depois de exportar
Mironneli *p	20%	15 anos	Não	5	NA

Albarus *p #3de	25-30% (foi 50-60%)	2 anos	Born-Global	11	Paraguai: 6 meses depois de exportar; Argentina: 2 anos e meio depois de exportar; Bolívia: 11 meses depois de exportar
La Femme *m	< 5%	2 anos	Não	8	NA
Vicenza *m #3de	45%	13 anos	Born-again global	7	Europa: 2 anos depois de exportar; Austrália: 7 anos antes de exportar; USA: 3 anos depois de exportar
Marina Mello *m	5%	Retomar am com 33 anos	Não	6	NA
Brazil Boots *m #2de	52-54%	2 meses	Born-Global	4	Bolívia: 3 anos depois de exportar; Paraguai: 2 anos e meio depois de exportar

Quadro 29 - Percentual de exportação no faturamento total

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

#2de e #3de: 2 ou 3 depósitos de pedidos de marca no exterior; *m = média empresa; *p = pequena empresa.

Construída no ATLAS.TI, a Figura 23 organiza em quatro conjuntos as empresas em função do percentual da exportação no faturamento. Na faixa de até 5% encontram-se: La Femme e Stella Ramalho, que chamaremos de “low exporters”. Na faixa entre 15 e 30% estão: Albarus, Hits, Mironneli e Perlatto, que chamaremos de “medium exporters”. Na faixa entre 45 e 55% encontram-se Vicenza e Brazil Boots, que chamaremos de “high exporter”. E na última faixa dos 85% está sozinha Donna Carlotta que chamaremos de “total exporter”. A escolha da denominação em inglês visa tanto chamar atenção sobre o termo destoando da escrita geral da tese em português quanto já deixar definido para possíveis futuras publicações, evitando dúvidas de tradução para remissões futuras ao original desta tese.

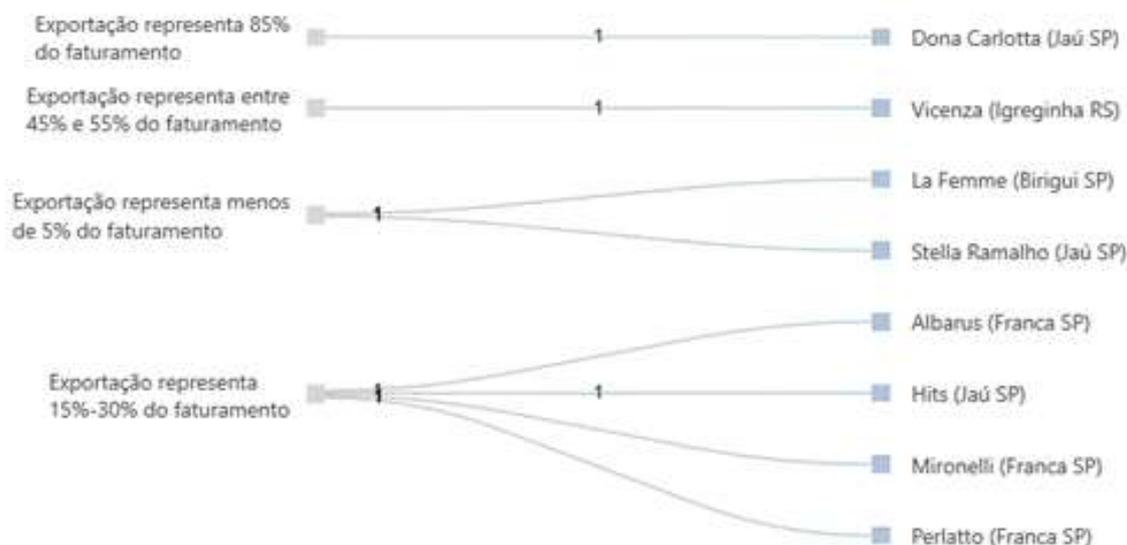


Figura 23 - Empresas por faixas de percentual de exportação no faturamento total

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade no ATLAS.TI

Segundo o critério de Ilheu (2006) são *born globals* nesta pesquisa: Donna Carlotta, Albarus e Brazil Boots. Recorda-se que nas duas últimas empresas a proposição PT9 foi corroborada. Em todas as três os donos têm conhecimento de exportação de longa data e se envolvem diariamente nas questões relacionadas às vendas e fabricações para o mercado externo. Nestas empresas, pelo menos um dos sócios buscou treinamento e formação específica na área de exportação.

Segundo os critérios de Canelas (2013), é uma *born-again-global* a Vicenza. Além dela, a Perlatto, com atualmente 20% de exportação em seu faturamento, tendo como objetivo para 2021 chegar em 30%, parece estar se direcionando em direção à classificação de *born-again-global*. Talvez não por acaso tenham sido Vicenza e Perlatto as duas empresas onde os responsáveis pela exportação não eram mais o dono e sim gestores contratados no mercado por sua experiência, como forma de agregar conhecimento e acelerar a identificação de oportunidades e soluções nas questões da internacionalização. Na Vicenza, lembra-se a proposição PT9 foi corroborada. Na Perlatto, não.

Albarus e Mironneli foram as duas empresas onde existiram variações representativas no percentual das exportações ao longo da trajetória da empresa. No caso da Albarus, a exportação chegou a dominar o faturamento, representando 60% no início da história da empresa, mas reduziu-se em seguida em parte pelas mudanças econômicas e em parte pela estratégia adotada pelo empreendedor. No caso da Mironneli, a exportação, desde a criação da empresa, girou em torno de 15%, foi deixada de lado durante um longo período e foi retomada nos últimos 5 anos onde atingiu 20% que foram mantidos até o momento da entrevista.

Tomando por base Dib (2008), investigando-se a intensidade do “*born global*” nessas empresas a partir do número de países para onde exportam nos três primeiros anos, Albarus sobe em intensidade no conceito de *born global* pelo número elevado de países para onde exporta. Em relação às atividades da cadeia de valor abordada pela literatura, identifica-se algumas particularidades. A Dona Carlota tem exercido gradativamente um maior papel de agente de exportação para outras empresas fabricantes da região, além do seu papel de fabricante. Por esse critério, com base em Dib (2008), a Donna Carlotta assume um fator de intensidade enquanto *born-global* bem acima das duas outras.

Os critérios recolhidos em Zahra (2005) reforçam o entendimento de *born-global* das três empresas e, em especial, da Donna Carlotta e da Brazil Boots. Lembra-se, que Zahra (2005) recomenda que se considere na definição de *born-global* o acesso aos recursos nos países estrangeiros, sem a obrigatoriedade de a empresa ser dona do recurso, e sim, observando as ações da empresa que resultam em acesso ao uso dos recursos. O autor trata do “relacionamento” e das “habilidades inovativas” dentro do conjunto dos ativos intangíveis (ZAHRA, 2005). Pela descrição da Donna Carlotta e da Brazil Boots, corrobora-se o entendimento de alta intensidade de *born-global* pelos relacionamentos, habilidades inovativas e acesso a recursos gerados pelos relacionamentos e habilidades.

Considerando Khauaja (2009) e sua recomendação de observar o discurso do empresário, e nele sua atração pelo mercado externo, a Brazil Boots tem um grau mais elevado de intensidade de *born-global*, sendo o seu gestor mais atraído pelas exportações do que a Albarus. A atratividade do gestor da Albarus, não pode ser considerada, no entanto, baixa: ele visa os 40% de exportação. Ela é apenas inferior à da Brazil Boots que está sempre buscando formas de aumentar suas vendas nos países onde atua e trabalha ativamente para a entrada em países com grande volume esperado, como Estados Unidos e China. Na Albarus, observa-se o fenômeno de identificação de nicho no exterior indicado na literatura para as *born-globals*. O empresário conta que visou nas exportações atender o nicho de mercado que a marca americana Caterpillar não conseguia atender.

Concluídas as classificações de *born-global* e de *born-again-globals*, os resultados observados sobre a decisão do registro de marca são:

- Uma empresa “*total exporter*” (Donna Carlotta) não se preocupou em ter registro da marca no exterior. Ela é uma *born-global*;
- Uma empresa fez pedido de registro de marca em um país antes de sequer exportar para o país, ou seja, com representatividade de exportação no país de zero. Ela (Vicenza) é uma *born-again-global* e tem, no total, 45% de representatividade da exportação no faturamento.

- Uma empresa (Perlatto) se preocupou em ter o registro da marca no exterior dois anos depois de iniciar a exportação não tendo mais do que 20% de representatividade naquele momento;

- As empresas que decidiram ter registro de marca no exterior (Brazil Boots, Vicenza, Albarus e Perlatto) tem representatividade da exportação no faturamento entre 20 e 54%;

- As empresas “*low exporters*” entrevistadas (Stella Ramalho, La Femme, Hits, Marina Mello) não fizeram pedido de registro de marca no exterior;

- Duas empresas *born-globals* (Albarus e Brazil Boots) fizeram pedido de registro de marca no exterior até 3 anos depois de iniciarem a exportação;

- As duas empresas *born-again globals* entrevistadas (Vicenza e Perlatto) possuem pedido de registro de marca no exterior;

Cabe lembrar a particularidade da Hits onde o empresário desconhecia a questão da territorialidade do registro acreditando que após a iniciativa da busca na Europa e registro no Brasil já teria sua marca protegida para atuar no mercado Europeu.

Em relação à PT9, os resultados indicam que um certo percentual de vendas no exterior possa ser fator do processo de tomada de decisão do empresário sobre registrar a marca, esse percentual encontrado no estudo sendo o entre 20% e 54%.

O caso de o pedido de registro realizado antes da empresa exportar para o país foge dessa regra, mas pode-se considerar que a empresa em si já estava nessa faixa de representatividade no total das exportações. Esse resultado levanta a questão se a consideração sobre representatividade não deva ser a do total das exportações ao invés da representatividade por país. Mesmo que a decisão tomada seja de priorizar países com maiores percentuais, a faixa de representatividade mínima da exportação parece agir no início das considerações sobre registro de marca no exterior, antes de considerações por país.

Essa representatividade da exportação no faturamento que parece necessária no processo de decisão sobre o registro de marca, não é, contudo, suficiente para assegurar a decisão, vide os exemplos da Donna Carlotta e da Hits.

Os dados corroboram, portanto, que a representatividade da exportação no faturamento, seja fator que atue na decisão sobre registro de marca no exterior e que possa existir percentuais que delimitem quando esse fator passa a agir no processo de decisão sobre registro de marca no exterior.

5.3.7 Referente à Representatividade de marca própria nas vendas

PT10. A representatividade das vendas com marca própria é um fator que age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT11. A representatividade das vendas com marca própria é um fator que age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

As proposições PT10 e PT 11 são corroboradas para os casos indicados no Quadro 30: Perlatto, Albarus, La Femme, Vicenza, Marina Mello e Brazil Boots

Empresa	PT10	PT11
Stella Ramalho		
Hits		
Donna Carlota		
Perlatto	Corroborada	Corroborada
Mironneli		
Albarus	Corroborada	Corroborada
La Femme	Corroborada	
Vicenza	Corroborada	Corroborada
Marina Mello	Corroborada	Corroborada
Brazil Boots	Corroborada	Corroborada

Quadro 30 - Resultados para PT 10 e PT 11

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e literatura

Na análise dos pesos na decisão (indicados nos gráficos tipo radar na análise por empresa), observa-se que na Brazil Boots o peso de 4 é um pouco menor do que nas demais que é de 5, com exceção da La Femme para o pedido de registro no exterior onde o peso é de 1, sendo 5 o do pedido de registro no Brasil. Isso indica que o fator para essas cinco empresas tem um papel significativo no processo de decisão sobre o registro de marca, com exceção do processo para o registro no exterior da La Femme. Para as demais cinco empresas, o fator não é observado no processo de decisão sobre o pedido de registro de marca.

Os dados que fizeram parte da análise deste fator são resumidos no Quadro 31. Aqui, tanto os dados reais apresentados pelos empresários, quanto seus planos em relação à divisão entre vendas de produtos com sua marca ou com marcas de terceiros (*private label*), foram considerados.

Como resultados, observa-se que nas empresas onde o fator não atua na decisão sobre o registro de marca os percentuais de venda de marca próprias, no Brasil, variam entre 20 e 45%; e, no exterior, variam entre 0% e 40%. O caso da Stella Ramalho com nenhuma venda com a

marca própria no exterior parece ser o mais evidente sobre a não decisão sobre registrar a marca no exterior.

Nas empresas onde o fator foi identificado como agindo no processo de decisão sobre registro de marca, o percentual de vendas com marca própria no Brasil encontrado variou entre 50% e 100% e, no exterior, entre 10% e 90%.

No caso da Marina Mello, o percentual de 10% no exterior atuou direcionando a decisão para o não registro no exterior, como essa pesquisa já havia observado para o fator percentual de exportação.

Nos outros casos, com percentuais entre 50% e 90% de vendas de marca própria no exterior, o fator agiu direcionando para a decisão quanto ao registro de marca, em alguns casos sendo o motivador para o dono perceber a necessidade do registro. É o caso na Perlatto onde mesmo com a intenção de sempre vender com marca própria no Brasil e no exterior, a empresa levou 13 anos para pedir o registro no Brasil e 27 anos para pedir no exterior e a decisão considerou diversos elementos, como observado na análise por empresa, mas teve a atuação da representatividade das vendas com a marca própria dentre os destaques. Esse fator foi combinado e, em muitos casos, está entrelaçado com os outros fatores identificados: modo de atuação (relação com distribuidores no exterior), estratégia de crescimento, medo de cópia ou o motivo da internacionalização.

Empresa	% Marca Própria no Brasil	% Marca Própria no Exteri or	% Brasil	% Exteri or	% Total Marca Própria	Pretende aumentar % de vendas com Marca Própria?
Stella Ramalho	20%	0%	97%	3%	19,4%	Sim, longe no futuro quando tiver lojas e vendas on-line, por enquanto o foco é manter as vendas <i>private label</i> e aumentar o volume
Hits	20%	20%	85%	15%	20%	Nenhum indício sinalizando esse objetivo, pelo contrário com a busca de clientes <i>private label</i>
Donna Carlotta	45%	40%	15%	85%	40%	Nenhum indício sinalizando esse objetivo, apesar de dar a entender que não veria dificuldade em vender mais marca própria em alguns países

Perlatto #2de	50%	50%	80%	20%	50%	Uma intenção de sempre que possível vender com a marca Perlatto.
Mironneli	20%	25%	80%	20%	5%	Vem trabalhando uma linha de calçados sustentáveis que ele espera vender apenas com a sua marca Mironneli Green, não excluindo por completo vender os mesmos ou modelagens bem semelhantes em <i>private label</i> com uma visão semelhante a Hits sobre vendas <i>private label</i> serem mais comuns no setor
Albarus #3de	80%	80%	70%	30%	80%	Não está se dando o luxo de excluir, fazendo o que aparecer. Mas preferiria aumentar vendas de marca própria se pudesse escolher.
La Femme	85%	83%	95%	5%	84,8%	Aceita <i>private label</i> sobretudo de clientes grandes que servem como endosso, mas privilegia a marca própria e tem por objetivo manter o percentual de marca própria sempre alto.
Vicenza #3de	100%	90%	55%	45%	95,5%	Apesar do alto percentual de marca própria entende que o <i>private label</i> dá saúde financeira no negócio e busca aumentar o percentual de <i>private label</i> , ou seja, reduzir o percentual de marca própria.
Marina Mello	80%	10%	95%	5%	77,5%	Não existe indícios de buscar aumento da marca próprio o foco principal sendo do aumento de vendas para exterior com qualquer marca.
Brazil Boots #2de	50%	50%	50%	50%	50%	Prefere vender a parcela que não é New Holland com marca própria, e tem por objetivo sempre incentivar a venda Brazil Boots, mas aceita pedidos <i>private label</i> interessados no crescimento de volume. No entanto, <i>private label</i> com volumes muito grandes poderiam prejudicar o relacionamento com a matriz da New Holland sua licenciadora

Quadro 31 - Percentuais marca própria, exportação e planos

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

O entrevistado da Vicenza manifesta em sua fala essa opinião usando o termo de “pujância da marca” na descrição do processo de decisão que levou ao pedido de marca no exterior. Entende-se que ‘pujância’ refere-se exatamente à expressividade da marca nos resultados concretos de volume e de faturamento da empresa.

Analisando a ambição dos empresários e a relação com a decisão de registro, identificamos a Vicenza onde existe uma intenção de aumento de *private label* que não agiu na decisão sobre registrar no exterior, em grande parte explicada pelos 95,5% das vendas da empresa hoje com marca própria. Os demais casos não trazem aportes novos sobre a questão aqui tratada.

5.3.8 Referente às Características do elemento nominativo da marca

PT12. Características do elemento nominativo marcário escolhido agem na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT13. Características do elemento nominativo marcário escolhido agem na decisão sobre o registro de marca no exterior.

As empresas para as quais as proposições PT 12 e PT 13 foram corroboradas são as indicadas no Quadro 32.

Empresa	PT12	PT13
Stella Ramalho		
Hits	Corroborada	Corroborada
Donna Carlotta		
Perlatto		Corroborada
Mironneli		
Albarus	Corroborada	Corroborada
La Femme	Corroborada	Corroborada
Vicenza	Corroborada	Corroborada
Marina Mello	Corroborada	Corroborada
Brazil Boots	Corroborada	Corroborada

Quadro 32 - Resultados para PT 12 e PT 13

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e literatura

A proposição PT12 é corroborada na Hits, Albarus, La Femme, Vicenza, Marina Mello e na Brazil Boots. A PT13 é corroborada na Hits, Perlatto, Albarus, La Femme, Vicenza, Marina Mello e Brazil Boots.

O peso do fator no processo de decisão sobre o registro de marca para Brasil e exterior foi identificado como 5, peso máximo na Hits, Albarus, na Vicenza, na Brazil Boots, assim como na La Femme para o Brasil. Para o exterior o peso 1 na La Femme tem por razão não se haver decisão final sobre depositar o pedido de registro de marca apesar do início do processo de decisão estar evidenciado pela contratação da busca por anterioridade. Na Perlatto chegou-se a um entendimento de peso 3. Na Marina Mello, o peso identificado foi de 4 para Brasil e exterior.

A partir de Landes & Posner (1987), que considera diferentes aspectos da linguagem para refletir sobre a eficiência econômica da marca, foram analisadas as escolhas dos empresários. Em todas as dez empresas a escolha da marca partiu do dono ou da discussão com os demais sócios da empresa. Para todas as escolhas razões foram apresentadas pelos empresários e elas são consideradas nesta análise. O Quadro 33 reúne uma primeira visão geral das características dos elementos nominativos marcários das empresas pesquisadas.

Empresa	Descritivo ou com elementos descritivos	Nome civil fantasioso ou real	Composição o nome + indicativo de cortesia de figura feminina	Elemento nominativo totalmente fantasioso	Evocando origem italiana	Evocando origem brasileira
Stella Ramalho		X				
Hits				X		
Donna Carlotta		X	X			
Perlatto #2de				X	X	
Mironneli				X	X	
Albarus #3de				X		
La Femme	X					
Vicenza #3de					X	
Marina Mello		X	X			X
Brazil Boots #2de	X					X

Quadro 33 - Características dos elementos nominativos escolhidos como marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade.

#2de = 2 pedidos de registro de marca no exterior; #3de = 3 pedidos de registro de marca no exterior.

Na Hits, o empresário escolheu o termo por ser fácil de assimilar e memorizar. Sobre apego e disposição em mudar de marca para atuar no exterior caso alguém registrasse a marca antes dele, ele descreve que primeiro tentaria brigar pela marca por achar ela ótima, mas caso não conseguisse garantir seu uso, buscaria “fazer outra marca”, não tendo perfil de <<ficar insistindo muito não>>.

Com base nesse entendimento de se tratar de um ótimo termo para identificar seu produto e no futuro as lojas de calçados, ele buscou o registro de marca no primeiro mês da abertura da empresa, a característica do elemento nominativo agindo no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil.

Por esse motivo, ele ainda acredita no termo escolhido para identificar lojas próprias no futuro, apesar do indeferimento de seu pedido para classe 35 para comércio. Entende-se que ele espera que a proibição se dissipe a tempo de seu projeto de ter lojas com a marca própria se concretizar. Ele não pensa em mudar de marca entendendo que a Hits já tem clientes fiéis e que o nome ajuda na lembrança e na facilidade do cliente em achar a empresa. No exterior, a opinião é a mesma e, por isso, o empresário definiu seguir com a marca Hits na MICAM para <<apresentá-la para o mundo>>.

Na Perlatto, as características do elemento nominativo, sonoridade e evocação um pouco misteriosa, agem na decisão sobre o registro. A gestora tem a percepção de que por essas características a marca tem sucesso, em especial nos países da América Latina. Isso traz em sua percepção um risco maior para cópias por fabricantes menores que observaram o valor da identificação ‘Perlatto’, o que age - diretamente - no processo de decisão sobre o registro da marca no exterior, fomentando a decisão de pedido de registro no máximo de localidade que seu orçamento permitir. A gestora nesse seguinte trecho observa um pouco das características do elemento nominativo marcário e sua visão sobre como os consumidores estrangeiros o percebem:

Quando nós fazemos feira aqui no Brasil, a gente recebe um número de países muito grandes, né? As feiras pagam para os importadores de vários países. Então, a gente recebe muitos países e eles fazem muitas perguntas para nós. Aí perguntam. Falam que o nome...Fala: “nossa, o nome é tão bonito, hein. Estrela, né? O que que significa?”. Então, eu já recebi vários países perguntando. Emirados Árabes, Estados Unidos, Mercosul, tudo. Significa “pérola”. Em italiano. Pérola preciosa. Pedra preciosa. É. Pérola preciosa. Pérola preciosa. É uma coisa assim.

Na Albarus, a lógica é semelhante à da escolha da Perlatto, com as diferenças do mesmo raciocínio valer para o processo de decisão sobre o registro no Brasil e ter agido logo no início da criação da empresa. O empresário na escolha que fez considerou o público-alvo do produto

e foi buscar um termo que evocasse natureza e robustez. Ele sentiu a necessidade de criar uma nova marca, considerando que suas outras marcas (InterShoes, Caravaggio, Fuga) não atendiam da melhor forma esse propósito em sua opinião. O empresário entende como um acerto a escolha do termo “Albarus” para as botas de trilhas e agrícolas e fala assim dessa criação e da recepção percebida pelo seu público-alvo:

Na verdade, a gente tem quatro marcas. A InterShoes, a Caravaggio, a Fuga e tem a Albarus, que é a nossa principal marca. Por que a Albarus? Porque a, a marca Albarus, ela tem identificação com o nosso produto principal, que é a linha Adventure, entendeu? Houve uma conexão muito legal desde o início com linha de calçados Adventure, e por isso a gente adotou como a marca principal. Então, a palavra Albarus na verdade ela, ela, ela está muito relacionada com as flores, algo assim. É uma palavra muito suave, porque ela tem a ver com a, as flores e ao mesmo tempo uma palavra rústica, porque ela tem a ver muito com a galera aí que curte montanhismo, que curte natureza, que gosta de alguma coisa mais rústica. Então, tem os dois lados aí que deu uma liga legal.

Na La Femme, como já descrito em outros momentos deste trabalho, o nome surgiu inspirado no nome de um show em Las Vegas que o segundo sócio estrangeiro havia assistido e relatado ao empresário brasileiro. O empresário apresenta algumas de suas reflexões sobre o termo escolhido e sobre a relação com a decisão do registro de marca. Assim como na Perlatto, existe uma relação com o medo de cópia associado ao entendimento do acerto da escolha e reputação conquistada. Dentre as questões observadas por ele, conforme trecho abaixo, está o fato de ter conseguido construir a partir de um termo descritivo. Essa observação revela um conhecimento do empresário sobre essa proibição absoluta no registro de marca no Brasil

Primeiro que o nome La Femme não pode ser registrado porque ele é um nome genérico, né? Você pode registrar o conjunto dele, né? Você pode registrar a tua letra com a sua logo, aquilo ali ninguém pode usar, mas o nome La Femme qualquer um pode usar em qualquer setor, em qualquer... Inclusive tem cosmético, tem lingerie, tem “n”. Tem um monte de cópia nossa também. Uma vez nós pegamos uma moça, pegou, estava copiando nossas fotos, pegaram, sabe? Os negócios doidos aí. E a gente tem o pessoal aqui todo conectado e a gente já vai atrás, já vai...

Esse empresário aborda o “*enforcement*” tratado por Landes & Posner (1987) que pode ser evidenciado nos seguintes trechos de sua fala onde ele descreve como costuma atuar de forma ativa para inibir terceiros quando descobre que estão usando marca idêntica ou similar:

A gente liga e fala direto: “Olha, você por favor faz assim, faz assado, tira, porque isso não está correto pra gente não ter que tomar nenhum outro tipo de providência.

Na Vicenza, o gestor relata: o objetivo de evocar origem italiana; as razões de considerar um acerto em sonoridade; e complicações no mercado com essa escolha que agem no processo de decisão sobre atualizações do registro de marca da empresa, gerando novos pedidos de registro no Brasil e no mundo:

Fechou bem, né? Os imigrantes italianos vindos para o Brasil fundaram uma marca com o nome de uma cidade italiana. A sonoridade da marca, também, fez com que alguns italianos achassem que fosse uma marca italiana. Mas, a questão é que o sapato brasileiro, hoje, leva um “Made in Brazil”. É a legislação. Ele tem que levar esse “Made in Brazil”, hoje, e carregar isso por todo o mundo, né? E eu lembro de um caso engraçado. É que os italianos se sentiam até muitas vezes ofendidos, né? Dizendo: “ah, como é que uma marca brasileira usa no nome de uma cidade na Itália, né? Que é um patrimônio histórico, né?”

Cabe lembrar que os donos buscaram registrar a marca “Vicenza” na Europa e nos Estados Unidos e que, no México, outro empresário de outro segmento que não calçados já havia tido a mesma ideia de marca e registrado. O respondente relata também o medo de cópia no mercado asiático, entendendo que esse termo tem valor na cópia. Aqui mais uma vez se observa o que a teoria de Landes & Posner (1987) apresenta.

“Vicenza” cabe lembrar é nome de uma cidade italiana o que para uma parcela de consumidores também pode facilitar a memorização de acordo com os donos da empresa. As atualizações seguintes para “Vicenza Design”, “VCZ Design” e “V´ Design” aparecem como formas de diminuir uma rejeição percebida por alguns consumidores europeus que não percebem tão bem o emprego de uma cidade italiana em uma produção brasileira. A construção do discurso da empresa em torno da imigração italiana dos fundadores visa também diminuir essa rejeição estabelecendo uma explicação associada ao elo familiar que faz parte do branding da empresa.

Na Marina Mello, o processo de escolha e as características do elemento nominativo escolhido na época são retratados pelo empresário conforme trecho a seguir onde ele revela o porquê da escolha deste sobrenome em referência ao político Fernando Collor de Mello, ex-presidente no Brasil que sofreu um impeachment e da razão de um nome composto feminino, estrutura e escolha que entende como receita que funciona no setor de calçados.

Assim, na época era muito comum essas empresas, como era, assim, uma empresa começando, né? Como a gente estava focando no mercado de feminino, na época a gente... A gente, não. Na época eu não era nem nascido, né? Mas, na época, era muito comum marca de nome composto feminino. Por exemplo, como é “Carmen Stefans” ... Tem várias marcas aqui em Belo Horizonte mesmo, era um mercado, assim, muito forte de... De moda e tinha já muitas boas marcas de composto, e a minha família tem... É família de

sangue político. O meu... O meu pai, meu tio, meu avô. Todo mundo é de herança política aqui e na época, o Collor de Mello era o salvador da pátria. Era... Era o... né? Na época era, assim, um caçador de marajá, né? Era o cara que ia mudar a política do país, né? Desde lá, né? Naquela época lá de... E meu pai, né? O pessoal que participou ali da época das “Diretas Já”. Aquela coisa toda lá. E aí, como uma homenagem, né, a essa história toda, eles usaram o “Mello” do Collor de Mello e criaram o nome Marina, porque ficava... Ficava legal, né. Era o “Marina Mello. Combinava bem. E aí, fez o registro na época, né? Desde aquela época já fez o registro e tudo certinho. Mas o “Mello”, o dois “L” era exatamente por isso, pelo Mello do Collor.

Sobre o que faria se, em um país para onde exporta, alguém já usasse a marca, ele responde que buscaria primeiramente uma forma de registrar e depois recorrer à esfera judicial para recuperar seu direito sobre a marca. Caso alguém já tivesse registrado, ele considera que não teria condições de competir pelo uso e nesse caso buscaria outra marca em substituição à Marina Mello. Isso é descrito também nos seguintes trechos de sua fala:

Então, eu acho que eu... Eu, primeiramente, eu buscaria uma forma de registrar isso, porque, né, não adiantaria eu entrar com uma ação, porque quem não registra não é dono, né? Então, eu buscaria, primeiramente, uma forma de registrar e conseguir um registro, eu entraria com uma ação. Caso não dê, não tivesse forma. Eu teria que criar outro nome para trabalhar aqui no mercado. Pro exterior, não. Mas eu tenho outros registros aqui dentro, que a gente utiliza. Menos, mas utiliza. E aí eu poderia utilizar eles.

Mas aí se o cliente já registrou, é muito complicado... É muito difícil a gente conseguir bater de frente. Eu acho que aí era melhor eu tentar trabalhar outra marca.

A criação da marca Brazil Boots e a questão de registro da marca composta por termos descritivos é retratada pela empresária na entrevista da qual se extrai o seguinte trecho. A escolha foi fruto da experiência de seu marido já <<com objetivo de ter um nome internacional>>. Ela conhece as limitações em relação a registros de termos descritivos como entende ser o caso de sua marca.

Também por conta dessa experiência do meu marido. Ele pensou: “Vamos fazer um nome já internacional pra, pra ficar fácil, né?” E eu não sei nem como a gente conseguiu, como é que a gente conseguiu registrar o nome, né? Mas eu, eu não sei até que ponto a gente tem esse direito, né? De chamar Brazil Boots. Tipo, pareceu que é um nome comum que, que não deveria se ter o direito de registrar, mas foi dado. É. Eu não sei como explicar, mas me parece que é um nome que não poderia ser registrado, né, por ser Brazil e por ser Boots. Mas eu acho que a logo foi justo para poder fechar esse.

Nas três empresas onde as proposições não foram corroboradas ainda foi possível fazer algumas observações sobre as características do elemento nominativo escolhido.

Stella Ramalho é o nome da filha de um dos sócios da empresa que nasceu pouco antes da criação da empresa. Marina Mello foi uma criação fantasiosa aproveitando o sobrenome do

político famoso na época de sua criação. Essa escolha nos dois casos parte de uma identificação pelos empresários de que nomes compostos são esperados em produtos de luxo e uma receita de sucesso no segmento de calçados. Na Stella Ramalho, o empresário conta que fez uma pesquisa junto a fornecedores e clientes para avaliar a receptividade do nome, uma pesquisa que define como informal. O nome foi bem aceito nessa sua pesquisa. Quando perguntado se acredita que a marca funciona para Estados Unidos, Europa e América Latina, o empresário responde que sim por seguir a receita de nome compostos que muito observa nesses mercados também. Perguntado se foi intencional a escolha de um nome que parece brasileiro, ele explica que não foi intencional, mas reconhece o valor da origem brasileira para calçados pela reputação conquistada pelo Rio Grande do Sul em vendas para Europa e Estados Unidos.

No caso da marca Donna Carlotta, não se trata de um nome civil, mas segue a mesma ideia de personalização em torno de uma figura feminina. O empresário diz que sua esposa ao escolher o nome seguiu o modelo que ele observa em muitas empresas do setor. Ele menciona:

Tem que tomar cuidado com isso, né, porque às vezes de um país para o outro, uma palavra que se assemelha com alguma coisa que lá fora é, sei lá, um xingamento ou, sei lá, alguma coisa assim, né? Mas Donna Carlotta, parece que não. Até pra Europa mesmo, né? Você vê dona, é tão comum, né? Dona, senhora, não sei o que. Então, acho que ele ia entrar bem.

A Mironneli, cuja versão inicial pensada pelo empresário também seria um nome próprio, Geovana Mironneli, acabou optando por algo mais curto apostando na força do sobrenome que facilitaria a memorização. Ela, no entanto, precisa ser considerada com a extensão de linha através da segunda marca criada pelo empresário, a Miroeva onde a questão da identificação das características do produto tratada em Landes & Posner (1987) aparece. A marca Mironneli só foi registrada depois da criação da marca Miroeva que ainda não foi registrada. O empresário da Mironneli conta do objetivo de evocar origem italiana, copiando o nome de algum livro para lembrar a Itália e sua tradição em calçados.

Por todos esses resultados, as proposições PT12 e PT13 são corroboradas em diferentes casos. De diferentes formas, as características do elemento nominativo escolhido agem no processo que leva à decisão sobre o registro de marca no Brasil ou no exterior.

5.3.9 Referente a Mídias Sociais

PT14. A presença ativa nas mídias sociais pela empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT 15. A presença ativa nas mídias sociais pela empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

Os casos em que as proposições PT 14 e PT 15 foram corroboradas são apresentados no Quadro 34. A PT 14 é corroborada na La Femme e na Vicenza. A PT 15 é corroborada na Perlatto e na Vicenza.

Na Vicenza atribuiu-se um peso “5” tanto para o impacto na decisão do Brasil quanto no exterior, enquanto na Perlatto atribui-se um peso 4 para o exterior, não sendo corroborada a proposição em seu caso para o Brasil; e na La Femme o mesmo peso 4 para o Brasil. Nos três casos, o que foi observado é que o fator foi um dos preponderantes do processo de decisão, com maior impacto na Vicenza.

Empresa	PT14	PT 15
Stella Ramalho		
Hits		
Donna Carlotta		
Perlatto		Corroborada
Mironneli		
Albarus		
La Femme	Corroborada	
Vicenza	Corroborada	Corroborada
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 34 - Resultados para PT 14 e PT 15

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura.

Supreendentemente para a pesquisadora, todas as dez empresas possuem mídias sociais, mesmo aquelas sem websites. O Instagram é para todas a principal mídia social. Algumas possuem contas no Facebook abertas antes ou concomitantemente ao Instagram. As contas Twitter, bem mais raras, são recentes e contam com pouquíssimos seguidores como apresentado no descritivo das empresas.

Seguindo o modelo de Rienda et al (2020) como base para a análise destas duas proposições PT14 e PT15, no presente estudo, a “maior atividade internacional” é medida pelo percentual do faturamento decorrente da exportação e pela opinião do empresário. A “força” da

empresa nas mídias sociais ou o seu empenho, investimento e comprometimento tratados na literatura neste estudo é medida pelo número de seguidores, postagens ou curtidas no Instagram e Facebook, além da palavra do empresário e os indicativos de investimentos que ele fez no desenvolvimento e na criação de conteúdo para as mídias sociais. O discurso do entrevistado, mais uma vez, tem papel central nesta análise para a compreensão das diferentes receitas que possam existir. Contudo, neste item, considerando a sua natureza específica e acesso disponível, alguns dados foram levantados através de uma breve Netnografia, a pesquisadora seguindo as mídias sociais dessas empresas e de outras do setor durante muitos meses da pesquisa. O número de seguidores no Instagram e de curtidas no Facebook são todos em 20 de janeiro de 2021.

Os dados no Quadro 35 e no Quadro 36 permitem observar se as contas do Instagram, Facebook ou o Website da empresa foram criados antes ou depois dos depósitos de pedido de registro de marca.

Empresa	Instagram: seguidores e posts	Facebook: curtidas	% exportação	% marca própria da exportação	Faturamento anual médio R\$	Faturamento com exportação R\$	Número de pares exportados média dia
Stella Ramalho	720 – 354	866	3%	0%	900 mil	27 mil	24
Hits	16,9 mil - 827	3603	15 %	20%	6 milhões	900 mil	97,5
Donna Carlotta	1111 – 101	5282	85 %	40%	550 mil	467,5 mil	255
Perlatto #2de	51,6 mil – 964	70.776	20 %	50%	600 mil	120 mil	240
Mironneli	3274 – 1509	3197	20 %	25%	9,6 milhões	1,92 milhões	80
Albarus #3de	2240 – 148	10.137	30 %	80%	2,5 milhões	750 mil	100
La Femme	89,5 mil – 1512	30.577	5%	83%	20 milhões	1 milhão	55
Vicenza #3de	360 mil – 6655	323.612	45 %	90%	50 milhões	22,5 milhões	540
Marina Mello	264 mil – 526	58.168	5%	10%	-	-	32,5
Brazil Boots #2de	698 – 98	1163	50 %	50%	10,6 milhões	5,3 milhões	300

Quadro 35- Número de seguidores, posts e curtidas nas mídias sociais e proxy de performance e de atividade internacional

Fonte: A Autora com base em pesquisa nas mídias sociais diretamente.

#2de = 2 pedidos de registro de marca no exterior; #3de = 3 pedidos de registro de marca no exterior

Empresa	Ano dos pedidos de registro de marca no Brasil e no Exterior (E)	Ano início conta Instagram	Nome do Instagram
Stella Ramalho	Jun 2019	2019	Stellaramalho.official
Hits	2008	2015	Hits_calcados
Donna Carlotta	2019	2018	Donnacarlottaofficial
Perlatto #2de	2003, 2013. E: 2017	2014	Perlattoofficial e Perlattoexport
Mironneli	2003, 2011	2014	Mironneli
Albarus #3de	1992, 1993 E: 1998, 1999 e 2002	2017	Albaruscalcados
La Femme	2009, 2018	2015	lafemmeofficial e lafemmebirigui
Vicenza #3de	1992, 2007, 2016 E: 2007, 2018	2012	Vicenza <i>your new favorite shoes</i> e outro centrado na Europa
Marina Mello	1990, 2006, 2016	2015	Adoromarinamello
Brazil Boots #2de	2016 E: 2018, 2019	2018	Brazilbootsoficial

Quadro 36 – Ano do pedido de registro e do início da conta Instagram

Fonte: A Autora com base em pesquisa nas mídias sociais diretamente.

#2de = 2 pedidos de registro de marca no exterior; #3de = 3 pedidos de registro de marca no exterior.

Stella Ramalho, Donna Carlotta, La Femme, Vicenza e Marina Mello possuem pedidos de registro de marca no Brasil com data posterior ao Instagram da empresa. Na La Femme, Vicenza e Marina Mello são segundos pedidos, existindo pedidos antes da abertura da conta no Instagram.

Sobre pedido no exterior, Perlatto, Vicenza e Brazil Boots possuem pedidos com data posterior ao Instagram.

A Perlatto possui uma conta no Instagram toda em inglês específica para a exportação e a Brazil Boots tem um website todo em espanhol. A Vicenza tem um Instagram específico para o mercado Europeu cujo conteúdo é feito em parceria com representantes na Europa.

No tema das mídias sociais, Vicenza é a empresa que tem maior destaque. Na Vicenza a presença da empresa nas mídias sociais atua na decisão do registro de marca, em parte dos registros da empresa no Brasil e no exterior. Cabe observar que a Vicenza é a empresa com maior número de seguidores no Instagram e Facebook dentre as entrevistadas. Tem no momento do estudo 360 mil seguidores no Instagram e mais de 323 mil curtidas no Facebook. A empresa tem uma conta no Instagram desde 2012. Dois de seus pedidos de marca no Brasil foram depositados antes disso, mas o último pedido no Brasil data de 2016, após a presença ativa nas mídias sociais. Os pedidos no exterior foram depositados em 2007 e 2018, na Europa e Austrália antes da abertura da conta no Instagram e nos Estados Unidos depois da criação da conta no

Instagram. A empresa apresenta expressivo resultado na exportação (22,5 milhões, 45%), exportando o maior volume das dez empresas (540 pares por dia) e tendo em absoluto a maior atividade internacional das empresas pesquisadas, além dos 90% de vendas com marca própria na exportação (R\$ 22,5 milhões). A sua conta de Instagram se chama “Vicenza *your new favorite shoes*”, com o slogan em inglês. Faz parte da estratégia de branding da empresa essa americanização, visível também na linguagem visual de *design* nas mídias sociais e website. Ela guarda relação com o plano da empresa em vender para a Austrália desde o início (concretizado mais tarde) que resultou no pedido de registro de marca na Austrália, mesmo antes de acontecerem os negócios com o país. Gradualmente, vem aparecendo mais no Instagram posts com a sigla VCZ indicando a modernização da marca. O “V” com apóstrofe que aparece nos solados da marca vem aparecendo mais também. A empresa tem uma conta no Instagram com foco na exportação, no seu caso com foco nas vendas na Europa. Tem também um site em italiano e em inglês para atender a Europa. O material do site, fotos e textos é produzido no Brasil pelo escritório contratado pela empresa e tudo é aprovado pela empresa antes de ser publicado. Os distribuidores nos países europeus cuidam de divulgar as mídias sociais e o website e de compartilharem o conteúdo. No Instagram, a comunicação é feita por muitos vídeos, fotos e transmissões ao vivo com as mulheres no comando da empresa, Rafaela a *designer*, sua mãe, suas irmãs e sua filha. Rafaela aparece com frequência usando e comentando sobre os produtos e dialogando respondendo às consumidoras que se manifestam nas mídias sociais. A empresa criou uma campanha chamada “as loucas do lencinho” e ensinam como combinar calçados e lenços que também são vendidos pela empresa ou acompanham os calçados em promoções em datas especiais. A empresa entende que as feiras internacionais são o espaço para criar experiências com a marca relacionadas com as mídias sociais.

Para a clientela estrangeira, a comunicação é baseada nas mídias sociais que envolve, até certo ponto, o distribuidor estrangeiro. O conteúdo é traduzido e definido em parceria entre a Vicenza e os distribuidores estrangeiros.

Na Perlatto, a presença nas mídias sociais também atua no processo de decisão sobre o registro de marca. A empresa é quarta no ranking de força de mídias sociais e tem como frase de abertura no Instagram: <<Marca consolidada em mais de 10 países>> o que por si só já é um elemento indicativo da relação que empresa busca entre mídia social, marca e exportação. Cabe embasar essa observação com o discurso da entrevistada que lembramos aborda como o argumento do registro de marca é usado nas negociações para exportação. A qualidade profissional das fotos no Instagram e os detalhes do branding são indicativos de investimentos realizados. Pode existir uma relação em mídia social e performance da empresa em vendas em

absoluto e em vendas com marca própria no exterior (50%). A empresa tem o que poderíamos chamar de força intermediária nas mídias sociais (51 mil seguidores). Seu faturamento na exportação pode ser considerado baixo o que levou a pesquisadora a conferir inclusive esses dados com a empresa. A representatividade de venda com marca própria, no entanto, pode ser considerada alto. Entende-se que possa existir uma relação em mídia social e vendas com marca própria, ainda que os resultados absolutos do faturamento na empresa ainda sejam baixos quando comparados com os das outras PMEs estudadas.

O empresário da La Femme relata já ter observado que a mídia social já foi fonte para cópia de seus produtos e de fotos por concorrentes com pessoas tentando se fazer passar pela empresa. Ele também conta como lidaram com a situação. A situação tem relação com o registro da marca, ele trazendo mais um elemento para pressionar concorrentes que façam esse tipo de cópia tentando se fazer passar pela La Femme.

A La Femme tem o terceiro melhor resultado em força de mídia social do grupo pesquisado. Tem 89,5 mil seguidores no Instagram e 30.577 curtidas no Facebook o que é um sucesso. A empresa gera R\$ 1 milhão em exportação e 20 milhões de faturamento anual (1100 pares vendidos no total). Como a empresa não trabalha a mídia social com foco na exportação, entende-se que não caiba observar uma relação nesse sentido. Pode-se imaginar que a força da mídia social com foco no mercado doméstico acabe, contudo, gerando negócios no exterior. O Instagram apresenta influencers da marca e “collabs” com outras marcas ou *designers* como a La Femme by Marina e Vivi Xandó”. O empresário comenta sobre as influencers e como coordena branding na feira calçadista com o Instagram e como espera que isso agregue valor ao seu produto. Ele exemplifica clientes da Bahia que vão à feira e no stand da La Femme encontram a *influencer* Vitória Portes, considerada uma das embaixatrizes da La Femme; tiram fotos com ela; e postam em suas mídias sociais, gerando a mencionada experiência com a marca. Ele associa esse *marketing* à possibilidade de agregar margem ao produto, possibilitando preços mais altos. Em suas palavras:

Hoje o cliente baiano vai na feira porque sabe que vai encontrar a Vitória Portes, que é uma das nossas embaixatrizes e que vai fazer um *story* com ele, que vai tirar uma selfie com ela e que ele vai poder colocar isso no feed dele lá, e que quando todos as 59 lojas dele ficar sabendo que chegou à coleção da Victoria Portes junto com a La Femme na loja deles, eles vão bombar de vender. Ponto e encerrou o assunto. E chinelinho de 180 reais. Eu nunca vi mulher que compra chinelo de 180 reais. Você vê os clientes falar, você não acredita. Então acabou aquele medo do preço, porque não é preço que vende, né? O que eu falei, a hora que você começa a focar em quem... A observação do José Augusto no primeiro ano de faculdade, ele fez FAAP em São Paulo. Por que que tem gente que acha caro e tem gente que acha bonito? Então, comecei a olhar desde aquele dia quem entrava no estande e vinha lá para me

matar no preço e quem vinha lá e admirava o meu sapato. Comecei a focar em quem admirava o meu sapato. E quem estava... Preço tava me ajuda me empurrar. Vai, vai empurrando. Mas chegava... Não dá 5 % de lucratividade, 3 % de lucratividade. Para uma indústria tão complexa que nem a do sapato, você deixar isso numa lucratividade muito baixa, o risco é muito alto. Por isso que neguinho se arreventa aqui em Birigui, por isso que o cara tá sempre descontando. Por isso que o homem não tem dinheiro para pagar funcionário. Por isso que o cara está sempre com a corda no pescoço. E aqui a gente trabalha completamente diferente. Eu trabalho todo dia para nunca cometer os erros que meu pai e meu ex-patrão cometeram.

Nas sete outras empresas estudadas, as proposições PT 14 e PT15 não foram verificadas. Pode-se, no entanto, observar os resultados sobre as mídias sociais nessas empresas buscando-se compreender como a participação nas mídias sociais não age na decisão sobre o registro de marca.

Na Marina Mello, segunda no ranking de força em mídias sociais, a expressividade nas mídias sociais não parece ter relação com maior atividade internacional. Não foram encontrados elementos que indicassem que as mídias sociais tiveram atuação no processo de decisão que levou ao pedido de marca mesmo que esse tenha sido depositado depois do desenvolvimento das mídias sociais. Só foi possível observar que correm juntos o desenvolvimento da ideia de uma comunidade e o *branding* da empresa, mas uma natureza do tipo causal não foi observada. O empresário fala do Instagram que considera ser seu grande trabalho e sucesso de *marketing*. Sua conta no Instagram, “Adoromarinamello”, já parte com esse nome da lógica de seguidores em comunidade de fãs e tribos, como tratado por Lipovestky. Nas mídias sociais da empresa “bloggers” de blogueiras comentam sobre a marca e modelos. Ali também são apresentados endereços e nomes de lojistas onde os consumidores podem comprar o produto. O restante do conteúdo aborda detalhes da fabricação. Frequentemente, vídeos do funcionamento da linha de produção são postados. Nas fotos dos sapatos, geralmente uma bolsa em couro que combina ou algum outro produto acessório também vendido pela marca é posicionado ao lado do calçado. O Instagram coloca em destaque a sigla “MM” encontrada nos calçados criando uma identidade rapidamente reconhecida pelos consumidores da marca. A marca, escrita por extenso, também aparece nos tênis na lingueta. As fotos mostram as caixas com o rosa salmão escolhido para identidade visual da empresa e o papel de seda com o “MM”.

A Brazil Boots tem presença nas mídias sociais bem fraca (698 seguidores no Insta e 1163 curtidas no Facebook), mas uma atividade internacional elevada (300 pares por dia e 5,3 milhões) e uma performance também (R\$ 10,6 milhões). Abre-se aqui a possibilidade da relação entre registro de marca e atividade internacional desenhada no modelo de Rienda et al.

(2020) compensar a falta de relação com impacto entre mídia social e atividade internacional. A empresa tem registro de marca no Brasil e pedidos de registro de marca no exterior em fase de exame e só sua existência, antes mesmo da concessão, talvez já seja suficiente para a existência da relação proposta pelo modelo de Rienda et al. (2020). Na Brazil Boots, o Facebook está todo em espanhol e o slogan que aparece é “*ventas por mayor y menor*”. As fotos do Facebook são caseiras tiradas do sapato na caixa. Aparecem os solados característicos em muitas delas. Os produtos são divididos em três categorias: “Botinas personalizadas”, “botinas de segurança” e botinas “New Holland”. As mídias sociais têm insignificativa expressividade, mas observa-se a intenção de promover uma aproximação com os clientes estrangeiros. Isso não é o bastante para se verificar as proposições PT 14 e PT 15 e entende-se que elas não são corroboradas na Brazil Boots.

A Stella Ramalho não tem força em mídia social e nem em exportação. A presença de *influencers* digitais indica que a empresa tem interesse em usar a ferramenta para *marketing* e *branding*. No site a história dos quatro sócios tem destaque. As mídias sociais destacam o certificado ABVTEX “Empresa certificada em responsabilidade social” com uma logo da certificação logo no início. Apesar de todos estes elementos, não é possível estabelecer se existe relação entre as mídias sociais e a decisão do registro de marca e a maior parte dos elementos parece indicar que essas proposições não são corroboradas na empresa.

O empresário da Hits considera que as mídias sociais, quando não se pode investir grandes somas para impulsionar vendas, têm protagonismo para impulsionar vendas. A empresa tem mais de 16 mil seguidores no Instagram cuja conta tem desse 2015, bem depois do pedido de registro de marca. As proposições PT 14 e PT 15 não são verificadas na Hits.

Na Donna Carlotta, PT 14 e PT 15 também não são corroboradas. A Donna Carlotta tem baixa presença nas mídias sociais (apenas 1111 seguidores no Instagram e 5282 curtidas no Facebook), mas exporta em média 255 pares por dia ou R\$ 467,5 mil de faturamento de exportação, com um percentual de exportação de destaque (seus 85%) considerando seu pequeno porte. A empresa não tem nenhum registro de marca concedido, nem no Brasil, nem no exterior e nenhum pedido pendente de análise. O cenário difere da Marina Mello e aqui não há nada que sustente o modelo de Rienda et al. (2020). Na Donna Carlotta, o empresário relata que, tendo recurso limitado, prefere gastar nas feiras internacionais mais do que no site ou em material profissional para mídias sociais. Observa-se em seu discurso que ele não acredita que as mídias sociais surtam tanto resultado em vendas.

Na Mironneli, PT14 e PT15 não são corroboradas. A exportação assume 20% do faturamento da empresa, sendo 25% com a marca Mironneli e o dono destaca o papel das mídias

sociais cujos posts são feitos a muitas mãos, com o envolvimento também dos parceiros locais no exterior, mas isto não é suficiente para se estabelecer as mídias sociais como fator do processo de decisão mapeado.

Na Albarus, as mídias sociais foram desenvolvidas por uma empresa especializada contratada e houve uma substituição por uma empresa ainda mais bem cotada, demonstrando a atenção e importância dada à questão pelo dono. Essa nova empresa cobra uma taxa fixa e não um percentual sobre as vendas, mas o empresário fez a aposta acreditando nas referências da empresa que também promove as mídias sociais de outras empresas da região maiores que a Albarus. Como o empresário da Albarus não acredita no modelo de loja física e como espera aumentar suas vendas diretas, entende-se que as mídias sociais são consideradas como ferramenta em seus objetivos. Os registros da marca foram bem antes do desenvolvimento das mídias sociais, resultando esses dados no constato de que na Albarus PT 14 e PT 15 não são corroboradas.

5.3.10 Referente a Estratégia de crescimento

PT16. A estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) age na decisão sobre o registro da marca no Brasil.

PT17. A estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) age na decisão sobre o registro da marca no exterior.

O Quadro 37 resume a situação das empresas em relação às proposições PT 16 e PT 17, indicando aquelas em que as proposições foram corroboradas: Stella Ramalho, Perlatto, La Femme e Vicenza. O peso atribuído ao fator na decisão estudada para a Stella Ramalho, Perlatto, La Femme e Vicenza foi 5, considerado, portanto, como fator com peso no máximo nestes casos.

Empresa	PT16	PT 17
Stella Ramalho	Corroborada	Corroborada
Hits		
Donna Carlotta		
Perlatto	Corroborada	Corroborada
Mironneli	Não foram encontrados elementos que corroborem	Não foram encontrados elementos que corroborem

Albarus	Não preponderante, mas indicativos que corroboram	Não preponderante, mas indicativos que corroboram
La Femme	Corroborada	Corroborada
Vicenza	Corroborada	Corroborada
Marina Mello	Não preponderante, mas indicativos que corroboram	Não preponderante, mas indicativos que corroboram
Brazil Boots	Não preponderante, mas indicativos que corroboram	Não preponderante, mas indicativos que corroboram

Quadro 37 - Resultados para PT16 e PT17

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e literatura

A análise considera os dados relativos a estratégias de crescimento de canais de vendas, percentuais de exportação e percentuais de vendas com marca própria resumidas no Quadro 38.

Cabe observar que se consideram como vendas *on-line* aquelas realizadas diretamente no site da empresa ou em plataforma *market-place*, se tratando, na maioria dos casos, de compras de pessoas físicas no varejo. As negociações realizadas com trocas de e-mails e telefonemas não são consideradas vendas *on-line*. Duas empresas do universo pesquisado não têm vendas *on-line* no momento da pesquisa: Stella Ramalho e Brazil Boots.

Empresa	Estratégia de crescimento de canais de venda
Stella Ramalho *p 2-3% de exportação 19,4% MP 0% <i>on-line</i>	Estratégia de produção para grandes marcas aproveitando <i>network</i> trazido da antiga empregadora dos sócios para adquirir volume, reputação e experiência gradativa, assegurando nível aceitável de risco e retorno ao investimento. Entendimento que exportação só depois de consolidar o mercado nacional e quando tiver <i>network</i> no exterior maior do que aquele que trouxe da experiência anterior. No futuro, plano de vendas <i>on-line</i> e lojas físicas com a marca.
Hits *m 15% de exportação 20% MP 15% <i>on-line</i>	Estratégia baseada em abertura de mais lojas físicas próprias alterando do modelo atual de atacado sem a marca Hits (pensado para não se indispor com demais lojistas quando da abertura de sua primeira loja) para um modelo com a marca Hits. Estratégia de ganho de escala e redução de custo unitário de fabricação. No plano de ganho de visibilidade, o <i>on-line</i> e mídias sociais têm destaque.
Donna Carlotta (*p; 85% de exportação (BG); 40% MP)	Estratégia baseada no aumento de volume exportado com margens para a empresa terceirizando a produção via a criação de um pólo de empresas da região exportadoras onde a Donna Carlotta teria um protagonismo. No total, busca de novas oportunidades de terceirização para produção da marca e não ampliação de seu parque fabril.
Perlatto (*m; #2de; 20% de exportação (indo para BAG); 50% MP; 12% <i>on-line</i>)	Estratégia baseada no aumento de exportação com meta de chegar a 30% pelo menos em dois anos, buscando diferentes modelos de atuação com parceiros estrangeiros (distribuidores locais com grande atuação geográfica) e continuar aumentando volume de vendas com a marca Perlatto.

<p>Mironneli (*p; 20% de exportação; 5 % MP; 10- 15% <i>on-line</i>)</p>	<p>Estratégia baseada em crescimento vertical indo em direção à produção de componentes e matéria prima e no desenvolvimento de produtos com pegada ecológica. Tem também estratégia de mercado com foco na entrada no mercado americano através de produtos ecológicos (toda linha Mironneli Green) via representação por agente brasileiro especializado em exportação. Pretende também ainda desenvolver sua linha ortopédica e vender em clínicas ortopédicas. Tanto na marca própria quanto na venda <i>private label</i>, sua estratégia tem por objetivo aumentar a margem unitária. Menciona indiretamente no plano o site e vendas <i>on-line</i> que imagina que cresçam e gerem visibilidade para a marca.</p>
<p>Albarus (*p; #3de; 25-30% de exportação (BG); 80% MP; 30-40% <i>on-line</i>)</p>	<p>Estratégia de alteração de peso de canais baseada no crescimento das vendas <i>on-line</i> via seu site e seu Instagram e via <i>marketplace</i> de empresas parceiras, buscando reduzir dependência de distribuidores e lojistas (pelos cancelamentos e péssimas condições de recebimento). Descarta ideia de loja física que entende como um péssimo plano sem retorno.</p> <p>Manter o foco do investimento unicamente na marca Albarus deixando o registro das demais vigentes, mas sem investir em divulgação ou produção das demais. Considera que os produtos da Albarus ainda têm bastante mercado a Catterpillar não tendo conseguido abastecer a América Latina e não se mostrando nesse sentido.</p>
<p>La Femme (*m; <5% de exportação; 84,8% MP)</p>	<p>Estratégia baseada em produto, mercado brasileiro (sobretudo regiões Norte e Nordeste) e lojas físicas próprias com a marca La Femme, para crescimento vertical na cadeia indo em direção às vendas direta para o cliente final para maior lucratividade e alteração de peso de canais visando reduzir a dependência de distribuidores e lojistas.</p> <p>Em termos de produto, não sair do produto único sandália rasteira com pedrarias para todas as ocasiões, apenas com aumento de linha recente para mesmas sandálias com saltos de 2-3 cm.</p> <p>Sua estratégia de mercado é baseada no crescimento nos estados do Norte e Nordeste do Brasil onde ainda vê potencial de crescimento e em São Paulo. Limitou a exportação durante muito tempo para dar foco no mercado brasileiro.</p> <p>A sua nova loja em Araçatuba, onde um alto investimento foi realizado, tem por objetivo ser uma loja conceito, promovendo a imagem da marca e garantindo vendas para toda região no estado de São Paulo onde ainda entende que pode ganhar <i>market share</i>. Imagina abrir no futuro novas lojas físicas.</p>
<p>Vicenza (*m; #3de; 45% de exportação (BAG); 95,5% MP)</p>	<p>Estratégia baseada em expansão geográfica para o mercado asiático e vontade de vender para o mercado italiano como desejo dos donos com apelo em crescimento de branding. Faz parte da estratégia de vendas e produção a manutenção do percentual de <i>private label</i> para saúde financeira do negócio, não deixando cair abaixo dos atuais 4-5% e buscando inclusive aumentar, praticando preço mais baixo no <i>private label</i>. Faz parte da estratégia ainda desenvolver as questões de sustentabilidade entendendo uma mudança no mercado consumidor especialmente americano da Califórnia que deve atingir todo mundo em breve. Enfrenta como grande desafio nessa questão a falta de fornecedores com esses padrões e cultura de rastreabilidade.</p>

Marina Mello (*m; 5 % de exportação; retomaram com 33 anos; 77,4% MP)	Estratégia baseada no aumento de eficiência da produção e em maior qualidade do produto para competir em margem de produto e não em volume. Estratégia baseada no aumento de exportação.
Brazil Boots (*m; #2de; 52-54% de exportação (BG); 50% MP; 0 % <i>on-line</i>)	Estratégia baseada em expansão geográfica e de volume com aumento da exportação dos mesmos modelos e marcas, New Holland e Brazil Boots (estratégia vaca de leite). Estratégia de não terceirizar a produção e não aumentar o <i>private label</i> para pequenos clientes que já é bem pequeno.

Quadro 38 - Estratégias de crescimento de canais de vendas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

O Quadro 39 oferece uma melhor visibilidade de quais empresas têm planos de crescimento baseados em lojas físicas, vendas *on-line* e produção *private label*. Nele, o “X” indica que essa é opção planejada para o crescimento das vendas da empresa. A sinalização de um traço, “-”, indica que a empresa não tratou dessa opção em sua estratégia de crescimento. Já o indicativo “não!” indica que a empresa - após analisar a opção - entende que não a escolheria.

Empresa / Plano de crescimento contém	Produção <i>private label</i>	Loja física própria	Vendas <i>on-line</i>
Stella Ramalho (*p 2-3% de exportação; 19,4% MP; 0% <i>on-line</i>)	X	X	X
Hits (*m; 15% de exportação; 20% MP; 15% <i>on-line</i>)	X	X	X
Donna Carlotta (*p; 85% de exportação (BG); 40% MP)	X	-	-
Perlatto (*m #2de; 20% de exportação (indo para BAG); 50% MP; 12% <i>on-line</i>)	X	-	-
Mironneli (*p; 20% de exportação 5 % MP; 10- 15% <i>on-line</i>)	X	-	X
Albarus (*p #3de; 25-30% de exportação (BG); 80% MP; 30-40% <i>on-line</i>)	X	Não!	X
La Femme (*m; <5% de exportação; 84,8% MP)	Não	X	-
Vicenza (*m #3de; 45% de exportação (BAG); 95,5% MP)	Não	-	-
Marina Mello (*m; 5 % de exportação; 77,4% MP)	Não	-	-
Brazil Boots (*m #2de; 52-54% de exportação (BG); 50% MP; 0 % <i>on-line</i>)	X	-	-

Quadro 39 - Planos de crescimentos das empresas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Observa-se que empresas no estudo têm planos diametralmente opostos em relação a

abrir lojas físicas. Do lado das que pretendem ter loja física com sua marca, encontramos: Stella Ramalho, Hits e La Femme. Do lado oposto: Albarus.

Na Stella Ramalho, o plano seguido de crescimento - de primeiro produzir para grandes empresas para ganhar reputação e experiência - age na decisão sobre o registro de marca, no Brasil e no exterior. A estratégia que os sócios adotaram desde que criaram a empresa dois anos atrás poderia ser descrita assim: a) aproveitar maquinário, funcionários e clientes da empresa onde trabalhavam, com o aval do antigo chefe; b) focar na produção *private label* para as maiores marcas possíveis buscando volume de vendas, continuidade, aquisição de experiência, reputação. No futuro: c) combinar vendas *on-line* com abertura de loja própria. O plano da loja própria está bastante relacionado à confiança que os sócios têm na economia do estado de São Paulo, acreditando que apesar da concorrência conseguem garantir um volume de venda no estado que gere um bom faturamento para a empresa. Mas esse plano da loja é para o futuro, seguindo o plano previsto. Entende-se que o registro de marca tem forte relação com a estratégia, não sendo nesse momento o foco o mercado exterior ou a criação de uma marca forte de imediato. No entanto, pela experiência e observando outras empresas, os sócios sabem que ter uma marca para servir de referência para clientes empresas é importante e por isso se preocuparam em criar e registrar a marca assim que criaram a empresa. A pandemia da Covid, fez os empresários refletirem mais sobre as vendas *on-line* no futuro, mas eles ainda não dedicaram energia ou comprometimento neste plano, considerando que a empresa ainda não possui site e nem vende em *market place*. Eles estão seguindo o plano inicial, mantendo o cap de uma abordagem *Causation* (ponto também desta análise neste capítulo). O empresário assim trata o tema:

É, começar devagarzinho perto da gente aqui, né? A gente tem um... Acho que hoje a gente mora num estado que tem a economia muito forte aqui, né? Então, começar abrindo no interior de São Paulo, onde a concorrência é menor, onde a gente consegue trabalhar um pouco com margens maiores e depois, conforme for dando resultado ir aumentando gradativamente, né? Vale o investimento na loja física, porém, a loja física sozinha, ela não anda, né. Você vai ter que, realmente, ter a loja física e o *e-commerce* junto na loja física. Hoje ainda não vendemos *on-line*. Eu acho que online começa primeiro, né? Porque você tem menos despesa com estrutura, né? É, na cabeça nossa, um de nós se desligaria da empresa para ficar responsável pelo *e-commerce*, né?

Na Perlatto e na Marina Melo, a estratégia é baseada no aumento de exportação e em continuar aumentando o volume de vendas com a marca própria. A Perlatto busca desenvolver novos modelos de parcerias com distribuidores no exterior, mas nenhum deles envolve investimento próprio em lojas físicas. As vendas *on-line* não chamam especialmente atenção

nos objetivos da empresa. A Marina Mello baseia o plano no aprimoramento da qualidade para ter ganhos em margem de produto e não necessariamente em volume de vendas, subindo em direção a calçados de maior luxo. Nos dois casos, a marca faz parte do plano e no caso da Perlatto é usado intensamente como argumento de agregação de valor e de venda. Na Marina Mello, não se trata de fator preponderante na decisão, mas existem indicativos de que as proposições possam ser verificadas nesta empresa.

Na La Femme, o empresário limitou – intencionalmente - o crescimento da exportação preocupado em perder o controle e baseando-se em uma escolha de se concentrar no mercado doméstico com foco no Norte e Nordeste apostando que ali sem produto, sandálias rasteiras com pedras, teria bastante mercado a ganhar e que seria mais simples do que exportar, considerando os insumos de seu produto também. Ele valoriza as vendas pelo *e-commerce* que foram alavancadas por seu filho e uma empresa contratada para operacionalizar o canal. Segundo ele, o canal mudou a conversa com o mundo exterior. Ele conta de forma aprofundada suas reflexões:

Eu não, eu nunca deixei crescer com medo de não dar conta de produzir. Porque a minha logística é bem complexa. Eu importo da China para vender o sapato. Então, nos mercados, ah, no, no mercado árabe, mercado da, do, do oceano índico que eu vendia bastante e na, na Oceania e no Caribe, eles tão abastecido de sapato chinês. Então, é difícil você brigar com eles. E como eu fui ter representante na capital, São Paulo, que agora, recentemente, há um ano e meio atrás, porque eu também não queria São Paulo. O Rio de Janeiro, eu estava com representante até um ano e meio atrás, e tirei o representante e não quero representante no Rio de Janeiro. Se quiser, vem falar comigo. Eu tenho um canal eletrônico que você pode se abastecer de mercadoria dentro das minhas condições, da minha capacidade, do meu sistema de trabalho. Então, eu sempre limitei muito. Fiz, faço negócio na América Latina, tem equatoriano que compra periodicamente, boliviano compra periodicamente. Vendi várias vezes pra Dubai, fui em Dubai vender nosso sapato, fui em Joanesburgo, na África do Sul, vender nosso sapato. Ah, já quase batemos na trave Itália, mandei já sapato para o mercado da polinésia francesa. Mas tudo esporádico, e quando eu trouxe pessoas que eu achei que fosse poder me dar um suporte, e fazer a coisa andar, nunca acreditaram no meu projeto, né? Então, se eles não acreditam no meu projeto, não adianta ter eles junto comigo aqui falando de exportação, se eles não acreditam. Então, eu estou esperando o momento mais adequado e com a pandemia eu achei melhor dar vários passos pra trás, manter a produção baixa e rever a maneira que eu vou colocar esse sapato no mercado. Porque se eu tiver 30 % da minha produção colocada direto em lojas próprias, que vai ficar num raio de 150 quilômetros em volta de Birigui. Eu atinjo uma população absurda e eu que sou conhecida e famoso aqui. Então, eu vou tirar proveito dessa ocasião, trazer esse sapato mais perto da, da, do, do, do, do consumidor final, para compensar a quebra de produção. Porque eu sempre quis fazer mais, sempre quis ir para 2 mil pares. Tinha um consultor gaúcho que falava para mim: “O monstro do crescimento tá batendo na sua porta.” Então eu sempre medi aquilo, porque toda vez que você vai abrir a porta, tem um monstro lá fora, né? Não é um cara bonzinho que está querendo você como parceiro, com respeito. Tem um monstro querendo que

you cresça. Então, é focar e fazer a coisa andar. Então, a exportação não passou de 5 % nunca, não é uma venda expressiva. Faço questão da, do eu prefiro exportar sapato pra Bahia, pra Sergipe. Que é outro país, é outra cultura, é outro, é outro complexo, é outra, é outra mindset. E fala a mesma língua que a gente. E é um país de uma população absurda a tal da Bahia junto com o Sergipe. Então, hoje, prum, prum lojista baiano, sergipano não tem uma da vitrine deles, eles tão, tão, tão démodé. Se eles num tem Arezzo, eles tão sem, sem o produto. Na Bahia e no Sergipe, se não tiver a rasteira La Femme, você é um lojista desprestigiado, vamos falar assim.

Na Vicenza, a estratégia atua diretamente no processo de decisão sobre o registro de marca.

Nos casos em que as proposições não foram corroboradas, um conjunto de observações sobre a estratégia de crescimento podem ser apresentado.

O plano na Albarus é investir nas vendas *on-line* por entender serem bem mais vantajosas do que as vendas para lojistas e muito mais interessantes do que abrir uma loja própria, que parece ser um péssimo negócio na avaliação do empresário. Ele quer, efetivamente, reduzir suas vendas para distribuidores e lojistas que lhes oferecem condições ruins de recebimento e problemas financeiros por cancelamentos de pedidos que afetam seu caixa e aumentam, consideravelmente, o risco do negócio. Desde antes da pandemia, expressivos 30 e 40% do faturamento da Albarus decorrem das vendas *online*, *market place* ou via site ou Instagram, indicando que esse plano vem sendo colocado em ação. A divisão é de 30% pelo site ou Instagram e 70% por *marketplace*. Com 27 anos no mercado, apesar da crise, a empresa mantém um percentual de 30% de exportação e isso, somado ao passado de 60% de exportação, lhe gera a segurança de já ter construído uma reputação que vale a pena manter, assegurando, sempre que puder, os mesmos negócios no exterior. Em relação a tal plano, o empresário explica:

E-commerce ele vem, a gente vem crescendo muito e investindo para isso, tá, Maria Eugênia? Nosso desejo hoje não é nem produzir muito para loja física, para atacado. O nosso objetivo hoje é fortalecer as vendas de *E-commerce*. Com parcerias em algum *Market-place*. Na nossa, no nosso próprio *E-commerce*, na nossa loja, na nossa loja virtual. Mas a gente tem investido muito nisso, está? Respondendo à sua pergunta, no passado, não representava 1%. A coisa era pífia em vendas *online*. Hoje eu posso dizer para você que as nossas vendas *online*, ela representa 30%. Alguns meses até 40% do nosso faturamento em pares. O nosso objetivo aí, se eu conseguisse fazer hoje somente para o, pra vendas *online*, com certeza eu ficaria muito feliz, viu? A margem é maior, o teu risco é zero e lojista, a história do lojista aí, se você conversar com qualquer fabricante, ela é estressante, sabe. O lojista, ele sempre teve numa posição, ocupou uma posição de, vamos falar, quem dá fichas, as cartas, é lojista. “Eu quero esse produto nesse preço.” E aí a gente está, vamos falar, esse é o motivo da gente ta aí, o setor industrial, respondendo pelo setor calçadista, tá? Tem sofrido muito no, nas últimas décadas aí, entendeu? Muito difícil. A gente tem sofrido muito, porque a

pressão do logística muito grande por conta de preço. Compra no preço que eles querem e podem pagar. Paga no prazo que eles necessitam. Antes seu prazo máximo era quarenta e cinco dias, hoje é cento e oitenta, duzentos e dez dias. É absurdo, sabe? Não aceitam... Os grandes lojistas hoje não aceitam que você... Só te paga com cento e oitenta, duzentos e dez dias. Não aceita você descontar título em nenhuma instituição financeira, só com eles. Se você não tem capital, você é obrigado a descontar com eles no, no custo deles. É coisas absurdas. Isso quando você não recebe uma prorrogação, um pedido de prorrogação, um cancelamento de pedido. Que isso é, é de praxe, viu?

Então, esse é um dos motivos que não só eu, mas todo fabricante, Maria Eugênia, a gente vem trabalhando muito para criar essa ferramenta aí online do *E-commerce*, porque estamos todos muito cansado de lojista. Muito.

O empresário da Albarus faz um comparativo em sua análise entre abrir loja física e vendas *on-line*. Ele considera que vendas *on-line* são muito mais lucrativas do que a abertura de loja física. Apesar da comissão de 25 ou 30% paga ao *marketplace* (o que resulta em R\$ 60 reais pagos de comissão em média em cada par de sapato vendido ao preço médio de R\$ 200 reais), ele considera também que é muito melhor vender via *marketplace* do que para clientes lojistas, tanto pelo lucro, quanto pelo menor prazo para o recebimento. Ele recebe do parceiro responsável pelo *market-place* em no máximo 15 dias, enquanto os clientes lojistas exigem prazos acima de 60 dias. Para fomentar a venda *on-line*, o empresário vem investindo também no *e-commerce* próprio em seu site e mídias sociais. A grande vantagem da venda pelo site próprio ou via mídia social é não ter que pagar comissão, além do recebimento antecipado. Recentemente, ele contratou os serviços de outra empresa especializada em mídias sociais. Ele comenta da técnica de *Hubselling* no *marketplace* que gera visibilidade para a marca:

Tem alguns colegas que tem fábrica e que fizeram a opção, não que não dê certo, está? “Ah, você hoje tem fábrica, tem a marca própria e vai investir em loja física.” Tem várias que é um sucesso. Mas tem algumas situações que não foi sucesso. E se o cara tivesse pego a grana que ele investiu em loja física, e tivesse investido no *E-commerce*, ele tinha arrebitado. Ele tinha, o resultado teria sido... Isso porque você hoje ter uma loja de rua. Loja de rua num, num é, sabe? É inseguro. Tem vários fatores aí que eu, particularmente, eu não vou numerar eles aqui agora, mas que me faz pensar sempre quando eu, se eu fosse investir em lojas físicas, eu investiria em espaço dentro de shoppings. Mas o custo hoje pra você manter uma loja dentro do shopping, é coisa absurda de cara, entendeu? E aí não dá pra investir em loja física. Aí você vai pro *E-commerce*, vendas *online*, por quê? Porque é bem mais em conta e quando você... Olha, o risco é zero. Ta? O risco é zero. Você tem, vamos falar aí, eu não sei te falar isso aí certinho, mas eu acredito que você gaste 10% do que você gastaria com uma loja física.

A *HubSelling*, ela dentro desse Marketplace, ela tem parceria com o Magazine Luiza, com o Extra, Netshoes, Dafiti, entre outras grandes distribuidoras e vendedoras, né? De pessoal que trabalha fortíssimo com vendas *online*. Se você entrar no Magazine Luiza, por exemplo, e digitar lá “Boot Albarus”, eles vão ter nosso produto pra vender. Então esses são parceiros, ou seja, são outras

portas pra você encontrar o nosso produto, entendeu?

A aposta nos canais de venda *on-line* tem a ver com a percepção do empresário como tendências do consumo que ele observa inclusive no seu próprio comportamento de compra. Ele considera que o mercado das lojas físicas tende a diminuir muito e vai exigir novos modelos para sobreviver.

Eu vou, eu vou te responder, não como fabricante, mas como consumidor. Eu comprava com muita restrição pela internet com medo de errar na compra. Hoje eu estou cada vez mais confiante. Antes eu comprava produtinho que não valia nada. “Ah, vou comprar o grampeador que custa baratinho. Se eu errar na compra, eu não perco tanto dinheiro (...) Recentemente, eu comprei, eu estou falando o meu caso, tá, Maria Eugênia? Que antes eu não tinha coragem para isso, mas eu tive coragem de comprar uma TV de quase três mil reais. Falei: “Ah, vou comprar.” E comprei e recebi com menos de três dias. Perfeito, dez. Não tenho o que reclamar. Então, para você ver. Eu acho que...Existe um modelo para a loja pra mudar isso, a loja física sobreviver? Olha, esse pessoal precisa de arrumar alguma saída, eu não sei qual o modelo que eles vão arrumar. Mas as vendas online o pessoal tem melhorado muito o atendimento. Muita qualidade dos produtos, a qualidade do atendimento. E isso tem afastado a gente cada vez mais da loja física. Eu como consumidor eu estou te falando.

Na Mironneli, não foram encontrados elementos que pudessem corroborar as proposições PT16 e PT 17. Nada garante que a estratégia de crescimento tenha agido no processo de decisão sobre o registro de marca. O empresário coloca como um dos elementos do seu grande apego a marca a sua visibilidade e atratividade no site, considerando que o cliente já procura diretamente o site já tendo conhecimento sobre a existência da marca:

Eu acho que de 0 a 100, 100 a gente não troca. Porque já tem um público que é já bem fiel, que já conhece já a Mironneli e pede. O próprio site mesmo, né? Já está, mesmo que engatinhando, a pessoa já, já vai até lá procurar pela marca, então... não troco. Mas, mas assim, já tem um certo grau de, de, de percepção do público consome o produto. Então a gente tem essa, essa ideia de sempre manter o registro dela ativo.

As demais empresas, como vimos da Tabela HH são do conjunto onde nem lojas físicas nem vendas on-line estão no centro do plano futuro.

Na Donna Carlotta, as duas proposições PT16 e PT17 não são corroboradas. O plano é o polo de produção onde a empresa poderia atuar como agregadora e facilitadora da negociação ou como vendedora direta terceirizando sua produção para as empresas da região em função das especialidades de cada uma em relação ao modelo da venda. O plano futuro está todo direcionado para a exportação onde a empresa tem já hoje 85% do seu faturamento sendo uma *born-global*. Não faz parte do plano lojas físicas e a empresa também não demonstra

preocupação ou investimento de tempo para desenvolver vendas on-line. O site da empresa deixa claro sua estratégia geral baseada na exportação para América Latina: “Situado no coração de São Paulo, na cidade de Jaú, Donna Carlotta tem uma linha de produção diversificada, com o objetivo de cativar todo o público feminino. Um êxito de venda em todo o Brasil, a Donna Carlotta foi criada para manter um crescimento constante no mercado exterior – especialmente o Mercosul”. O empresário falando da marca em sua estratégia de crescimento de canais, descreve:

Eu acho que se eu continuasse com Donna Carlotta, nessa marca só de exportação, ficaria, eu abriria mais espaço. Mas num é uma, uma exigência, assim. Precisaria pensar melhor nisso. Não, é assim, cara. Eu sinto que se você abrir muito o leque de marca, você acaba num, num focando em nenhuma. Então o certo seria se focar uma só e trabalhar firme com essa marca para o exterior. Poderia até, eu estava pensando, que nem, dá pra, numa fábrica, se eu fecho, tipo assim ó: “A marca pro exterior vai ser dona Carlota. A exportação vai ser eu que vou fazer. Então, você tem que fazer com a minha marca.” Para eles não seria problema fazer isso, porque o pessoal quer trabalhar, eles querem o pedido lá, né? Está, eu acho que seria a melhor forma mesmo fazer é isso.

Na Brazil Boots não se trata de um fator preponderantes, mas existem elementos que indiquem que as proposições PT 16 e PT 17 possam ser verificadas. Os empresários esperam continuar aumentando volumes de vendas no exterior e no Brasil com a marca licenciada (New Holland) ou com a marca própria. As vendas on-line não despertam atenção e muito menos os planos envolvem abertura de lojas físicas.

5.3.11 Referente a Quantidade ou Especificidade dos países para onde exporta

PT18. A quantidade de países para onde exporta age na decisão sobre o registro de marca.

PT19. A especificidade dos países para onde exporta age na decisão sobre o registro de marca.

O Quadro 40 apresenta os casos em que as proposições PT 18 PT 19 são corroboradas. A quantidade de países para onde a empresa exporta foi considerada como fator do processo de decisão sobre registro de marca unicamente no caso da Perlatto. A particularidade de alguns países foi percebida como fator agindo nesse processo na Hits, Vicenza e Perlatto.

Empresa	PT18	PT 19
Stella Ramalho		
Hits		Corroborada
Donna Carlotta		
Perlatto	Corroborada	Corroborada
Mironneli		
Albarus		
La Femme		
Vicenza		Corroborada
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 40 - Resultados para PT18 e PT19

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Perlatto, a quantidade de países para onde exporta é considerado como fator no processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior. É porque exportar para tantos países que aumenta o risco de ser copiado e conseqüentemente a importância do registro como forma de tentar limitar ou dificultar mais esse risco. Quando exportava para poucos países o interesse era menor. O peso atribuído ao fator na decisão é 3 agindo apenas sobre o a decisão de registro no exterior.

Sobre a especificidade de países, na Perlatto fatos críticos ocorridos em países específicos como no caso do Chile marcante para a empresa com litígios com empresário tentando se apoderar intencionalmente da marca brasileira, agem na forma como a empresa passou a conduzir o processo de decisão sobre registro de marca. A especificidade da América Latina onde os gestores da empresa enxergam um cenário de muitas pequenas fábricas só esperando a oportunidade de copiar produtos brasileiros por ter clientela local à espera também age de forma direta no processo de decisão da empresa sobre registro de marca no Brasil e no exterior. O peso atribuído ao fator é 5 agindo somente para o exterior.

Na Hits, a Europa, e mais particularmente a Itália, agem de forma específica no interesse do empresário em se assegurar do direito de uso sobre a marca, por ser a localidade que a empresa entende ser a vitrine para o mundo. Todos os demais países para os quais a empresa exporta não levantaram essa questão sobre o registro de marca. O peso atribuído ao fator é 5 agindo apenas no exterior.

A Vicenza traz o caso único observado em todo o estudo de pedido de registro no exterior antes mesmo da exportação para o país, no caso da Austrália. A empresa também teve na leitura sobre especificidade de países o fator que levou ao pedido de registro na Europa e nos Estados Unidos. O peso atribuído ao fator é 5 agindo apenas no exterior.

Nas demais empresas, quantidades de países e especificidade não são percebidos como

fator do processo de decisão quanto ao registro de marca, além, naturalmente da busca pelo registro no exterior no caso das empresas que buscaram o registro ser nos países para onde a empresa exporta um volume considerável, o que é objeto da análise da representatividade da exportação, não cabendo aqui duplicar e diluir o fator especificidade aqui analisado.

Os países para onde as empresas entrevistadas indicaram já terem exportado foram listados no Quadro 41, assim como o número total. As empresas que possuem depósito de registro de marca no exterior foram sinalizadas pelo “#de” com número de países.

Empresa pela Marca	Para quanto países exportou	América Latina	América do Norte	Europa	Outras localidades (Ásia, África etc.)
Stella Ramalho	3	Paraguai; Uruguai; Chile	Não	Não	Não
Hits	9	Uruguai; Paraguai; Equador; Peru Bolívia	USA; Porto Rico	Espanha Itália	
Donna Carlotta	3	Chile; Argentina; Uruguai	&	Não	Não
Perlatto #2de	20	Chile; Paraguai; Argentina; Colômbia	USA; Costa Rica	Não detalhado	Nova Zelândia; África do Sul
Mironneli	5	Bolívia; Uruguai; Argentina; Chile	Estados Unidos	Não	Não
Albarus #3de	11	Argentina; Paraguai; Uruguai; Bolívia; Venezuela	Estados Unidos Costa Rica República Dominicana	Espanha	Líbano; Japão
La Femme	8	Equador, Bolívia, Colômbia	Não	Não	África do Sul; Polinésia Francesa; Dubai; Israel
Vicenza #3de	7	Não	Estados Unidos	Itália; França; Portugal; Alemanha	Austrália; mercado árabe (não detalhou países)
Marina Mello	6	Peru; Uruguai, Chile; Argentina; Colômbia; Equador	Não	Não	Não
Brazil Boots #2de	4	Bolívia; Paraguai; Uruguai; Peru	Não	Não	Não

Quadro 41 - Quantidade e especificidade dos países para onde já exportou

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

A Donna Carlotta começou negociações que estavam no momento da entrevista em

estágio “bem avançado” com possíveis compradores nos Estados Unidos, Panamá e Bolívia. Nos Estados Unidos seria com uma rede grande. Ela também já procurou clientes em Cuba e na Europa, mas nesses países a negociação segundo o empresário andar devagar, << a passos de formiga>>.

A Brazil Boots relata já ter começado contato e negociações praticamente concluídos com clientes nos Estados Unidos e na China, mas nenhuma venda havia sido fechada até a data da entrevista e por isso não consta na tabela como países para onde a empresa já exportou.

Os dados são organizados ainda na forma da Figura 24 para uma visibilidade em relação à expansão geográfica das exportações da empresa com uma visão agrupada por continente. Entre parênteses ao lado do nome lembramos o número de países para onde a empresa exporta no total ou no continente no caso da La Femme e da Albarus.

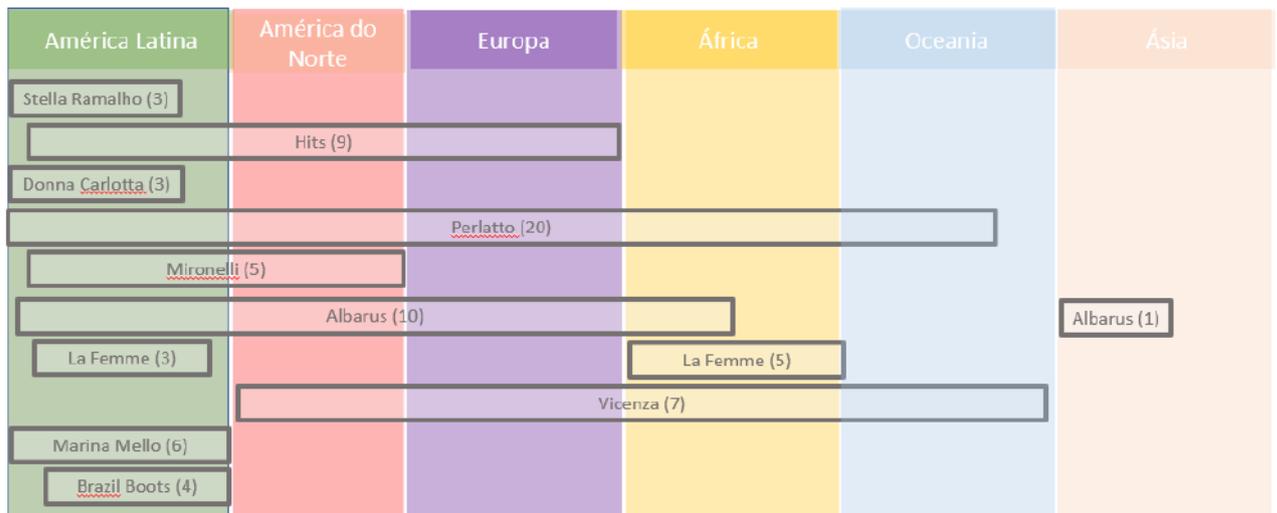


Figura 24 - Abrangência geográfica das exportações já realizadas pelas empresas

Fonte: Autora com base nas entrevistas

Cruzando dados de tamanho e continente, nota-se que duas pequenas, Stella Ramalho e Donna Carlotta, vendem unicamente para América Latina, mas uma terceira, pequena, a Mironelli, vende para Estados Unidos também. Para as médias, verifica-se todos os cenários de divisão por continente, algumas empresas só vendendo na América Latina, enquanto outras vendem em todos os continentes mapeados ou em dois ou em três deles. No aspecto grande abrangência geográfica se destacam, logicamente, a Perlatto por vender para 20 países espalhados em 5 continentes, e a Albarus por vender para 11 países também em 5 continentes.

Examinando os registros por país para permitir a comparação, verifica-se as quatro empresas com registro no exterior.

A Perlatto tem registros na América Latina, em dois países para onde exporta, Chile e Paraguai. Nos demais 18 países para onde já exportou ela não tem registro da marca, muito embora indique vender para esses países com marca própria como no caso da Nova Zelândia. Na Argentina, foi feita uma busca iniciando a ideia de depositar pedido em julho de 2019, mas o pedido não foi depositado na sequência. Sobre a Nova Zelândia a empresária trata da presença da marca no local: <<Eu tenho clientes na África do Sul. Eu tenho cliente na Nova Zelândia. Na Nova Zelândia eu tenho a marca Perlatto>>.

A Albarus tem registro em três países da América Latina para onde exporta - Paraguai, Argentina e Bolívia. Ela não tem na Bolívia e Venezuela países para onde já exportou.

A Vicenza tem registro na Europa (mercado europeu) e na América do Norte (nos Estados Unidos) e fez um pedido, não aceito, no continente da Oceania, na Austrália. Dos países para onde já exportou, apenas países árabes ficaram de fora de sua preocupação em registrar a marca.

A Brazil Boots tem pedidos em dois países da América Latina, na Bolívia e no Paraguai. No Peru e Uruguai para onde exporta, não houve pedido. Na China, onde iniciou negociação para exportação ainda não concluída, a empresa encomendou buscas de anterioridades de marca, pensando que o cliente chinês pediria que a marca fosse.

Os dados relativos aos países onde as empresas possuem pedidos de registros de sua marca estão agrupados no Quadro 42. Não se tratando logicamente de uma análise quantitativa, ainda assim, chama atenção na leitura por país o Paraguai com maior número de pedidos. Na leitura por empresa tem destaque a Vicenza com visão de registro fora da América Latina diferente das demais.

Empresa	Paraguai	Bolívia	Argentina	Chile	Europa	Estados Unidos	Austrália
Albarus	X	X	X				
Perlatto	X			X			
Vicenza					X	X	X
Brazil Boots	X	X					

Quadro 42 - Países dos pedidos de registro de marca no exterior

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

Nos três quadros seguintes (Quadro 43, Quadro 44, Quadro 45) apresentam-se os países para onde as empresas já exportaram e que não foram objeto de pedido de proteção marcária. Pela quantidade de países, dividiu-se em três tabelas, a primeira para América Latina, a segunda para Europa e América do Norte e a terceira para Ásia, África e Oceania.

Empresa	Paraguai	Bolívia	Chile	Equador	Argentina	Venezuela	Colômbia	Peru	Uruguai
Stella Ramalho	X		X						X
Hits	X	X		X				X	X
Donna Carlotta			X		X				X
Perlatto	X		X		X		X		
Mironneli		X	X		X				X
Albarus						X			X
La Femme		X		X			X		
Vicenza									
Marina Mello			X	X	X		X	X	X
Brazil Boots								X	X

Quadro 43 - América Latina - países para onde exporta e não tem pedido de marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

Empresa	Porto Rico	Estados Unidos	Costa Rica	República Dominicana	Itália	Espanha	França	Alemanha	Portugal
Hits	X	X			X	X			
Perlatto		X	X		X	X	X	X	X
Mironneli		X							
Albarus		X	X	X		X			
Vicenza		X			X		X	X	X

Quadro 44 - América do Norte e Europa- países para onde exporta e não tem pedido de marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

Empresa	Austrália	Nova Zelândia	África do Sul	Japão	Países árabes não especificados	Líbano	Israel	Dubai	Polinésia francesa
Perlatto		X	X						
Albarus				X		X			
La Femme			X				X	X	X
Vicenza	X				X				

Quadro 45 - Ásia, Oceania, África: países para onde exporta e não tem pedido de marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

A gestora na Perlatto indica a variação de expressividade entre países como razão para não registros da marca. Ela aborda com os seguintes termos:

Não é só pelo orçamento, porque muda os valores do faturamento. Muda... Muda a importância do momento. Corre... Você não vai mais para aquele país... Igual no Chile. Eu estava forte no Chile, de repente caiu a quantidade do Chile. Eu fui investir, aí de repente o negócio vira, o vento vira. Até... Até que um setor de exportação tenha recompra e uma carteira de clientes fidelizado, isso leva tempo. O cliente colocar... Para uma negociação de exportação leva no mínimo seis meses pra você entrar naquele país. A mercadoria começar a girar. Mulheres. Se for produto de mulher que compra 4 de uma vez só. A mulher vai comprar 4 de uma vez só, botas, né? Enfim, vai ficar conhecida. Aí aquele cliente vendeu bem e ele vai comprar de você, no mínimo, duas vezes por ano. Então, o setor está maduro quando ele começa a fazer vários anos os clientes fazendo recompra. Você pode contar com aquele cliente que todo ano ele vai te comprar duas coleções. Ele vai te pôr em 3 coleções. A Perlatto chegou a lançar 4 coleções em um ano, né? Estações. Janeiro, uma estação. Maio, outra. Em novembro, outra. E de novo esse leque de novembro para janeiro outra, né? Então, as estações. Aí, tem cliente que chega a comprar 3. Eu tive um país que comprou 4, já. 4 compras. Então, essa é a maturidade do setor. E quando parte para toda essa maturidade da carteira, da recompra, de você formar o setor. Setor ficar fidelizado... Carteira de clientes fidelizado. Você tem que ir já tomando outras alternativas, que uma dessas é o registro da marca. Se a Nova Zelândia me comprar 2 anos. Agora mesmo ela vai para 4 anos me comprando, tenta tomar uma providência lá. Mas entrou só 1000 pares. Bom, eu enquanto líder do setor, tenho que informá-los que eles têm que saber, que eles têm que registrar. É uma regra de exportação. Entrou no país com a marca, se você quer ser marca, eu acho que indica você ter registro.

É porque você deixa para depois. As pessoas acham que isso não é tão importante. Então, nós fazemos os primeiros socorros, apaga os incêndios e vai deixando isso para um outro momento. Um outro momento. Um outro momento. Esse cliente, como a gente precisava entrar nele no Chile... Como foi uma pressão... Tipo: “vai ou racha. “Ou vocês vão perder a oportunidade de estar no grupo”. Que era uma exigência dele. Então, como não é um bem de primeira necessidade um registro de marca, na visão de pessoas, de líderes, de donos que tem que tomar conta de outras coisas. Hoje, inclusive, de manter os funcionários empregados, num problema grave desse, né? Como que vamos falar em registro de marca, né? Se é um valor de 10 mil reais, que eu acho um valor absurdo os valores que são cobrados.

A partir das falas de alguns entrevistados em relação à decisão sobre o registro de marca, surgiu o interesse durante a pesquisa de se aprofundar sobre quais teriam sido os primeiros destinos da exportação de cada empresa e em se verificar se nesses países a empresa iniciara suas vendas com marca própria ou não. Os dados referentes a esse aprofundamento são os que constam no Quadro 46. Nele são sinalizados em negrito os dados referentes as empresas estudadas que possuem pedidos de registro de marca no exterior. Esta análise está relacionada à literatura que trata da seleção de mercados (BREWEER, 2001; HOFFMAN, 1997) e sobre os fatores de seleção (PAPADOPOULOS et al., 2002) e sobre a que trata das estratégias de entrada

e do modo de entrada (JOHANSON & VAHLNE, 1993).

Empresa	1º país para onde exportou	Marca própria ou private label na primeira venda
Stella Ramalho	Paraguai	<i>Private label</i>
Hits	Uruguai	<i>Private Label</i>
Donna Carlotta	Chile	Marca própria
Perlatto #2de	Chile	Private Label
Mironneli	Uruguai e Bolívia	<i>Private Label</i>
Albarus #3de	Argentina	Marca própria
La Femme	Equador e Bolívia	Marca própria
Vicenza #3de	Europa	Marca própria
Marina Mello	Peru	Marca própria
Brazil Boots #2de	Paraguai	New Holland

Quadro 46 - 1º país da exportação e marca própria ou do cliente

Fonte: A Autora com base nas entrevistas.

#2de = 2 pedidos de registro de marca no exterior; #3de = 3 pedidos de registro de marca no exterior.

Os dados não indicam relação entre determinado país ou região (Europa) para onde a empresa tenha iniciado a exportação e a decisão sobre registro de marca. Também não indicam relação entre a primeira venda ter sido já com a marca própria ou *private label* ou mesmo com marca licenciada para uma empresa na pesquisa.

5.3.12 Referente à Distância Psíquica

PT20. A distância psíquica age na decisão sobre registrar a marca.

O Quadro 47 indica os casos em que a proposição PT20 foi corroborada na pesquisa: Perlatto, Albarus, Marina Mello e Perlatto.

Empresa	PT20
Stella Ramalho	
Hits	
Donna Carlotta	
Perlatto	Corroborada
Mironneli	
Albarus	Corroborada
La Femme	
Vicenza	
Marina Mello	Corroborada
Brazil Boots	Corroborada

Quadro 47 - Resultados para PT 20

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Para a Perlatto, diferentemente nas demais empresas, o constato incluiu a decisão sobre o registro no Brasil, enquanto nas outras empresas o fator agiu apenas no processo de decisão sobre o registro no exterior. O peso identificado na Perlatto foi 3 tanto para Brasil quanto para exterior. Na Albarus, na Marina Mello e na Brazil Boots o peso identificado foi 4. Isto indica que não foram os fatores mais decisivos do processo de decisão sobre o registro de marca, havendo fatores com maior peso.

Uma série de elementos da Distância Psíquica tratados pela Literatura aparecem no estudo. Eles são resumidos no Quadro 48 e no Quadro 49.

Empresa	Distância Cultural (FLETCHER & BOHN, 1998; DOW & KARUNARATNA, 2006; FIGUEIREDO, 2009)		Distância de negócios (SOUZA & BRADLEY, 2005)					Dimensão geográfica (FIGUEIREDO, 2009)			Diferenças morfológicas de estatura	PT20
	Ger	Religião (DOW & KARUNARATNA, 2006)	Prática de Negócios (KLEIN & ROTH, 1990; EVANS, MAVONDO & BRIDSON, 2008)	Fidelidade, clareza, agilidade	Burocracia e corrupção	Distância jurídica (EVANS, MAVONDO & BRIDSON, 2008)	Preferência do consumidor (SOUZA & BRADLEY, 2005, 2006)	Condições climáticas (SOUZA & BRADLEY, 2005)	Sistema Político (DOW & KARUNARATNA, 2006)	Idioma		
Stella Ramalho			X (=)				X (= ou ≠)					
Hits			X		X	X		X		X		
Donna Carlotta			X	X			X				X	
Perlatto	X						X	X				X
Mironneli			X				X					
Albarus			X				X					X
La Femme	X		X					X				
Vicenza	X		X			X	X	X			X	

Marina Mello							X		X		X	X
Brazil Boots			X									X

Quadro 48 - Dimensões da Distância Psíquica encontradas nas entrevistas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Empresa	Elemento(s) da Distância Psíquica tratado (s) pelo empresário
Stella Ramalho	Forma de fazer negócio semelhante em todos os países; A <i>Network</i> de clientes trazida da antiga empresa reduz distância psíquica. Em alguns países a preferência do consumidor é muito parecida com a do Brasil, como no Uruguai onde adoram as botas brasileiras. Na Europa e USA preferem produtos mais ousados do que no Brasil.
Hits	Distância jurídica - Exigência legal no produto (etiquetagem) no Equador. Distância climática (chuvas) leva a diferença em produtos no Peru. Distância em negócios: Burocracia e corrupção Acha mais confiável a relação comercial com estrangeiros do que com brasileiros. As diferenças já foram entendidas e superadas, com exceção da burocracia na Bolívia que ainda atrapalha.
Donna Carlotta	Distância em negócios: Fidelidade do estrangeiro maior que o brasileiro, vale para toda América Latina, exceto Argentina. Maior clareza e honestidade do estrangeiro; Maior rapidez nos trâmites. Distância morfológica ou genética-Forma de calçado devido a características físicas dos consumidores leva a diferenças no produto na Argentina e no Uruguai sobretudo e no Chile em menor grau.
Perlatto	Distância cultural, Distância climática, Preferência do consumidor. Os Países para onde exporta são os que entende como menor distância psíquica. Costa Rica, Nova Zelândia, África do Sul, USA, América Latina
Mironneli	Quase nenhuma Distância na maneira de fazer negócios ou na Preferência do consumidor em relação ao produto (o mesmo produto funciona nos diferentes mercados). Alguma diferença identificada como oportunidade tendo maior possibilidade de ganhos nos Estados Unidos com a nova linha de produtos sustentáveis que também vai se destinar ao mercado nacional depois.
Albarus	Distância na maneira de fazer negócios alta para Líbano. Diferença de Preferência do consumidor (certo desconhecimento em mercados específicos ou falta de proximidade com comprador para influenciar) alta para Líbano. Dificuldade de acesso - Restrição no mercado e Concorrência alta para USA e Espanha Distância em negócios nas vendas on-line em relação a tarifa de aduana, menor agilidade do recebimento físico e do pagamento alta para Japão.
La Femme	Baixa dificuldade em lidar com distância psíquica com qualquer país estrangeiro e em especial com a China. Prefere vender no Brasil no mesmo Idioma; Para Cultura e Climática tem a ver com vender unicamente sandálias rasteiras para climas quentes
Vicenza	Distância alta no mercado Árabe por questões de cultura, preferência de consumidor e religião exigindo alteração nos materiais do calçado. Alta também no mercado americano exigindo alteração de materiais pela preferência dos consumidores de produtos sustentáveis e exigências legais relacionadas. Alta também sobre perfil de negócios nos USA com necessidade de dados mais analíticos inclusive sobre a marca. Alta em relação a dinâmico do mercado e perfil analítico dos compradores americanos muito diferente do perfil da América Latina. Alta em relação ao mercado asiático e China onde ainda precisa de mais tempo para compreender e se preparar
Marina Mello	Diferenças de preferência no produto o mercado no Peru, Argentina e Uruguai preferindo solados bem mais altos e sapatos mais robustos. Diferenças de estatura no Peru justificam em parte essa preferência. Linha exclusiva de produtos para atender

	Peru, Argentina e Uruguai. Política e forma de fazer negócios muito semelhantes ao Brasil, baixa distância psíquica nestes elementos.
Brazil Boots	Diferença na forma de fazer negócio, os chineses mais rigorosos e exigindo maior controle inclusive sobre o registro de marca Percebida como alta para forma de negociar com a China, mas não impeditiva de atuar no mercado. Quase nenhuma distância psíquica percebida com países da América Latina e aproximação feita em especial com Paraguai.

Quadro 49 - Detalhamento do teor da Distância Psíquica encontrada nas entrevistas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Perlatto, é nos países onde avalia a menor Distância Psíquica que a decisão sobre o registro de marca é tomada (Chile, Argentina e Paraguai) ou buscas por anterioridades visando garantir que outros não possuíssem o registro de marca foram contratadas (Bolívia). Como entende melhor a forma de fazer negócio e dinâmica percebida por seus clientes, o empresário se sente mais confiante para investir na decisão sobre registrar a marca naquela localidade. Atuando em um cenário mais parecido com o Brasil, faz sentido para ele replicar as decisões quanto ao registro da marca para ir ganhando território e segurança na atuação além de poder de argumentação nas negociações. O fator está longe de agir sozinho, mas a sua atuação é observada claramente.

Na Albarus, o empresário relaciona com a decisão sobre o não registro da sua marca a Distância Psíquica percebida em relação aos Estados Unidos e Espanha:

Os Estados Unidos é um mercado muito amplo e lá eles valorizam muito as próprias marcas, entendeu? (...) Estados Unidos é outro mundo e a gente exportava muito pouco lá com a nossa marca. Então, não despertou o interesse da nossa parte em registrar não. Espanha a mesma coisa.

Importante contextualizar e lembrar que a empresa exporta para diversos países e não indica essas questões para os países da América Latina, onde buscou o registro da sua marca. Uma das questões que ele menciona foi a visita de clientes no Paraguai que gerou proximidade e conhecimento que garantiu o sucesso da parceria e redução de distância psíquica.

Na Marina Mello, a distância psíquica percebida tem um forte papel de inibir a tentativa de vendas com marca própria. Esse desinteresse ou crença de não sucesso através de marca própria no exterior age diretamente na decisão de não pedir o registro de marca no exterior. A empresa só exporta para América Latina, no total para 6 países. O empresário aborda as questões políticas do Peru e até entende uma certa semelhança com o Brasil, assim como a forma de fazer negócio que considera muita parecida com o Brasil. Todavia, como alta distância psíquica, o empresário aborda a diferença de estatura dos peruanos e a preferência dos consumidores locais por solados mais altos e sapatos mais robustos. Identifica a mesma

preferência na Argentina e no Uruguai sem relação com estatura nesse caso. Essa diferença fez o empresário desenvolver produtos específicos para esses países e não ter segurança sobre fazer algum sentido pensar em trabalhar com a sua marca o que no caso da Marina Mello age diretamente no processo estudado:

Foi até muito interessante essa questão, porque, assim, estatisticamente falando, né, vamos colocar... Não... Não querendo generalizar, mas num geral, a população no Peru, é uma população muito descendente de nativos, né? Diferente nossa aqui que a gente tem uma influência europeia muito grande, lá eles têm uma população bem assim... Bem nativa. E a estatura deles é bem mais baixa do que a nossa. A estatura média. Então, eles gostam muito de solados altos, de calçados altos. Eles têm muito isso de plataforma. Isso acontece muito na Argentina também. A Argentina, apesar de ter uma população um pouco mais alta, eles gostam muito de solados com plataforma. Uruguai... Ah, o Peru... Todos esses países aqui na América Latina, com exceção do Brasil, gostam de calçados mais altos, mais robustos. E aí, a gente acabou adaptando alguns produtos aqui, que hoje eu vendo praticamente só para a exportação. Mas assim... Foi realmente de caso pensado. Porque quando eu fui nessa ação lá no Peru, quando eu fui nessa ação lá no Uruguai, eu percebi que o pessoal tinha um olho muito maior desses produtos que eram produtos mais altos, por solados mais robustos, mais altos. E aí, eu acabei desenvolvendo uma linha que a gente atende praticamente esses clientes só.

Nas demais empresas não foram observadas atuação da distância psíquica no processo de decisão sobre registro de marca, mas é igualmente interessante apresentar o que foi constatado sobre a distância psíquica nesses casos.

Na Brazil Boots, a empresária trata da distância psíquica em relação a todos os países para onde sua empresa exporta. Em relação à América Latina, é inexistente ou muito baixa e isso torna a leitura da América Latina como um mercado único onde são replicadas as decisões sobre o registro de Marca. Em relação à China, ela trata em especial na relação comercial com compradores onde entende os compradores chineses como mais rigorosos e preocupados, inclusive em ter em seu nome eventualmente o registro da marca. Ela já começou estudo sobre registro de marca na China, muito embora esteja esperando os avanços das negociações para tomar qualquer decisão a respeito, considerando, inclusive a possibilidade de fazer parte da negociação a decisão de deixar os chineses registrarem a marca:

Porque lá eles são muito rigorosos para negócios assim, né? Eu acredito que até, não sei se eles não iriam exigir que eles registrassem lá, né? registrar a marca...nossa, lá. Para ele começar a comercializar. Segundo esse, esse cliente era um nome atrativo para vender, né? É. Eu, a gente, a gente queria entender. Mas me parece que eles iriam querer registrar. Péssimo, né? Claro, porque daí o cara tem, fica dono, né? Exatamente. mas se fosse, por exemplo, uma exigência dele, e fosse uma compra considerável, né? Teríamos que estudar.

Sobre produto e adaptação, o produto com sua marca ou com marca do cliente é exatamente o mesmo sem ajustes. A numeração já indica as diferentes numerações do mundo,

inclusive nos calçados destinados ao mercado brasileiro. No caso da produção licenciada da New Holland, há alterações no solado e no bordado para a marca New Holland, mas, mais uma vez, sem diferenças entre países.

A empresária conta de uma aproximação em especial feita com clientes do Paraguai a empresa tendo organizado uma marca festa do porco no rolete para compartilhar questões da cultura gaúcha.

Ó, o Paraguai foi feito, assim, dois eventos que também é coisa dele. Que aqui a gente tem a festa do porco no rolete. Então ele conseguiu fazer duas festas lá para o pessoal da New Holland. Que eles, lógico, né? Para chamar o agricultor em geral. E foi assado o porco do rolete. Pensa como foi difícil conseguir assar originalmente. Mas eventos desse tipo assim. No Paraguai. E sem conseguir atravessar os porcos, né? Porque não teve jeito. Teve que pegar um porco paraguaio. Levou o laçador daqui, o assador, né? Nossa, isso aí é o tipo de coisa que cativa demais, né? Pessoal nunca esquece, é.

Atua a Distância Psíquica no processo de decisão sobre o registro de marca no caso da Brazil Boots.

Nos demais casos a proposição PT 20 não foi corroborada, sendo igualmente interessante observar o que a pesquisa revelou a distância psíquica percebida por esses empresários.

Para o empresário da Stella Ramalho, a rede de clientes estrangeiros trazida da Naturale e a experiência com a exportação tornou natural vender para o Paraguai e Uruguai desde a abertura da empresa. Ele menciona a facilidade de entrar com um de seus produtos, a “bota”, que agrada os consumidores do Uruguai. Na Europa e Estados Unidos ele entende diferenças em relação a preferência de produto pelo consumidor, considerando o estrangeiro nesses casos como mais ousado nas escolhas do que o brasileiro:

A única coisa que eu acho que no Brasil, o pessoal, ele é um pouco mais comportado com relação a moda, né? Ao uso da moda. A moda é mundial, mas o brasileiro na hora de consumir a moda, ele não é tão arrojado quanto o mercado europeu, quanto o mercado americano. Você anda na rua lá, você vê cada tipo de produto que é moda, mas que para trazer pro Brasil, você tem que deixar ele um pouquinho mais comercial, né? É a palavra que a gente usa aqui.

O empresário da Hits trata de adaptações em produto para Peru e para o Equador. Para o Peru, em razão das chuvas, e para o Equador em razão de exigência legais de etiquetagem:

Peru. O que eu sei é que esse país é um pouco mais complicado. Porque o Peru, ele tem uma questão das chuvas, uma coisa assim. Então, me falaram que o país é muito úmido, sabe? Então, parece que quando você faz uma exportação para o Peru, determinados tipos de produtos, não são todos, você tem que usar uma cola especial, porque tão em contato com a água, com a umidade, acaba soltando a sola, uma coisa assim.

Não, não tem país complicado. Tem país com suas peculiaridades. Cada país... Ele anda de um jeito. Então, por exemplo, eu vou te dar um exemplo, no Equador. No Equador, onde está a logomarca aqui, ó, que é o nome. A gente tem que botar uma etiqueta, né? Tem que botar uma etiqueta dizendo, “ó, esse sapato por dentro, ele é couro, por fora, ele é isso, a sola é feita de borracha o metal que tá não é ferro, é zamac”. E assim por diante. Cada país tem um... Tem... A gente já pegou a manha, por isso que a gente faz... A gente já sabe como funciona, entendeu? Então eu não diria que tem nada difícil. Difícil é fazer sapato, isso é difícil. Agora, com relação a burocracia a gente se adapta, né?

Sobre pontos da Distância Psíquica, ele fala da burocracia de entrada citando Bolívia em especial e o papel do agente de exportação:

Bolívia. A Bolívia, para você entender...Pode ter mudado isso, está? Mas você faz uma in voice. Você manda o sapato para lá, e o in voice não pode ter mais que quinhentos pares. Porque encosta na aduana e leva 3 meses para liberar. Porque tem que ir o próprio Governador lá, sei lá. Não sei se é presidente, Governador... Tem que carimbar e liberar. Então, me parece que é um país com muita propina... Mas isso o que a gente faz é o seguinte. Nós temos um escritório em Franca. Então, vamos imaginar que você é compradora de um... De um país lá no... Vai, no Equador, por exemplo. Você vem, compra o sapato, escolhe, eu faço uma in voice internamente. Faço em in voice... Os rótulos que vão nas caixas. Peso, tudo. A parte burocrática aqui eu faço. Mando para você, você me deposita os 30 % iniciais e daí pra frente eu passo tudo no meu escritório de Franca e ele que te vira lá. Se eu não conseguir falar com o cara, eu passo pra ele, ele fala com o cara e assim vai. A gente não fica segurando muito não. A gente terceiriza bastante o serviço, entendeu?

O empresário não fala inglês e por isso acaba dependendo de uma interlocução nas negociações. Não é dada grande importância para o fato ele explicando que sempre arranja um intermediário, quase sempre contratado. Entende-se que existe um custo a ser considerado aqui na distância psíquica pela diferença de idioma na negociação. O empresário destaca o quanto acha simples a exportação e o trato em negócios com estrangeiros que lhe transmitem muito mais confiança na relação comercial:

Muita vontade de ficar só com ela. Atender aos meus pequenos clientes aqui e vender para fora do, do... Porque eu acho que é um negócio mais... A exportação, todo mundo acha que é mais complicado, mas eu particularmente acho mais simples, entendeu? É um negócio meio de “fio de bigode”. Você tratou, está tratado e não tem como voltar atrás.

O empresário da Donna Carlotta destaca como diferença a fidelidade dos clientes estrangeiros, maior que dos brasileiros:

É. Assim, eu sinto assim, ó. Na exportação, eu sinto que é muito difícil de abrir o cliente, mas também se ele levar ali tudo conforme o combinado, também é bem difícil ele trocar. Então uma mão compensa a outra. No Brasil é totalmente, na minha visão, é, é um lixo. É uma briga desleal, sabe? Pessoal te deixa para trás numa parceria por causa de 50 centavos, 1 real num par de

sapato. E eu senti que isso lá não ocorre. Isso aí, quando o pessoal tem confiança no seu trabalho ali, eles vai, você vai junto com ele até, até uma das empresas fechar, praticamente.

Ele também ressalta como diferença uma maior clareza e até uma maior honestidade na negociação com clientes estrangeiros, declarando: <<É. Eu sinto mais clareza, sabe? Pessoal um pouco mais, sei lá, um pouco mais honesto. Não sei se é essa a palavra.>>

Essa boa imagem em relação ao exterior repercute inclusive nas questões de registro de marca sobre as quais muito embora o empresário não tenha conhecimento, a impressão que tem é que seria mais fácil registrar marca no exterior do que no Brasil:

Nossa, eu vou falar para você que deve ser mais fácil, viu? Não sei não. Ó, tudo que eu vejo que o pessoal me, quem comenta comigo, parece que o Brasil é o mais travado que tem. Parece que lá, tudo, tudo, tudo anda mais rápido, sabe? A não ser Argentina. Argentina você exclui dessa lista aí, que ali está o negócio ta pior que o Brasil mesmo. Mas do resto, ali, parece que é tudo muito mais ágil. “Ah, isso precisa disso aqui? Precisa disso aqui?” Lá não precisa nada disso, sabe? O negócio flui mais rápido, parece.

Sobre o Chile, Uruguai e Argentina aborda a diferença em produtos no tamanho e na forma do calçado pelas características físicas do consumidor:

Chile compra muito sapato nosso já. Eles, acho que o pé, assim, a única diferença para o Chile é o tamanho. O nosso aqui, por exemplo, se o nosso é 5, lá é 6. Tipo assim. O Uruguai que é um pouco mais chatinho, o Uruguai e a Argentina. Do resto aqui na, do resto na América Latina não tem muita diferença não.

O empresário da Mironneli também não percebe diferenças na forma de fazer negócio. Não considera ainda que sejam necessários ajustes no produto. O mesmo produto que funciona para o mercado doméstico funciona para o mercado estrangeiro:

Não. É bem parecido, assim. Vamos falar assim, na numeração corresponde muito da, da, do calço, a forma. Num, num tem tanta diferença assim não. É bem, é bem tranquilo.

Tem grande papel, no entanto, a identificação da oportunidade da linha sustentável para a qual imagina, inclusive, uma marca específica dentro da mesma linha e o foco dessa inovação é o mercado americano com grandes vantagens esperadas em termos de margem do produto relacionadas ao poder aquisitivo e câmbio, além da propensão dos clientes locais americanos a pagar mais por produtos com esse foco.

O empresário da La Femme tem uma proximidade com o mercado externo diferente. A criação da empresa se confunde com sua ida à China para auxiliar um antigo cliente em compras de matéria prima. Além de falar muito bem o inglês fruto de intercâmbio desde a adolescência, o empresário destaca em sua formação a participação em uma série de cursos e experiências

que lhe deram bagagem para negociar com facilidade com diversas culturas. Ele fez cursos Câmara de Comércio Brasil-Alemanha e Brasil-Arábia, participou de feiras em Madri, Dubai, Alemanha, e 9 edições nos Estados Unidos, 4 em Las Vegas. Durante 6 anos, visitou em torno de vinte e quatro países vendendo sapato e dali, como descreve, foi "andando", "melhorando" e trouxe "toda essa carga para mim". Todo ano ainda viaja para China, onde certamente observa e encontra profissionais do mundo todo. Ele tem uma postura pro-ativa em relação ao mercado externo e foi ele mesmo nos países garantir a venda.

O empresário tem em especial essa relação e facilidade no trânsito com a China país que foi a fonte da criação de sua empresa e que hoje ainda é a origem principal de seu diferencial pelo uso de materiais primas na sandália rasteira com pedrarias que é o produto chave da La Femme. Essa postura aberta ao mercado externo vem de sua experiência de trabalho anterior onde era o responsável pelas exportações.

Apesar dessa abertura e facilidade de contato com o mercado externo, o empresário fez como opção concentrar esforços no nicho de mercado do Norte e Nordeste brasileiro, focando em especial na Bahia. Relatando essa escolha, interessadamente ele fala que o mercado do Nordeste brasileiro é "outra cultura, outro país, outro *mindset*, mas com o mesmo idioma". Conhecendo com profundidade a história do empresário e seu domínio do inglês e de outras culturas, entende-se que a escolha pelo mercado no Bahia é muito mais questão da identificação de uma oportunidade de mercado com volume atraído pelo seu produto, sandálias rasteiras com pedras, do que um medo de explorar países por Distância Psíquica.

Então, a exportação não passou de 5 % nunca, não é uma venda expressiva. Faço questão da, do, eu prefiro exportar sapato pra Bahia, pra Sergipe. Que é outro país, é outra cultura, é outro, é outro complexo, é outra, é outra *mindset*. E fala a mesma língua que a gente. E é um país de uma população absurda a tal da Bahia junto com o Sergipe.

O gestor na Vicenza traz o caso de maior número de alterações no produto relacionadas a exigências percebidas em países. Para o mercado do Oriente Médio, observa o não uso de couro de porco que categoriza como "diferença cultural". Ainda nesta categoria, ele classifica a <<numeração no USA>> e a <<preferência de consumidores americanos por produtos com materiais mais sustentáveis>>. Ainda para os Estados Unidos, ele destaca como diferença os elementos que os clientes consideram na hora de avaliar um negócio e em especial sobre o quanto valorizam dados analíticos indicativos de "poder" e "visibilidade" da marca. Para o mercado asiático, ele trata da distância psíquica cultural e geográfica.

O americano é muito... digamos, ciente de que uma marca, ela tem que estar

no mercado há algum tempo pra ela se mostrar uma marca sólida (...) principalmente do americano, é *analytics*, né? (...) Esse cara vai puxar o *analytics* da tua marca e ver o número de pesquisas que a tua marca teve no site deles. Então, se não tiver número de pesquisa suficiente, ele vai, automaticamente... Ele vai entender que a sua marca não tem relevância, que ela não é procurada. É um trabalho bem mais difícil do que parece. Vender pros Estados Unidos é relativamente fácil, porque tu... Tu tem muitos clientes. Mas ter relevância nos Estados Unidos é difícil.

A gente acredita que a Ásia tem grande potencial. Porém a gente teria que estruturar uma operação um pouco mais planejada pra conseguir chegar no mercado asiático. Por causa da questão cultural e também a distância. Mas é hoje... É onde o consumo está, né? Eu acho que a maioria do consumo é do mercado asiático, né? Que seja da China ou dos países ali do... Da parte do sudeste asiático, né?

5.3.13 Referente aos Estágios nos *I-models*

PT21. O estágio onde a empresa se encontra na exportação (*I-models*) age na decisão sobre o registro de marca.

O Quadro 50 apresenta os casos em que a proposição PT 21 foi corroborada: Perlatto, Vicenza e Brazil Boots. O peso na Perlatto foi 5 para o exterior. O peso na Vicenza foi 5 para o exterior. O peso na Brazil Boots foi 4 para o Brasil e para o exterior.

Empresa	PT21
Stella Ramalho	
Hits	
Donna Carlotta	
Perlatto	Corroborada
Mironneli	
Albarus	
La Femme	
Vicenza	Corroborada
Marina Mello	
Brazil Boots	Corroborada

Quadro 50 - Resultados para PT 21

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Com base no apresentado sobre os *I-models* na revisão de literatura, identificou-se os estágios nos três *I-models* para cada empresa, cujos resultados contam no Quadro 51.

Empresa	Estágio de Bilkey & Tesar (1977)	Estágo de Cavusgil (1980)	Estágio de Reid (1981)	Goulart et al. (1996)	PT 21
Stella Ramalho *p; 2-3% de exportação; 19,4% MP	4	3	3	Salto do estágio 2 de Cavurgil e de Bilkey & Tesar por <i>network</i> e conhecimento	X
Hits *m; 15% de exportação; 20% MP	5	4	5	-	X
Donna Carlotta *p; 85% de exportação (BG); 3 países; 40% MP	5	4	5	As etapas foram seguidas de forma acelerada e se trata de born global	
Perlato *m #2de; 20 países (África), 20% de exportação (indo para BAG); 50% MP	6	5	5	-	X
Mironneli *p; 20% de exportação; 5 países vizinhos e USA, 5 % MP	5	4	4	-	
Albarus *p #3de; 25-30% de exportação (BG); 11 países (Líbano e Japão) 80% MP	6	4	5	-	
La Femme *m <5% de exportação; 8 países (África, Dubai, Israel) 84,8% MP	6	3	5	-	
Vicenza *m #3de 45% de exportação (BAG); 7 países (mercado árabe) 95,5% MP	6	5	5	-	
Marina Mello *m 5 % de exportação; 6 países só América Latina; Retomaram com 33 anos 77,4% MP	5	3	3	-	X
Brazil Boots *m #2de 52-54% de exportação (BG); 50% MP	6	5	5	Born global: a exportação já começou na lógica de criação, começando já pelo estágio 5	X

Quadro 51 - Classificação das empresas nos *I-models*

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Perlato, os dados de destino das exportações a classifica no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977). O fato de terem montado uma área de exportação com profissionais do mercado e de garantirem os custos de participação em feiras de negócios internacionais e ida para o exterior indica que a empresa já chegou no estágio 6 de Cavusgil (1980) e isso mesmo com apenas 20% oriundo da exportação. Em Reid (1981), a empresa já adotou a exportação após

avaliar os resultados e isso parece guardar relação com a decisão de registrar marca no exterior que responde a eventos críticos que ameacem esses planos definidos ou a leitura sobre atingimento de determinada linha de sucesso em determinado país que leva a proposta, aceita ou não em função do recurso disponível naquele ano e da combinação de elementos entre exigência de distribuidores e risco de cópia, faturamento global e faturamento relativo daquele país. Esses elementos que resultam nesse posicionamento nos estágios nos I-models atuam no processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior.

A Vicenza já se lançou em países com maior distância psíquica como os países árabes. Ela também tomou decisão de registrar a marca na Austrália antes mesmo de iniciar a exportação para o país. Tem 45% do seu faturamento oriundo da exportação. Entende-se que a empresa já chegou no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977) e 5 de Cavusgil (1980). Ela já avaliou os resultados da exportação e resolveu adotá-la (Reid 1981). A empresa ter pedido de registro de marca no exterior em três países parece ter relação com o estágio 5 em Reid (1981). Os elementos que resultam na posição nesses estágios dos I-models atuam no caso desta empresa no processo de decisão sobre registro de marca.

Na Brazil Boots, o empresário já adotou a exportação desde a criação da empresa (Reid, 1981) e busca alocar recursos de forma balanceada entre mercado doméstico e externo (Cavusgil, 1981). Os decisores acabam de começar a se lançar em países com maior distância psíquica e com maior distância geográfica, haja vista negociações avançadas com clientes na China e nos Estados Unidos. Por isso, entende-se que já chegou no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977). A adoção da exportação e alocação de recursos condizentes com essa adoção talvez tenha relação com a preocupação sobre o pedido de registro no exterior em dois países da América Latina. Os elementos que resultam na posição nesses estágios dos I-models atuam no processo de decisão sobre registro de marca.

Nas demais empresas a proposição PT 21 não foi corroborada. É igualmente interessante observar o que foi verificado nesses casos sobre os estágios dos I-models.

Na Stella Ramalho, tem peso no entendimento sobre o estágio o baixo percentual de exportação (2-3%) e uma exportação baseada essencialmente em clientes conhecidos trazidos da antiga empregadora dos sócios. Os empresários, pelos conhecimentos que trazem da antiga empregadora tiveram a preocupação de já fazer a inscrição no RADAR para poder controlar o câmbio de recebimento sem depender de uma trading, o que quando explorado de forma ativa no futuro poderia vir a indicar que os empresários já trabalhariam em direção ao estágio 5 de Bilkey & Tesar (1977). No entanto, nenhuma ação além dessa leva à exploração ativa da exportação. A inscrição no Radar, cabe dizer, é gratuita e relativamente simples quando já se

traz o conhecimento. Não envolve nenhum risco ou recurso. A empresa é muito nova e segue um plano pré-definido que não destaca a exportação nas fases iniciais deste plano. Ela, no entanto, exporta desde o início atendendo pedidos recebidos de clientes confiáveis que já conhecia e para países onde entende uma baixa distância psíquica. Observa-se que a empresa resiste a exportar para países com distância psíquica um pouco maior. Considerando o conjunto de dados, entende-se que ela está no estágio 4 de Bilkey & Tesar (1977), muito embora seu foco seja o mercado doméstico. A empresa exporta para 3 países sem comprometimento, nem atenção dada para os resultados advindo da exportação. Isso a coloca no I-model de Cavusgil (1980) no estágio 3. Sobre Goulart et al. (1996) e a possibilidade de não se seguir uma ordem ou não se seguir todos os estágios, observa-se que os dados parecem indicar que a Stella Ramalho pula o estágio 2 de Cavusgil (1980). As mesmas razões e conhecimento e *network* trazidos da antiga empregadora mais uma vez indicam que a Stella Ramalho se encontra no estágio 3 de Reid (1980).

Na Hits, que exporta para 9 países, o gestor enxerga e avalia o câmbio e o recebimento antecipado como grande vantagem da exportação. Ele busca ativamente a expansão geográfica através da ida para Europa e via participação na MICAM. O conjunto de dados indica que a empresa se encontra no estágio 5 de Bilkey & Tesar (1977). Na tipologia de Cavusgil (1980), o empresário ainda não divide da mesma forma a alocação de recursos entre mercado doméstico e externo e por isso entende-se que está no estágio 4 e não chegou no 5. Na tipologia de Reid (1981), considera-se que a empresa já adotou a exportação e, portanto, está no estágio 5. O estágio em Cavusgil (1980) combinado com Reid (1980) parece ter relação com a preocupação que teve o empresário ao contratar o serviço de busca por anterioridade impeditiva ao ir para MICAM. A sua falta de conhecimento, achando que não havendo anterioridade na Europa seu registro brasileiro já seria suficiente para proteger o direito, parece explicar o não pedido de registro de marca na Europa.

Na Donna Carlotta, apesar do elevado percentual de exportação, o empresário ainda não se lançou em países com maior distância psíquica e por isso não está ainda no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977). Ele adota a exportação (Reid 1981) e aloca o maior recurso nela (Cavusgil, 1980), mas sua visão de ainda não ter força no mercado condizente com seus planos de consórcio fizeram com que o empresário negligenciasse a reflexão sobre registro de marca.

Na Mironneli, o empresário ainda não se lançou em países com maior distância psíquica e por isso não está ainda no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977). Ele avalia a exportação (Reid 1981) e exporta para mais países aumentando sua produção (Cavusgil, 1980). Esse interesse por ampliação geográfica acabou conduzindo a identificação de oportunidade em

desenvolvimento de produto que a partir de um diferencial entendido com forte apelo e maiores margens no mercado tem levado o empresário a pensar no registro de marca no exterior especificamente nos Estados Unidos da marca Mironneli green.

Na Albarus, o empresário já se lançou em países com maior distância psíquica como Líbano e Japão e por isso já chegou no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977). Ele adota a exportação (Reid 1981), mas ainda não busca alocar recursos de forma balanceada entre mercado doméstico e exterior (Cavusgil, 1980). No entanto, o empresário buscou registrar sua marca em três países no exterior, podendo ser considerada essa decisão um investimento no mercado externo.

Na La Femme, o empresário já se lançou em países com maior distância psíquica como países da África, Dubai e Israel e por isso já chegou no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977). Ele já avaliou os resultados da exportação e resolveu a partir disso não adotar a exportação com sua principal estratégia, já tendo atingido o estágio 5, nesse caso com uma não adoção da exportação (Reid 1981). Por isso mesmo ele não tem comprometimento com a exportação que inicia para determinado país o que o situa no estágio 3 de Cavusgil (1980). Apesar de já estar no estágio 6 de Bilkey & Tesar (1977) a empresa não decidiu—se por registrar ainda a marca no exterior.

A Marina Mello ainda não se lançou em países com maior distância psíquica e por isso está no estágio 5 de Bilkey & Tesar (1977). Ela realiza exportações sem chegar na avaliação aprofundada dos resultados (Reid 1981) e de conseqüentemente também não engaja um comprometimento que indique um estágio 4 de Cavusgil (1980).

5.3.14 Referente à Expectativa de futuro segundo Turcan (2011)

PT22. O grau de otimismo em relação ao futuro age na decisão sobre o registro de marca.

O Quadro 52 apresenta o caso único onde a proposição PT 22 foi corroborada: Hits. A empresa em questão foi posicionada no quadrante de alto otimismo em Turcan. Foi atribuído ao fator o peso 4 e observou-se que ele agiu tanto no processo relativo ao Brasil quanto no relativo ao exterior.

Empresa	PT22
Stella Ramalho	
Hits	Corroborada
Donna Carlotta	
Perlatto	
Mironneli	
Albarus	
La Femme	
Vicenza	
Marina Mello	
Brazil Boots	

Quadro 52 - Resultados para PT 22

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Hits, a visão em relação ao otimismo ou falta dele para o futuro foi elemento considerado pelo empresário no processo de decisão em relação ao registro de marca. O empresário analisa o quanto a empresa consegue usufruir da economia e da indústria sendo pequena e não estando no patamar das empresas do Sul. Tamanho e localidade são percebidos como barreira. A empresa já tem uma loja de atacado que hoje quase não se paga. Mesmo assim, o empresário tem planos de, um dia, abrir lojas no Brasil e na mesma região para funcionar além da fábrica apostando no otimismo sobre o cenário futuro. Isso teve um peso na decisão sobre registros de marca. Ele passou a investir no mercado externo iniciando participação na MICAM porque entende a exposição da marca elemento em seu plano e considera com otimismo o resultado da participação que justifica o alto custo de participação. É otimista também em relação a vendas no exterior, considerando a vantagem cambial. A médio prazo, ele espera que sua produção quase que triplique passando de 500 para 1200 pares por dia, com o fim da pandemia. Os dados indicam que a Hits está posicionada no quadrante II do alto otimismo (com algum nível de ceticismo quanto a economia) e que é um fator no processo de decisão sobre o registro de marca. Excetuando a Hits, a proposição PT 22 não foi verificada para nenhuma outra empresa nesta pesquisa. Entende-se, oportuno, contudo, apresentar os elementos que implicaram nas classificações apresentadas na Figura 25 e no Quadro 53. Apesar desses elementos, a relação com o processo de registro de marca não foi corroborada.

discurso realista (quadrante IV).

Em uma análise de correlação entre proposições teóricas, é interessante constatar que o otimismo exagerado não é exclusividade das empresas que exportam para um maior número de países, existindo empresas nesse quadrante que exportam para apenas 3 países como para 20. Também não é uma prerrogativa de quem tem um elevado ou uma baixo percentual de exportação tendo empresas nesse quadrante tanto com 2-3% quanto com 85%.

Na Stella Ramalho, o empresário apostou dois anos atrás no dinamismo da indústria e da economia do Brasil e mundial para compensar o trabalho que a fabricação de trabalho dá e o risco assumido na carreira de quatro antigos funcionários do setor calçadista que viraram sócios na empresa. A leitura do empresário foi que a antiga empresa onde os quatro sócios trabalhavam havia fechado não por questões da economia em geral ou do setor, mas por um cansaço do dono em lidar com os problemas da fabricação. A aposta dos quatro donos da SR foi então de existir um número de marcas grandes com mercado consumidor crescente que precisariam terceirizar a produção e eles na SR já tendo maquinário e experiência no tipo de calçados sob essas marcas atenderiam esse fornecimento e construiriam a partir dali caixa financeiro, reputação (de qualidade e profissionalismo) e ainda maior bagagem de conhecimento sobre produção e mercado que permitiria a empresa deslanchar no mercado. A aposta também envolveu a de um câmbio favorável que ao longo da trajetória da empresa favoreceria em diversos momentos a exportação. Além disso, o empresário aposta em maiores margens com vendas em São Paulo por considerar o estado como uma economia muito forte:

Acho que hoje a gente mora num estado que tem a economia muito forte aqui, né? Então, começar abrindo no interior de São Paulo, onde a concorrência é menor, onde a gente consegue trabalhar um pouco com margens maiores e depois, conforme for dando resultado ir aumentando gradativamente, né?

Por esses elementos entende-se que a empresa estaria situada no quadrante I do otimismo exagerado ou do alto otimismo (II), identificando-se uma predominância de dados que a posicionam no quadrante I. Contribui na percepção do entrevistado o fato de ter uma carteira de clientes testada na Naturale com zero inadimplência e bastante tempo de relacionamento.

Para a Donna Carlotta, com 85% do seu faturamento decorrente da exportação, interessa em especial a visão sobre o mercado mundial. Ela é de otimismo em relação a economia mundial e ao desempenho da indústria calçadista nele. Nota-se no discurso do empreendedor um desanimo em relação ao poder de compra brasileiro, mas um alto otimismo em relação ao mercado externo e à indústria calçadista o que leva a um posicionamento no quadrante I.

A gestora da Perlatto entende que não aumenta mais suas exportações porque o tamanho

da equipe não dá conta de atender. Tem todo um mercado em crescimento lá fora e no Brasil pela população com renda e pelo interesse dela no consumo de calçados. O fato dela ter sido contratada cinco anos atrás e ter contratado em 2019 mais pessoal para equipe indica um otimismo quanto ao potencial das exportações da empresa. O tamanho da equipe total também diminuiu indicando que o dono da empresa ainda pretende crescer o negócio. A gestora comenta que o dono fica muito concentrado no mercado doméstico onde ainda entende que tem boas condições para vender. Entende-se que a empresa se situa, portanto, no quadrante I.

Os investimentos do proprietário da Mironneli em uma segunda empresa e em novos materiais e lançamentos, assim como investimentos em profissionalização de alguns setores e em direitos de PI de patentes e os projetos de expansão da exportação para os Estados Unidos, indicam que a empresa se situa no quadrante I apostando com otimismo na indústria e na economia.

O empresário da Albarus não aparenta o mesmo otimismo em relação a indústria e a economia. Ele entende que ambas sofreram quedas desde 2013 e não é otimista quanto a melhoria vendo as condições econômicas e da indústria calçadista como desfavoráveis. Esse cenário o fez reduzir o número de marcas e linha de produto e se concentrar apenas na Albarus onde entende ter mais chances de sucesso. O cenário fez também com que o empresário que antes só vendia com marca própria passasse a aceitar pedidos *private label* para manter a linha de produção funcionando apesar do cenário difícil. Interessante ele indicar que apesar do pessimismo atual sobre cenário, ele pretende manter ativos os registros de suas outras marcas no Brasil, provavelmente entendendo que pode um dia querer reativá-las ou que não vale a pena perder o direito. E ele continua investindo em publicidade para divulgar sua marca e na contratação de empresa para desenvolver mídias sociais, demonstrando ainda acreditar no resultado da empresa e, portanto, no mercado, economia e indústria. Entende-se pelo conjunto de elementos que a Albarus está situada no quadrante IV.

Na La Femme o empresário acaba de gastar três vezes o que gastou para abrir a fábrica em uma loja conceito em Araçatuba. Esse é certamente uma prova concreta de que aposta na economia no Brasil e na indústria de calçados o classificando no quadrante I. Ademais, continua investindo em feiras e aposta muito no crescimento das vendas no Nordeste que já são bastante representativas de seu faturamento. Em seu discurso e apesar da exportação ter sido por vontade dele limitada a um percentual pequeno, observamos que ele aposta no exterior tendo investido na participação na MICAM em 2021.

A Vicenza tem 45% do faturamento hoje na exportação e o entrevistado enxerga no mercado asiático e no americano grandes oportunidades de volume. Ele traz algumas reflexões

em relação à inflação, pressão por preços mais baratos e tendência de procura por sustentabilidade pelos consumidores, indicando um certo pessimismo em relação à indústria e economia fora a questão da pandemia. Considerando entre o quadrante IV e III para a Vicenza, define-se pelo quadrante III.

Na Marina Mello, os investimentos realizados, em maquinário italiano de corte e costura, em automatização, em redesenho de processos e em contratações focadas na exportação recentemente, são indicativos de contínua visão otimista e da aposta na indústria de calçados e na economia mundial e brasileira. Vale lembrar que as exportações, reiniciadas em 2015, representam apenas 5% do faturamento no momento da entrevista. O empresário tem vontade de aumentar assim que sua capacidade produtiva permitir. O empresário é otimista quanto as vendas específicas de seu produto com couro natural entendendo que ainda existe bastante mercado mundial com consumidores dispostos a pagar mais por seu tipo de produção. Considera-se a Marina Mello no quadrante I das otimistas.

O desafio na entrevista da Brazil Boots foi perceber o que era do perfil da entrevista e o que era a visão global da empresa combinando a visão da empresária com a dos outros dois sócios que ela apresenta como mais ousados e visionários. As negociações iniciadas com clientes chineses e americanos são indicativos de uma aposta na economia mundial e, mas também de uma percepção de risco em relação à economia da América Latina. A empresa recentemente não fez grandes investimentos no parque fabril. Pelo conjunto de elementos, classifica-se a Brazil Boots no quadrante IV da fala realista.

5.3.15 Referente Precificação

PT23. A estratégia de precificação age na decisão sobre o registro de marca.

Não faz parte do propósito deste trabalho fazer uma extensa investigação sobre a precificação de cada empresa. O que investigamos é a potencial relação percebida pelo empresário entre precificação e decisão sobre registro da marca.

As empresas para as quais a proposição PT 23 foi corroborada são indicadas no Quadro 54: Hits, Perlatto e Vicenza. Nas outras oito empresas estudadas, a proposição PT 23 não é corroborada.

Na Hits o peso identificado foi 3. Na Perlatto o peso identificado foi 4. Na Vicenza foi 5. Isto indica que os empresários dão pesos distintos ao fator na decisão sobre o registro de marca.

Empresa	PT23
Stella Ramalho	
Hits	Corroborada
Donna Carlotta	
Perlatto	Corroborada
Mironneli	
Albarus	
La Femme	
Vicenza	Corroborada
Marina Mello	
Brazil Boots	

Quadro 54 - Resultados para PT 23

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Em particular, interessam para essa finalidade as estratégias de redução de preço para venda com marca própria como forma de forçar a venda com marca própria. Interessam igualmente, do lado oposto, uma precificação conferindo um preço mais elevado para os produtos com a marca da empresa do que sem a marca. Nesse último caso estamos trabalhando com o tratado em Landes & Posner (1987) sobre o benefício para a empresa criadora da marca estar diretamente relacionado ao lucro que pode obter dos investimentos em qualidade, divulgação e desenvolvimento, esse lucro diminuindo no cenário onde outra empresa copia a marca e usurpa uma parte do lucro, roubando uma parcela dos consumidores confundidos a curto prazo o que leva, ao final, à decisão de registro de marca. A diferença de lucro aqui observada é o de uma margem maior no produto com a marca, que nesse contexto tem por proxy o preço de venda mais alto, desconsiderando investimentos específicos nos produtos com marcas ou considerando que, no contexto da PME, os investimentos na marca são não representativos ou diluídos entre a parcela de sua produção com e sem marca.

Na Perlatto o registro de marca é usado como argumento de venda nas negociações da exportação e isto, agregando valor, permite que a empresa tenha mais argumentos contra a redução de preço sempre solicitada pelos clientes. A relação é nos dois sentidos, o registro apoiando o preço e o preço apoiando a decisão sobre registrar a marca.

Na Vicenza, a diferenciação de preços entre *private label* e marca própria é uma prática.

A marca própria é mais cara. A lógica principal adotada é a de que se ganha escala no *private label* porque são pedidos de grandes redes varejistas que fazem pedidos de grandes quantidades com pouca variedade de modelos. A outra grande razão é o posicionamento

desejado que faz o empresário praticar um preço mais elevado com sua marca. O fator atua na decisão sobre o registro de marca tanto no Brasil quanto no exterior:

E por também não se tratar da nossa marca, a gente não tem a preocupação de quanto esse produto vai chegar na ponta, né? Quanto vai ser o preço de venda na loja? No caso da marca, a gente tentou definir pra... A gente sabe que em determinados mercados o preço tem que ser entre tanto e tanto. Então, a gente tem um posicionamento de marca bem claro.

O Quadro 55 apresenta os cenários de diferenças em preço e motivos apontados dessa escolha pelos empresários.

Empresa	Preços diferentes no Brasil?	Preços diferentes para exterior?	Motivo	PT 23
Stella Ramalho *p	Sim	Não	Dá desconto no Private Label no Brasil em relação ao preço de venda com marca própria para grandes marcas como Amaro, Prego, Arezzo pelo volume e vantagens de continuidade e de reputação sendo feita para a empresa nova no mercado.	
Hits *m	Não	Sim	Dá desconto na exportação porque entende que o comprador assume os impostos do país de destino, tendo a Hits redução dos impostos para a exportação. Considera que os clientes estrangeiros já sabem disso e que esperam o desconto. Não tem nada relacionado a marca própria ou Private Label.	
Donna Carlotta *p	Não	Não	Pratica os mesmos preços.	
Perlatto *m #2de	Sim	Sim	Depende do custo de produção e geralmente preço mais elevado para private label pelo custo mais alto com embalagem e mudanças da marca. Uma parte visa estimular venda com marca própria	X
Mironneli *p	Não	Não	Pratica os mesmos preços em private label e marca própria no Brasil e no exterior	
Albarus *p #3de	Não	Não	Pratica preços equivalentes no private label e na marca própria. Considera que o mercado espera preços equiparados dado os custos com marca que o cliente que compra private label tem.	
La Femme *m	Sim	Sim	Só por volumes, sem diferenciação prevista entre marca própria e private label apesar do empresário afirmar tentar sempre vender marca própria e para isso as vezes dar um desconto quando ele é decisivo.	
Vicenza *m #3de	Sim	Sim	Preço da marca própria é mais elevado do que do private label buscando posicionamento adequado. A lógica adotada é que se ganha escala no private label porque são pedidos de grandes redes varejistas que fazem pedidos grandes com pouca variedade de modelos. A empresa também busca com isso manter o percentual de vendas private label para saúde financeira.	X

Marina Mello *m	Sim	Geralmente não	No mercado interno, diferencia preços praticando preços mais baratos para as vendas com a marca Marina Mello intencionalmente para estimular a venda com a marca. No exterior, variação apenas para negociações de volumes ou em função dos custos maiores com inclusão da marca do cliente no produto ou na embalagem (em torno de R\$ 1 a diferença)
Brazil Boots *m #2de	Sim	Sim	Preços definidos pela licenciadora New Holland, O preço da Brazil Boots segue negociações de volume. A venda private label também segue negociação de volume.

Quadro 55 - Precificação nas empresas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

A Stella Ramalho pratica um preço mais barato para as vendas para grandes marcas brasileiras como Arezzo, Prego, Amaro e Corello, interessada no volume e em ser fabricante para empresas que endossam a qualidade e o profissionalismo da empresa ainda nova no mercado (3 anos). Ela não faz nenhuma outra diferenciação de preço nem em relação a venda com marca própria nem em relação à exportação:

É, hoje eu trabalho com alguns clientes que tem marca forte no mercado, né? Que nem em São Paulo, eu trabalho com Amaro. Eu trabalho com a Corello. Eu trabalho com o pessoal da Prego. Então são lojas muito antigas de mercado, exceto a Amaro que é mais nova, mas Prego, Corello... são lojas muito antigas, né? De mercado. E também trabalho com o pessoal da Arezzo, né? A gente trabalha com preço assim, bem mais... Um pouquinho mais acessível, justamente porque a gente sabe que a gente tá ganhando muito produzindo pra eles, não só financeiramente, mas em termos de visibilidade e credibilidade no mercado, né?

O empreendedor da Stella Ramalho comenta sobre preço e diferenciação: << É o preço aliado com o produto, né? Que hoje tá muito... Anda muito junto isso, né?>>

Na Hits, praticam-se preços mais baratos na exportação e o empreendedor explica ligando a diferença de quem paga os impostos e expectativa do cliente estrangeiro que assume os impostos no país de destino:

A gente o que a gente faz é tentar ganhar a mesma coisa, porque a gente trata como comum. Pra gente é um pedido normal e é bem natural na fábrica já, sabe? Até porque a gente tem que... A exportação, como o dólar tá alto, você tem que dar o máximo de desconto que você consegue pra poder viabilizar, né? Porque senão não inviabiliza. A concorrência é igual em todo lugar do planeta. Não tem muita diferença, eu acho.

O imposto na exportação é mais baixo. No supersimples, se eu não me engano, a alíquota máxima é 12.11. Para exportação, eu pago mais ou menos isso aí 3,5%. Então, por isso que a gente dá o desconto. Dá o desconto do imposto, dá o desconto da comissão do agente que talvez lá não tenha. Do à vista, entendeu? O que a gente quer é encher a produção da fábrica. Então, pra viabilizar, nós fazemos o máximo que a gente pode. Você não tem um

imposto, não tem uma série de coisas. Mas ele, quando vai entrar com o produto lá, ele paga o imposto de importação, entendeu? Então, ele também tem os custos dele. Seria sensacional se eu pegasse a tabela de preços do Brasil, dividisse pelo dólar e desse para ele vender. Mas ele não aceita, entendeu? Porque ele sabe que tem desconto.

Como achado da pesquisa, nota-se que o empresário da Hits já refletiu sobre diferenciação de preços entre *private label* e marca própria. Ele considera que uma marca reconhecida viabiliza a cobrança de um preço mais alto. Ele apenas não identifica a Hits como marca suficiente para cobrar um preço mais elevado por ela. Por outro lado, diferentemente da Stella Ramalho, não dá desconto para *private label* e no geral tenta resistir a reduzir o preço mesmo enxergando uma pressão no mercado que o faz buscar a médio ou longo prazo maior produtividade para redução de custo unitário:

Eu vou te explicar assim, ó. É o meu pensamento. Não sei se é o correto ou não. Tem um sapato hoje na média fábrica, né? De mais ou menos 100 reais. Tem pessoas que tem marca que fazem um sapato pior que o meu e vende mais caro, porque a pessoa tem a marca. No Brasil conta muito. “Ah, comprei um sapato da Vizzano”. Aqui entre nós. Um sapato da Vizzano, de custo, ele deve custar hoje em torno de 36, 38 reais. Quando você compra um sapato básico, liso. O meu liso custa 80. Então, ele vende porque, primeiro, tem muito preço. Mas tem muita mídia também, entendeu? Esse cara tem o outdoor aí... Onde você olhar, tem o outdoor do cara. Pra gente não... Pra gente não sobra dinheiro pra *marketing*, entendeu? Nosso *marketing* é um site. É um dinheiro que a gente usa pra impulsionar a venda no site, através Facebook, Instagram, entendeu? Então, eu acho que marca conta muito.

Como o meu sapato é bem feito... Eu não acho ele caro. Eu acho que as pessoas que choram muito, entendeu? Elas querem comprar sapato que vale 100 e pagar 50. Não dá. Então, a única maneira que a gente vê para conseguir baixar preço, é aumentando a produtividade. Ele tenta conciliar a busca por manter os clientes menores fiéis e conseguir clientes maiores cujo volume permita ganhos de escala

Eu acho que a gente tem que começar pelo Brasil. Porque assim, tem grandes empresas, grandes redes de loja, que a gente não consegue atender hoje e que atendia, porque a gente tá fora de preço. A gente tem uma estratégia interna de nunca abandonar nossos pequenos clientes. O cliente de 40 pares, de 100 pares, de 80 pares. Porque eles meio que formam pra gente. Se a gente precisar reduzir a produção, a gente consegue reduzir e se manter com eles, mesmo que seja empatando, né? Então, a gente queria esses outros clientes de maior volume, porque você consegue repetir a produção de um único produto mais vezes. Então, isso gera escala. Gera escala, exatamente. Então, você consegue produzir mais do mesmo produto. Isso acaba que dá volume, a fábrica começa a ficar mais produtiva. Mas também são clientes que te pedem um preço um pouco menor. Um pouco menor, não. Muito menor, né? Pra você ter uma ideia, esse sapato que eu te mostrei, eu fiz um curso assim, ó, sabe? Vendendo até o fígado pra vender a 93. O cliente falou: “não, eu preciso é 60”. E o cara me dá volume. Ele daria desse modelo aí, em torno de 5 pares. Seria sensacional pelo lado produtivo. Mas aí seria colocar dinheiro na caixa e mandar ele, né? Então, aí não dá, né?

Na Donna Carlotta é a resposta sobre diferenças em preços:

Não, não tem. Não tem não. O preço, o preço com a minha marca e com a marca do cliente é o mesmo. O preço de quem define sou eu mesmo. eu não tenho agente de exportação, eu faço a exportação direto.

Na Perlatto, a gestora indica que preços diferentes são praticados entre *private label* e marca própria em função dos custos de produção, geralmente o preço do *private label* sendo mais elevado que o preço com a marca Perlatto:

Mas essa empresa não tem muita intenção de fazer *private label*, porque ela tem intenção de levar o nome da marca, né? Mas, na exportação, pra que a gente possa entrar, nós temos que fazer *private label* sim, porque senão a gente não consegue chegar no país. Tem que ser por causa do material de *marketing*. Esse cliente, por exemplo, que eu tô te contando do Peru, só a caixa dele... Teve caixa dele que chegou lá, 30 reais, né? Divide aí em dólares, hoje. Isso. É, aí o meu custo tá em 5 reais da marca Perlatto. Eu só posso colocar coisas que tenham o mesmo valor. Eu vou tirar o tag da Perlatto, a caixa da Perlatto e pôr a caixa do cliente, o tag do cliente. Os custos têm que bater. Então, vai ser mais caro se ele tem uma caixa craft, uma caixa que vem importada. Da Itália já aconteceu isso. Nos Estados Unidos, quando eu fazia Estados Unidos, a gente tinha esse cliente mesmo que mandava as caixas todas da Itália, com papel craft. Coisa...

A Albarus pratica preços iguais tanto na exportação quanto entre marca própria e *private label*. O empresário entende que o mercado não entenderia uma diferenciação de preços:

Gostaria, mas o mercado ele... O mercado, ele equipara, por exemplo, se a Albarus vende determinado produto na vitrine à cinquenta dólares, eu vou fazer o mesmo. É mesmo calçado, com a marca do cliente, ele quer equiparar, entendeu? “Pô, como é que você vai vender a Albarus à cinquenta na vitrine e você vai me vender o sapato pra vender à setenta, porque eu não vou vender.

Então, existe esse apelo comercial. Aí gente trabalha sempre nivelando esses preços aí. Então tem que ter mais ou menos esse preço na vitrine. Então não dá para você fugir, fugir muito daquilo que você vende com a sua marca, entendeu?

O empresário da La Femme afirma tentar vender sempre com a sua marca, mas não tem nada definido em termos de diferenciação de preço. Ela acontece geralmente por negociações de volume. Sobre essa intenção de vender com marca própria levada a todas as negociações o empresário reproduz um diálogo comum em sua rotina de negociação:

Não, vocês colocam a minha marca?” “Não.” Não pode perder tudo isso que a gente está fazendo investindo e querer usar a tua marca. Você tem que usar nossa marca como um prestígio dentro da tua loja. E não abre mão e só vende 100 %. Então a gente abre mão para alguns clientes, né? Tem cliente em Sinop, que é uma butique. Então, faz o sapato para ela. Não tem por que não. Mas ama o nosso sapato, e não fica enchendo o chicote porque quer desconto. Não

fica querendo o que não existe. Então é mais ou menos assim que a gente vem tocando a nossa gestão aqui nesses últimos 12 anos.

Até imagina-se que, tentando vender a marca La Femme, ele na negociação puxe o preço mais para cima quando o cliente insiste em *private label*. Contudo, isso não é uma política de precificação declarada e antecipada pela empresa.

A Marina Mello vende geralmente com o mesmo preço marca própria ou *private label* para o mercado externo, interessada em negociações de volume. Apenas em situações muito específicas faz alguma diferenciação no preço, em geral para abarcar algum custo adicional do pedido como custo com botons diferentes ou embalagens diferenciadas. Já para o mercado interno, a empresa pratica diferenciação, praticando preços mais baratos para as vendas com a marca Marina Mello intencionalmente para estimular a venda com a marca.

Na Brazil Boots os preços de vendas dos produtos New Holland são definidos pela licenciadora. Os preços com a marca Brazil Boots e os *private label* são definidos em função dos volumes negociados. Nada na entrevista evidencia a proposição PT 23.

5.3.15 Referente à Inércia

PT24. A Inércia age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT25. A Inércia age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

O Quadro 56 indica os casos em que as proposições PT 24 e PT25 foram corroboradas: Hits e Donna Carlotta.

Empresa	PT24	PT 25
Stella Ramalho		
Hits	Corroborada	Corroborada
Donna Carlotta	Corroborada	Corroborada
Perlatto		
Mironneli		
Albarus		
La Femme		
Vicenza		
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 56 - Resultados para PT 24 e PT 25

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Hits, foi atribuído o peso 3 para Brasil e 4 para exterior, considerando que a posição de inércia mantém na empresa o empresário de não compreensão sobre o registro no exterior. Na Donna Carlotta, atribuiu-se o peso 5 para o Brasil e exterior, cabendo observa que a Inércia aqui é em relação ao registro de marca e não ao negócio em si.

Os resultados da análise sobre situações de inércia nos negócios estudados são organizados no Quadro 57. Divide-se os tipos de Inércia em tipo 1 (armadilha da competência); tipo 2 (*lock-in* por *Network*) e tipo 3 (*status quo*). Observa-se concomitantemente a Intenção gerencial indicada pela literatura como antídoto à situação de Inércia.

Empresa / Inércia e intenção gerencial	Inércia tipo 1 (armadilha da competência).	Inércia tipo 2 (lock-in por <i>network</i>)	Inércia tipo 3 (<i>status quo</i>)	Intenção gerencial	PT 24	PT 25
Stella Ramalho	Identificada	Predominante		Observada		
Hits		Identificada	Predominante	Observada	X	X
Donna Carlotta			Predominante	Observada	X	X
Perlatto			Predominante			
Mironneli				Identificada		
Albarus	Identificada			Identificada		
La Femme	Identificada	Identificada		Identificada		
Vicenza						
Marina Mello						
Brazil Boots	Identificada	Identificada	Identificada	Identificada		

Quadro 57 - Diagnósticos sobre Inércia e Intenção gerencial

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Na Hits, a Inércia tipo 2 (*lock-in* por *network*) é identificada. Ela parte da repetição sobre o que escuta dos mesmos clientes sobre preferirem *private label* e isso age na sua decisão sobre não registrar a marca na América Latina. Percebe-se a Inércia tipo 3 (*status quo*) também e considera-se predominante, o empresário não tomando decisões para aproveitar melhores oportunidades e mudar a forma repetida de venda *private label*. Sobre Intenção Gerencial, o empresário tentou aumentar faturamento com loja física de atacado e em canais *on-line*. Não tendo obtido o resultado esperado, já mudou os planos.

Na Donna Carlotta, a Inércia tipo 3 (de *status quo*) é identificada precisamente em relação processo de decisão sobre o registro de marca: o empresário observa o que ajuda a reforçar a posição que adotou no passado sobre a questão e não há indícios de intenção gerencial que altere esse posicionamento. Na atividade comercial, o empresário foi percebendo

oportunidades de terceirizar indiretamente para empresas da região pedidos que foi conseguindo negociar com clientes no exterior. Foi aumentando assim o percentual de exportação. A empresa é em nosso estudo a única sem marca registrada no Brasil, fato desconhecido pelo empresário que se mantendo em inércia no tema não atrai atenção para verificar o registro.

Na Stella Ramalho, a empresa vem crescendo baseada no mesmo modelo de vendas em *private label* para grandes empresas e isso é resultado de sua competência nessa atuação e o reconhecimento dos sócios sobre a *capabilities* que possuem ser decorrentes da experiência na antiga empresa empregadora, a Naturale. Identifica-se nesse caso a Inércia tipo 1 (armadilha da competência) baseado na repetição do modelo da Naturale.

O tipo 2 de Inércia (*lock-in* por *network*) é identificado e é predominante. Os 4 sócios trazem a rede de clientes e o respaldo do antigo empregador no mercado e isto os estimula a manter o mesmo modelo de negócio da empresa empregadora anterior (Naturale) via uma produção *private label* para grandes clientes. A venda para o exterior repete o modelo da Naturale, A *network* de clientes de confiança prevalece sobre o medo de se arriscar a trabalhar com clientes que possam não pagar. O percentual limitado de exportação guarda relação com este modelo, os empresários não explorando outras oportunidades no exterior. Esse tipo de Inércia teve papel na decisão inicial de registrar uma marca no Brasil a partir do Conhecimento adquirido na Naturale, assim como agiu na decisão de ainda não registrar no exterior por não ser este o plano trabalhado, e isso apesar das oportunidades que começam a aparecer nas feiras de venda com marca própria.

Em relação ao que a literatura chama de Intenção Gerencial, observa-se que os empresários estão atentos aos passos futuros, aplicam o planejado, mas não deixam de observar como o que está sendo realizado agora agrega valor à empresa (reputação, experiência e qualidade) e como isso pode ser capitalizado de outras formas no futuro, inclusive, por vendas com a marca própria, aumento de exportação e vendas em loja física e *on-line*. A empresa iniciou a participação em feiras internacionais desde cedo já de olho no futuro e na visibilidade da marca apesar do modelo atual.

Na Perlatto, a Inércia tipo 3 (*status quo*) predomina. A empresa trabalha seguindo o mesmo modelo de atuação há mais de uma década. Não se pode dizer que ela esteja em situação de sucesso, dado um faturamento relativamente mais baixo que o das demais do mesmo porte pesquisadas.

Na Mironneli, observa-se a Intenção Gerencial. Soube perceber nova fonte de renda com venda de materiais por outra empresa. Soube perceber alteração do mercado americano

para produtos mais ecológicos e identificou materiais e oportunidades através do Inspiramais. Não se identifica situações de Inércia nesta empresa.

Na Albarus, o sucesso do produto o fez ficar centrado nele e não alterar a dinâmica nos últimos anos, identificando-se a Inércia do tipo 1 (armadilha de competência). A Intenção Gerencial é também observada. O empresário se adaptou ao mercado deixando de lado suas outras marcas para se concentrar na marca e no produto que lhe pareceu mais promissor. Ele não deixa de pagar pelos registros das outras marcas pensando que um dia pode precisar alterar esse foco em um produto único.

Na La Femme, identifica-se a Inércia do tipo 1 (armadilha de competência). O sucesso da receita sandália rasteira com pedras da China o fez ficar em Inercia em produto que é o seu sucesso. Também o fez se manter como foco apenas no Norte e Nordeste. Identifica-se a Inércia do tipo 2 (*lock-in por network*) também. A *Network* no Norte e Nordeste participou no *lock-in* impedindo crescimento da exportação. Observa-se ainda Intenção Gerencial nas iniciativas do empresário, a exemplo da decisão de revender lote de pedras quando entendeu oportunidade de aumentar faturamento.

Na Vicenza e na Marina Mello nenhum dos tipos de Inércia são observados, nem a chamada Intenção Gerencial.

Na Brazil Boots a Inércia do tipo 1 (armadilha de competência) é identificada. O sucesso da New Holland e da venda dupla com sua marca manteve a empresa nesse único modelo. A Inércia do tipo 2 (*lock-in por network*) também é observada e a *Network* é a trazida da relação comercial com a licenciadora New Holland. A Inércia do tipo 3 (*status quo*) também é identificada, assim como a Intenção Gerencial. O empresário soube identificar oportunidades de vender com sua marca em paralelo à New Holland.

5.3.16 Referente ao Alerta Empreendedor e viés de *Exploration*

PT26. O alerta empreendedor age na decisão sobre o registro de marca.

PT27. O viés de *exploration* age na decisão sobre o registro de marca.

O Quadro 58 indica os casos em que as proposições PT 26 e PT26 foram corroboradas. A PT26 foi verificada na Mironneli, na Albarus e na La Femme. A PT 27 é verificada na Donna Carlotta, na Mironneli, na Albarus e na La Femme.

Na Hits ao exploration como fator da decisão sobre registro de marca foi atribuído o peso 4 no exterior e 2 no Brasil. Na Mironneli ao alerta empreendedor foi atribuído o peso 5 para Brasil e 3 para exterior e para o fator *Exploration* foi atribuído peso 4 no Brasil e 3 no exterior. Na Albarus, para o alerta empreendedor foi atribuído o peso 5 para Brasil e exterior e para o exploration foi atribuído o peso 4 no Brasil e no exterior. Na La Femme, ao alerta empreendedor foi atribuído o peso 5 no Brasil e 1 no exterior e ao *Exploration* peso 5 no Brasil e 0 no exterior.

Empresa	PT26	PT 27
Stella Ramalho		
Hits		Corroborada
Donna Carlotta		
Perlatto		
Mironneli	Corroborada	Corroborada
Albarus	Corroborada	Corroborada
La Femme	Corroborada	Corroborada
Vicenza		
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 58- Resultados para PT 26 e PT 27

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade e na literatura

Na Hits, predomina a ideia de exportar *private label* que seria a preferência do cliente, demonstrando em exploration de um modelo de negócio antigo com inercia e sem mudanças. O empresário acredita que o cliente estrangeiro não gosta de mostrar de onde vem o sapato que ele está vendendo para concorrência não copiar e por isso o cliente prefere *private label* para valorizar seu negócio e para não ser copiado por concorrentes locais. Identifica-se nesta empresa o viés de *Exploration* e que ele atua na decisão sobre o registro de marca. Nada indicou que o Alerta empreendedor nesta empresa atuasse da decisão sobre registro de marca.

Na Mironneli, o empresário identificou uma oportunidade de criação de novos recursos e produtos para um nicho de clientes no exterior, trabalhando com materiais sustentáveis e EVA para uma linha que deveria agradar o mercado americano especialmente. Também identificou oportunidades de geração de clientes e vendas em participação em feira de materiais com outro foco e da oportunidade de sinergia e geração de novas oportunidades combinando dois negócios distintos em duas empresas distintas, uma de fabricação de calçados e outra de materiais para fabricação de calçados. Identifica-se tanto o viés de *Exploration* quanto o alerta empreendedor e ambos atuam no processo de decisão relativo ao registro de marca.

A Albarus identificou no gosto do mercado pela bota Caterpillar combinado à não capacidade da empresa dona da Caterpillar em atender o mercado na América Latina uma ótima

oportunidade de venda que a fez abandonar nos últimos anos todas as suas demais marcas para se concentrar nesse produto com a marca Albarus. Identifica-se tanto o viés de *Exploration* quanto o alerta empreendedor e ambos atuam no processo de decisão relativo ao registro de marca.

Na La Femme, o empresário identificou um novo tipo de produto combinando sandálias rasteiras com pedrarias da China e formou todo o negócio em torno dessa identificação de oportunidade de mercado não explorado, criando em certo ponto quase que um oceano azul. Identifica-se tanto o viés de *Exploration* quanto o alerta empreendedor e ambos atuam no processo de decisão relativo ao registro de marca.

Em todas as empresas, mesmo no mais recente da Mironneli, houve em seguida a adoção de *Exploitation*, o empresário passando a manter uma continuidade na exploração daquele novo caminho identificado como oportunidade de mercado, em alguns casos por mais de décadas. Existiu, portanto, nos casos dessas empresas listadas a combinação entre *Exploration* e *Exploitation*.

5.3.17 Referente à Percepção ou Aversão ao Risco

PT28. A percepção ou aversão ao risco age na decisão sobre registrar a marca no Brasil.

PT29. A percepção ou aversão ao risco age na decisão sobre registrar a marca no exterior.

Os casos em que as proposições PT 28 e PT 29 foram corroboradas em nosso estudo são listados no Quadro 59. A PT 28 é verificada na Stella Ramalho, na Hits, na Perlatto e na Albarus. A PT 29 é verificada na Hits, na Perlatto e na Albarus. Na Stella Ramalho, foi atribuído o peso de 5 para o Brasil. Na Hits, foi atribuído o peso 4 no Brasil e no exterior. Na Perlatto, foi atribuído o peso 4 para o Brasil e 5 para o exterior. Na Albarus, foi 5 para Brasil e exterior. Isso indica que nos casos em que o fator agiu no processo de decisão sobre registro de marca teve um peso significativo no processo.

Empresa	PT28	PT 29
Stella Ramalho	Corroborada	
Hits	Corroborada	Corroborada
Donna Carlotta		
Perlatto	Corroborada	Corroborada
Mironneli		
Albarus	Corroborada	Corroborada
La Femme		
Vicenza		
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 59 - Resultados para PT 28 e PT 29

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Stella Ramalho, o empresário registrou a marca no Brasil para “não ter problemas no futuro” e se sentir mais protegido de riscos inerentes ao uso e à construção da marca. Ele tem o discurso mais direto nesse sentido. As mesmas preocupações com riscos no Brasil não são percebidas para o exterior e, assim, a PT 29 não é verificada.

Na Hits, a questão foi avaliada apesar da falta de conhecimento que gerou a ausência de depósito no exterior, de acordo com o detalhado pelo empresário. Considerou-se que houve um processo de decisão iniciado e nele agiu a preocupação em se proteger de problemas de apresentar sua marca na Micam se existissem naquele mercado alguma produtora de calçados com a marca Hits ou semelhante.

Na Perlatto, a percepção de risco é trazida pela ameaça de terceiros assumirem os direitos do registro marcário ao mesmo tempo que a empresa adota a exportação e a venda com marca própria como seu core business. Essa avaliação de risco gera um comportamento de querer estruturar o registro de marca no máximo de países possíveis. Havendo uma restrição orçamentária, a empresa adota uma lógica que lhe dá mais confiança na decisão e ajuda a reduzir a percepção de risco ao considerar que está sendo tratado de forma analítica. Ela adota a lógica de combinar análise do volume de vendas e questões específicas de risco no país e de ter linhas de sucesso (essencialmente volumes a partir dos quais precisa registrar) como referências para as decisões.

Na Albarus, a manutenção dos registros de marcas que não usa mais como forma de se garantir para a necessidade de mudar de produto e marca é um indicativo significativo da visão de risco do empresário. Sua preocupação com o registro logo quando da criação na empresa e os registros no exterior indicam também a preocupação do empresário em não iniciar investimentos e esforços na divulgação da marca antes de se sentir protegido.

Nas demais empresas as proposições não foram corroboradas.

Sobre risco, nenhum dos dez empresários manifesta sentir ou refletir sobre qualquer risco relativo a processo de registro em si do tipo “se eu pedir e não for concedido”. Nenhum também manifesta a percepção de risco quanto à decisão de não registrar, do tipo de forma espontânea citar que sem ter o registro outro pode usar ou mesmo registrar antes dele a marca. Isto chama atenção especialmente nos casos em que o empresário demonstra grande apego à marca dizendo que não saberia o que fazer caso não pudesse mais usar aquela marca. Parece ter papel aqui o conhecimento sobre o processo de registro marcário, ou melhor a falta de conhecimento. O risco que aparece com maior frequência neste conjunto de entrevistas é do depender da exportação. Aparece também o risco da cópia de produtos.

5.3.18 Referente à Inovação

PT 30. A Inovação age na decisão quanto ao registro de marca no Brasil.

PT 31. A Inovação age na decisão quanto ao registro de marca no exterior.

Os casos em que as proposições PT 30 e PT 31 foram corroboradas são indicados no Quadro 60: Mironneli e Albarus. Na Mironneli, foi atribuído peso 5 para Brasil e 3 para exterior. Na Albarus, foi atribuído peso 5 para Brasil e exterior. Observa-se na Perlatto o fator “Medo de cópia” com peso 4 para Brasil e 5 para exterior que tem relação direta com o fator “inovação”. A gestora não trata de inovação em produto e sim da cópia de outras empresas do produto que a Perlatto coloca no mercado. Entende-se que possa ser considerado que o produto não é propriamente uma inovação, mas sim um reconhecimento de tendência ou mesmo uma cópia de produtos de outras empresas o que alguns autores chamam de “inovação para a empresa”. Cabe, ainda, observar a Vicenza onde a inovação aparece como fator “Cultura do *Design*”. Estes casos são sinalizados no quadro com um asterisco (*) no referido quadro.

Empresa	PT30	P31
Stella Ramalho		
Hits		
Donna Carlotta		
Perlatto	*	*
Mironneli	Corroborada	Corroborada
Albarus	Corroborada	Corroborada
La Femme		
Vicenza	*	*
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 60 - Resultados para PT 30 e PT 31

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

A inovação destacada na Mironneli é motivada pela sustentabilidade, sendo a do solado em “EVA de cana de açúcar” e o cabedal de garrafa PET a base da inovação concretizada em uma nova linha de produtos e uma segunda marca: a <<Mironneli Green>> com a proposta de um tênis totalmente sustentável. O empresário afirma estar pensando em registrar essa marca no exterior. Ele constata que o produto vendeu muito bem no mercado doméstico e agora ele vai tentar a exportação com foco nos Estados Unidos, considerado um mercado promissor. Apesar do aumento de custo, essa inovação consegue agregar maior valor ao produto pelo preço mais elevado de venda que seus consumidores estão dispostos a pagar, sobretudo, no exterior.

O empresário da Albarus constata que a inovação teve papel determinante no sucesso da empresa. Ele trata da inovação considerada de pequeno espectro em lançamentos de novos produtos e grande número de novas coleções por ano e da inovação de maquinário. Ela é percebida como uma forma de reduzir o risco de a empresa ser superada por empresas que vivem de copiar.

Porque o que você tem hoje, você não tinha isso há quinze anos. Você tinha que buscar mesmo. Ir lá, pesquisar, pegar o produto. Às vezes você vinha com um nicho de dez, quinze produtos, e aproveitava quatro, cinco. Fazia quatro, cinco coleções e era um sucesso, entendeu? Porque a gente tinha informações do que o mercado tava precisando, do que o mercado estava carente, entendeu? Então, era, como eu te falei, era, foi um princípio que deu tudo certo, por várias ações. Por muito trabalho, pesquisa, de modelos, coleção, matéria-prima, investimento em equipe, maquinários, enfim.

O empreendedor da Albarus enxerga a necessidade de inovação direcionada à sustentabilidade como demanda do mercado consumidor:

Qualquer produto que você vai fazer hoje e que você envolve essa questão de sustentabilidade, ecologia, natureza, o seu produto, embora hoje isso, graças a Deus, esteja numa, numa condição assim, de todo mundo tá pensando igual? Ainda bem, tá? Mas o consumidor, ele, ele quer muito isso, tá? É quase que uma exigência do consumidor que teu produto tem alguma, algum apelo ecológico de sustentabilidade, isso é quase exigência do consumidor hoje, viu?

Detalhando-se o caso da Vicenza, onde a inovação pode estar contida no fator identificado em nossa pesquisa como “Cultura do *Design*”, o gestor comercial traz o seguinte relato demonstrando a inovação para a empresa e não necessariamente no mercado, podendo haver cópias de tendências ou mesmo produtos já existentes no mercado global:

Existem duas equipes, né? Equipe que faz pesquisa. Que tá na área do design e que é chefiado pela Rafaela. E a equipe de vendas que é chefiada por mim, né? Então, geralmente eu dou um giro duas vezes por ano na Europa. Dou um giro duas vezes por ano nos Estados Unidos. Pra questões mercadológicas, que é visitar clientes, ver concorrência, ver possíveis novos clientes, visitar novos shoppings centers que abriam... Entender um pouco mais. Então, essa

parte mercadológica sou eu que faço. A parte de pesquisa de produto é a Rafa e a equipe dela que faz. Mas, automaticamente, quando eu viajo, eu vejo coisas, eu mando pra ela. Então, a gente um canal de comunicação muito aberta.

Ah, na verdade além disso a gente tem outros tantos portais, né? Que a empresa assina, né? Entre eles o WGSN, né? Ele tem consultoria nessa parte e trazem pesquisa de moda-tendência. Então, a gente tá sempre olhando em vários vieses, né? E a gente tá acompanhando todo mundo, né? Então, a gente usa muito aí o que tem de informação de rede social e tudo mais, entendendo o que que é comportamento... O nosso... O nosso público-alvo e como ele vai se comportar pra frente. Então, a leitura de tudo isso se traduz no produto

Existe também um forte motor de busca por produtos com sustentabilidade entendida como tendência de consumo dos mercados, sobretudo americano:

Por exemplo, hoje pra ir pra Califórnia tem que ter um produto 100% free, né? Ele não leva níquel, não leva cobre. Tu tem que tá de acordo com uma... Uma lei que chama “*Proposition 65*”. Então, a gente já tá totalmente adaptado pra esse tipo de negócio. Então, tipo, por exemplo, nada dos metais levam níquel. Nenhum tipo de couro leva cromo, sabe? Então, tem que ter uma série de coisas que tu precisa fazer, mas a gente vê que a evolução, ela ainda tá um pouco além. Eles querem realmente entender muito mais, tipo, da força de trabalho que tu usa. Do destino que tu dá pros teus resíduos. Então, quanto mais informações e quanto mais isso for institucional... E eu quero dizer “institucional” no termo da empresa comunicar isso de uma forma transparente, de uma forma organizada. Então, acho que isso é vantagem competitiva, tá? E não é de hoje, mas eu vejo que é mais... É mais... Ah, gente fala de sustentabilidade como se fosse uma questão muito distante e até um pouco folclórica, né? No próprio passado, que a gente tem uma cadeia de suplemento muito grande, né? Pra ti ter uma ideia, um produto, pra te sair de um desenho pra alguma coisa acabada, ele tem 2 mil etapas mais ou menos, né? Ah, então, e dentro dessas 2 mil etapas o produto deve passar, da nossa mão aqui, pelo menos 200 pessoas, mais alguns terceiros. Então, pensar na... Em todos os stakeholders de maneira sustentável, há um tempo atrás, era folclórico. “Ah, como é que eu vou pedir pro cara lá do Curumim me diga o que que ele tá fazendo com a água que ele usa pra fazer o tingimento do couro?”. Mas hoje é real, né? Cada um tem que ser responsável pela sua etapa e se tu pensar num futuro bem próximo, tu vai ter um sapato que vai tá meio que em *blockchain*, né? Tu vai conseguir saber a origem de cada componente daquele sapato. Quem sabe daqui a 15 anos, 20 anos, né? Não, nem isso. Talvez 5. Vai ter um produto, talvez, com tag aqui que vai dizer: “ah, o couro veio da vaca que tava em Goiás”, sabe? Tipo, então... “Que foi criada com uma...”. Sei lá, tem toda uma questão que a gente tem que evoluir, aí, da indústria, né? >>

Eu acho que, na verdade... Eu acho que é... Acho que é questão de adaptação, né? Eu acho que o primeiro a se adaptar ele surfa uma onda que os outros vão surfar depois, né? A gente tem uma expressão que é: Boi lerdo bebe água suja, né? Então, queira ou não, tu tem que beber água limpa, né? Então quem bebe água limpa é quem chega primeiro, geralmente. Então não dá pra ser retardatário em uma questão tão importante. Mas a questão é... Não adianta... Não adianta a empresa estar adaptada a uma determinada realidade, quando o seu entorno, que é toda aquela questão de suprimento, que é aquela questão

que a gente falou desde a Assintecal, não tá preparado, entendeu? Não adianta eu dizer que eu sou sustentável, porque eu tô correto... Que eu dou destino pros meus resíduos de forma correta, mas eu compro o couro do Zezinho, que toca a água do tingimento no rio, entendeu? Então, a cadeia é muito maior. Então, pra nós, hoje, que somos fabricantes e temos uma planta fabril, é muito fácil. Mas fui pegar num ambiente aí de grandes grupos, que muitas vezes manejam 60 fabricantes, 70 fabricantes, que tem um modelo de fabricação descentralizado. O desafio deles tá em manter isso de forma controlada e, principalmente, em uma questão... Em uma equação que não faz muito sentido hoje, que é manter preços estáveis com uma inflação crescente todos os anos, né? Então, tem marcas que não podem ser vendidas acima de, sei lá, 200 reais. 200 reais, daqui a 5 anos, vão ser 200 reais? Daqui a 5 anos a estrutura toda, pra ti ter um sapato 100% sustentável, vai suportar 200 reais? Beleza, se eu escalar pra 250 a sapatilha eu continuo existindo. Então, em uma pressão de preço que é cada vez mais latente, que a confecção faz, que é trabalhar com um preço mais caro, automaticamente, me fazem ter decisões de compra que nem sempre são as mais corretas do ponto de vista ecológico. Então, tá aí a questão de... Tipo... Ah, eu vou na Zara, eu compro uma roupa que custa 99 reais, eu tô muito bem vestido, mas ela veio de Bangladesh, feito por alguém que eu não conheço. Então... Tem... Tem essa equação, né? Tipo, é o capitalismo versus a questão sustentável, né?

A entrevistada da Perlatto apresenta como barreira de entrada no exterior o fato de quem recebe precisar ter a autorização para fazer a importação no país o que limita para a Perlatto não poder exportar sem um intermediário e precisar encontrar dentre poucos intermediários no mercado quem faça a distribuição nos países e com quem se entenda comercialmente. Acrescenta questões de documentação de aduana e de conhecimentos relativos as regras do país na lista de barreiras. A entrevistada espontaneamente associa o registro de marca na questão como ferramenta de atratividade desse intermediário que para gastar tanto na importação se interessa mais por marcas registradas que lhe garanta uma parceria mais segura e de mais longo prazo:

Faz toda a importação, ela conhece todas as regras pra poder entrar no país. Da aduana. Então ele acaba sendo um parceiro nosso por todo esse conhecimento. Ele quer ter a marca também, ele fala: “ah, gostei dessa marca no Brasil, eu preciso de alguma coisa diferente?”. Essa marca, muitos olham pra nós assim, fala: “ah, essa marca vai me dar sucesso, essa marca vai me dar dinheiro”. Então, muitos até tem dinheiro. Bastante dinheiro, né? Eles falam: “ah, nós vamos entrar também com registro, pra gente não ter nenhum problema. Porque problema pra mim, é problema pra ele. Se uma pessoa copia a marca e começa a tentar. (...) Aí a Perlatto que tira, mas ele vai usufruir desse benefício, certo? Uma vez que a marca tem registro no país, ela tem mais valor. Hoje, quando eu olho... Quando entra pessoas do Chile, né? Que eu só posso falar de boca cheia, que a gente tem no Chile, né? É a primeira coisa que eu falo: “ah, nós temos registro de marca no Chile, tal, tal, tal”. Então, é a primeira coisa que eu falo, né? Eu valorizo. Isso é um... É um valor pra mim. É um valor agregado ao produto. “Eu tenho registro de marca em outro país, tal, tal”. né? Eu tenho no Chile”. Quando o lojista fala, eu: “ó, se você quiser vender a marca Perlatto, a empresa já fez o investimento da... De registro de marca. Nós possuímos o registro da marca Perlatto no Chile. Então nas suas

lojas você pode falar”. em um papel que a gente leva, né? Esse distribuidor, era uma exigência dele. Até pra entrar lá, quando os funcionários no Chile dele começaram a fazer essa gira que eu te falo. Como que fala viagem de representante? Passam três meses na estrada viajando. Então, quando os representantes dele começam... Já era uma exigência desse grupo que tinha 92 lojas. Que a gente tivesse registro da marca porque sabiam a complicação que dá. Vai um chileno lá copiar. vai copiar. Vai extorquir a fábrica, pedir dinheiro, se beneficiar. Vai copiar errado e vai falar que é Perlatto também. Daí vira aquele rolo, né? Vira aquele rolo.

A entrevistada ainda relata como barreiras de entrada em outro modelo o dado venda direta a questão dos custos de troca não existindo um estoque no país indicando que é inviável sem um distribuidor fazer venda direta justamente porque o custo de um erro no envio ou vontade de trocar do consumidor torna inviável o modelo para a empresa.

A gestora na Perlatto também fala de seguir a tendência e comenta sobre a marca:

É, eu, eu penso que sim. Eu penso que uma vez que a marca ficou interessante pra alguém, assim como eu vou lá na Itália e copio, né? Eu vou lá na Itália, pego um sapato da Gucci e trago aqui. Pego não sei quem, de não sei quem, copia a forma e copio os sapatos. Mas claro que eu não vou copiar a marca, né, deles. Mas eu copio o conceito, eu copiei a ideia. Por isso, quantos estilistas vão daqui do Brasil para países que ditam a moda? Para a gente poder copiar a tendência. A gente copiar através de foto, de tudo, né? Tem gente hoje que vende isso, né? Essa... Essa tendência de lá, né?

Ela trata, portanto, da dinâmica da inovação em lançamento de novos modelos relativamente fácil de acontecer existindo a dinâmica da cópia. Nisso a existência de marca é a forma da empresa conseguir se proteger da concorrência e reduzir os riscos próprios e inevitáveis da cópia em fabricação de produtos.

Na La Femme, a inovação passa pela aproximação e troca de dados com os fornecedores, questão que o empresário retrata, falando especificamente do fornecedor chinês. A inovação visa neste caso muito menos por variedade e muito mais aumento de qualidade, durabilidade e conforto do produto final:

Ele identificou essa mudança na, na temperatura e caindo, ele mudou o composto da cola pra que a cola resistisse à temperatura mais alta.>>

O nosso lojista chega e bate no peito e fala: Não, esse sapato é diferente. Esse sapato, você vira ele no acabamento interno dele e você não vê uma linha de pesponto. A pedra, raramente cai uma pedra. Os materiais que a gente usa interno não são os materiais que existe no mercado. A borracha da sola não tem igual. Então assim, o consumidor, sapateiro, o do mercado que vai numa feira e senta pra comprar o nosso sapato, sabe que tá comprando O sapato.

O empreendedor da Marina Mello também foca na inovação visando ao segmento de mercado que valoriza sustentabilidade. Ele comenta do papel da feira de inovação em couro e calçados Inspiramais. Ele retrata também, como antecipado, inovações em maquinário e

processos:

As vezes um solado diferente, às vezes um material, né, às vezes uma um uma linha de produto um pouco diferente. (...) Olha, de uns anos para cá, a gente tem mudado muita coisa. A gente trocou algumas máquinas. Tem comprado máquinas novas. Eu comprei uma máquina italiana recente que... Que mudou o meu processo de corte. Então, se hoje, cinquenta por cento do que eu produzo aqui, eu produzo nessa máquina. Então, é uma máquina que tá aí que tem economia de material, tem economia de... Geral, mesmo. De matéria prima mesmo. Do corte, do couro. Economia das facas que ela não utiliza, que ela é um corte automatizado pelo CAD. Então assim, o meu... O meu modelista, ele já cria o modelo aqui no computador, já joga dentro da máquina, a máquina já corta. Então, assim, é um processo bem automatizado. Eu troquei muitas das minhas máquinas aqui. A gente trocou várias das máquinas de costura por máquinas eletrônicas. A gente tinha algumas. Aí eu troquei o restante todo por máquinas eletrônicas. Troquei algumas... Algumas máquinas ali também do processo de montagem do produto. Então, assim, a gente sempre tem... Sempre mexe alguma coisa. O nosso parque industrial aqui... Ele tá bem novinho, sabe? Assim, bem... Muitas máquinas novas, processos novos. Eu tenho uma consultoria aqui do pessoal do SENAI, aqui da minha cidade, que eu tenho uma confiança gigantesca com eles. Isso aqui é um pessoal assim, muito profissional. Muito... Muito dedicado mesmo, sabe? A gente tem um trabalho super legal com eles. Então, assim, eles tão aqui sempre e sempre a gente tá mudando alguma coisinha. No início do ano, a gente vai mudar o layout de um setor, que a gente vai modificar um processo que acontece lá. Então, assim, a gente sempre tá fazendo alguma coisa.

Na Stella Ramalho, empresa nova com apenas 3 anos e pequena, o investimento em fontes de inspiração para inovação não é tão intenso como nas empresas onde os gestores viajam ou frequentam ativamente feiras para buscar a inovação. A empresa não busca propriamente inovação e sim antecipar o entendimento da tendência que será demandada pela maioria dos clientes, para não errar seus lançamentos. Ela utiliza para isso sites de pesquisa e observam outras empresas com marcas famosas.

É, na verdade, é tudo uma pesquisa de tendência. Que no mesmo lugar que a gente pesquisa, eles pesquisam. Então, a moda vem de fora pra gente, né? Então, a gente ainda não tem condições de fazer uma viagem fora do país, né. Pra fazer pesquisa de mercado. Então, nossa pesquisa é baseada em sites, em internet, os sites de moda fora do país. A moda lá, ela tá na rua já quando a gente ainda tá em desenvolvimento aqui, né? Olha, “um site que a gente sempre olha”? Agora, de cabeça... Na verdade, a gente sempre olha as grandes marcas, né? Giuseppe Zanotti, Prada, Gucci... A gente olha, a gente pesquisa todas as marcas e depois traduz isso pro nosso mercado. É, e os lojistas também fazem essa mesma pesquisa. Então, quando ele vem olhar o mostruário nosso, “ó, isso aqui é moda, isso aqui eu vi muito lá fora”. Aí, eles comprando baseado em cima disso, né? É uma, é uma sintonia na verdade, né? Eu tenho que tá com a minha coleção em sintonia com o que ele também pesquisou e tá acreditando que vai ser a moda no mercado brasileiro, né?

Cabe ainda nesta análise sobre Inovação, apresentar os resultados da pesquisa sobre o fator inovação mesmo quando o fator não foi encontrado como participante do processo de

decisão do registro de marca.

Nesta análise, facilita apresentar os tipos de produtos que cada empresa trabalha e, em seguida, dividir os tipos de inovação observados. Divide-se de forma simples em sete categorias os tipos de calçados das empresas estudadas, conforme Quadro 61.

Empresa	Sandália de couro rasteira	Sandálias de couro de salto alto	Sapatos sociais (mules, mocassins etc.), sapatilhas fechados ou de salto alto	Tênis de couro modelos com design	Botas de couro com salto Alto	Botas salto baixo	Botinas de trilha e de agricultura
Stella Ramalho	X	X	X	X	X	X	
Hits	X	X	X	X	X	X	
Donna Carlotta	X	X	X	X	X	X	
Perlatto	X		X	X		X	
Mironneli	X		X	X		X	
Albarus							X
La Femme	X						
Vicenza		X	X			X	
Marina Mello				X		X	
Brazil Boots							X

Quadro 61 - Produtos-chaves das empresas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Três empresas concentram-se na produção de um produto praticamente único (com variações de estilo): as duas de botinas de trilha e agricultura (Albarus e Brazil Boots) e a La Femme com foco nas rasteiras. A Marina Mello também tem um foco mais específico em tênis estilosos casuais, tendo em cada coleção apenas um ou dois modelos de bota de couro para compor a linha do lançamento. As seis outras empresas (SR, Hits, DC, Perlatto, Mironneli e Vicenza) trabalham com um leque muito maior de tipos de calçados, produzindo de sandálias a botas, passando por tênis, mûles, etc.

A Inovação se manifesta de forma distinta para as empresas pesquisadas.

Para Perlatto, Vicenza, Mironneli, Brazil Boots, La Femme, Albarus e Marina Mello os empresários relatam a inovação em produto, design e componentes. A Brazil Boots e a Mironneli em especial tratam do design em solados. Na Brazil Boots, é uma inovação produzida a partir de conhecimentos e de *expertises* específicos do empresário. Na Mironneli, envolve a *network* com fornecedores e propulsão pela participação no salão Inspiramais.

Na Marina Mello, o empresário inclui a inovação em maquinário.

Na Donna Carlotta a inovação é no modelo de negócio para exportação.

Um quarto tipo de inovação é observado na pesquisa quando os empresários relatam novos modelos de gestão interna para exportação tendo eles inovado ao configurar uma nova área, contratando profissionais no mercado e estruturando um departamento de exportação em suas empresas. Vicenza, Perlatto e Marina Mello apresentam esse tipo de inovação.

A Figura 26 resume os tipos de Inovação identificados em cada empresa.

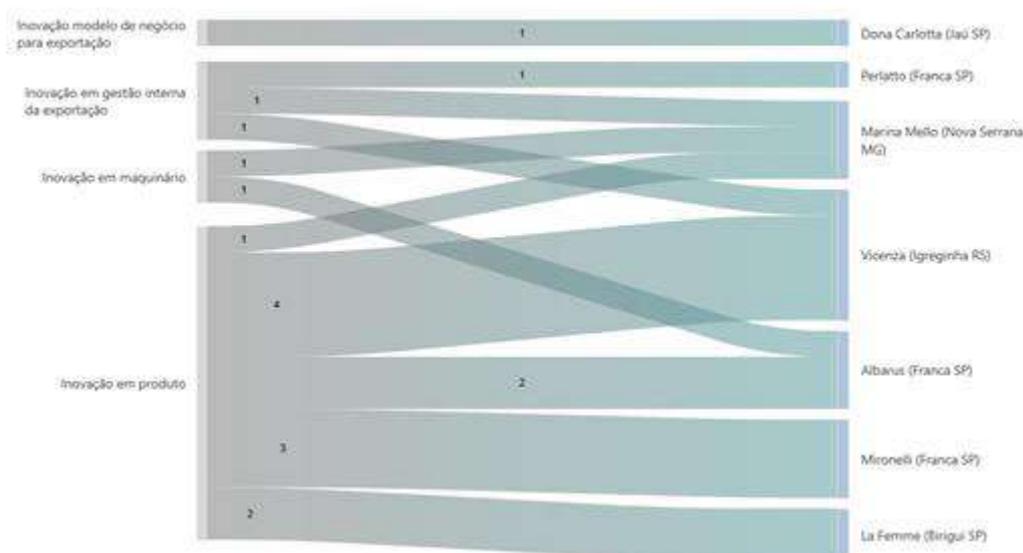


Figura 26 - Inovação observada por empresa

Fonte: A Autora no ATLAS.TI com base nas entrevistas

Como resultados do estudo, identifica-se que os casos em que o fator inovação foi identificado como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca foram os casos de inovação de produto, partes e componentes e os de inovação de gestão interna da exportação. A inovação em maquinário e a do modelo de negócios não aparecerem atuando no processo de decisão sobre o registro de marca. Observa-se, contudo, que foram observados casos em que a inovação em produto não agiu no processo de decisão sobre o registro de marca, assim como casos em que a inovação em gestão interna da exportação não agiu no processo de decisão sobre o registro de marca.

5.3.19 Referente a Barreiras de entrada

PT32. A experiência com barreiras de entrada age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

O caso em que a proposição PT 32 foi corroborada é indicado no Quadro 62.

Empresa	PT32
Stella Ramalho	
Hits	
Donna Carlotta	
Perlatto	Corroborada
Mironneli	
Albarus	
La Femme	
Vicenza	
Marina Mello	
Brazil Boots	

Quadro 62 - Resultados para PT 32

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Na La Femme, a barreira de entrada é bastante detalhada e a marca atua nela. No entanto, a experiência com barreiras de entrada não leva à decisão sobre o registro de marca.

O empresário da Stella Ramalho fala do câmbio e das taxas da *trading* como barreiras na exportação, mas aqui também não demonstra nenhuma relação com o registro da marca.

Na Hits, o idioma, considerado no contexto das negociações, sobretudo em feiras de negócios, não é visto como barreira, apesar de ninguém na empresa falar inglês. Isso porque o empresário contrata alguém que fale inglês quando necessário e a maioria das negociações ocorrem em espanhol. Os impostos nos países para onde exporta também não são considerados barreiras e nem vantagens pelo empresário da Hits, dado que enxerga como equivalentes aos impostos no Brasil na soma entre o que ele paga e que o comprador no exterior paga. O empresário trata da documentação para a exportação e das peculiaridades de alguns países como barreiras da exportação, todas facilmente superadas, como a da etiquetagem para o Equador:

No Equador, onde tá a logomarca aqui, ó, que é o nome. A gente tem que botar uma etiqueta, né? Tem que botar uma etiqueta dizendo, “ó, esse sapato por dentro, ele é couro, por fora, ele é isso, a sola é feita de borracha o metal que tá não é ferro, é zamac” (...) A gente já sabe como funciona, entendeu? Então eu não diria que tem nada difícil. Difícil é fazer sapato, isso é difícil. Agora, com relação a burocracia a gente se adapta, né?

O empresário da Albarus fala das barreiras relativas à logística de envio e perdas de mostruários no envio pelo correio além de outros problemas quando do envio por esse caminho. Essa barreira foi superada quando ele começou a usar o serviço da DHL mais caro, mas no qual nunca teve problema. O registro de marca não aparece com nenhuma relação com a barreira indicada. Sobre a exportação para países mais distantes geograficamente, Japão e Estados Unidos, o empresário apresenta o desconhecimento das regras do país e de questões de tarifação

na exportação como barreira percebida e vivenciadas em experiências de venda para esses países onde ele teve custos imprevistos para liberar a mercadoria que ficou parada na entrada. Isso o fez desistir por hora da estratégia de vendas por *e-commerce* para esses mercados, buscando outro caminho para vendas via lojistas. Em relação a questões da alfândega que poderiam ser barreiras, o empresário da La Femme retrata o papel da sua marca e sua reputação em facilitar a liberação na alfândega:

Na China essa semana nós embarcamos mercadoria, nós desembarçamos, chegou às 7:30 da manhã, em São Paulo. Às 13 horas e 40 minutos, ela já estava desembarçada, seguindo para portadora. A La Femme, a JR Shoes, ela faz parte de um grupo de empresas que tá numa faixa azul, de total confiança com a Receita Federal. Do jeito que chega à mercadoria, debitam todos os impostos na minha conta, porque é o mesmo produto há 13 anos. Num, não subo, não, não faço subfaturamento, não faço falcatura, não coloco peso a mais. E aí o meu despachante lá em Cumbica falou: “Ê, não tem nada como ter um nome forte, hein, seu Renato?” Quando chega uma carga da JR Shoes, ou La Femme, ele fala: “aqui eu não falo JR e La Femme hein seu Renato. É a fábrica que fabrica a melhor pedrinha do mundo.” Então, é tudo essas coisas que a gente vem somando, vem colocando. Nós desembarçamos uma carga em tempo recorde, em tempo recorde: é inacreditável.

No caso da Vicenza, o gestor fala da barreira de entrada da marca nas vendas no exterior>>. Ele trata do investimento de tempo e ações para criar uma marca e do perfil dos clientes lojistas americanos que baseiam escolhas em dados analíticos sobre visibilidade já adquirida pela marca. O que ele classifica como Distância Psíquica em relação aos clientes do Estados Unidos, também é apontado por ele como barreira de entrada.

A maior barreira hoje de qualquer marca brasileira é explicar para o cliente estrangeiro por que que ele precisa ter a sua marca na loja dele. Eu acho que quando essa pergunta chega a determinadas marcas, não há uma resposta clara, entende? Porque hoje o mercado americano, ele é um mercado que tem todo tipo de oferta, toda a gama de produto, a qualquer momento. Então, ter um diferencial de que não seja o belo produto, preço e qualidade, é uma dificuldade. No mercado americano fica mais evidenciado pela questão de ser um mercado mais dinâmico. Então, existe uma gama enorme de produtos. Então, a gente vem tentando, na verdade, levar a um diferencial que é de experiência de marca e que é de propósito. Porque em termos de design, a diferença é muito sutil, tá? E a diferença, muitas vezes, ela não é percebida pelo consumidor final. O que que eu te digo? Eu posso ter um produto que é superior ao produto do meu concorrente. Eu sei que ele é superior. O meu concorrente sabe que o dele é inferior. Mas o meu concorrente talvez tenha mais poder de marca do que eu. E na loja, pro consumidor final leigo, A vai ser igual a B no final, entende? Então, como tu comunica isso é o fator, né? E quem ainda não... Como qualquer mercado, a gente vem apostando em relacionamento e propósito de marca. É o que a gente tem. Então, sendo consistentes na questão de oferta, o americano é muito... Ele é muito, digamos, ciente de que uma marca, ela tem que estar no mercado há algum tempo pra ela se mostrar uma marca sólida. Então, muitas marcas brasileiras que eu vi... Eles fizeram tentativas de um ano, dois anos e logo saíram por ter desistido o

projeto, quando, na verdade, precisariam se provar um pouco mais durante o tempo pra se provar que a marca também... Como marca evolui, né? A gente vê aí em questão de comunicação, em questão de tipo de tecnologia de produto. O comprador, ele tem que ver se tá seguindo uma batida, se tu tá crescendo, tá? E muito hoje, do mercado também, principalmente do americano, é analytics, né? Então, o que que acontece? Tu tens as (.com), que tão... Que movimentam grande parte do mercado. São... Acho que deveriam ser o principal alvo de qualquer marca brasileira, porque senão te dá visibilidade e acesso. Tu tens boutique, que é muito difícil de atender, por questão de capilaridade e uma questão também financeira. A marca tem que ter um pulmão financeiro muito bom, porque ninguém nos Estados Unidos paga antecipado. Todo mundo trabalha com crédito. Que que tem as de departamento e estoque hoje... Elas só trabalham no modelo de *drop shipping*, né? Então, o que que é? Tu tens o estoque físico, e eles refletem o teu estoque no seu site e tu fica por embarcar pro cliente final todo e qualquer produto que vender. Esse tipo de negociação é altamente oneroso, tá? Então, pra mim, hoje, se eu fosse pensar em estratégia de tendência, as que te dão maior, digamos, número de acesso e visibilidade de marca, estando em um ambiente que te dão milhões de acessos, né? É como se fosse uma loja onde 1 milhão de pessoas passassem. Só que, nesse caso, a decisão de compra desses (.com) é altamente analítica, né? Então, quando tu vais apresentar uma marca pra alguém, seja ele... “ah, eu quero vender na Amazon. Quero vender na Zappos”. Esse cara vai puxar o analytics da tua marca e ver o número de pesquisas que a tua marca teve no site deles. Então, se não tiver número de pesquisa suficiente, ele vai, automaticamente... Ele vai entender que a sua marca não tem relevância, que ela não é procurada. Então, um trabalho prévio ao trabalho de tu bater na porta do cara tentar vender pra ele, deveria ser tentar aumentar o número de pesquisas da tua marca online. Então, você deveria começar a trabalhar um dos passos antes pra tentar fazer alguma coisa simples, trabalhar com... Trabalhar micro influenciadores, trabalhar com publicações que tenham alta tiragem, entendeu? Para que você começasse a aparecer. Pra que as pessoas fossem da Google no teu sapato. Para que ele gerasse dados. Pra que então o (.com) te visse. Então, é um... É um trabalho... É um trabalho bem mais difícil do que parece. Vender pros Estados Unidos é relativamente fácil, porque tu... Tu tens muitos clientes. Mas ter relevância nos Estados Unidos é difícil. Muitas... Todas as marcas vão dizer: “ah, a gente vende nos Estados Unidos”. Vende nos Estados Unidos, porém, poucas tiveram, realmente, sucesso, né, nos Estados Unidos. As que tiveram, realmente, injetaram muito dinheiro pra se tornarem, pelo menos, um pouco mais conhecidas. Que é o caso da Alpargatas, que é o caso da Grendene com a Melissa, que é o caso do grupo Arezzo com a Schutz. Então foi muito dinheiro injetado pra que a marca começasse a ser conhecida e então começasse a chamar atenção para o público-alvo, sabe? Porque o ambiente... Imagina que tá andando em Hong Kong... Tá andando na Times Square. Tem tanto *billboard* pra te chamar, que vai chamar atenção o que for maior. Então, se teu *billboard* for pequenininho, ele vai tá ali. Mas não vai chamar atenção. E o mesmo funciona pra marca de produtos. Pode ter o melhor produto do mundo, mas se ele realmente não tiver uma comunicação adequada, ele não vai... Não vai vingar.

Para superar essas barreiras, ele considera necessário adquirir o que chama de <<ressonância>> através de marketing acertado na internet que precisa de uma continuidade de pelo menos três anos para ter resultados.

Por fim, ele trata da barreira que empresas mais conservadoras, que não se adaptam,

encontram no exterior em relação a venda de produtos que não comunicação sustentabilidade frente a concorrência de produtos 100% sustentáveis, com solas de borracha sustentável, materiais biodegradáveis e produzidos por empresas com certificações divulgadas.

Observa-se que o gestor na Vicenza lista o couro como elemento não sustentável, diferentemente de outros empresários que destacam o couro como material altamente sustentável como o dono da Marina Mello.

Os empresários da Marina Mello e Brazil Boots tratam dos elementos apresentados no item da Distância Psíquica, mas não os tratam como barreiras de entrada.

5.3.20 Referente ao Modo de atuação no exterior

PT33. O modo de atuação age na decisão sobre o registro da marca no exterior.

Os casos em que a proposição PT 33 foi corroborada são indicados no Quadro 63. Na Perlatto o peso atribuído é 5, agindo apenas no exterior. Na La Femme, é 5 para o Brasil e 1 para o exterior. O peso baixo da La Femme para o exterior tem relação com a pouca importância dada pelo empresário à exportação, tendo ele concentrado energia no mercado doméstico.

Empresa	PT33
Stella Ramalho	
Hits	
Donna Carlotta	
Perlatto	Corroborada
Mironneli	
Albarus	
La Femme	Corroborada
Vicenza	
Marina Mello	
Brazil Boots	

Quadro 63 - Resultados para PT 33

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

A Perlatto trabalha com distribuidores locais que possuem equipes de vendas que viajam para diferentes cidades e repassam os pedidos para a Perlatto. Esses distribuidores pagam à vista. A gestora comenta que a escolha entre trabalhar ou não com distribuidores tem a ver com a possibilidade de encontrar um distribuidor de confiança que tenha autorização do país para importar, o que nem sempre acontece. Ela ressalta que hoje em dia um lojista estrangeiro não

liga diretamente para a Perlatto e sim passa por algum tipo de intermediação. Nessa relação comercial, o registro de marca é usado, explicitamente, como forma de valorizar o produto nas negociações com os distribuidores. Os distribuidores valorizam tanto a marca que a gestora passou a ter como plano dividir os custos do registro de marca no exterior com os distribuidores, entendendo que ele é um dos grandes interessados na existência de um registro que proteja seu investimento nas vendas dos produtos daquela marca em seu país.

Aí a Perlatto que tira, mas ele vai usufruir desse benefício, certo? Uma vez que a marca tem registro no país, ela tem mais valor. Hoje, quando eu olho... Quando entra pessoas do Chile, né? Que eu só posso falar de boca cheia, que a gente tem no Chile, né? É a primeira coisa que eu falo: “ah, nós temos registro de marca no Chile, tal, tal, tal”. Então, é a primeira coisa que eu falo, né? Eu valorizo. Isso é um... É um valor pra mim. É um valor agregado ao produto. “Eu tenho registro de marca em outro país, tal, tal”. né? Eu tenho no Chile”. Quando o lojista fala, eu: “ó, se você quiser vender a marca Perlatto, a empresa já fez o investimento da... De registro de marca. Nós possuímos o registro da marca Perlatto no Chile. Então nas suas lojas você pode falar”. Tem um papel que a gente leva, né? Esse distribuidor, era uma exigência dele. Até pra entrar lá, quando os funcionários no Chile dele começaram a fazer essa gira que eu te falo. Como que fala viagem de representante? Não sei lá. Eu falo muito o termo dele, porque eles chamam de “gira”, né? Passam três meses na estrada viajando. Então, quando os representantes dele começam... Já era uma exigência desse grupo que tinha 92 lojas. Que a gente tivesse registro da marca porque sabiam a complicação que dá. Vai um chileno lá copiar.

Ele quer ter a marca também, ele fala: “ah, gostei dessa marca no Brasil, eu preciso de alguma coisa diferente”. Essa marca, muitos olham pra nós assim, fala: “ah, essa marca vai me dar sucesso, essa marca vai me dar dinheiro”.>>

Enquanto domínio de mercado. Hoje, se eu pego um importador também maduro, que não seja nem menino, nem moleque. Que honre as palavras, né? Pelo menos assim como eu honro a minha em nome da fábrica. (...) Então, se a gente pega uma pessoa que fala: “eu quero a marca. Eu vou distribuir. Eu vou fazer tudo pela marca”. Eu acho que vale a pena entrar com a parceria aí e tirar no próprio produto. “Não, vamos acrescentar no produto 1 dólar? Vamos colocar no produto todo que vai entrar no país... Vamos colocar mais um dólar pra gente registrar a marca”. Então, tem muitas opções. Mas é muito importante. É um tema importantíssimo de valor agregado assim, ó. Talvez seria o maior valor, hoje, da exportação, você poder falar. Por que o que mais que você tem? O que mais que você tem? Além de falar que, hoje, eu tô no grupo tal, você sendo minha compradora em outro país. Eu chego pra você, vou vender pra Maria. O que mais que eu posso falar? É a minha... Anos de experiência que a fábrica tem no mercado. Eu conheço. Eu viajo. Eu vou em alguns lugares. Pessoas sabem que eu tenho conhecimento ali... De tá ali te apresentando o produto, né? Que meu produto é artesanal, mas o que é mais que eu posso falar de valor agregado aqui? Além de: “olha, eu vendo pro fulano de tal, e além de fazer um produto artesanal, que é muito bom, esse produto é registrado. Tem marca registrada aqui no seu país”. Eu vejo, então, assim... É um valor. Aí você fala: “custa X”. Primeiro você tem que contar um monte de historinha pra esse X custar, concorda? Né? Aí: “o, isso custa 50

dólares”. Agora acabei de falar no telefone aqui. A gente tava reunião aqui. Nós temos uma bota aqui. A bota mais cara da fábrica. Ela custa 54 dólares. Ela é específica pra mulheres plus *size*. Ela é 100% couro, tal, mas ela tem um elástico, uma quantidade de elástico muito grande, é quase o preço do couro também. Ela fica tudo dividida, assim, de elástico, sabe? E mulheres que tem a batata da perna muito larga. Muitas mulheres que têm não entram em bota comum. Bota comum não entra de jeito nenhum, né? Não fecha. E essa ela sede. Ela vai indo junto. Mas pra ela, não importa. Isso não é muito bom pra ela importar nesse preço, porque o mark-up dela nas lojas, na vitrine, vai ficar altíssimo e ela não ganha. Mas o que que eu tenho que falar além disso? Falar, não, só porque ela tem um elástico e ela... E ela é pra mulheres plus *size*? Não, tem que agregar valor. Eu acho que hoje falar de registro de marca... “Olha, ela é da Perlatto. Eu tô registrada aqui na África do Sul, tô registrada aqui no Nova Zelândia, onde eu tiver, né? Aí eu começo contar pro cliente que eu tô em volta ali registrado, imagina? “Ó, o valor... Não, realmente. Vou pagar 54 dólares, querida. Você tá me contando um monte de coisa. Que você manda totem pra mim, você manda display, você manda camiseta, você manda chaveiro, você manda um monte de coisa pra mim. Você tem sua marca? Olha... Olha só... A sua marca, tá registrada”. Que eu, se eu pudesse... É que a fábrica não tem isso nos custos, mas a gente tem projetos, né, que isso vá à para o custo do produto e a gente consiga tirar o registro em cada país que a gente entrar. Importantíssimo pra eles, eu acho, contar isso na história de uma fábrica. Eu contaria.

A La Femme também trabalha com agente estrangeiro, assim como Perlatto e Albarus.

O empresário conta dessas vendas:

Alguns clientes a gente fez contato na feira, e alguns deles a gente expôs os nossos produtos. A gente foi até o país, visitou alguns clientes, por indicação, claro. Você vai na feira e através de um cliente você fica conhecendo outros nichos de mercado. A gente visitou alguns clientes. Por exemplo, de todas as parcerias, uma delas que foi a mais prolongada, que nos deu o resultado melhor, mais longo, foi a do Paraguai. E foi um trabalho, assim, de corpo a corpo, entendeu? A gente foi crescendo. Eram dois irmãos. Primeiro a gente vendeu só para um, depois a gente foi no Paraguai conhecer o outro. E aí a gente começou a criar um laço não só comercial, mas de amizade também. E de lá, indicou clientes para a gente na Argentina. Então foi um trabalho. É claro que alguns clientes foi um trabalho que foi iniciado em feira, que a gente conheceu em feiras internacionais, como a Couromodas e Francal. E também boa parte disso da gente, de contatos, né? Fora da feira.

São encontrados no universo desta pesquisa os dois dos tipos de modo de atuação definidos por Jain (1990) e Rocha & Almeida (2006) de exportação nas empresas pesquisadas: direta e indireta (auxiliada e intermediada). O terceiro tipo, exportação cooperativa (acordo com parceiros para uso de suas redes de distribuição no mercado de destino), não é encontrado, muito embora seja desejo de algumas, como na Perlatto. Consórcio de empresa como definido por Mazzaferro (2006) aparece até certo ponto no caso da Donna Carlotta que agrega outras empresas da região em suas negociações para o exterior. Trata-se de um consórcio de venda, monosssetorial, por hora, informal, por oportunidade. No caso da Brazil Boot, a New Holland é que adota o licenciamento como forma de se internacionalizar, licenciando parte da produção

para atender a América Latina para a Brazil Boots. Vale notar ainda que a Perlatto chama de venda direta as vendas para o distribuidor. Na Tabela foi considerado com base na literatura, as vendas via distribuidor como vendas por intermédio de terceiros. No caso da Perlatto para esclarecer o distribuidor tem uma equipe de vendas que circula no país com modelos no carro buscando novos clientes. Assim que encontra repassa o pedido na hora para a Perlatto (modelos, tamanhos, volumes) e a Perlatto emite a nota fiscal no dia, na semana ou no mês em função dos envios para o distribuidor que recebe e garante a entrega dentro do país. O distribuidor, quase sempre é exclusivo de uma marca, mas em alguns casos eles combinam marcas. Eles também podem fazer vendas *private label*. De qualquer forma, eles andam com identificação da marca Perlatto, inclusive externamente no carro dos vendedores dos distribuidores no exterior. O resumo sobre os modos de atuação no exterior encontrados na pesquisa é apresentado no Quadro 64.

Empre sa	Exportação por terceiros (Root, 1987)			Exportação direta para lojista (Root, 1987)		Diretas ou indiretas iniciadas em Feiras	Consortório de exportação de venda	PT 33	Número de países para onde exporta
	Distribuidor já estabelecidos no mercado externo (Mazzaferro, 2006, b)	Representante/ Agente estrangeiro	Representante/ Agente Brasileiro	Direta com apoio de tradings que não assumem os riscos	Direta sem participação de tradings (Mazzaferrero, 2006, c)				
Stella Ramalho *p			X						3
Hits *m					X	X			9
Donna Carlotta *p					X	X	X		3
Perlatto *m #2de	X	X				X (parte)		X	20
Mironeli *p			X		X	X (parte)			5
Albarus *p #3de	X	X		X	X	X			11
La Femme *m		X	X		X	X (parte)		X	8

Vicenz a*m#3 de						X			7
Marina Mello *m	X				X	X (parte)			6
Brazil Boots *m #2de					X			X	4

Quadro 64 - Modo de atuação das empresas pesquisadas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Hits e Donna Carlotta fazem todas as vendas diretamente, sem agente e sem trading.

Stella Ramalho, Mironneli e La Femme trabalham com um representante (ou agente) que têm sede na sua região, no mesmo município ou em município vizinho. Os agentes ganham uma comissão sobre as compras, comissão essa paga pelo cliente estrangeiro. O empresário da Stella Ramalho descreve assim o papel desse seu agente que tem sede em Franca, no município vizinho ao seu que é Jaú, que ele já conhece desde que trabalhava na Naturale antes de abrir a Stella Ramalho:

Eu procurei o agente. Ele tem um mostruário nosso na mão. De produto. E aí conforme a gente vai conseguindo encaixar nos clientes dele, a gente vai, vai fazendo negócios, né? É ele sabe a necessidade do cliente e é ele sabe o que o produto que eu tenho e o que eu faço e ele consegue fazer essa ponte entre o meu produto e o cliente. A relação comercial é com o cliente. Esse agente, ele é comissionado, ele ganha uma comissão sobre o pedido.

Cabe destacar que esse empresário vem buscando as feiras de negócio como forma de construir uma relação mais direta com os clientes finais e não depender mais de agentes. Ele descreve assim essa busca que, como destaca, leva tempo:

E lá (falando da Feira) eu acabei fazendo muito relacionamento com exportador. Esse contato próximo, sem agente, né. Então, sem o agente, tenho contato próximo com o cliente. Muito ainda não virou pedido, porque a exportação é um relacionamento de muita confiança. O cara (falando do comprador que paga antes do embarque) vai colocar o dinheiro na frente... Enfim, né? Quando você tem um agente, o agente é aquela pessoa que, que tem a confiança do cliente, né? Então, tô num processo. Eu sei que isso é um processo lento pra você conquistar a confiança deles, né?

O empresário da Mironneli estima que 90% das exportações ocorrem nas feiras calçadistas; uns 2 ou 3% apenas procuram diretamente a empresa e os 7% finais são feitos via representante. Nos Estados Unidos, a empresa está em contato com um escritório brasileiro de intermediação (representante) que ganhará comissão sobre as vendas concretizadas. Esse escritório já trabalha com outras fábricas de Franca. Ele detalha sobre o representante:

Não, os Estados Unidos já têm, já tem uma um escritório. A gente, que está, que tá fazendo toda essa parte de intermediação. Tem só um percentual de venda mesmo. Que for concretizada. É como uma comissão. É, uma que já tem, já tem contato lá. Que já trabalha com várias fábricas aqui Franca. Então ele já, já tem a parte mesmo do escritório dele à parte, totalmente separado.

Brazil Boots atua com distribuição direta sem participação de *tradings*.

5.3.21 Referente ao Motivo da internacionalização

PT34. O motivo da internacionalização age na decisão sobre registrar a marca no exterior.

Os casos em que a proposição PT 34 foi corroborada são indicados no Quadro 65: Perlatto, Mironneli, Marina Mello e Brazil Boots. Na Perlatto o motivo da internacionalização age como fator do processo de decisão sobre o registro de marca apenas no exterior e tem peso 5. Na Marina Mello, age somente no Brasil e tem peso 4. No caso da Albarus e da Brazil Boots, o fator age tanto no exterior quanto no Brasil e tem peso 5 nos dois casos.

Empresa	PT34
Stella Ramalho	
Hits	
Donna Carlotta	
Perlatto	Corroborada
Mironneli	
Albarus	Corroborada
La Femme	
Vicenza	
Marina Mello	Corroborada
Brazil Boots	Corroborada

Quadro 65 - Resultados para PT 34

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Os motivos para a internacionalização apresentados pelos dez empresários foram elencados e organizados no Quadro 66 adotando-se a nomenclatura encontrada na literatura. Alguns são identificados precisamente na literatura tratada no referencial teórico, sinalizados nestes casos entre parênteses após o motivo onde foram encontrados. Outros, parecem diferentes do já encontrado na literatura: é o caso do M3, do M6 e do M9.

São os motivos listados a partir da literatura que compõem da tabela:

M1- Desejo de se internacionalizar (ROCHA, 1987)

- M2- Existência de Capacidade ociosa por estação (ROCHA, 1987)
- M3 - Aproveitar clientela e *network* – Oportunidades no mercado internacional
- M4 - Busca de diversificação de risco (JOHANSON & VAHLNE, (1977)
- M5- Aumentar escala de produção (JOHANSON & VAHLNE; 1977)
- M6- Recebimento antecipado do pagamento diferentemente da venda doméstica
- M7- Efeito cambial (JOHANSON & VAHLNE; 1977)
- M8- Produto singular que passa a ser desejado nos demais países (ROCHA; 1987)
- M9 - Licença de produção marca que define o mercado
- M10 - Brand origin brasileiro valorizado (JOHANSON & VAHLNE; 1977)
- M11 - Vantagem competitiva da empresa (ROCHA, 1987)
- M12 - Oportunidades no mercado internacional (conceito bem geral) (ROCHA, 1987)
- M13 - Recebimento de pedidos inesperados (JOHANSON & VAHLNE; 1977)

Empresa	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	PT 34
SR		X	X		X	X	X					X		
Hits	X				X	X	X						X	
Donna Carlotta	X		X			X								
Perlatto	X				X	X				X	X			X
Mironneli					X	X		X						
Albarus					X		X	X			X	X	X	X
La Femme	X		X					X				X		
VCZ	X				X			X		X				X
Marina Mello								X		X				
Brazil Boots	X				X			X	X			X		

Quadro 66 - Motivos da internacionalização nas empresas pesquisadas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Para Perlatto e Brazil Boots, um dos motivos é o desejo da internacionalização em si. Para Perlatto, Albarus e Brazil Boots, o ganho de escala também é um dos motivos.

Na Perlatto, a vontade de explorar o *brand origin* brasileiro nos outros países da América Latina é apontada como motivo com destaque assim como a intenção de com a internacionalização trazer reputação para a marca. Entende-se que a internacionalização está bastante atrelada a intenções com a marca e isso envolve buscar o registro da marca no máximo de países possíveis no exterior, assim como garantir que o registro no Brasil permaneça válido.

A vontade de aproveitar o *brand origin* brasileiro é também elemento com destaque na Brazil Boots, como evidencia a escolha da marca. É motivo também aproveitar o modo de entrada nos países no exterior através da chancela da New Holland. Essa identificação de uma oportunidade única e o valor atribuído pelo empresário à marca, somada à sua experiência, atuam juntos na decisão sobre buscar o registro da marca no Brasil e no exterior.

No caso da Marina Mello, o empresário destaca o aproveitar *brand origin* brasileiro que considera uma vantagem competitiva na América Latina para os países para onde exporta e essa reflexão segundo seu discurso deu um peso na decisão sobre em algum momento, anos depois da abertura da empresa (8 anos) buscar o registro de marca no Brasil. A exportação trouxe uma visão sobre o valor do registro da marca no Brasil. Não trouxe o entendimento de valer a pena ter o registro da marca no exterior.

Na Albarus, o papel maior no processo de decisão sobre o registro de marca é a busca por explorar oportunidades percebidas em torno da singularidade do produto, explorando o mercado não atendido pela Catterpillar e demais vantagens relacionadas à exportação (câmbio, pedidos inesperados, escala). Valorizando essa oportunidade percebida e entendendo que a marca bem aceita só contribui no plano, o empresário tem interesse no registro no exterior.

No geral, sobre os resultados em relação aos motivos da internacionalização no universo pesquisado, observa-se que o motivo apontado com maior frequência é “aumentar a escala de produção” (M5), seguido por “Produto singular que passa a ser desejado nos demais países” (M8) junto com “desejo por se internacionalizar”. Observa-se a partir disso que os mesmos motivos são encontrados em empresas onde o fator não aparece como atuante no processo de decisão sobre o registro de marca o que é um dado importante para a pesquisa indicando um impasse interessante como dado e que motiva novas análises e observação de outros fatores.

Observa-se que a busca por diferenciação de risco (M4) não aparece no universo da pesquisa.

5.3.22 Referente ao Conhecimento

PT 35. O Conhecimento age na decisão quanto ao registro no Brasil.

PT 36. O Conhecimento age na decisão quanto ao registro no exterior

O Quadro 67 apresenta os casos em que as proposições PT 35 e PT 36 foram corroboradas. Na Stella Ramalho foi atribuído peso 5 para a PT 35 corroborada. Na Hits, foi atribuído 5 para PT 35 e PT 36, lembrando que se trata da avaliação do fator sendo considerado nele a falta de conhecimento também. Na Donna Carlotta, também foi atribuído peso 5 nos dois casos. Na Mironneli, foi atribuído peso 5 no Brasil e 4 no exterior. Na Albarus, 5 nos dois casos. Na La Femme, 5 no Brasil e 1 no exterior. Na Vicenza, 5 nos dois casos. Na Marina Mello, 5 no Brasil e 3 no exterior. Na Brazil Boots, 5 nos dois casos. O Conhecimento aparece como dominante como fator nos casos em que age no processo de decisão sobre registro de marca no universo das empresas pesquisadas. Apenas na Perlatto, ele não aparece como fator atuando no processo objeto da análise.

Empresa	PT 35	PT 36
Stella Ramalho *p	Corroborada	
Hits *m	Corroborada	Corroborada
Donna Carlotta *p	Corroborada	Corroborada
Perlatto *m #2de		
Mironneli *p	Corroborada	Corroborada
Albarus *p #3de	Corroborada	Corroborada
La Femme *m	Corroborada	Corroborada
Vicenza *m #3de	Corroborada	Corroborada
Marina Mello *m	Corroborada	Corroborada
Brazil Boots *m #2de	Corroborada	Corroborada

Quadro 67 - Resultados para PT 35 e PT 36

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

A lógica por traz dessa dupla de proposições é a de Gregoire et al. (2010) para quem – como o conhecimento não é uniforme na sociedade - o conhecimento prévio ajuda a explicar por que alguns indivíduos e não outros são capazes de identificar oportunidades. Nesta tese, considerou-se tanto o conhecimento de uma forma geral, ou seja, aquele que versa sobre internacionalização, exportação, mercado, estratégia, quanto o conhecimento mais específico sobre registro de marca, direitos de propriedade intelectual sobre o processo propriamente de

depósito de pedido de registro de marca no Brasil e no mundo. Está contido dentro deste construto o do Aprendizado, considerado como o Conhecimento adquirido.

Investigou-se no universo das empresas pesquisadas:

- Os dois tipos de conhecimentos que levam à identificação de oportunidade levantados em Sigrist (1999): a) toda a experiência adquirida pelo empreendedor em seus projetos anteriores e b) a área de interesse do empreendedor onde ele teria investido tempo e esforço para ampliar seu conhecimento sobre esse assunto.

- Os três tipos de conhecimento de Shane (2000): a) prévio de mercado; b) prévio de problemas dos clientes; c) prévio de servir o mercado;

- Os dois tipos de Akerman (2015): a) conhecimento de mercado; e b) conhecimento de internacionalização, ambos igualmente importantes para a identificação de oportunidades;

- O conhecimento a partir da experiência internacional abordado em Oviatt & Mc Dougall (1994);

- O conhecimento a partir da experiência de morar fora ou trabalhar em outros países de Piantono, Baroncheli e Cortesi (2012).

Além desses tipos, investigou-se a forma de aquisição de aprendizado, empregando-se a tipologia de Saarenketo et al. (2004): i) via *networking*; ii) por aquisições contratando colaboradores com experiência; iii) por imitação de melhores práticas de outras empresas; iv) através de pesquisa realizada por conta própria.

Investigou-se, então, quando cada um desses tipos de Conhecimentos agiu no processo de decisão de registro de marca no Brasil e no exterior no universo pesquisado.

Os resultados sobre os casos em que pôde ser identificado que o Conhecimento agiu no processo de decisão sobre registro de marca estão sinalizados no Quadro 68, indicando-se nele em que casos cada uma das duas proposições PT 35 (Brasil) e PT 36 (exterior) foi verificada. Nele, informa-se também o grau ou nível atribuído a esse Conhecimento, classificados entre mínimo e altíssimo com graduações intermediárias. O nível atribuído está em negrito. Ele é o resultado da análise do todo o conjunto apresentado na resposta do empresário.

Empresa	Conhecimento do registro de marca	Conhecimento sobre internacionalização	Conhecimento sobre fabricação ou mercado
Stella Ramalho *p	Não conhece muito sobre processo de registro no Brasil ou no exterior. Sabe apenas que ausência de registro pode “trazer	O entrevistado esteve à frente do departamento comercial cuidando da exportação da antiga empregadora por muitos anos. Conhece clientes estrangeiros, distribuidores, ferramentas (Radar) (Shane, 2000, a e c;	Os quatro sócios trazem a experiência como gestores do processo fabril e comercial da antiga empregadora, empresa com muitos anos no mercado. Trazem também para a empresa o

	problemas futuros”. Nível baixo ou mínimo.	de Akerman, 2015, b; Sigrist, 1999, a e b). Nível médio.	Conhecimento dos funcionários contratados. A Stella Ramalho é fabricante da Arezzo, adquirindo Conhecimento dessa relação de produção. Ela gerou, por exemplo, a certificação ABVTEX (Saarenketo et al., 2004, iii e iv). Nível alto.
Hits *m	Não sabia que o registro no Brasil não protege do uso por terceiros no exterior. Sabe que poderia ter problemas em usar a marca se já houvesse registro da marca por terceiros no exterior (motivo da busca para MICAM). Sabe que um pouco do processo de registro no Brasil. Nível mínimo.	Participa de feiras, inclusive no exterior para adquirir Conhecimento. Não tem Conhecimento de inglês, mas sim um pouco de espanhol (Saarenketo et al., 2004, iv; Oviatt & Mc Dougall, 1994). Já exporta há alguns anos. Nível médio.	Muitos anos atuando na fabricação e antes disso trabalhava em fábrica de calçados. Nível alto.
Donna Carlotta *p	Desconhece o fato de o registro não estar em vigor e de um pedido ter sido indeferido e outro anterior não pago. Foi provocado a registra pela exigência da Abicalçados para participar do programa de exportação. Soube da oposição sofrida e do tempo maior de exame por essa razão. Foi um procurador amigo que cuidou de tudo. Nível mínimo.	O empresário é formado em Comércio exterior e buscou cursos específicos sobre exportação. A partir deles uma <i>network</i> centrada em oportunidades na exportação resultando em algumas fontes privilegiadas de informação (Sigrist, 1999, a e b). Ele tem conhecimento de idiomas estrangeiros (inglês e espanhol). Participa de feiras para conhecer novos mercados na América Latina. Nível médio para alto.	Tem Conhecimento por elo familiar, com o sogro a frente de empresa de calçados, sua esposa trabalhando junto como sócia fundadora da DC. Nível médio para baixo.
Perlato *m #2de	Não conhece muito sobre registro de marca, mas conhece o orçamento do escritório de procuradores para o registro no exterior e para o serviço de	Gestora economista e com muitos anos de vivência de comercialização para o exterior na antiga empresa contratada há 5 anos pela empresa para desenvolver a exportação (Saarenketo et al., 2004, ii)	Dono com anos de experiência na fabricação de calçados de diversos tipos sobretudo botas de cano alto. Nível alto.

	<p>busca de anterioridade. Algum Conhecimento adquirido pela gestora e pelo dono através episódio crítico de empresário estrangeiro buscando o registro da marca e decorrente briga judicial. A falta de Conhecimento sobre registro levou a um maior tempo para decisão de registro de marca no Brasil e a não compreensão ou acompanhamento do primeiro pedido depositado. Nível baixo.</p>	<p>O dono vai com frequência acompanhar rotas de vendas na América Latina, conhecendo clientes e mercado onde conhece a percepção dos clientes sobre a marca Perlatto e sobre a brasilidade. Nível alto.</p>	
Mironneli *p	<p>Conhece sobre direito de propriedade intelectual refletindo sobre DI e Patentes. Tem noção do direito de registro de marca. Nível médio para baixo.</p>	<p>Viagens e pesquisas sobre mercado americano identificando tendência de demanda pelo sustentável. Nível médio para alto.</p>	<p>Participação e envolvimento contínuos com o <i>Network</i> trazido pelo Inspiramais, aproveitando Conhecimento em materiais e sinergia com sua outra empresa criada depois da Mironneli para venda de materiais EVA. Tem muito Conhecimento sobre fábrica de calçados trabalhando em uma desde os 14 anos e durante sua vida toda. Nível altíssimo.</p>
Albarus *p #3de	<p>Conhece o princípio de especificidade e a tramitação dos processos de suas diferentes marcas (tempo de tramitação, oposições). Teve interesse em acompanhar o processo de registro no exterior realizado via procurador. Ele não tem</p>	<p>Muitos anos de experiência com exportação. Fez viagens para o exterior para pesquisas de modelos e tendências, sobretudo nos USA e Europa. Realiza pesquisas na internet sobre modelos e maquinários. Identificou nicho da Caterpillar para vender. Fez amizade com cliente no Paraguai que apresentou clientes, dentre os quais o próprio irmão tendo, portanto, Conhecimento via <i>Network</i>. Contratou <i>designers</i> italiano</p>	<p>Tem muitos anos de experiência na fabricação. Com fornecedores e construiu uma rede próxima com quem troca informações e adquire informações privilegiadas sobre quem está copiando seus modelos e uso de materiais. Busca sempre a inovação para estar à frente da velocidade da cópia. Tem muitos anos de prática sobre servir o mercado e sobre o que o</p>

	<p>nenhum valor em mente para o registro no Brasil ou para o exterior. Nível alto para Brasil e médio para exterior.</p>	<p>que conheceu também via <i>networking</i>. fez pesquisas por conta própria achou solução para envio para exterior a partir de empresas DHL. Identifica conhecimentos que não possui ainda para lidar com mercados externos sobretudo sobre impostos na entrada em países e taxas. Tem contato com Brazilian Footwear. Fez cursos da APEX. Se envolve não apenas participando, mas também com a organização de feiras e adquire bastante conhecimento assim. Nível bem alto.</p>	<p>consumidor procura. Com <i>networking</i> com outros empresários do setor obtém dados sobre custos de lojas e margens que orientam suas decisões. Nível altíssimo.</p>
La Femme *m	<p>Sabe que o elemento nominativo de sua marca pode não ser aceito por ser descritivo em alguns países. Sabe de empresas no mercado com mesmo nome fabricante de outros produtos e conhece o princípio de especificidade. Nível médio para alto.</p>	<p>Dono com 53 anos de vivência de comercialização para o exterior na antiga empresa. Muitas viagens para o exterior conhecendo fornecedores e mercados. Participação em feiras em todo mundo adquirindo conhecimento sobre mercados (Sigris, 1999, a). O empresário continua indo ele mesmo nas feiras e buscando escutar consumidores e representantes. Um pouco de conhecimento sobre técnicas de venda de calçados veio por elo familiar com o avô, vendedor de calçados em 1939 (. Conhecimento de inglês e vivência no exterior por intercâmbio longo na adolescência. É fabricante da Arezzo e essa relação acaba agregando exposição e endosso que indiretamente traz novos conhecimentos. Nível alto</p>	<p>Trabalhava na fabricação de calçados desde a juventude antes de atuar na exportação. Desenvolveu a ideia de combinar as pedras chinesas com sandálias de couro rasteiras. Nível alto.</p>
Vicenza #3de *m	<p>Intuitivamente, baseando-se em sua experiência na empresa anterior, apresenta um valor para registro de marca no exterior (Sigris, 1999, a; Saarenketo et al.,</p>	<p>O gestor trabalhava com exportação na Arezzo e foi contratado há 4 anos para desenvolver exportação (Saarenketo et al., 2004, ii). A empresa contratando-o buscou agregar por contratação. esse conhecimento às capacidades.</p>	<p><i>Designer</i> que conhecem a fabricação. Além disso, embora funcionem como empresas separadas, existe uma troca de conhecimento dentro da família (Saarenketo et al., 2004, iii; Shane 2000, c). Nível alto.</p>

	2004, ii) os donos têm Conhecimento sobre registro de marca. Nível médio para alto.	Nível médio para alto.	
Marina Mello *m	Conhece o custo do registro de marca no exterior cobrado pelo procurador e levou 8 anos para considerar registro no Brasil. Nível mínimo no início que foi crescendo para baixo.	Empresário conhece particularidades dos países na América Latina para onde exportar. Dois funcionários que trabalhavam em empresa de calçados em Nova Hamburgo foram contratados para agregar mais Conhecimento sobre internacionalização (Saarenketo et al., 2004, ii) Nível médio.	Empresa com 38 anos de fabricação de calçados de todos os tipos e modelos. Nível alto.
Brazil Boots *m #2de	Sabe que o elemento nominativo de sua marca pode não ser aceito por ser descritivo em alguns países. Também conhece classes de Nice. Conhece o custo do registro de marca no exterior cobrado pelo procurador. Nível médio para alto	Sócia que participa de workshops sobre exportação e seu marido tem experiência com exportação. Estão agora negociando com a China. Nível alto.	Grande experiência em fabricação de calçados. Ser o fabricante licenciado da New Holland é sua maior credencial de conhecimento no tema. O empresário desenvolveu o solado da New Holland. Nível altíssimo.

Quadro 68 - Conhecimentos dos empresários

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Como resultado geral, o fator Conhecimento aparece como um dos fatores preponderantes no processo de decisão sobre registro de marca e isso é bastante compreensível e ocorre para a maioria dos processos de decisão estudados. No contexto pesquisado, é interessante discutir o grau de Conhecimento mínimo que é capaz de gerar ou agir no processo de decisão sobre o registro de marca. Da mesma forma, cabe a investigação sobre graus distintos de Conhecimento que possam levar a comportamentos diferentes.

Na Hits, um dos casos emblemáticos do universo pesquisado em relação ao fator Conhecimento, o empresário teve a preocupação com garantir que podia apresentar sua marca na MICAM para o mercado europeu, feira considerada vitrine para a marca para clientes do mundo todo. No entanto, um conhecimento básico sobre a registrabilidade de marca no mundo, o que trata do princípio da territorialidade, está fora de sua bagagem e essa falta foi decisiva na

decisão de não pedir registro da marca no exterior. O empresário tinha o desejo de se sentir protegido para explorar a marca no mundo. Ao saber que não existia anterioridades impeditivas na Europa, tendo o registro no Brasil, entendeu que já estava suficientemente protegido e poderia explorar as vendas com a marca sem preocupação, fato que não é real pelo princípio da territorialidade do registro de marca considerado na maioria das legislações nacionais dos países do mundo.

Em outro conjunto de casos, o Conhecimento é provocado pelo escritório de procuradores, a partir de um evento crítico que mobiliza o interesse do empresário empresa no registro da marca. É o caso na Perlatto. O Conhecimento aqui aparece no que se pode chamar de forma “traumática”, por um evento crítico com ação de terceiros que o empresário percebe como ameaça e elevação do nível de risco, nível que ele não estava anteriormente disposto a manter sua empresa.

Outro tipo de Conhecimento observado com ação sobre o processo de decisão quanto ao registro de marca foi o Conhecimento de mercado. Empresas do conjunto pesquisado indicam que possuem Conhecimento do uso do registro como argumento de venda e forma de manutenção da fidelidade de clientes Distribuidores estrangeiros. Na origem desse Conhecimento, está o Conhecimento sobre a dinâmica de cópia e sobre o universo de fábricas pequena na América Latina que vivem da cópia. Compreende-se que o Conhecimento de mercado no contexto da internacionalização guia os demais Conhecimentos e tem papel central nas decisões sobre registro de marca no exterior e no Brasil.

Como Conhecimento que pode ser caracterizado como inefetivo, vemos o caso da exigência da Abicalçados para Donna Carlotta. O Conhecimento é dito inefetivo pois - apesar de ter gerado o pedido de registro de marca - ele não gera o registro final em um caso em que o empresário desconhece o processo de registro de marca e a forma de monitorá-lo.

Um outro conjunto de Conhecimento identificado na pesquisa é o da Experiência dos empresários e gestores. Por terem trabalhado tantos anos na indústria calçadista, através de experiências por eles mesmos vivenciadas ou por empresários em sua rede de *network*, acabam adquirindo um nível de Conhecimento mínimo sobre o processo de registro de marca. Estão nesse grupo os empresários da Albarus e da Brazil Boots que conhecem detalhes do trâmite no INPI. Observa-se esse tipo também para a Marina Mello.

Um outro conjunto de Conhecimento encontrado combina o Conhecimento em Fabricação com o Conhecimento sobre a proteção de Direitos de Propriedade Intelectual (DPI). Esse Conhecimento é observado nos empresários da Mironneli e da Brazil Boots. Estes

empresários são produtores de Patentes e Desenhos Industriais e, justamente por entenderem limites no uso destes tipos de proteção de PI, procuram a proteção marcária como caminho.

Dos empresários entrevistados, aquele à frente da Albarus é o que mais detalha a experiência com o registro de marca, tendo diversas marcas suas tramitadas pelo INPI. Uns dos muitos trechos onde ele detalha a experiência é o seguinte:

Na verdade, Maria Eugênia, a gente entrou com o pedido de registro da marca, a gente iniciou um trabalho em 1991. Depois nós tivemos algum, alguns problemas com a empresa de peças de veículos que ingressou com... impugnando a nossa, nosso registro. Isso aí, esse pessoal do registro é meio burocrático e demorado. Hoje melhorou um pouco, mas há trinta anos atrás aí era tudo no papel, defesa, tinha que algumas delas até manuscrito. O INPI era, desculpa a expressão, era um saco, entendeu? Hoje você consegue resolver com doze meses, seis meses, doze meses. Naquela época a gente demorou um pouco mais de quatro anos pra conseguir o registro. Só pra provar que o segmento deles não tinha nada a ver com o nosso segmento, né? Que era deles, era fabricação de peças, uma classe completamente diferente da nossa que era produção de artigos e produtos esportivos. E isso aí demorou quatro anos pra gente conseguir o registro. É um absurdo, mas foi isso. Em 93, me parece que em 93 a gente conseguiu o registro definitivo da marca. A fuga... A Caravaggio a gente não teve problema. A Intershoes a gente teve um probleminha aí com o pessoal lá, os gaúchos, né? Por conta do, do Internacional eles usam muito o termo abreviado lá de Inter, né? Mas conseguimos sem muito esforço. Agora, a fuga a gente desistiu. A gente foi até no meio do caminho e aí começou a ter muita reclamação, então a gente desistiu. É uma marca que a gente tem ela no papel. Usamos ela já em algumas linhas definidas e não tivemos problema, mas eu desisti de registrar. Não temos registrado.

Como contraponto, temos o empresário da Donna Carlotta cujo pedido de registro de marca, provocado por exigência da Abicalçados, não gerou registro. A empresa hoje não tem nenhum registro de sua marca e o empresário desconhece este fato acreditando ter o registro.

São esses os dois extremos sobre o Conhecimento baseado na experiência observado na pesquisa. Conclui-se que o Conhecimento tem papel central no processo estudado assim como no resultado efetivo que deveria ser, ou seja, a obtenção da proteção ambicionada pelo empresário quando da decisão. O Conhecimento que age no processo de decisão observado é de diferentes tipos (experiência, de mercado, da internacionalização, do processo de registro perante o órgão responsável), enquanto o que age na efetividade do resultado ambicionado é o relativo ao processo de registro perante o órgão responsável mesmo que este seja adquirido via um procurador ou *via network*.

5.3.23 Referente ao *Effectuation* e ao *Causation*

PT37. A predominância do *Effectuation* (abordagem efetiva) ou do *Causation* (abordagem

preditiva) age na decisão quanto ao registro de marca no Brasil.

PT38. A predominância de *Effectuation* (abordagem efetiva) ou do *Causation* (abordagem preditiva) age na decisão quanto ao registro de marca no exterior.

O Quadro 69 apresenta os casos em que as proposições PT37 e PT38 foram corroboradas: Stella Ramalho, Hits, Donna Carlotta, Mironneli, Albarus, La Femme, Vicenza e Brazil Boots. A Donna Carlotta corrobora apenas a PT 37, enquanto as demais corroboram PT37 e PT38.

Empresa	PT 37	PT 38
Stella Ramalho	Corroborada	Corroborada
Hits	Corroborada	Corroborada
Donna Carlotta	Corroborada	
Perlatto		
Mironneli	Corroborada	Corroborada
Albarus	Corroborada	Corroborada
La Femme	Corroborada	Corroborada
Vicenza	Corroborada	Corroborada
Marina Mello		
Brazil Boots	Corroborada	Corroborada

Quadro 69 - Resultados para PT 37 e PT 38

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Stella Ramalho o peso atribuído ao fator é 5 para Brasil e o mesmo para exterior, sendo predominância de *Causation*. Na Hits, o peso atribuído é 2 para o Brasil e 4 para o exterior, sendo constatada uma predominância de *Effectuation*. Na Mironneli, é 4 para o Brasil e exterior, com predominância de *Effectuation*. Na Albarus, é 4 para Brasil e exterior, com predominância de *Causation*. Na La Femme, é 5 para Brasil e 1 para exterior, com predominância de *Effectuation*. Na Vicenza, é 4 para Brasil e exterior, com predominância de *Causation*. Na Brazil Boots, é também 4 para Brasil e exterior, com predominância de *Causation*. Esses dados indicam que - com exceção do exterior para La Femme e do Brasil para Hits - o fator tem destaque no processo de decisão sobre registro de marca.

Na Stella Ramalho, Albarus e Brazil Boots a predominância do *Causation* atua no processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior. Na Hits, Donna Carlotta, Mironneli, La Femme e Vicenza a do *Effectuation* atua no processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior.

São duas lógicas distintas. Na abordagem do *Causation*, o registro da marca encontra-se dentro da “lista de compras” em um plano predefinido. Na do *Effectuation*, observa-se ser uma forma percebida pelo empresário em estar preparado para melhor aproveitar o que surgir de novidades e de possibilidades.

Na Stella Ramalho, apesar de em muitos momentos o discurso do empresário orientar para se acreditar estarmos diante de uma abordagem efetiva (ex. <<não temos nenhuma estratégia pronta para isso>>, falando da exportação e do on-line), ao aprofundar a análise e refletir sobre a forma como os empresários desenharam o projeto da empresa, como eles seguem tais projetos apesar das mudanças de oportunidades, além da preocupação com pesquisas junto a fornecedores e clientes para verificarem a escolha da marca e a decorrente necessidade de registro, compreende-se que a empresa segue, predominantemente, uma abordagem de *Causation*. Compradores internacionais apareceram nos últimos anos com boas propostas de volume, mas a empresa seguiu o que definiu como plano de fazer apenas *private label* para grandes empresas para ganhar credibilidade, experiência e visibilidade antes de passos futuros distintos apenas quando a marca estivesse consolidada. Neste cenário, a predominância do *Causation* parece orientar o “não registro da marca no exterior”, dado que, no plano precisamente definido, a exportação e a venda com marca própria só aparecem daqui há muitos anos. Seguindo o plano e não as oportunidades que surgiram, os empresários não avaliam registrar no exterior a marca até o momento da entrevista. Sendo uma das duas empresas onde os empresários não respondem ao critério de *expert* adotado da literatura, considera-se a possibilidade da falta de experiência como decisores influenciar a não adoção do *Effectuation*, ou por não terem o Alerta Empreendedor para perceberem melhor essas oportunidades, ou por não se sentirem confortáveis com os riscos envolvidos em mudanças. Nota-se que os empresários têm Conhecimentos práticos de questões da exportação adquiridos nas funções desempenhadas na empresa onde antes trabalhavam (se preocuparam até mesmo em fazer a inscrição no RADAR para terem melhor cenário de recebimento e não dependerem e *tradings* para aspectos financeiros do recebimento, o que não foi verificado nas outras empresas), mas - por perfil ou experiência - ainda não resolveram se arriscar realmente na exportação e seguem à risca o plano original.

Na Albarus, a análise do papel do *Causation* no processo de decisão de registro de marca é muito parecida com a da Stella Ramalho. O empresário faz uma avaliação minuciosa dos resultados de cada experiência, como no caso do envio pelo Correio. Ele enxerga o futuro visto como continuação do passado e considera fundamentais as previsões. Isso o fez registrar as principais marcas no Brasil e buscar o mesmo nos mercados mais expressivos e o faz manter

os registros ativos mesmo de marca que não esteja usando nesse momento. Ele é orientado por objetivos e sub-objetivos e faz uma análise risco-retorno continuamente, seguindo seu plano. O *Effectuation* existe também na abordagem do empresário e foi decisivo no passo que fez a empresa centrar a produção no modelo de bota com a marca Albarus a partir da identificação de uma oportunidade de aproveitar um vácuo de capacidade de atendimento da demanda pela Caterpillar na América Latina. Entende-se que depois desse momento decisivo em *Effectuation* o empresário adota a abordagem em *Causation* na condução do negócio e inclusive em relação à Inovação.

Na Brazil Boots, o empresário identificou um plano e construiu o negócio em torno dessa definição após obter a licença da New Holland. O empresário pensou em uma marca que fosse exatamente o que pretendia ao ter uma linha própria para trabalhar em paralelo à fabricação para a grande marca Licenciada. Pelo observado na forma como foi pensado e conduzido, o registro no Brasil logo no início teve a intenção de já deixar organizado o necessário para esse plano iniciado no Brasil e repetido na América Latina em função da consolidação das vendas combinando a força do licenciamento com a entrada de uma marca própria com grande apelo à qualidade e brasilidade. Os moldes de solados desenvolvidos que significaram grandes investimentos fazem parte do mesmo plano buscando diferenciação no tipo de calçado onde o solado tem ainda mais importância do que nos demais e a construção de diferenciação para apoiar tanto a licença quanto a marca própria. O pedido de registro de marca nos três países da América Latina nos primeiros anos de atuação (2 ou 3 anos) segue esse plano que pode ser chamado de modelo de decisão.

No caso das empresas com predominância de *Effectuation* cujo fator impactou no processo de decisão sobre registro de marca, observamos primeiramente a Hits. O empresário adota predominantemente a abordagem do *Effectuation*. Ele se mostra aberto a aproveitar as oportunidades que surgem mesmo que imprevistas. Ele se joga no novo, como no caso da decisão de participar da MICAM, mesmo antes de se sentir preparado. Ele está ativamente indo atrás do mercado, seguindo aspirações (como no caso de vender na Itália e Europa ou de aumentar sua produção para ganhar escala). Ele não tem um plano pré-fixado, apenas o de estar atento ao que surgir e agir em cima disso e ir ajustando os erros. Vai se lançando, como na decisão de entrar para o grupo de exportadoras nas feiras sem ter antes experiência no tema e sem ter pesquisado mais sobre o assunto:

Não, a gente planeja pelo seguinte. Quando... Quando a gente vai abrir nas feiras, tanto na de São Paulo quanto na do Sul, eles perguntam se você quer entrar pro grupo de exportação. Isso não tem custo nenhum. O cara vai lá e mete um selinho lá na porta do teu estande ali, que você é do grupo exportador.

Eu levo uma tabela em dólar. Eu não... Sabe, não falo inglês, mas eu falo... Trabalhei para um grupo espanhol, então, eu arranho espanhol. Consigo me virar. Já me livrou de várias situações, assim. Então, como normalmente, nessas feiras, o maior... O maior volume de exportação é para América do Sul, então, as vezes que eu tentei deu certo. No inglês, arranja alguém intermediário. Contrata alguém. >>

Você tem que tomar, quando você vai... Muita vontade. Eu vou vender essa hóstia pra esse Papa aí. Já fez pra Itália uma vez, uma bem pequena, mas a gente já fez. Mas é um país que eu acho que a gente tem que entrar com os 2 pés, pra não sair mais, é o Estados Unidos, né? Eles têm uma maneira de ver o mundo... O brasileiro, na realidade, tem uma maneira de ver o mundo muito parecida com a deles, né, muito americanizada. Então, o que eu acredito que os produtos que a gente faz aqui, eles consomem bem. Principalmente os produtos mais de moda. Então, é um país que eu gostaria de vender com mais força, assim, sabe?

Sobre o fator do processo de decisão de registro de marca, recorda-se que o empresário se preocupou com a busca de anterioridades ao ir para MICAM, entendendo que - na sua escolha de marca para entrar no mercado - era importante ter segurança de que não esbarraria com outro fabricante de calçados com a marca Hits no mercado Europeu. Lembra-se também que o empresário com a resposta sobre não existir anterioridade no mercado, sentiu que estava em segurança desconhecendo ou não compreendendo completamente a questão da territorialidade e acreditando, portanto, que com seu registro no Brasil e não havendo anterioridade da Europa estava com proteção suficiente para se lançar com a marca Hits no mercado Europeu. Apesar de não ter sido feito pedido de registro de marca no exterior, compreendeu-se aqui que houve uma preocupação quanto à questão e que talvez munido de outro conhecimento ele teria tomado a decisão quanto ao registro pela leitura da preocupação dele em garantir a exclusividade no uso da marca Hits naquele mercado. Se trata aqui de uma observação sem comprovação além do que transparece no discurso do empresário, mas registra-se aqui essa possível relação entre o *Effectuation* e sua preocupação em ter o registro da marca para deixá-lo pronto para explorar as oportunidades que ele de forma bastante confiante parece saber que consegue e por isso corre mais riscos inclusive financeiros como no caso da ida para a Micam. Trata-se de um empresário que corresponde aos critérios de *expert* e isso parece mesmo aqui influenciar em seu perfil em direção ao *Effectuation*, com uma confiança em mudar de planos e se arriscar pelas experiências que aparecerem mais vantajosas no momento, se ajustando com agilidade e sem sofrimento.

Na Donna Carlotta, o empresário trabalha muito bem as parcerias e vai identificando oportunidades que vão orientando e mudando sua estratégia de negócio. Ele resolveu atuar com o que aparecesse de oportunidade para promover a exportação. Nessa busca, surgiu a exigência da Abicalçados quanto ao pedido de registro de marca no Brasil para ser associado e participar

do *Brazilian Footwear* que foi o fator decisiva no processo de decisão que levou ao depósito de pedido no Brasil. Como demonstrado ainda, na abordagem *Effectuation*, ele percebeu que sua margem de lucro seria maior intermediando vendas para outras empresas da região do que atuando como fornecedor. Percebeu que ser fornecedor ajudaria a criar essas oportunidades, valendo, portanto, se manter também como fornecedor. Observa-se ainda que a *Effectuation* não atuou no processo de decisão sobre registro de marca no exterior. Sobre as parcerias, ele divide o que tem com parceiros comprometidos; divide, igualmente, o risco com outras empresas. Seu futuro está sendo co-criado com parceiros e clientes que se comprometem com a empreitada, seguindo, literalmente, o indicado na literatura do *Effectuation*. A empresa corresponde assim nitidamente à abordagem efetiva tal como descrita por Sarasvathy & Dew (2005). O empresário conhece as questões de territorialidade do registro marcário. Ele tem uma posição em construção, pouco refletida, sobre o papel que espera dar à sua marca nesse modelo que vem se desenhando onde ele poderia vir a ter a marca principal identificando os produtos produzidos em conjunto pelas empresas da região. Em parte, ele considera que outras empresas da região ou clientes possuem marcas mais conhecidas e por isso ainda não aposta na marca Donna Carlotta para esse protagonismo. Em decorrência disso, entende que não vale a pena o registro no exterior. Por outro lado, entende ser uma possibilidade, pelo excesso de marcas, que a Donna Carlotta consiga se destacar como ponto comum entre todos, caso ele consiga convencer os parceiros na empreitada. Começa, a partir daí, a refletir se valeria a pena registrar sua marca no exterior.

Na Mironneli, para explicar mais facilmente, pode-se dizer que estamos diante de uma abordagem praticamente oposta à da Stella Ramalho. Em diversos momentos, os termos empregados pelo empresário indicam *Causation*, mas observando-se sua trajetória completa de decisões e a forma como ele atua e percebe oportunidades se lançando na empreitada mesmo aumentando riscos, concluímos estar diante de uma predominância do *Effectuation*. A criação da marca Miroeva para explorar a venda de materiais no mercado e a mudança radical para calçados sustentáveis com a criação da linha Mironneli Green são exemplos dessa abordagem. Assim como na Donna Carlotta, ela é fortemente baseada na divisão de planos com outros *players*, no caso da Mironneli com outros fornecedores, que o ajudaram a desenvolver os componentes de seu tênis ecológico. O empresário adota abordagens preditivas quando faz análises risco-retorno, mas ele não se fixa em planos rígidos. Pensando em uma faixa de perda possível, se lança no novo. Existe aqui uma forte relação entre *Effectuation* e o Alerta empreendedor. O empresário também muda de mercado externo em função de novas oportunidades e isto mesmo que implique em maiores riscos e abandonos dos objetivos

anteriores. Com uma certa proximidade sobre o que foi observado para a Hits, o *Effectuation* no caso da Mironneli atua no processo de decisão sobre o registro marcário no Brasil. No exterior, o empresário da Mironneli não fez nenhum pedido de registro no exterior com base em um processo de decisão onde o *Effectuation* teve atuação.

Na La Femme, a abordagem do dono é claramente a da *Effectuation*. Ele afirma que não busca estudar detalhadamente o mercado porque justamente imagina que se estudar vai desanimar. Prefere seguir sua intuição e seu sonho. Ele simplesmente confia na surpresa positiva. Sua trajetória e sua visão de futuro é aquela co-criada com parceiros, sendo fornecedores, clientes ou sócios, que se envolvem com a empresa. Diversos são os exemplos disto na empresa, mas merece destaque a mudança para criação de um segundo negócio de revenda de pedraria quando identificada a oportunidade, bem como a seguinte mudança para aproveitar as pedrarias quando, de repente, o cenário mudou e ele se viu com a chegada de um estoque comprado com outro propósito. O empreendedor está pronto para lidar com as mudanças e sabe disso:

Nesse interim eu montei uma distribuidora de matéria prima, que foi uma alavanca financeiro que eu tive muito grande. Eu botei tudo minhas, minhas, minhas, minhas fichas num container de palmilha e corrente de strass e manta de strass. Eu cheguei a vender pra Dakota 1200 mantas de strass e cheguei a ter aqui em casa 350 mil metros de correntes de strass eu distribuía Brasil inteiro, pra Birigui inteiro, pro mundo inteiro. Aí chegou um bando de chinês maluco em São Paulo vendendo as mantas que eu tava vendendo por 320, eles começaram a vender 180, em São Paulo. Em vez de querer brigar com eles, eu desativei e usei uma boa parte dessa matéria que eu trouxe a preço de custo muito bom, transformei em sapato, desativei a distribuidora, porque eu aprendi também. Tem dois lemas que eu levo comigo: Meu sogro fala pra mim: “Administrar é prever, é antecipar.” E tem sempre que tá pensando no que pode tá acontecendo ali na frente pra você não se arrepender. Não pode. Você tem que tá focado, antecipando tudo, vendo qualquer possibilidade que possa tá te atrapalhando, que possa tá te tirando do foco.

Na Vicenza a empresa foi sendo construída ajustando-se de uma empresa de design para uma empresa de fabricação gradualmente sem grandes tomadas de risco, aproveitando oportunidades dentro do espectro de investimento definido pelo dono. Na exportação, mais uma vez ela foi gradualmente crescendo e estruturando uma área mais profissional. Aproveitou mais uma vez a oportunidade de contratar um antigo funcionário da Arezzo que queria ficar na região apesar da ida da Arezzo para o norte do Brasil. O gestor entrevistado, diferentemente da gestora da Perlatto, percebe mais as oportunidades e explora sem planos prévios, apenas linhas gerais orientando-o. Ele lida de forma mais positiva com as surpresas do que a gestora da Perlatto. São esses elementos todos indicativos de um modelo de decisão de *Effectuation*. Contudo, se destaca na entrevista a abordagem preditiva (*Causation*) em relação ao registro de marca pelo

menos em suas intenções, considerando que ele fala muito de uma análise risco- retorno a ser feita para decisão quanto ao registro de marca. Mesmo assim, na prática atual da empresa, percebe-se que essa teoria não é aplicada no registro de marca que ainda parece ser orientado em um modelo *Effectuation*.

A análise considerando os diferentes elementos indicados na Revisão de Literatura levou aos seguintes resultados sobre o observado nas empresas estudadas sobre predominância de *Causation* ou de *Effectuation*, apresentados no Quadro 70.

Empresa e abordagem predominante na decisão segundo Sarasvathy (2001) e Read et al. (2009)	<i>Causation</i> (preditiva)	<i>Effectuation</i> (efetiva)	Dono Expert
Stella Ramalho *p	X		
Hits *m		X	X
Donna Carlotta *p		X	X
Perlatto *m #2de	X (gestora)	X (dono)	X
Mironneli *p		X	X
Albarus *p #3de	X		X
La Femme *m		X	X
Vicenza *m #3de		X (dono e gestor)	X
Marina Mello *m		X	X
Brazil Boots *m #2de	X		

Quadro 70 - Abordagem predominante *Effectuation* ou *Causation* nas empresas

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

Nos casos em que foram entrevistados gestores não donos da empresa, Perlatto e Vicenza, tomou-se o cuidado de tentar observar qual era a abordagem do gestor à frente das exportações e decisões sobre o registro de marca no exterior e quais eram do empresário ou empresários donos da empresa e identificar qual abordagem tinha relação com o processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior. No caso da Vicenza, a abordagem em *Effectuation* é a do dono da empresa e do gestor. No caso da Perlatto, a gestora adota uma abordagem em *Causation*, mas na questão da decisão sobre o registro quem tomou a decisão e quem tem a palavra final é o dono que adota abordagem em *Effectuation*. Contudo, cabe considerar o impacto da abordagem da gestora nas decisões sobre registro sendo tomadas depois de sua entrada na empresa. Cabe ressaltar que o resultado apresentado é o da predominância, dado que em muitos desses casos foram observados os dois tipos de abordagem para diferentes questões vivenciadas pela empresa e percepção do gestor, assim como Sarasvathy já havia observado também.

Read et al. (2009) adota para a operacionalização do conceito de *expert* o pertencimento ao ranking dos 100 empreendedores americanos mais bem sucedidos de 1960 a 1985 ou de

ganhador do prêmio de empreendedor da Ernst & Young, com obrigatoriedade de ter fundado ele mesmo pelo menos uma empresa, tendo como linha de *expertise* a desse gestor ter ficado a frente de uma empresa, sua ou não, pelo menos por mais de 10 anos e como critério a obrigatoriedade do faturamento anual de uma das empresas lideradas ter superado \$200 milhões de dólares em faturamento anual. Segundo os autores, esses critérios garantem que esses respondentes passaram tempo suficiente lidando com cenários de decisão e adquiriram elevada capacidade de performar neles.

No estudo nessa tese, o ranking de *expert* ou a premiação Ernst & Young não são opções. Também não parece fazer sentido a adoção da linha do faturamento anual superior a \$200 milhões de dólares e isso mesmo que a conversão fosse feita em poder de compra e não em cambio dólar-real, ou seja, mesmo que se considerasse a linha em R\$ 200 milhões de reais. É possível, no entanto, considerar a linha dos mais de 10 anos à frente de uma empresa como tomador de decisão tendo dedicado tempo suficiente para a tarefa e entende-se que essa é a base do conceito adotado de Read et al. (2009) podendo servir nesta tese como ponto de compreensão.

São as empresas cujos donos, entrevistados ou não, tomadores de decisão inclusive sobre o registro ou não da marca, que poderiam ser qualificados como *expert* pelos mais de 10 anos tomando decisões no setor em empresas por eles criadas: Hits (12 anos à frente da empresa); Donna Carlotta (3 anos em uma empresa anterior e 7 anos na Donna Carlotta da sócia fundadora); Perlatto (mesmo dono há 30 anos à frente da empresa); Mironneli (mesmo dono há 30 anos à frente da empresa); Albarus (dono há 27 anos à frente da empresa); La Femme (dono há 12 anos à frente da empresa); Vicenza (dono há 28 anos à frente da empresa); Marina Mello (dono há 38 anos à frente da empresa). Temos, portanto, ao total 8 empresários classificados como *experts*.

Nota-se nesses resultados que os empresários que são classificados como *experts* são os mesmos onde foi identificada a predominância da abordagem em *Effectuation*.

Podemos detalhar para melhor compreensão dos dados que no caso da Donna Carlotta a empresa anterior da sócia fundadora não era no ramo calçadista, mas sendo a dona e decisora nas duas empresas, temos uma das sócias que responde ao critério de *expert* da literatura. Seu marido, sócio na Donna Carlotta, não esteve à frente de outras empresas antes de entrar para a Donna Carlotta, há 6 anos, empresa fundada um ano antes por sua esposa. Vale observar que a família de sua esposa atua no ramo de calçados há muitos anos e ela traz daí conhecimento por elo de família como tratado no item referente a Conhecimento nesta investigação.

As experiências dos sócios da Stella Ramalho e da Brazil Boots de mais de 10 anos em outras empresas - pelos critérios da literatura adotados- não os qualificam como *expert*, não sendo na empresa anterior os tomadores finais das decisões de acordo com a teoria (também não se investigou na prática a questão).

Nos dois casos em que as proposições não foram verificadas, existem ainda algumas observações interessantes.

Na Perlatto, o desafio inicial de conseguir diferenciar o que é o modelo de decisão da entrevistada daquele do empresário dono da empresa foi superada ao se observar a trajetória da empresa há mais tempo do que aquele em que a entrevistada trabalha na empresa, assim como com a observação dos relatos sobre as opiniões do dono. Predomina na atuação do dono da empresa a abordagem efetiva. A empresa não centrou objetivos na exportação e foi apenas aproveitando as oportunidades sem grandes envolvimento e deixando os relacionamentos orientarem a trajetória. O registro de marca não surgiu no centro das preocupações na primeira década da empresa.

Já a gestora foca no resultado esperado com base na avaliação risco-retorno realizada. Ela se orienta por objetivos e sub-objetivos, mesmo em cenários com limitações de recursos como para registrar as marcas nos países no exterior. Adota predominantemente uma atuação em *Causation*.

A decisão sobre o registro no exterior foi tomada antes da entrada da gestora. No Brasil antes do registro no exterior. Não foi possível se estabelecer qualquer elemento que corroborasse o papel da abordagem da empresa em *Effectuation* na decisão sobre os registros de marca.

Na Marina Mello, fica em evidência a adoção do modelo do *Effectuation*. O empresário baseou sua estratégia em parcerias e relacionamentos e vai trabalhando à medida que identifica oportunidades. Ele levou 8 anos para pensar no registro de marca no Brasil porque não considerou até ali como questão relevante para a forma de explorar oportunidades.

5.2.24 Referente à *Network*

PT39. A *Network* age na decisão quanto ao registro no Brasil.

PT40. A *Network* age na decisão quanto ao registro no exterior.

O Quadro 71 apresenta os casos em que as proposições PT 39 e PT 40 foram corroboradas. Foi o caso na Stella Ramalho e na La Femme apenas no Brasil enquanto na Donna

Carlotta, na Perlatto, na Mironneli e na Brazil Boots foram corroboradas também para o exterior.

Empresa	PT 39	PT 40
Stella Ramalho	Corroborada	
Hits		
Donna Carlotta	Corroborada	
Perlatto	Corroborada	Corroborada
Mironneli	Corroborada	Corroborada
Albarus		
La Femme	Corroborada	
Vicenza		
Marina Mello		
Brazil Boots	Corroborada	Corroborada

Quadro 71 - Resultados para PT 39 e PT 40

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

O peso atribuído a esse fator pela Stella Ramalho, pela Donna Carlotta e pela La Femme foi 5 e só participou na decisão para o registro no Brasil. Para as demais empresas onde o fator atuou também para o exterior, temos o caso da Perlatto onde teve peso 5 para exterior e 4 para Brasil e da Mironneli e da Brazil Boots com peso igual 4 para o exterior e para o Brasil. O peso indica que a *Network* é um fator de destaque nas empresas onde atua no processo de decisão sobre o registro de marca.

Aprofundando a forma como age este fator no processo de decisão estudado, observamos que na Stella Ramalho a *Network* agiu quando os sócios buscaram clientes, amigos e fornecedores para testar o nome “Stella Ramalho” como escolha para identificar os produtos e receberam nos feedbacks a recomendação de buscarem logo o registro oficial da marca junto ao INPI. O empreendedor também menciona que a *Network* gerou a relação com o procurador representante do registro marcário:

Na verdade, indicação de parceiros nosso, né? O próprio escritório nosso de contabilidade que fez essa indicação pra gente. É, a gente, na verdade, a gente queria registrar a marca para não ter problemas futuros, né?

Na Donna Carlotta, a *Network* gerou o contato com a Abicalçados e APEX que, como vimos, foi fator decisivo para registro no Brasil pela exigência para o *Brazilian Footwear*.

A *Network* na Perlatto age no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior de diferentes formas. Primeiro, age pelo procurador, amigo dos donos, que incentivou o registro no Brasil. Depois, atua via a contratação da gestora para área de exportação e, novamente, pelo procurador que vem trazer a notícia sobre os processos de concorrentes no exterior que motiva os novos registros. A relação com os distribuidores no exterior é ainda um dos fortes componentes dessa ação da *Network* no processo de decisão do

registro de marca no exterior.

Na Mironneli, o conhecimento sobre o processo para o registro de marca e o conhecimento sobre o papel do registro na proteção da construção da empresa em inovação, clientes e reputação vieram através da *Network* via contatos com outras empresas que foram iniciados muitas vezes em feiras de negócio, dentre elas, com destaque, a Inspiramais.

Na La Femme, o empresário aborda o papel da *Network* para relação com procurador e registro de marca:

Eu tenho a Beere, que é o, o doutor Beto. Que é o, é um, é lá de São José do Rio Preto, é um advogado conhecido que se mexe só com marcas e patentes. Ele cuida interesses do meu pai, e já foi um lojista muito importante em São José do Rio Preto. Já teve marcas importantes em São José do Rio Preto e ele que cuidava sempre da, dos registros de marcas e tudo. E ele é um escritório que cuida daqui da Klin, Pampili, Kid, Pé com Pé. Todas as grandes indústrias e quem tem marca registrada, é ele que cuida aqui. Então, ele é meu consultor. Quando eu tenho alguma dúvida, alguma coisa, eu preciso: “Ó, eu tô indo, eu vou fazer a feira.

A La Femme é a empresa onde a ação da *Network* na exportação e nas questões do registro marcário são mais mencionadas. Nela, a *Network* foi central na história da criação da empresa e na geração de oportunidades para o empreendedor quando, recém desempregado, ir para a China e dessa experiência trazer a ideia de produção de um calçado diferente com pedrarias ainda não visto no mercado brasileiro. A *Network* possibilitou também os recursos financeiros para a abertura da empresa através da sociedade criada com o antigo cliente de sua antiga empregadora que o contratou para ir para a China como consultor nas compras. Foi também a *Network* decisiva para a escolha de local da sede da empresa em Birigui onde o empreendedor já tinha contatos. A *Network* atuou ainda no relacionamento mais próximo com fornecedores chineses que gerou a possibilidade de melhoria dos materiais que resultaram em melhorias de qualidade do produto (exemplo: a cola nas pedrarias para não caírem).

Na Brazil Boots, a *Network* foi trazida essencialmente pela licença da marca New Holland e agiu diretamente na decisão sobre registro da marca Brazil Boots no Brasil e no exterior.

Nas demais empresas não foi observada a *Network* agindo no processo de decisão sobre o registro de marca, mas pôde-se observar o seu papel em outras questões das empresas.

Na Albarus, o empresário considera que a dinâmica de *Network* do município ajudou e ainda ajuda em tudo nos negócios:

Desde o fornecimento de matéria prima, prestação de serviço, a mão de obra interna, externa. Tudo isso é um conjunto importantíssimo de você procurar e ter o fornecedor próximo de você. De você procurar a mão de obra. Você ter ela disponível. Você procurar um prestador de serviço e ter ele disponível, isso

é essencial pro bom andamento da fabricação dos seus produtos, né?

Em especial, trata da *Network* gerada a partir da ACIF- Associação de Comércio e Indústria de Franca para as oportunidades de participação em feiras e venda para compradores internacionais e para capacitações exclusivas sobre o tema da exportação.

Assim como a Stella Ramalho, o empresário da Donna Carlotta trata da *Network* sobre fornecedores. Diferentemente das demais empresas da pesquisa, no caso da Donna Carlotta a importância e a facilidade que o empreendedor sente em construir *Network* foi orientando toda a estratégia e o modelo de negócios, a ponto de transformar a empresa de uma fabricante em uma agente de exportação. O empresário aparece como grande fomentador da *Network* geral de sua região, assumindo protagonismo, o que acabou conduzindo ao modelo de negócio que funciona hoje em paralelo à da fabricação e que, visivelmente, tende a dominar o modelo de negócio da Donna Carlotta. Essa capacidade de atuação como protagonista em *Network* geradora de vendas é, inclusive, avaliada pelo empresário como mais rentável do que a atividade de produção:

Na, na verdade, virei uma, uma comercial exportadora de sapato da minha cidade, você entendeu? Basicamente. Eu tentei fazer aqui um grupo de, de algumas fábricas pra exportação, sabe? Mas o pessoal aqui ainda é um pouco receoso. Eu não sei qual que é o problema, na verdade. O pessoal, eu acho que prefere trabalhar mais o mercado interno. Então, eu, eu tenho, não dá pra fazer nada assim, uma, uma parceria muito legal com os caras, sabe? Então, eu tenho que pegar o pedido e aí, ir atrás, e desenvolver e tudo mais. É que quando o cara, que nem... Já tem umas 5 fábricas aqui que tem produção alta que trabalha comigo. Então, quando, como ele já pegou o primeiro pedido, aí ele já fica mais animado, aí já me procura pra passar novidade: “Vem aqui, vamos fazer um trabalho.” E tudo mais. Ah, por aí vai. Você tem que ir se aparecendo, né? Quando você aparece com alguma coisa lá o pessoal sempre vai lembrando.

Ó, às vezes a margem é até melhor do que eu produzir, se você quer saber.

5.3.23 Referente a Ações de entidades de apoio à PME

PT 41. A ação de entidades de apoio à PME age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.

PT 42. A ação de entidades de apoio à PME age na decisão sobre o registro de marca no exterior.

O Quadro 72 apresenta o caso único em que as proposições PT41 e PT42 foram corroboradas. Trata-se da Donna Carlotta. Nela, considera-se que ambas as proposições tiveram peso 5 como fator de decisão sobre o registro de marca no Brasil; o registro de marca é exigência

da Abicalçados para a empresa entrar no programa de exportação *Brazilian Footwear* e na plataforma de *market place* do programa.

Empresa	PT 41	PT 42
Stella Ramalho		
Hits		
Donna Carlotta	Corroborada	
Perlatto		
Mironneli		
Albarus		
La Femme		
Vicenza		
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 72 - Resultados para PT 41 e PT 42

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

O *Brazilian Footwear* é uma parceria entre Abicalçados e Apex. Ele foi motivador do registro, conforme evidenciado no seguinte trecho da entrevista:

Ah, não. Foi comigo mesmo, porque foi uma exigência da ABICALÇADOS. Eu sou associado da ABICALÇADOS e hoje para ser associado lá, você tem que ter a marca registrada. Foi um advogado amigo nosso que fez.

Cabe destacar que esse é exatamente o único caso de não registro válido no Brasil na pesquisa, dado que os pedidos depositados pela empresa junto ao INPI não foram acompanhados e não resultaram em registro, demonstrando uma inefetividade nesse papel no objeto da pesquisa.

Questionado sobre o papel do Sebrae e sobre os processos de aquisição de financiamentos obtidos junto ao órgão que haviam sido mencionadas, o empresário da Donna Carlotta responde que uma exigência semelhante sobre registro de marca nunca foi feita.

Com exceção da Donna Carlotta, as ações de entidades de apoio à PME não aparecem como agindo na decisão sobre o registro de marca. Interessante nisso observar que outras duas empresas do universo da pesquisa também pertencem ao *Brazilian Footwear*, mas nos dois casos o registro da marca não foi motivado pela exigência para a participação no programa.

Na análise destas duas proposições PT41 e PT42, a Tabela Código Documento (Figura 27) e o Diagrama de Sankey (Figura 28), construídos durante a análise no software ATLAS.TI, oferecem uma visão geral da menção a entidades de apoio à PME no discurso dos empresários.

	1: Stella...	2: Hits...	3: Dona Carl...	4: Perlatt...	5: Mironelli...	6: Albarus (F...	7: La F...	8: Vicenza...	9: Marina...	10: Brazil B...	Totais
	74	59	56	75	44	58	66	73	57	39	
ABICALÇADOS				1				1	1		3
ACIF						2					2
APEX			4	1		1		2	1	1	10
ASSINTECAL			2								2
Receita Federal			1								1
SEBRAE			2		1			2			5
SENAI					1				1		2
Totais	0	0	9	2	2	3	0	5	3	1	25

Figura 27 - Tabela Código Documento sobre Entidades de apoio à PME citadas

Fonte: A Autora no ATLAS.TI

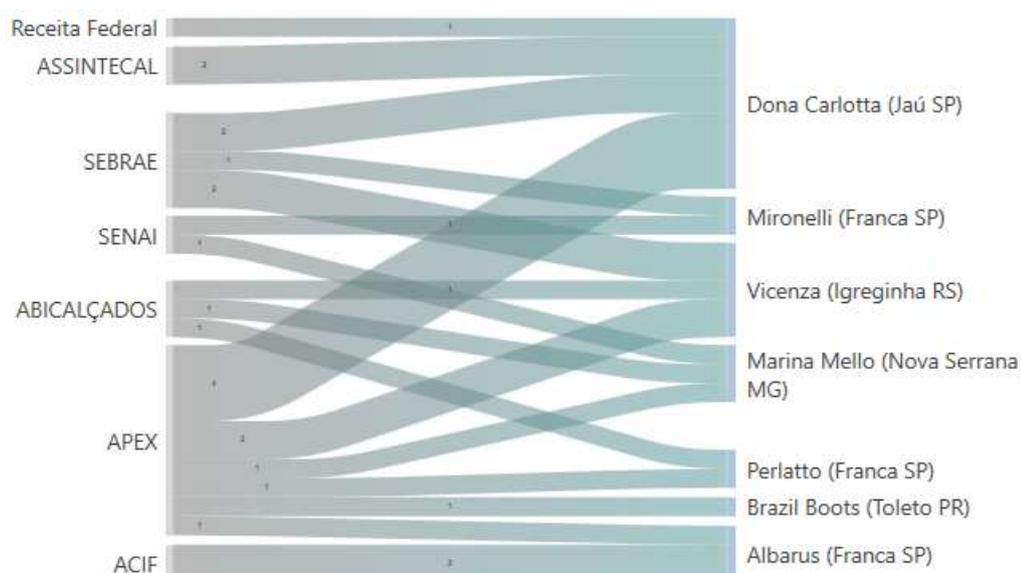


Figura 28 - Diagrama de Sankey sobre entidades de apoio à PME citadas

Fonte: A Autora no ATLAS.TI

Como pode-se observar, a Donna Carlotta consta com um número de referência, bem acima das demais empresas (10 das 25 referências contadas nos discursos). Observa-se também uma maior participação em número de referências à APEX (10 das 28 referências), seguida pelo SEBRAE (7 das 28) e pela ABICALÇADOS (6 das 28).

Stella Ramalho, Hits e La Femme respondem que não contam com entidades em suas exportações.

O empreendedor da Hits, em particular, considera difícil o acesso à ABICALÇADOS e ao SEBRAE.

Na história da Donna Carlotta tem destaque um programa de apoio da APEX

considerado pelo empresário como grande alavancador inicial da exportação. O contato com a agência ocorreu através da rede de *network* do empresário que recebeu em 2015 um convite de um professor do curso universitário de Comércio Exterior para fazer parte, como uma das empresas pioneiras, de um programa de monitoramento da APEX. No relato, fica claro que ocorreu uma combinação nos dois sentidos: a apoio oferecido pela agência ao mesmo tempo que o empresário agia nos passos iniciais num movimento de busca pela exportação. Das contribuições concretas da APEX, o entrevistado lista a orientação e o apoio profissional para a elaboração de um site em português e inglês e para a montagem de um catálogo virtual de produtos com tabela de preços em dólar. Foram essas contribuições centrais, na visão do empreendedor, para o sucesso de sua exportação. Em apenas um ano, a exportação já representava 85% do faturamento da DC que, por esse número, pertence à categoria *Born-Global* definida na Revisão de Literatura. O empresário relata que a APEX tem até hoje participação no apoio às suas exportações apesar do fechamento da unidade regional mais próxima que funcionava em uma faculdade da cidade onde a empresa tem sede. Ele atribui à APEX um apoio mais estratégico, oferecendo estudos de mercado e contatos para a *network* internacional que tem grande papel na facilitação de questões operacionais da exportação.

O mesmo acontece com a ASSINTECAL que responde rapidamente a qualquer pedido de apoio e com quem o empreendedor tem um contato direto, via whats app, com muita facilidade. Ele se define como “apadrinhado” da ASSINTECAL e valoriza a atenção dada pela associação à sua empresa. Ele ressalta a qualidade das orientações e o nível de detalhamento profissional que muito contribui com as questões da internacionalização vivenciadas, sobretudo as jurídicas. Como exemplo, cita a recomendação da ASSINTECAL para que ele produzisse material de divulgação mostrando ações sociais e ambientais da empresa como forma de conquistar clientes no exterior onde tais iniciativas são muito valorizadas. Cabe, nesse contexto, lembrar que a ASSINTECAL é organizadora do programa para inovação em couro e materiais em torno da feira com mesmo nome chamada Inspiramais.

Em relação ao SEBRAE, dois tipos de apoio foram descritos. Um primeiro de apoio para obtenção de linha de crédito de financiamento e um segundo de disponibilização de conteúdo via cursos e planilhas oferecidas on-line:

Não, sim. O SEBRAE, o SEBRAE, ele dá algumas dicas, assim, legal, faz pra, pra, pra linha de, pra linha de crédito, sabe? O SEBRAE eu tenho bastante, bastante conteúdo lá que eu já, eu já peguei neles lá. Planilha pra custo, planilha pra fluxo de caixa, bastante curso eu já fiz lá. O SEBRAE me ajuda assim. É, mas eu já tive até consultoria via telefone, que pessoal me ligou, tal, com agendamento para saber.

O empresário da Donna Carlotta fala do apoio da Receita Federal para tirar dúvidas relativas à exportação.

O gestor da Vicenza trata especificamente da APEX e da ABICALÇADOS como fontes de apoio, mencionando uma verba financeira concedida pelas entidades para ações comerciais e de imagem. O acesso ao recurso se faz por participação em editais. Dentro das ações de comércio e de imagem, o empreendedor fala do propósito e do planejamento quanto ao “reforço de marca”:

Ah, todas essas. Todas as entidades de classe, a gente, provavelmente, tem relacionamento com todas, né? No caso da ABICALÇADOS e as entidades, na verdade, do governo que ajudam na exportação. Seja ela... No caso do sapato é a APEX, né? Então... Como funciona? A APEX é agência híbrida ligada ao governo. Então, ela tem aí um valor, né? Um budget ao ano que ela dedica pra associação dos calçados, que é a ABICALÇADOS. E dentro da ABICALÇADOS, você tem uma segmentação, onde tu podes trabalhar determinados níveis, né? Cada nível de maturidade exportadora te dá acesso a algumas iniciativas. Hoje, a gente tá no nível máximo, né? Dado a operação que a gente tem com site no exterior, com Instagram, com outras coisas que nos permitem uma classificação maior. Então, a gente acaba utilizando de todas... De todo o orçamento disponível para imagem e para parte também comercial, né? Então, comercial e imagem... Todas as ações que a gente participa hoje com verbas da APEX. Que não são verbas totais, não. São parciais. Às vezes é 30, 40, 50% da ação que a gente faz.

A gente passa, então, né, no começo de cada ano as ações e através de editais tu acaba aderindo, né? Então, uma vez que tu se identificas com aquela ação, tu aderis ao edital. Claro que sempre depois da ação finalizada tem uma contrapartida, né? Temos que passar uma série de documentos e a cada desempenho, né, obtido com aquela iniciativa, né? Para a APEX e para a ABICALÇADOS.

Agrega sim. Como eu te falei, 90% das empresas hoje que são exportadoras elas tão em níveis.... A gente fala de “cinza”, né. Que é o iniciante. Então, é normal que a entidade passe. É normal também que a APEX esteja voltada para o novo entrante, para o novo exportador. Porque ela tem que fomentar novas empresas a exportar. Então, nem todas as ações que são propostas fazem sentido para marcas que já estão estabelecidas. Mas as que são comerciais, relativo à imagem e, no caso, é de promoção, de imagem e tudo mais, pra nós, fazem sentido. Então, a gente adere as que mais fazem sentido pra nós e deixa a verba, digamos, de ações mais básicas, para quem, normalmente, é novo entrante. Tem ação de comunicação, tem editoriais, tem a participação de feiras também, que são patrocinadas... Parte dela. Então, toda essa parte que fomenta negócio pra nós, que ajuda no reforço de marca... A gente participa. Mas tem coisas pra... Sei lá... Capacitação... Tem missões também em mercados que pra nós não fazem tanto sentido, e que a gente acaba não participando e a gente deixa pra outras empresas. Mas tudo que tá alinhado com o nosso planejamento, a gente tá participando sim.

A Albarus dá destaque quase que exclusivamente à ACIF- Associação para Comércio e Indústria de Franca - que esteve à frente da organização de uma feira de negócios calçadista

avaliada pelo empresário como <<muito bem-organizada>> com um trabalho prévio de interlocução entre compradores internacionais e expositores, antecipando as vendas a serem concretizadas no evento. A ACIF teve destaque ainda pelas capacitações exclusivas sobre mercado externo para donos e diretores das empresas. A associação teve ainda uma atuação como canal de conhecimento sobre iniciativas como o *Brazilian Footwear* e sobre programas da APEX:

Eu, recentemente a gente, na verdade ainda finalizou. Através da ACIF a gente está fazendo um trabalho, assim, de... Que é um curso, não vou dizer um curso, mas uma capacitação do mercado externo. E a gente falou muito sobre a APEX, sobre a Footwear que você acabou de falar aí. Que ela tá ligado com a ABICALÇADOS. A gente falou muito com o Brazilian Footwear. E tem muita coisa legal aí, sabe? A ACIF na verdade, ela representa o comércio e a Indústria do município de Franca. É uma instituição, uma entidade muito forte. Oferecem uma capacitação, que ela é feita para diretores de alguma empresa individualmente. Por exemplo, eu, me parece que ele tem uma carteira lá de dezessete empresas. E não trata com as dezessete empresas juntos. Ele fala com o Silvio, depois com o Antônio, depois com José. É muito legal. O aproveitamento é dez. é muito legal. Depois, até se você me permitir, se você quiser o contato do Rafael, é um cara que olha, ó, mil. Se precisar de informação. Esse cara, ele é fantástico. Rafael e a Iara. São os dois que representam e são ótimos. Nós começamos o ano passado. Inclusive a ACIF juntamente com o SEBRAE e a Prefeitura, nós trabalhamos para realizar uma feira de exportação muito legal, sabe? Era uma feira bem diferente. Quem que idealizou tudo isso foi o Rafael e a Iara através da ACIF. E eles montaram tudo sozinhos e foi com uma coisa fantástica. O que que foi feito? Vamos falar o núcleo da feira. Eles contactaram, eu não sei te falar um número correto de importadores, mas fizeram uma seleção destes importadores. Argentina, Paraguai, Uruguai, Panamá, X, Estados Unidos, Espanha. Parece que é onze ou dezenove, eu não tenho certeza. Fechou com eles, dentro daquilo que eles comprariam. Chegou a: “Qual produto que você gosta?” “Eu gosto do produto do Silvio, do Antônio e do José.” “Olha, o produto do Silvio, margem de preço dele, a margem de preço dele é entre 20 e 24. Do fulano é de 21, de 19, de 29 a 32.” Tal, tal. “Te serve? Serve.” Esse cara é o perfil pra comprar o nosso sapato. Ele não, ele vinha na feira e ele não ia sair daqui sem nos dar pedido, porque ele já conhecia o perfil do meu produto, o meu preço e do meu concorrente. Então ele vinha aqui pra comprar. Então, eu não poderia chegar aqui e falar: “Ah, não conheço esse produto. Ele não me interessa.” “Ah, mas o produto me interessa, mas o preço tá fora.” Então, tudo isso foi primeiro elaborado. Aquele que: “Ah, só compra infantil.” Ele foi excluído. “Ah, não. Eu só compro linha social.” não serve. Como é que você vai custear viagem, estadia, alimentação e retorno desse lojista pra ele comprar de um? Então, tudo isso foi materializado. E aí, é o núcleo da feira. Esse importador, ele vinha pra conhecer a cidade, os fabricantes, os exportadores e não tinha como não dar errado, não tinha como não dar certo, entendeu? Era a feira. Foi super divulgada, tudo pronto. Gente com material da feira, tudo pronto. Isso aí foi, foi... A gente teve, pra você ter uma ideia, uma reunião antes do dia dezessete de março, que era... A feira ia acontecer na semana que foi tudo paralisado. Mas ela tá de pé. O projeto dela continua. A feira já está paga, tá, por nós. E é claro que nós, como ela foi feita em parceria com a ACIF, prefeitura, SEBRAE e as indústrias, cada um arcou com seus custos. Mas era uma feira que seria a feira das feiras, viu? Abençoada. Com os importadores certos, com o

fabricante certo. O cara, eu pego o cara na casa dele, ponho ele aqui, ele vai pro meu hotel, depois eu o ponho dentro do avião e entrego ele na casa dele. Ele não vai pra lugar nenhum. A gente indicou alguns e eles fizeram essa seleção. Um trabalho de meses. De meses. E quem estava à frente disso tudo? O Rafael e a Iara. Vamos realizar essa feira ano que vem.

Para a Marina Mello, a APEX e a ABICALÇADOS aparecem juntas no apoio financeiro para viagens e missões internacionais no quadro do programa *Brazilian Footwear*:

Nós somos associados da ABICALÇADOS, aí eles enviaram, né, a proposta de participar da ação, enfim. E eu tenho participado bem das ações com a ABICALÇADOS e tenho achado, assim, que são bem interessantes. Inclusive, a gente ia participar de uma na França esse ano. Aí cancelou por causa da covid. Ela seria em maio, mas sempre que tem uma oportunidade. Alguma... Alguma ação interessante assim, a gente procura participar. E o programa Brazilian Footwear tem um financiamento através da APEX. Aí subsidia uma parte da ação. Não da viagem em si, mas da ação. Passagem, essas coisas, é sempre por conta nossa. Mas a exposição em si, normalmente, o programa que financia uma parte.

O papel do SENAI na Marina Mello é o de oferecer dicas para melhorias de processos de produção no geral com pouca percepção pelo empresário de que participa do desenvolvimento de novos modelos de calçados:

Não, produto não. Produto a gente desenvolve aqui, mas eles (SENAI) me auxiliam mais na parte de processos mesmo. Processos industriais mesmo. Processos de produção.

Na Mironneli, o SENAI entrou no desenvolvimento de produto que foi, inclusive, objeto de uma patente depositada em nome da empresa:

Foi com o SENAI. Aqui de Franca o SENAI. Então, essa, esse produto aí vai ser um, uma, uma, uma, um produto bem direcionado a um público, né? Que que necessita dum, de um, conforto para o pé. Que tem joanete, que tem uma parte, né? Mais, mais ortopédica. Então, a gente, creio que vai, vai atingir um, um, um bom seguimento pra gente.

Não, só para produção nossa e da, da, da marca Miroeva mesmo. E a gente tem um, tem um contato com uma clínica de ortopedia, que é a All Pés, que tem várias clínicas ortopédicas no Brasil. Então, a gente talvez possa se licenciar pra eles. Porque a ideia foi até deles, né?

O SEBRAE entra como um financiador de projetos de desenvolvimento de produto no passado:

O SEBRAE a gente teve, não propriamente dito dentro do, da ASSINTECAL, mas a gente teve, tem apoios do SEBRAE em subsidiar projetos novos. Isso aí a gente já, já teve sim. Isso. Até 50 % a gente já tinha, já tivemos no ano passado, trabalhando com eles lá, com subsídio de 50 % de desenvolvimento dos nossos produtos.

Na Perlatto, a respondente trata do apoio recebido da ABICALÇADOS e da APEX em

ações de captação de cliente. Ela sabe que as entidades também têm iniciativas de apoio em *marketing*, mas afirma que não tem interesse nessas, como evidencia nesse trecho:

A ABICALÇADOS tem vários projetos. De *marketing*, de clientes, de feiras, de rodadas de negócio, de missões. Depende em qual deles que a gente entrar. Nós nunca entramos em um de *marketing*, certo? Nós só entramos nesse de captação de cliente, que é o que mais interessa. >> Um exemplo. Na Couro Moda em São Paulo. Aí o *Brazilian Footwear* traz um comprador. Aí a Couro Moda trouxe 200 compradores. Mas ela não trouxe o fulano de tal que tem 200 lojas lá nos Emirados Árabes. E a APEX tem esse contato com esse cara, entendeu? Ela tem esse contato aí. Vão pagar. O Governo, mais a ABICALÇADOS. A APEX vai pagar pra trazer esse cara. Custear ele 4 dias aqui na... Aqui no... No Brasil.

Na Perlatto, a respondente não traz à tona relação entre a atuação dessas entidades de apoio à PME e a decisão do registro de marca.

Na Brazil Boots a empresária menciona apenas a APEX como promotora de uma capacitação sobre exportação para empresários da cidade de Toledo (RS) em 2019, sem apontar papel na decisão quanto ao registro de marca.

5.3.24 Referente à Participação em Feiras de negócio

São as proposições relativas a participação da empresa em feiras de negócios:

PT42. A participação em **feiras** de negócios age na decisão sobre registro da marca no Brasil.

PT43. A participação em **feiras** de negócios age na decisão sobre registro da marca no exterior.

O Quadro 73 apresenta os casos em que estas proposições PT42 e PT43 foram corroboradas: Stella Ramalho para PT 43 e Hits para PT 44. Na Stella Ramalho é atribuído o peso 4. Na Hits, também: peso 4. Na Vicenza, peso 5 no Brasil e no exterior.

Empresa	PT 43	PT 44
Stella Ramalho	Corroborada	
Hits		Corroborada
Donna Carlotta		
Perlatto		
Mironneli		
Albarus		
La Femme		
Vicenza	Corroborada	Corroborada
Marina Mello		
Brazil Boots		

Quadro 73 - Resultados para PT 43 e PT 44

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

Na Stella Ramalho, a expressão do empresário que resume a ideia tanto do objetivo de sua participação em feiras desde o início da empresa e a razão desta participação agir no processo de decisão sobre registro de marca é: <<quem não é visto não é lembrado>>. Sobre mercado exterior, o empresário busca, gradativamente, ampliar sua *network*, mas entende ser um processo lento e talvez por isso a participação nas feiras parece não agir na decisão sobre o registro de marca no exterior.

De forma quase que oposta, na Hits é a ida para a feira internacional na Itália MICAM que desperta todo o processo de preocupação com o registro da marca no exterior, mesmo que o resultado final não seja obtido, com um processo interrompido a partir do retorno obtido pelo empresário sobre caminho livre para apresentar a sua marca na feira por não existirem anterioridades impeditivas no mercado em que as buscas foram feitas.

Na Vicenza, pode-se dizer que participação em feira é “coisa séria” considerando o elevado investimento em estandes e mídia sobre a feita que a empresa realiza. No entanto, a decisão sobre o registro de marca foi anterior ao início da participação em feiras negócio e, portanto, não se pode afirmar que a feira seja um fator dessa decisão, muito embora nada indique também o contrário. Hoje em dia, entende-se que a exposição da marca em feiras com atualizações no elemento nominativo e figurativo passou a ser uma motivação pela busca de atualizações no registro de marca, com novos pedidos depositados para esses novos conjuntos marcário.

O Quadro 74 indica as feiras que cada empresário declara participar. Os nomes constam tais como foram indicados pelos respondentes. A maior parte dessas feiras já foram apresentadas no item Contexto na Introdução desta tese. No referido quadro, as feiras foram divididas em seis conjuntos. Cada um é identificado por uma letra na primeira linha do quadro: (R) para as organizadas por representantes; (B) para o bloco principal de feiras de negócios calçadistas com público internacional que ocorrem no Brasil; (E) para as feiras no exterior; (C) para feiras de componentes; (M) para feiras de maquinários e equipamentos; (V) para as feiras generalistas sobre Varejo.

Marca	R		B					E						C	M	V
	B	C	F	SI	Zer	Fei	Fe	Fe	Fei	Fei	Mi	De	De	Ins	FI	Retai
	a	o	r	C	o	ra	ira	ira	ra	ra	ca	mai	mai	pira	ME	l
	hi	u	a		Gr	de	e	no	no	no	m	s	s	mai	C	Conf
	ca	r	n		au	Gra	m	Pe	Uru	Eq		Fei	Fei	s		erenc
	l	o	c			ma	Sa	ru	gua	uad		ras	ras			e (Y)
	m					nt		i	or		na	no				

		o d a s	a l				a C a t a r i n a					Eur opa	US A			
SR		X	X	X	X	X								X		
Hits		X	X	X	X	X				X				X		
DC					X					X						
Perlatto		X														
Mironneli		X				X								X		
Albarus		X							X							
La Femme	X	X									X					X
VCZ		X									X	X	X		X	
MM		X		X	X			X	X					X		

Quadro 74 - Feiras de negócios que as empresas participam

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

Na primeira observação em relação aos dados apresentados no Quadro 74, na leitura por colunas, aparece com destaque a participação na Couromodas pelas dez empresas, assim como a participação na Zero Grau ou demais feiras de Gramado e na feira do Inspiramais por quatro das dez empresas. Na leitura por linhas, tem destaque a Stella Ramalho, a Hits e a Marina Mello como grandes adeptas às feiras, seguidas pela Vicenza. Dessas, relacionando-se com a tabela CC a proposição PT 43 é corroborada na Stella Ramalho e Vicenza. A PT 44 é corroborada para Hits e Vicenza. Entende-se que o quantitativo de feiras pode não ter papel na decisão sobre o registro de marca em alguns casos como no caso da Marina Mello. Destaca-se ainda o fato de a Brazil Boots nunca ter participado de nenhuma feira, sendo a única empresa pesquisada nesse caso, o que como sabemos não impediu seu excelente desempenho em exportação e suas decisões relativas ao registro de marca, por um dinâmica diferente onde tem grande papel a licença da New Holland.

Na análise dos discursos, primeiramente, constata-se que as empresas que participam de feiras começaram logo no primeiro ou segundo ano de sua existência. Enxerga-se ainda a constância com que participam, sendo este um forte indicativo de que acreditam que de alguma forma vale o investimento. Detalhando o investimento, ou seja, os custos, foi mencionado pelo empresário cuja sede fica em Igrejinha (RS):

Pra ti participar de uma feira hoje, né, a nível de São Paulo, tu desembolsas belos 300 mil reais mais ou menos, com stand 350 mil, sabe>>>.

Na Mironneli, a feira tem papel central na Inovação e ela sim age na decisão de registro de marca. A relação observada só não é direta entre a participação em feiras e a decisão do

registro de marca, mas é igualmente importante observar essa relação por intermédio de outro fator. Os interesses e motivos de participação descritos pelos entrevistados são organizados no Quadro 75. Indica-se nele o tipo de feira objeto da fala do empresário.

Marca	Função das feiras
SR	1) Ser visto para ser lembrado (tipo B); 2) Lançamento de produtos (tipo B); 3) Contato e Relacionamento com agentes de exportação e clientes, processo de conquista da confiança (tipo B)
Hits	1) Ser apresentada no grupo dos exportadores (recebendo selinho, tipo B); 2) Começar a aparecer para o mundo (tipo E)
DC	1) Melhor Ponto-de-encontro com clientes para trocar uma ideia e talvez fechar algum negócio (tipo B); 2) Estabelecimento de contato para negociações de venda a longo prazo (tipo B)
Perlatto	1) Volume de vendas (tipo B); 2) Contato com novos clientes (tipo B)
Mironneli	1) Negócios e vendas (tipo C); 2) Conhecer novos materiais (tipo C); 3) Canal adequado para expor para compradores old style do mercado europeu (tipo E)
Albarus	1) Apresentar seu produto e sua marca para potenciais clientes
La Femme	1) Local de vendas para compradores da América Latina (tipo B); 2) Prestígio (tipo E)
Vicenza	1) Imersão de marca: Estar como marca, visibilidade, inclusive gerando conteúdo para mídias sociais (tipo B); 2) Contato com clientes, que faz sentido sobretudo porque a maioria é old school na forma de se aproximar de uma empresa para comprar (tipo B); 3) Ver as tendências em materiais que serão usados 2 anos depois (tipo C)
Marina Mello	1) Branding para a empresa (E); 2) Novidades para linha de produto, solados e materiais (tipo C); 3) Novas máquinas (tipo M); 4) Negócios quando se tem está preparado para atender em venda “passiva” (tipo B)

Quadro 75 - Motivos de participação nas feiras

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

Ser visto

“Ser visto” é motivo da participação em feiras de negócio apontado na Stella Ramalho, na Hits e na Albarus. A feira é descrita como o local para lançamentos e apresentação da marca ao mundo. As vendas são consequência do “ser visto”.

No caso da feira italiana Micam, o “ser visto” também está ligado a crescer prestígio para a marca por uma espécie de atestação do sucesso da empresa. Esse trecho da entrevista com o empresário da La Femme evidencia essa observação:

Porque é um prestígio, né? Você tá participando duma feira, a MICAM, que é a feira italiana de calçado, que é feiras mais importantes do mundo. Você tá lá junto participando com uma ideia que começou há 12 anos de terceirizar rasteirinha.

América Latina, de um modo geral, se eu pegar um profissional, tudo, pra fazer andar, ou mesmo usar as feiras aqui, a gente consegue fazer um fluxo e um andamento legal. Sem precisar ir pra feira, você entendeu? Porque aqui eles vêm à feira nacional brasileira pra poder se abastecer de calçado também. O prestígio, mais uma vez, né? “Olha, nós tamo na MICAM.” “Po, vocês tão na MICAM? O cara tem alguma coisa diferente, não é qualquer um que vai tá na MICAM”.

Contato, confiança e ponto de encontro

O contato com os agentes de exportação e o relacionamento direto com clientes têm destaque na Stella Ramalho. O relacionamento é visto pelo empresário como ingrediente essencial da exportação sobretudo no caso de clientes estrangeiro em que a venda é feita pela Stella Ramalho sem intermediários levando à necessidade de substituição da confiança estabelecida via agentes de exportação em outros cenários por uma confiança direta, sem intermediários. Nisso, as feiras são vistas pelo empresário como uma das raras oportunidades de conquistar essa confiança via a frequência de encontros pessoais entre empresário e clientes. Esta conquista é apresentada como um processo lento. Observa-se ainda que, ao retratar o papel das feiras calçadistas, o empresário da Stella Ramalho cria o conjunto “feiras de Gramado” que lidera o papel nos negócios da empresa, com muito maior destaque do que as demais feiras do setor.

No mesmo tema de função de “ponto de encontro” com clientes e “estabelecimento de contato para negociações de venda a longo prazo”, o empresário da Donna Carlotta descreve:

As feiras, para mim, é o melhor ponto de encontro lá para você ter que trocar uma ideia talvez fechar algum negócio. (...) Eu tenho muito contato que eu fiz na feira, que até hoje a gente vai negociando, sabe? Mando amostra, passo novidade, o pessoal me pede, também, eu faço cotação. Então não foi perdido, sabe? É um, tá, tá ali, né, uma hora ou outra pode estourar.

O empresário da Albarus também destaca o papel das feiras de estabelecer contato e criar a *network* onde cada contato vai apresentando outro e abrindo novas oportunidades de negócios. O gestor da Vicenza é mais um que destaca o papel das feiras como um espaço de interação com o cliente.

Imersão de marca

O mesmo gestor da Vicenza traz a expressão “imersão de marca” e detalha toda a experiência pensada para o cliente, seja ele lojista ou consumidor final, nos estandes da empresa nas Feiras onde retrata << interações com todo um ambiente de transmissão>> que combina: um canal de Youtube da marca, transmissões ao vivo pelo Instagram, postagens de fotos dos desfiles dos produtos e *talk shows* no final de cada dia do evento.

“Old fashion”

Observa-se no discurso do respondente da Vicenza que feiras de negócio atendem bem o cliente que categoriza como do tipo “*old fashion*”, aquele que gosta do contato e da interação física com o produto, com a marca e com os representantes da empresa ali presentes. Com outras palavras, algo semelhante é também descrito pelo empresário da Mironneli. Ele dá maior destaque ao mercado europeu que seria ainda mais “*old school*” do que o consumidor brasileiro. O empresário da Mironneli indica participar de todas as feiras calçadistas relevantes na Europa. Parece relevante relacionar isso com a observação sobre o mercado europeu, considerado pelo empresário como <<o mercado mais rico do mundo que não é tão digital>>. Em suas palavras, a Europa é “meio analógica” e o europeu ainda é “antigo” na forma de pesquisar o produto para a compra. Diante desse constato, a participação nas feiras é tida como uma forma acertada de divulgação dos produtos para lojistas, o empresário não tendo grandes expectativas sobre vendas *on-line* para esse mercado.

Organização prévia de contato e preparo

Nota-se no discurso dos empresários a menção aos preparativos para a participação nas feiras.

O empresário da Hits fala da tabela de preço em dólar que ele já leva, mesmo ele mesmo não falando inglês. Ele aposta que a tabela no idioma já ajuda bastante o início da conversa com os compradores estrangeiros que não falam espanhol. O empresário se preocupa em sempre constar na lista dos catálogos de exportadores. Em geral, essas empresas do catálogo de exportadores são indicadas na entrada do stand com um “selinho” que ele se preocupa em

sempre ter. O mesmo preparo de levar uma tabela em dólar é mencionado para a Marina Mello. Essa pequena iniciativa demonstra diretamente para os clientes que a empresa planeja exportar, mesmo quando não o faz ainda.

Na atuação na feira, o empresário da Donna Carlotta começa sempre fazendo um agendamento ele mesmo com possíveis compradores cujo contato encontra sozinho na internet, geralmente via LinkedIn, buscando compradores internacionais calçadistas. Depois de um primeiro contato, ele envia o catálogo da empresa e, em alguns casos, amostras. Sr. Ilídio descreve o passo seguinte para fechar negócios com os seguintes termos: << quando vai virar, vai dar negócio mesmo, aí eu viajo pra fechar negócio só mesmo. Aí você vai lá, aperta a mão e fecha negócio>>.

Resultado em volume de vendas

O volume de vendas fechado propriamente durante os dias das feiras é considerado como pouco significativo pelos empresários. O principal volume acontece nos meses seguintes à feira, através da troca de cartões ocorrida na feira ou quando o cliente lembra de um modelo de calçado que viu em determinado stand e procura eles mesmo a empresa para uma compra. Na Mironneli, o dono estima que 90% de suas vendas para o exterior decorrem dos contatos das vendas realizadas nas feiras calçadistas dentre as quais destaca Couromodas e Francal.

A MICAM

A MICAM é apresentada com frequência por esses empresários como << a gigante lá>>. Os entrevistados a descrevem da seguinte forma: <<A MICAM é muito grande, então, ela tem um pavilhão só de bolsas, um pavilhão só de sapato, um pavilhão só de matéria prima>>. O empresário da Hits trata do objetivo da sua participação na feira italiana: << a gente conseguiria começar a aparecer pro mundo, entendeu?>>. O empresário da La Femme faz de forma semelhante: <<a MICAM seria um *branding* muito positivo para a empresa>>. Nos dois casos os empresários a mesma preocupação com se assegurar de que suas marcas podiam ser apresentadas "ao mundo" na feira sem problemas encomendando uma busca de anterioridades dos registros constantes nas bases europeias. Diferentemente do empresário da Hits que achava que seu registro de marca no Brasil era suficiente para proteger a marca no mercado europeu uma vez observa a não existência das anterioridades prévias à data de seu registro nas bases europeias, no caso da La Femme, o empresário não desconhece o princípio da territorialidade do registro. Ele não fez o pedido de registro e tem como razões para essa decisão: a) a complexidade; b) os custos elevados e c) o menor risco percebido por não existirem registros

da marca ou de marca semelhante por terceiros.

Papel das feiras no desejo de vender para determinados mercados

Observa-se como detalhe no caso Stella Ramalho que a empresa sonha em vender para mercado Europeu e para o Americano e que o empresário entende que isso ocorrerá mais provavelmente via a atuação de um agente de exportação. Por não participar de feiras com foco nestes países e por não ter procurado ativamente agentes para esses mercados, sua única oportunidade, no momento, é estar pronto para caso algumas das feiras no Brasil em que participa gere a oportunidade de conhecer o agente capaz de apoiar a empresa em seu desejo de vender com marca própria ou *private label* para os mercados no exterior.

No ponto específico de desejo em vender para o mercado americano e papel da Feira, o empresário da Hits revela que suas vendas para os Estados Unidos são feitas para uma brasileira que mora e tem loja lá e que esse contato ocorreu por intermédio de uma feira. O empresário não lembra qual das feiras foi, mas recorda que foi há uns 4 anos atrás. Para a Europa e para a Itália, na Hits a MICAM é o destaque.

Sobre a intenção em atingir com a participação em feiras determinados países, a entrevistada da Perlatto fala do interesse do dono da empresa em participar em breve de uma feira na Colômbia e outra na América Latina cobrindo Peru, Colômbia e Equador, as duas visando seus objetivos de expansão.

Na La Femme, o mercado alvo é o do Nordeste brasileiro e a participação na feira Bahical atende este propósito. A empresa, como já visto, considera a MICAM para a aparição como marca internacional e essa participação é motivo de orgulho na trajetória do negócio.

Novo modelo digital

Muitos empresários - participando durante a pandemia do Covid 19 de versões digitais das feiras antes físicas - relatam não terem gostado do formato digital ou terem se decepcionado com a baixa participação. O empresário da Donna Carlotta é um desses empresários que não gostou das feiras digitais que participou em 2020. A ideia que transparece no conjunto dos discursos dos diferentes empresários é que é um formato novo que ainda precisa ser amadurecido e assimilado pelos participantes e para o qual talvez existam limitações, considerando o perfil dos participantes compradores no setor que gostam da feira física para fazer contatos, construir confiança e tocar em produtos aproveitando as questões da busca tátil.

Merece grande destaque no tema desta tese sobre o modelo digital a constatação espontânea por parte de empresários de que esse modelo é ainda mais do que o físico o de uma

feira de “Marcas”, ou seja, de exposição da marca. A marca é apresentada por eles para o tema das feiras digitais como uma ferramenta central na busca dos clientes nas plataformas digitais que exigem muito mais da proatividade de busca dos participantes do que um simples caminhar aleatório pelos corredores de stands das feiras físicas. O respondente da Vicenza traz a expressão “feira basicamente de marcas”, ideia encontrada em respostas de gestores de outras empresas:

Das feiras digitais. Que ainda precisam um pouco mais de maturação, principalmente do... Do cliente final, né? Mas eu acredito que no futuro as feiras vão acabar desaparecendo ou mudando totalmente o seu conceito, né? Com uma questão muito mais de experiência, como a gente vem tratando hoje. É, a gente participava de praticamente todas as principais da Europa e Estados Unidos, né? Mas, hoje, a gente vem migrando pra um modelo de feira digital, que é basicamente de marcas.

Inspiramais e Inovação

Sobre especificamente a feira de inovação em materiais e componentes Inspiramais, o empresário da Stella Ramalho indica que ocorre ali a confirmação do que já está pesquisando naquele momento do ano e que é a oportunidade de pegar amostras, observar melhor e tirar dúvidas sobre o material. O depoimento do empresário da Marina Mello toca em pontos semelhantes indicando a oportunidade de ver ali um lançamento mesmo de fornecedores que já conhecem, um solado diferente ou um material. Quem vai representando a empresa é a equipe de desenvolvimento, o dono mesmo não indo no Inspiramais porque fica na Couromodas que ocorre nos mesmos dias, mas se interessando em ver as novidades trazidas do Inspiramais pela sua equipe. Os empresários comentam sobre o fato de o Inspiramais antecipar novidades em materiais que serão lançadas depois do mercado. O gestor da Vicenza considera que a feira está <<bem na frente>> apresentando com dois ou três anos de antecedências as tendências em materiais, sobretudo nos Couros. Segundo esse gestor, isto tem relevância para a empresa começar a entender as expectativas sobre as demandas dos consumidores. Ele chama, por isso, a feira de <<vanguardista>>.

No caso da Mironneli, a Inspiramais teve um papel de destaque na inovação de produto. Foi ali que o empresário conheceu, há uns dois anos, o material EVA feito a partir da cana de açúcar e os fornecedores de todas as partes de um novo calçado “*green*” que foi aposta da empresa para o mercado americano.

6 AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E OS CASOS ESTUDADOS

Discute-se neste capítulo os resultados obtidos na pesquisa de campo diante do Referencial Teórico apresentado no capítulo 2, sendo, portanto, aqui apresentada a etapa da análise intitulada *Pattern Matching*. A discussão é organizada em torno dos fatores que foram escolhidos na formulação das proposições teóricas apresentadas, no Quadro 76, no item 2.5 do capítulo 2.

Primeiramente, se apresenta, no Quadro 76, o resumo dos achados sobre as proposições teóricas.

Em seguida, se apresenta, no Quadro 77, a leitura dos resultados, organizados por fator, dentre os fatores apresentados no referencial teórico e listados na Proposição Teórica Central (PTC). Os quadros resumem os achados que serão, na sequência, nesse mesmo capítulo, discutidos com maior profundidade com base no referencial teórico adotado.

6.1 QUADRO RESUMO DOS ACHADOS SOBRE AS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

O Quadro 76 resume os achados da pesquisa de campo para cada conjunto das proposições teóricas elementares, reunindo, portanto, os achados sobre toda a proposição teórica central desta pesquisa.

Proposição Teórica	Achados da pesquisa de Campo
PT1. A idade da empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil . PT2. A idade da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior. PT3. O tempo de atuação na exportação age na decisão sobre o registro de marca no exterior. PT4. O tempo de atuação na exportação age na decisão sobre o registro de marca no Brasil.	PT1 e PT2 corroboradas em algumas empresas, mas atuando via outros fatores (Estratégia de Crescimento; Conhecimento; <i>Network</i>) e não diretamente. PT3 e PT4 não corroboradas no estudo. Indícios de que o início da exportação, por ter sido motivo do pedido de registro no exterior para algumas empresas.
PT5. O tamanho da empresa age na decisão sobre o registro de marca no Brasil. PT6. O tamanho da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	PT5 e PT 6 não corroboradas. No universo das PMEs nenhuma diferença observada entre tamanho pequeno e médio para registro de marca.
PT7. O custo do registro de marca a age na decisão sobre o registro de marca no Brasil	PT 7 (Brasil) não corroborada. PT 8 (exterior) corroborada a depender do país para algumas empresas.

PT8. O custo do registro de marca a age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	
PT9. A representatividade das vendas no Exterior age na decisão sobre o registro de marca de exterior.	PT 9 corroborada para algumas empresas.
PT10. A representatividade das vendas com marca própria age na decisão sobre o registro de marca no Brasil. PT11. A representatividade das vendas com marca própria age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	PT 10 e PT 11 corroboradas para algumas empresas.
PT12. Características do elemento nominativo marcário agem na decisão sobre o registro de marca no Brasil. PT13. Características do elemento nominativo marcário agem na decisão sobre o registro de marca no exterior.	PT 12 e PT 13 corroboradas para algumas empresas. A PT 13 é corroborada também para empresas onde a PT 12 não é corroborada. É o valor dado pelo empresário à característica que amplia sua vontade em proteger sua propriedade por registro de marca
PT14. A presença ativa da empresa nas mídias sociais age na decisão sobre o registro de marca no Brasil . PT 15. A presença ativa da empresa nas mídias sociais pela empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior .	PT 14 e PT1 15 corroboradas para algumas empresas em alguns casos não sendo as mesmas, ou seja, em algumas empresas PT 14 ou PT15 é corroborada e a outra não.
PT16. A estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) age na decisão sobre o registro da marca no Brasil. PT17. A estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) age na decisão sobre o registro da marca no exterior.	PT16 e PT 17 corroboradas para algumas empresas.
PT18. A quantidade de países para onde exporta age na decisão sobre o registro de marca. PT19. A especificidade dos países para onde exporta age na decisão sobre o registro de marca.	PT 18 corroborada em uma empresa. PT 19 corroborada em algumas empresas.
PT 20. A distância psíquica age na decisão sobre registrar a marca no exterior	PT 20 corroborada para algumas empresas.
PT21. O estágio de I-models da empresa age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	PT 21 corroborada para algumas empresas.
PT 22. A expectativa em relação ao futuro age na decisão sobre o registro de marca.	PT 22 corroborada em uma empresa.
PT 23. A Precificação age na decisão sobre o registro de marca.	PT 23 corroborada para algumas empresas
PT24. A inércia age na decisão sobre o registro de marca no Brasil PT25. A inércia age na decisão sobre o registro de marca no exterior	PT 24 e PT 25 corroboradas para algumas empresas, as mesmas para as duas proposições.

PT26. O alerta empreendedor age na decisão sobre o registro de marca. PT27. O viés de exploration age na decisão quanto ao registro de marca.	PT 24 e PT 25 corroboradas para algumas empresas. Algumas empresas verificam as duas simultaneamente.
PT28. A aversão ao risco age na decisão sobre registrar a marca no Brasil . PT29. A aversão ao risco age na decisão sobre registrar a marca no exterior .	PT 28 e PT 29 corroboradas para algumas empresas. Algumas empresas verificam as duas simultaneamente.
PT30. A Inovação age na decisão quanto ao registro de marca no Brasil . PT31. A Inovação age na decisão quanto ao registro de marca no exterior	PT 30 e PT 31 corroboradas em algumas empresas.
PT32. A experiência com barreiras de entrada age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	PT 32 corroborada em uma empresa.
PT33. O modo de atuação age na decisão sobre o registro da marca no exterior.	PT 33 corroborada em algumas empresas.
PT34. O motivo da internacionalização age na decisão sobre registrar a marca no exterior.	PT 34 corroborada em algumas empresas.
PT 35. O conhecimento age na decisão quanto ao registro no Brasil. PT 36. O conhecimento age na decisão quanto ao registro no exterior.	PT 35 e PT 36 corroboradas em algumas empresas.
PT37. <i>Effectuation</i> e/ou <i>Causation</i> age na decisão quanto ao registro no Brasil. PT38. <i>Effectuation</i> e/ou <i>Causation</i> age na decisão quanto ao registro no exterior.	PT 37 e PT 38 corroboradas em algumas empresas.
PT39. A <i>Network</i> age na decisão quanto ao registro no Brasil. PT40. A <i>Network</i> age na decisão quanto ao registro no exterior.	PT 39 e PT 40 corroboradas em algumas empresas.
PT41. A ação de entidades de apoio à PME age na decisão sobre o registro de marca no Brasil. PT42. A ação de entidades de apoio à PME age na decisão sobre o registro de marca no exterior.	PT 41 corroborada em uma empresa. PT 42 não verificada em nenhuma empresa.
PT43. A participação em feiras de negócios age na decisão sobre registro da marca no Brasil. PT44. A participação em feiras de negócios age na decisão sobre registro da marca no exterior.	PT 43 corroborada em uma empresa e PT 44 corroborada em outra.

Quadro 76 - Resumo dos Achados por proposição teórica

Fonte: A Autora com base nas entrevistas

6.2 QUADRO RESUMO DOS FATORES ENCONTRADOS PARA O PROCESSO DE DECISÃO PARA EXTERIOR E BRASIL, VISÃO POR FATOR

O Quadro 77 apresenta uma leitura por fator, comparando aqueles que foram identificados no estudo como agindo no processo de decisão sobre o registro de marca no exterior e no Brasil com aqueles que não o foram. O referido quadro reúne os elementos da resposta de duas das perguntas de pesquisa da tese: quais são os fatores e se existem semelhanças ou diferenças entre fatores na decisão para o exterior e Brasil.

Fator no processo de decisão sobre registro de marca	No exterior	No Brasil	Diferente ou semelhante entre exterior e Brasil
A idade da empresa	Sim para algumas empresas, mas não atuando diretamente e sim via outros fatores, sendo os identificados: Estratégia de Crescimento; Conhecimento; <i>Network</i>		Semelhante
O tempo de atuação na exportação	Não		Semelhante
O tamanho da empresa	Não		Semelhante
O custo do registro de marca	Sim a depender do país para algumas empresas	Não	Diferente
Representatividade das vendas no Exterior	Sim para algumas empresas	NA	NA
Representatividade das vendas com marca própria	Sim para algumas empresas		Semelhante
Características do elemento nominativo marcário	Sim para algumas empresas		Em algumas destas o fator não agiu sobre a decisão de registro no Brasil e agiu para o exterior
A presença ativa da empresa nas mídias sociais	Sim para algumas empresas		Em alguns casos, age no exterior e não no Brasil e vice-versa
Estratégia de crescimento (canais de venda e mercados) a (canais de venda e mercados)	Sim para algumas empresas		Semelhante
Quantidade de países para onde exporta	Sim em uma empresa	NA	NA
A especificidade dos países para onde exporta	Sim em algumas empresas	NA	NA

Distância psíquica	Sim para algumas empresas.	NA	NA
Estágio de <i>I-models</i> da empresa	Sim para algumas empresas.	NA	NA
Expectativa em relação ao futuro	Sim em uma empresa		Semelhante
Precificação	Sim para algumas empresas		Semelhante
Inércia	Sim para algumas empresas		Semelhante e as mesmas para as duas proposições.
Alerta Empreendedor	Sim para algumas empresas		Semelhante. Algumas empresas mostram o fator para exterior e Brasil, enquanto outras mostram apenas para exterior ou apenas para Brasil.
<i>Viés de Exploration</i>	Sim para algumas empresas		Semelhante. Algumas empresas mostram o fator para exterior e Brasil, enquanto outras mostram apenas para exterior ou apenas para Brasil.
Aversão ao risco	Sim para algumas empresas		Semelhante. Algumas empresas mostram o fator para exterior e Brasil, enquanto outras mostram apenas para exterior ou apenas para Brasil
Inovação	Sim para algumas empresas		Semelhante
Experiência com barreiras de entrada	Sim em uma empresa	NA	NA
Modo de atuação na internacionalização	Sim para algumas empresas	NA	NA
Motivo da internacionalização	Sim para algumas empresas	NA	NA
Conhecimento	Sim para algumas empresas		Semelhante
<i>Effectuation e/ou Causation</i>	Sim para algumas empresas		Semelhante
<i>Network</i>	Sim para algumas empresas		Semelhante
Ação de entidades de apoio à PME	Sim em uma empresa.	Não	
Participação em feiras de negócios	Sim em uma empresa		Semelhante. São empresas diferentes onde foi observado o fator agindo para registro no exterior ou no Brasil

Quadro 77 - Resumo dos Achados por fator

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na Literatura

6.3 DISCUSSÃO COM O REFERENCIAL TEÓRICO PARA CADA FATOR

6.3.1 Idade e Tempo de atuação no mercado

Da Literatura se toma como ponto inicial para esse fator investigado as contribuições de Peng & Ilinitich (1998), Majocchi et al. (2005) e Rienda et al (2020) que analisam a questão da idade da empresa como fator de influência sobre determinados elementos, considerando como idade o tempo entre a fundação do empreendimento e o elemento estudado.

Para Majocchi et al. (2005), a idade que interessa na análise de questões de sua internacionalização é a do número de anos de experiência com exportação.

Observa-se que nenhum destes estudos e nenhum outro encontrado pesquisou a relação entre a idade da empresa e a decisão sobre o registro de marca.

Contudo, como base em muitas questões observadas por esses estudos, esperava-se que a idade da empresa fosse um fator do processo de decisão sobre o registro de marca, imaginando-se que empresas mais velhas, com maior tempo na construção de uma reputação e de uma visibilidade, se importassem mais em proteger o termo usado para identificá-las no mercado, enquanto as mais novas não teriam o mesmo nível de interesse no registro.

A pesquisa de campo realizada junto às empresas calçadistas brasileiras exportadoras indica que idade não aparece como fator no processo de decisão sobre o registro de marca, nem no Brasil nem no exterior, exceto em casos bem específicos. Tal constatação foge do esperado.

Em diferentes casos, para seis empresas do universo pesquisado, o pedido de registro no Brasil foi feito nos primeiros meses ou mesmo antes da abertura da empresa, resultado ainda mais inesperado em relação às proposições inspiradas na literatura.

Os dois casos nos quais a idade aparece como fator do processo de decisão sobre o registro de marca têm por particularidade serem casos em que a idade aparece como uma intermediação para fatores agindo e não um fator de ação sobre a decisão agindo de forma autônoma.

Em um deles, a idade é combinada ao constato da melhor estratégia de atuação: com o tempo de atuação no mercado o empreendedor percebe a estratégia que lhe daria a melhor margem e assim a idade é um elemento do fator “Estratégia de crescimento” (PT 16 e PT 17) e não um fator isolado capaz de agir *solo* no processo de decisão sobre o registro de marca.

No outro caso, a idade é combinada como os fatores “Conhecimento” (PT 35 e PT 36) e “*Network*” (PT 39 e PT 40) que levam o empresário a ter contato com o procurador que agrega maior Conhecimento sobre o tema de registro de marca e é o responsável pelo depósito.

Pode se dizer, portanto, que, nos dois casos observados, não é a idade o fator propriamente na decisão e sim o tempo para se materializar os fatores decisivos que são: Conhecimento e *Network* em um caso ou Estratégia de crescimento adotada em outro.

Em relação ao tempo de atuação na exportação como fator de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior, ele não foi verificado em nenhuma empresa no estudo. Muito pelo contrário. Encontrados casos de empresas que decidiram por pedir o registro de marca logo após iniciar a exportação, o tempo de atuação é percebido como irrelevante.

O estudo ainda identifica indícios de que o início da exportação e não o tempo decorrido nela possa vir a ser identificado como fator da decisão sobre o registro de marca.

6.3.2 Tamanho da Empresa

Como apresentado no Referencial Teórico, o fator “Tamanho da empresa” é discutido em diversos estudos da corrente Comportamental ou que tratam do modelo de Uppsala. Por ser tão básico na caracterização de uma empresa, é quase que natural o questionamento sobre o papel do Tamanho em diversos itens tratados pela teoria. No entanto, como também observado no Referencial Teórico, não é unânime a visão de que o Tamanho da empresa tenha influência em sua internacionalização.

O impacto do fator “Tamanho da empresa” em questões da internacionalização é tratado por Reid (1981), Carvalho & Rocha (1998), Calof (1993), Barreto (1998), Rienda et al. (2020) e Oviatt e McDougall (1994).

Reid (1981) considera que o “Tamanho da empresa” é uma das variáveis que mais exercem influência sobre o comportamento da empresa no mercado externo. Carvalho & Rocha (2002) concorda com Reid (1981) em seu exame de casos da indústria calçadista brasileira com base em dados de 1978 a 1994. Calof (1993), que também concorda com os dois estudos anteriores sobre este fator, entende que a razão disso é que o “Tamanho da empresa” limita o número de mercados que ela decide atender. Barreto (1998), também de acordo, associa à economia de escala e ao poder financeiro a questão da explicação do desempenho exportador pelo tamanho da empresa. Em Rienda et al. (2020), o tamanho da empresa tem impacto positivo na performance.

Todavia, Oviatt e McDougall (1994) discorda de Reid (1981) e dos demais pelo menos no que tange a sua avaliação do tamanho da empresa não ser causa de sua internacionalização.

Estas seis referências geram inputs na reflexão sobre o papel do fator “Tamanho da empresa” na decisão sobre o registro de marca no universo de empresas exportadoras.

Na investigação conduzida junto às dez empresas sobre o referido fator agir ou não no processo de decisão sobre o registro de marca, os resultados obtidos são os de que – no contexto de um universo apenas de PMEs, “Tamanho da empresa” não é fator interveniente, nem para o registro no Brasil, nem para o exterior.

6.3.3 A premissa que o objetivo é o aumento do faturamento

Pode-se, através de nosso estudo também, agregar elementos à discussão conduzida por Welch, Nummela e Liesh (WELCH et al., 2016, p. 785) da premissa de Johanson & Vahlne (1977) de que o objetivo é o aumento do faturamento a longo-prazo, entendido como sinônimo de crescimento.

Um empresário em nosso estudo destaca o medo do crescimento acelerado demais, o que ele chama de “monstro do crescimento que bate à porta da empresa” que pode prejudicar ou mesmo falir o negócio. Esse empresário indica que intencionalmente recusou vendas na exportação para não deixar a empresa crescer demais.

Nesse caso e em todos os demais onde elementos relacionados à saúde financeira foram colocados em evidência, como, por exemplo, a bastante mencionada vantagem da exportação do pagamento antecipado e seguro antes do embarque dos produtos, indicam que o objetivo principal dessas empresas é o de não quebrar. A longo prazo, os empresários buscam sim o aumento de faturamento e orientam suas decisões a negociações de volume que assegurem segurança no faturamento. É o caso para todas as dez empresas na pesquisa. Mas no estudo, nenhum empresário comenta o termo “crescimento” como objetivo, pelo contrário, observa-se no discurso um certo conforto em manter o tamanho atual da empresa com saúde financeira.

Em um caso ainda o empresário tem por objetivo reduzir o crescimento da empresa no que tange o tamanho em si e não o seu resultado de faturamento total. É o caso da empresa que descobriu em outro modelo de atuação agindo como líder em consórcio informal de empresas para atender pedidos de exportação uma margem maior do que a do seu negócio como fabricante (Donna Carlotta).

6.3.4 Custos de registros

Tamanho e limitações orçamentárias caminham juntos nas questões usualmente tratadas para PMEs. Como mencionado na introdução, custo é um critério relativamente comum ao se tratar de qualquer tema relacionado às PMEs e é bastante comum a afirmação de que as empresas de menor porte consideram caro o registro de marca e por isso muitas não registram suas marcas.

O estudo de Sekeff em 2015 sobre a percepção de microempresários fluminenses sobre o registro de marca através do programa do Sebrae chamado Sebraetec apontou os custos elevados como uma das principais barreiras de acesso ao registro pelos pequenos negócios. O estudo Rosas et al. (2007) obteve como resultados das entrevistas com empreendedores e advogados um custo médio de R\$ 3.500 reais para o registro no Brasil. A sua principal conclusão sobre o registro marcário fora que ele era percebido com retorno positivo pelos empresários. Em relação a sua própria revisão de literatura, Rosas et al. (2007) encontra benefícios percebidos pelos empreendedores que não haviam sido encontrados anteriormente por outros estudos, sendo eles: a potencial manutenção do valor do produto pela marca após a expiração da patente; o aumento do valor do intangível da empresa e a valorização do produto pelo cliente com investimentos em patentes. Por outro lado, como benefício apontado na literatura não encontrado em Rosas et al. (2007), estava o <<monitoramento para acompanhar tendências de marcas>>.

Nesta tese, assim como em Rosas et al. (2007), foi feito um levantamento do custo percebido pelos empresários entrevistados que, assim como em Rosas et al. (2007), recorreram todos aos serviços de procuradores advogados especializados para o registro. Em alguns casos, o procurador em descrito como um amigo da família e em outros como um escritório indicado por *Network*. Nessa pesquisa, adicionou-se o levantamento do custo do registro no exterior não tratado por Rosas et al. (2007) ou por Sekeff (2015).

Para o Brasil, por classe de Nice o custo informado pelos empresários variou de “inferior a R\$ 500” a R\$ 2.500 reais, sendo o valor modal o de R\$2000 reais. A diferença desses números apresentados pelos respondentes vai muito além de qualquer diferença por reajustes na tabela de retribuição do INPI. Ela só pode, portanto, estar relacionada ou à lembrança do empresário ou as condições da oferta dos serviços pelos escritórios representantes. Observa-se que nossa pesquisa encontrou, em 2020, um custo 40% inferior ao custo encontrado na média na pesquisa de Rosas et al. em 2007 que pode ser fruto de uma maior concorrência e melhor acesso desses empresários a procuradores com melhores tarifas ou viés da lembrança, o que se reduz um

pouco pela coincidência de valores mais baixos apresentados por diferentes empresários de diferentes localidades do Brasil.

Como indicado na Revisão de Literatura no trecho sobre Rosas et al. (2007), as taxas do INPI somando as duas parcelas são, desde 2012, de R\$ 1.100 reais sem desconto ou para pequenos e médios empresários beneficiários dos descontos conforme legislação ali também referenciada são de R\$ 660.

Dos dez empresários entrevistados, quatro deles não lembravam nada sobre o custo. Todos os dez responderam que não acharam esse custo alto na época. Todos depositaram pedidos de registro no Brasil em um quantitativo que variou de 1 a 7 pedidos em momentos distintos com anos entre um pedido ou um conjunto de pedidos e outro. Uma empresa na pesquisa não obteve nenhum registro de sua marca no Brasil, apesar de dois pedidos. O motivo foi falta de pagamento em uma classe e indeferimento sem recurso em outra, fatos que o empresário desconhece indicando não haver uma questão do custo aqui e sim de falta de acompanhamento e de conhecimento sobre as etapas do processo de registro de marca no país.

Para o exterior, a pesquisa revela empresas que indicam terem deixado de registrar por considerar que não valia a pena naquele momento para um determinado país ou para a totalidade de países. O país em questão abordado foram os Estados Unidos. Uma outra empresa, que possui três pedidos de registro no exterior, trata da necessidade de definir uma ordem de prioridade considerando a impossibilidade de pedir em todos os países que gostaria pelo custo elevado.

Todos os cinco empresários que consideraram a questão do custo para registro de marca no exterior respondem entender se tratar de um custo elevado, mesmo que para quatro deles isso não tenha levado à decisão de não depositar o pedido ou de não pagar a concessão nos casos com duas parcelas distintas.

Os demais cinco empresários não consideraram a questão de custo no exterior.

Os custos para o exterior por país e por classe apresentados variaram de R\$ 4 mil reais a \$ 8 mil dólares, sendo o modal R\$ 10 mil reais. No caso de \$ 8 mil dólares, a respondente indica que somando taxas e custos de documentação resulta em R\$ 30 mil reais e se trata de um orçamento para o registro na China ainda não depositado, a empresa considerando a questão no cenário de negociação ainda com distribuidores no país. Uma outra gestora destaca o custo de litígios que no caso de sua empresa triplicaram o custo do registro no Chile.

A empresa que deixou de registrar entendendo que não valia a pena foi a que apresentou o menor dos custos estimados para o registro no exterior, o de R\$ 4 mil reais. Entende-se, ainda, pelo conjunto de dados apresentados nas respostas, que não foi o custo o determinante na

decisão e sim o não interesse suficiente no tema. O “não valia a pena” nesse caso tratou mais do tempo para buscas sobre a questão do que propriamente uma conclusão em relação aos R\$ 4 mil reais. O empresário reforça que não era um tema objeto de sua atenção até o momento da pergunta.

No total, os dados desta pesquisa indicam que, para o registro no Brasil, custo não é em absoluto um fator do processo de decisão sobre registro de marca, já considerando nele os custos do serviço do procurador contratado. Todos os empresários entendem como custos baixos e nenhum considera custo no seu processo de decisão sobre registro de marca no Brasil. Nesse sentido, contradiz-se aqui a literatura que considera custo uma barreira ao registro de pequenos empresários no Brasil, como tratado por Sekeff (2015).

Para o registro no exterior, parece comum os empresários desconhecerem o custo. Os que conhecem são unânimes na consideração de que se trata de um custo elevado para seus contextos orçamentários. Apesar disso, apenas uma empresa deixou de registrar sua marca no exterior em qualquer país por causa dos custos e mesmo nesse caso o custo não foi o fator predominante, entendendo-se que, fosse maior seu interesse no tema, o custo não teria sido o impedimento à decisão final. Em outros dois casos, os custos levaram à escolha e definição de prioridades para o registro de marca no exterior que vão sendo solicitados na ordem estabelecida. Aqui, parcialmente, pode-se entender que o custo do registro no exterior foi observado como uma barreira ao registro em múltiplos países, mas que não foi barreira para o registro nos países onde a empresa julgou importante ter a proteção. Nem mesmo atrasou a decisão quando o assunto foi tratado.

Esse dado é bastante relevante para o tema tratado e surpreende em relação ao que usualmente se coloca nas discussões sobre custos e registro internacional de marcas.

6.3.5 *Born-globals*, *Born-again-globals* e Representatividade da exportação

O primeiro conjunto de hipóteses de Rienda et al (2020) investiga se marcas registradas são positivamente associadas com maior performance e maior atividade internacional. Nosso estudo faz o caminho inverso e investiga a relação ao contrário, ou seja, se a performance na exportação é fator para o registro de marca.

Com base na literatura indicada no Referencial Teórico deste trabalho, identificou-se na pesquisa claramente três *born-globals* e uma *born-again-global*, enquanto outra empresa parece estar se dirigindo a cumprir os critérios para ser definida também como *born-again-global*.

Observa-se exatamente os elementos apontados na revisão da literatura como identificadores desses tipos de empresa.

Como resultado do presente estudo, uma das empresas *born-global* não se preocupou em ter o registro de marca no exterior, trazendo como aporte para a literatura o fato de que o registro de marca é, em alguns casos, desconsiderado das questões que permeiam as definições das *born-globals*. Esse fato é ainda mais marcante considerando que a empresa em questão tem 85% do seu faturamento oriundo da exportação.

Discutindo a literatura que propõe percentuais de corte para caracterizar empresas que têm atuações distintas em relação à longa teoria da internacionalização e à Corrente Comportamental, é aporte desse estudo a proposição de outro critério percentual, nesse caso para debater a questão do interesse do registro de marca no exterior. O estudo realizado indica que, mesmo não sendo fator único suficiente para garantir a decisão favorável sobre o registro no exterior, os resultados parecem indicar que o percentual total de exportação entre 20% e 54% seja componente necessário para a decisão sobre registro da marca no exterior, independente do percentual de vendas por país. Os dados corroboram, portanto, que a representatividade da exportação no faturamento seja fator que atue na decisão sobre o registro de marca no exterior e que possa existir percentuais que delimitem quando esse fator passa a agir no processo de decisão sobre registro de marca no exterior sendo a contribuição do presente estudo a de que esse percentual seja a faixa entre 20 e 54%.

6.3.6 Representatividade de marca própria

Foi identificado nesse estudo que diversos empresários enxergam como uma realidade imutável o *private label*, forma como eles chamam a produção com a marca dos clientes, como forma de garantir segurança financeira. Eles consideram que os clientes no exterior não querem divulgar a marca da empresa fabricante no Brasil para não estimularem outros a copiarem seus calçados, e isso mesmo que seja predominante entre os empresários entrevistados a visão de que o Brasil tem um *brand origin* positivo para calçados valorizado, sobretudo, por clientes da América Latina, mas também fora dela. Muitos empresários se colocam em uma situação que a literatura denomina de Inércia, diante dessa crença de que não sobreviveriam vendendo com marca própria. Contudo, essa não é a única visão encontrada no universo pesquisado e neste estudo muitos empresários apostam nas vendas com marca própria, alguns deles praticando, inclusive, uma estratégia de precificação com foco neste objetivo. Alguns, ainda, se recusam a

produzir com uma marca que não seja própria, a não ser que seja uma negociação tão importante em volume que compense pela entrada de caixa contribuindo de forma significativa para a segurança financeira.

Como resultados sobre o fator representatividade de marca própria nas vendas, a pesquisa indica que em algumas empresas ele não atua na decisão sobre o registro de marca. Os dados também indicam que as empresas onde o fator não atua na decisão possuem percentuais de venda de marcas próprias entre 20 e 45% no Brasil e entre 0% e 40% no exterior.

Nas empresas onde o fator foi identificado como agindo no processo de decisão sobre registro de marca, o percentual de vendas com marca própria encontrado varia entre 50% e 100% no Brasil e entre 10% e 90% no exterior.

Foi observada uma empresa (Marina Mello) em que o percentual de 10% no exterior atua justamente direcionando a decisão para o não registro no exterior como nossa pesquisa já havia observado para outro fator (Representatividade da exportação).

Nos outros casos, os com percentual de 50% a 90%, o fator age direcionando para a decisão positiva sobre o registro de marca, em alguns casos, sendo o motivador para o dono perceber a necessidade do registro.

Os resultados indicam ainda que esse fator está em muitos casos entrelaçado com outros fatores, podendo ser citados: Modo de atuação (relação com distribuidores no exterior), Estratégia de crescimento, Medo de cópia ou o Motivo da internacionalização todos com seus respectivos referenciais teóricos apresentados no segundo capítulo desta tese.

Como aporte desta investigação, percebe-se que o fator << Representatividade da marca própria nas vendas da empresa >>, nos casos em que atua no processo de decisão sobre o registro de marca no exterior motivando a decisão positiva sobre o registro, encontra-se em um percentual igual ou acima dos 50%. Da mesma forma, no caso em que atua na decisão positiva sobre o registro de marca no Brasil encontra-se em um percentual igual ou acima de 50%.

Como outro aporte, acrescenta-se que, quando o fator é considerado no processo de decisão do empresário e se encontra em percentual abaixo de 11%, observou-se que ele age no sentido do não registro no exterior.

6.3.7 Elemento nominativo e Precificação

Landes & Posner (1987) trata da relevância da análise marcária e do aspecto da linguagem na eficiência econômica da marca. Ele considera que os elementos nominativos não usuais decrescem a eficiência do ponto de vista de facilitação da memória, mas aumentam a eficiência do ponto de vista da não confusão. Destacam também a eficiência adquirida no uso de um termo como marca mesmo sem seu registro, apontando, no entanto, que o custo do “*enforcement*” sem o registro é muito mais alto, havendo, portanto, maior eficiência na decisão de registrá-lo.

Em nossa pesquisa, identificamos na fala de alguns empresários a escolha de elemento nominativo feita considerando conscientemente a capacidade do elemento ser memorizado facilmente pelo consumidor. É o caso da Hits, da Vicenza e da Perlatto.

Identificamos ainda empresários que usam o registro de marca ativamente no *enforcement* como forma de reduzir o custo de ter que atuar contra empresas que tentam copiar produtos e marcas. Intuitivamente, percebem, aceitam e agem de acordo com a opinião de Landes & Posner (1987) sobre o registro reduzir custo do *enforcement*. O fato é bastante aprofundado no caso da La Femme. Outro caso que cabe ser mencionado nesse ponto também é o do custo do litígio no Chile de uma empresa com um terceiro depositando antes da empresa brasileira a marca e todo o desgaste financeiro e emocional que o episódio trouxe para o dono brasileiro, observado no caso da Perlatto.

O modelo formal de Landes & Posner (1987) é o de uma função econômica das marcas que toma a forma da equação: $\Pi = P + H(T; Y; W)$ (equação 1). Nela, Π é o preço total de um bem X. P é seu valor monetário. H é o custo de busca do consumidor para obter informações sobre os atributos relevantes de X. A empresa produz informações em parte através de sua marca T. A disponibilidade de termos alternativos, símbolos e outros componentes do conjunto marcário é representada por “W”. Quanto mais recursos a empresa gasta promovendo a marca, mais forte é a marca, ou seja, mais alto será o valor de T e menor o de H. Os autores observam que, na maior parte do tempo, o “W” será grande demais para afetar a análise, a não ser quando se conceda o direito de registro de marca a um termo descritivo, o que reduz a produtividade das concorrentes produtoras do mesmo produto.

De acordo com esses autores, as informações produzidas por T são de dois tipos: o que possibilita o consumidor reconhecer a origem do produto e o sobre as características do produto em si. Quanto mais perto de descritivo é a marca, maior pode ser a fonte de informação do segundo tipo.

Na nossa pesquisa, a empresa que escolheu a marca Brazil Boots traz nessa escolha uma fonte de informação das mais altas. Com essa marca, o empresário conseguiu combinar os dois tipos tratados por Landes & Posner (1987) combinando a característica do produto (botas) e a origem (Brasil, além da origem do fabricante identificado por essa marca).

A escolha de acordo com a entrevistada não foi aleatória e foi pensada na estratégia de negócio. Observa-se a partir do discurso uma relação da escolha do elemento nominativo com o “Alerta empreendedor” com a “*Network*” de clientes trazida pelo contrato de licença da New Holland. Entende-se, a partir da investigação, que essa escolha deste elemento nominativo atua diretamente na decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior, o empresário tendo consciência da oportunidade em trabalhar com esse elemento nominativo com ainda mais confiança quando registrado. Ele percebe um valor intrínseco ao elemento nominativo escolhido que vai além da sua capacidade de identificação dos produtos que fabrica.

Ainda discutindo Landes & Posner (1987) sobre os tipos de T, observamos empresas brasileiras que buscaram através das características do elemento nominativo escolhido evocar a origem italiana, podendo ser de suas famílias ou da cultura calçadista no Brasil, havendo diversos exemplos no universo pesquisado nesta tese.

Para a maior parte desses casos, o fator assumiu peso máximo na ação na decisão, indicando que as características do elemento nominativo escolhido tiveram grande influência na decisão sobre o registro quando o fator atuou na decisão.

Um outro conjunto de discussões se inicia com a proposta de Landes & Posner (1987) de que maior é o preço de uma unidade do produto X, quanto mais forte for sua marca T. E o preço não varia em função da quantidade de X.

Outro conjunto decorre da conclusão dos mesmos autores de que os benefícios de uma unidade adicional de T dependem tanto da produtividade de T em reduzir custos de busca do consumidor quanto do volume de X vendido, porque expandir T faz com que todas as unidades de X tenham mais valor para consumidores.

Aqui relacionamos a análise das proposições sobre característica do elemento nominativo com a análise referente à proposição sobre Precificação.

O que observamos no universo pesquisado é que geralmente o preço é função do volume da negociação e como quadro mais comum o empresário não considera sua marca como tão forte a ponto de conseguir cobrar mais pelo produto com ela. Observa-se que em diversos casos não existe nada na precificação relacionado à alguma intenção de promover ou inibir a venda com marca própria em relação ao *private label*.

Identifica-se ainda como estratégia a de praticar um preço mais barato para a marca própria buscando vender maior volume com ela para ganhar participação de mercado e visibilidade que fortaleçam a marca como elaborado em Landes & Posner (1987). Nessa linha, encontramos em nossa pesquisa os casos como da Perlatto e da Marina Mello.

Contudo, a proposta de Landes & Posner (1987) sobre quanto mais forte percebida a marca maior seu preço encontra apoio em alguns casos em que o empresário adota uma posição de valorizar através do preço o produto com sua marca. Na presente pesquisa, isto foi verificado para a Vicenza que pratica preços mais elevado para sua marca e conscientemente busca atuar em um posicionamento dos produtos com sua marca no mercado, assim como na Stella Ramalho.

6.3.8 Alocação geográfica, Quantidade e Especificidade de países, Conhecimento de Oportunidades e Aprendizagem

Do Referencial Teórico, se toma como ponto inicial nestes temas as contribuições de Johanson & Vahlne (2006).

Como observado no capítulo 2, as teorias da Internacionalização consideram, em uma lógica dinâmica de acumulação, que o Comprometimento tem por origem a maior aprendizagem e o crescimento dos mercados para a empresa. Johanson & Vahlne (2006) afirma que o contrário também é possível: existem segundo eles evidências de que o Comprometimento genuíno impacta também a descoberta de oportunidades e leva, conseqüentemente, ao Crescimento dos mercados da empresa (JOHANSON & VAHLNE, 2006).

Em nosso estudo empírico, essa questão aparece em destaque em um dos casos com relação ao registro de marca quando a empresa (Vicenza) busca o registro de marca em um país (Austrália) antes mesmo de exportar para a localidade, se comprometendo de forma única com o plano de atingir aquele mercado e se proteger de riscos percebidos sobre a marca.

Ainda discutindo essa parte da Literatura com o olhar sobre o processo de decisão sobre registro de marca, em outro caso da pesquisa é o aprendizado fruto de eventos críticos traumáticos (Perlatto no Chile com terceiro depositando a marca e vindo provocar o empresário gerando briga clara, preocupações, raivas e medos) que passa a atuar no processo de decisão sobre o registro de marca. O empresário, tendo experienciado algum fato crítico, passa a estar

mais atento a situações de ameaça no exterior e fica mais propenso a registrar a marca antes que situação semelhante se repita.

Como observado na continuação do Referencial Teórico apontado no capítulo 2, como elemento fundamental na lógica do modelo de Uppsala, é central a premissa de que o comportamento da empresa é guiado pelo cenário que o gestor considera que a leve a um nível aceitável de risco. É exatamente isto que observamos para esses dois casos em nossa pesquisa em relação à decisão sobre o registro de marca.

A literatura da internacionalização e, em especial, o modelo de Uppsala parecem, assim, perfeitamente adequados para explicar o que a pesquisadora observa no campo nesses casos sobre o processo de decisão do registro de marca no exterior de PMEs calçadistas brasileiras exportadoras.

6.3.9 Distância Psíquica

Uma série de elementos componentes do conceito de Distância Psíquica tratados na Revisão de Literatura aparecem na pesquisa junto às empresas calçadistas brasileiras exportadoras.

Os empresários têm entre 35 e 60 anos, alguns falam inglês e espanhol enquanto outros não, alguns fizeram intercâmbio na juventude em países estrangeiros ou viajaram com frequência para o exterior, alguns buscaram formações na área de Comércio Exterior, alguns fizeram amigos próximos dentre os clientes estrangeiros. Algumas empresas atuam há muitos anos com exportação, outras há menos tempo, alguns empresários atuaram décadas na atividade de exportação antes de abrir o negócio. A grande maioria dos empresários entende que negociar com os estrangeiros é muito mais fácil do que com os clientes brasileiros e sentem maior segurança na relação comercial fruto da exportação. Atua aqui também a forma de pagamento que para a exportação é sempre antecipada, antes do embarque da mercadoria, com exceção de alguns casos relatados para o mercado americano. Alguns empresários entrevistados observam similitudes climáticas e de preferência dos consumidores. Alguns tratam das chuvas no Peru ou Equador que leva a uma necessidade de uma cola especial para o calçado resistir sem descolar, sem que isso seja problema para as empresas cujos padrões de qualidade para o mercado brasileiro entendem que já atende essa questão. Alguns empresários falam das diferenças físicas que levam à preferência dos clientes de alguns países da América Latina por solados mais altos, levando esses empresários a adaptarem parte da linha de produto para ter essa opção.

Alguns empresários também tratam de questões religiosas em países onde não se pode usar couro de porco, onde alguns *designs* podem ser malvistas, e onde são necessários ajustes nos componentes e nas etiquetas dos produtos.

Por fim, alguns empresários da pesquisa enxergam consumidores Europeus e Americanos como mais ousados que os brasileiros, o que para algumas empresas gera uma complexidade em se compreender e conquistar vendas para esses mercados.

Para outras empresas, se inspirar no mercado Europeu e Americano é uma excelente forma de gerar criatividade nos lançamentos e gerar novas tendências no mercado Brasileiro. A procura pela sustentabilidade que orienta a inovação de componentes em alguns casos estudados é um item dessa questão com destaque.

De forma geral, observa-se uma baixa Distância Psíquica percebida pelos empresários da pesquisa em relação aos mercados de seu produto no exterior, com raras exceções em casos muito específicos como o do insucesso no Líbano pelo produto mal adaptado escolhido pelo cliente libanês ou como do mercado chinês e americano que alguns empresários entendem precisar de mais tempo entender e conseguir exportar com sucesso. Chama atenção, no entanto, na pesquisa que diversos empresários dessas PMEs estejam já negociando com a China e lidem bem com esse objetivo sem entender como uma Distância Psíquica que iniba a venda para o mercado asiático.

De forma mais estruturada, os elementos da Distância Psíquica retratados na Literatura observados nas dez empresas foram apresentados na análise por fatores e podemos aqui propor mais discussões com a Literatura indicada.

Como apresentado na Revisão de Literatura, o conceito de Distância Psíquica talvez seja um dos mais convergentes entre as teorias e modelos da internacionalização na corrente Comportamental. É, em muitos deles, a variável interveniente no processo de decisão da internacionalização de empresas, apontada como fator-chave da explicação da internacionalização de empresas por diversos autores, sobretudo, na referida Corrente Comportamental (DOW, 2000; EVANS & MAVONDO, 2002; LEE, 1998; FLETCHER & BOHN, 1998). Para Dow et al. (2018) quanto maior é percebida a Distância Psíquica, maior é o risco percebido pelo gestor da empresa em investir naquele país e maiores são as chances desse gestor buscar adotar modos de menor comprometimento (DOW et al., 2018).

Aqui pode-se observar que, para as empresas em nosso estudo, o único tipo de internacionalização é a exportação. Em muitos casos, a atuação no mercado externo se faz com o apoio ou controle do negócio por distribuidores locais e representantes. Em alguns casos mais raros, existe a intervenção de *tradings*. Para vender para lojistas muitos destes empresários

dependem desses intermediários e isso tem um papel central no objeto de análise deste estudo pois esse Modo de atuação tem forte relação com o processo de decisão sobre o registro de marca em diversos casos. Observa-se que alguns empresários buscam no registro uma forma ou de ganhar argumento de venda perante os distribuidores ou de diminuir o risco nessa relação garantindo um maior controle do direito marcário. Cabe ponderar que as relações com distribuidores não são vistas geralmente como negativas e sim de “parceria”. Algumas empresas trabalham em conjunto até mesmo o conteúdo de mídias sociais para o exterior junto com os representantes locais.

Rocha (2005) divide o construto em fatores da empresa e fatores individuais do gestor. No primeiro subconjunto, lista: a participação da empresa em blocos comerciais; o setor de atuação; e a experiência da empresa no comércio em países no exterior. No segundo, trata: da idade de quem toma as decisões; seu nível de instrução; sua fluência em outros idiomas; sua vivência no exterior; suas experiências em negociações internacionais, e de fatores de relacionamento tais como laços sociais com indivíduos no exterior e afinidade com a cultura do país.

Lembra-se da literatura ainda que para alguns autores a Distância Cultural é entendida como uma proxy da Distância Psíquica (FLETCHER & BOHN, 1998; DOW & KARUNARATNA, 2006; FIGUEIREDO, 2009). Dow & Karunaratna (2006) considera que o idioma pode contribuir para mal-entendidos e formação de barreiras para efetivação de todo tipo de comunicação interpessoal ou pode acelerar o aprendizado. Sendo assim, a percepção de diferenças de idioma pode aumentar a percepção de risco da transação e dos custos (DOW & KARUNARATNA, 2006).

À dimensão cultural, Dow e Karunaratna (2006) acrescenta: “religião” e “laços coloniais”, a diferença de religião podendo aumentar mal-entendidos e custos de transação e, por isso, reduzir a propensão da empresa em direção ao país. Os laços coloniais, medidos em variável dummy (1= foi colônia de 1650 até hoje, 0= não foi) se relacionam com a compreensão do idioma e do sistema político (DOW & KARUNARATNA, 2006).

Observamos em nosso estudo que o não falar o idioma nos casos observados dentre os empresários não aparece como um limitante das negociações. Esses empresários já têm estruturados planos para lidar com a questão, contratando profissionais que falam o idioma para auxiliar nas vendas e preparando tabelas e materiais em inglês e espanhol para os estandes nas feiras de negócios que recebem compradores estrangeiros. Em nenhum caso, nem mesmo em relação aos países asiáticos e árabes, o idioma é apontado como elemento que aumente a Distância Psíquica, o que difere de parte desse Referencial Teórico apresentado.

Não foram observadas declarações sobre exportação para países com laços coloniais e, assim como observado para o idioma, a questão não aparece no estudo como fator que aumente a Distância Psíquica percebida.

Considera-se, portanto, que, diferentemente do que muitos autores apresentados no Referencial Teórico indicam, no contexto pesquisado, a diferença e o não domínio de idiomas dos países para onde exportam não aparecem como elementos da Distância Psíquica ou como problemas para os empresários, sendo este, portanto, um dos achados do estudo em relação à Literatura encontrada.

Como observado ainda na Revisão de Literatura, Johanson e Vahlne (2006) observam evidências de que o Comprometimento genuíno impacta a descoberta de oportunidades e leva ao crescimento dos mercados da empresa. Algo equivalente é observado em nossa pesquisa. Muitos empresários buscaram, eles mesmos, formas de chegar a determinados mercados. Em alguns desses casos, buscaram através da participação nas feiras e na busca prévia de contatos com compradores dos países que visavam. Em outros, procuraram dados junto a entidades de apoio à PME e foram construindo a *Network* que entendem necessária para vender para esses mercados.

Recorda-se do capítulo 2 a conclusão de Figueiredo (2009) sobre a confiabilidade dos resultados obtidos com o uso das escalas de item único e sobre Söttinger e Schlegelmich (1998) ser a escala mais recomendada, resultando na proposta de Figueiredo (2009) de se observar quatro dimensões-sínteses investigando o quão diferente do Brasil o empresário entende cada uma delas em relação aos países para onde exporta: i) Valores Culturais, Crenças, atitudes e tradições; ii) Forma de se fazer negócios; iii) Ambiente político, social, econômico; e iv) Meio ambiente físico ou natural.

Klein e Roth (1990) incluem na medição da dimensão negócios as “práticas de negócio” que Evans, Mavondo e Bridson (2008) dividem em: i) reconhecimento de equipe, ii) condições de trabalho, iii) ajuste de orçamentos, iv) ajuste de procedimentos operacionais, v) concessão de crédito e financiamento de instituições bancárias, vi) contratos utilizados na negociação de acordos e vii) entendimento de acordo justo.

Além das considerações já aqui apresentadas sobre esses itens encontrados na pesquisa, pode-se observar a análise do ambiente político, social e econômico por alguns empresários entrevistados. No geral, eles consideram a Argentina como mais distante psicologicamente e temem um pouco as relações comerciais com esse mercado. Outros também afastam um pouco a Bolívia no aspecto econômico. Nos demais países da América Latina, as questões políticas, econômicas e sociais são percebidas como muito próximas do Brasil na forma de lidar em

termos de negócios. Além disso, os empresários entendem que a forma de fazer negócio é, praticamente, a mesma para todos os países e, como já mencionado, muitos acham bem mais fácil exportar do que lidar com os lojistas brasileiros que deixam de pagar, cancelam pedidos ou atrasam pagamentos. Os empresários entrevistados entendem como mais justos os acordos de exportação e confiam mais nos contratos de exportação do que nos domésticos.

Souza & Bradley (2005, 2006) apresentam a medição da distância de negócios com apenas dois itens: a) poder de compra dos consumidores e b) preferência dos consumidores.

Esses dois itens aparecem com destaque na fala dos empresários em nossa pesquisa. Muitos avaliam o interesse em relação aos mercados pelo poder de compra dos consumidores. O mercado asiático e o Europeu são os de destaque nesse ponto para as vendas calçadistas visadas por esses empresários. Sobre a preferência dos consumidores, como observado anteriormente, entendem que são muito parecidas no mundo todo, havendo uma tendência geral mundial seguida nos lançamentos de calçados e uma cópia de ideias na inovação que permeia o setor. Alguns poucos empresários falam da preferência por mais ousadia em nichos de clientes na Europa e Estados Unidos. Outra questão associada a esse ponto que aparece na pesquisa como de interesse desses empresários é a das coleções poderem ser aproveitadas no mundo, acompanhando as estações entre regiões, o que gera escala, elemento particularmente positivo para o contexto dessas PMEs.

A dimensão física e geográfica defendida em parte da literatura de Uppsala como proxy para distância psíquica e rejeitada por outros (FIGUEIREDO, 2009), em nosso estudo aparece no quantitativo de empresas que atuam apenas na América Latina em países geograficamente mais próximos. No entanto, como observado, alguns empresários vendem apenas fora da América Latina e buscam mercados bem distantes fisicamente, sem entender Distância Psíquica que impossibilite as exportações. De forma geral, os empresários entendem que, ao aprender a tramitação de exportação e envio, o conhecimento é aproveitado para diferentes localidades. Alguns observam o custo de devolução como impeditivo de entrada em alguns mercados, mas relacionam a questão a não terem encontrado ainda no mercado os parceiros e distribuidores que precisam.

Sobre o “fuso horário” tratado por Dow & Karunaratma (2006), nenhum empresário faz nenhuma observação.

Sobre as condições climáticas tratadas por Sousa & Bradley (2005), os resultados já foram observados com os casos das chuvas no Peru e Equador. Deve-se observar que a maioria dos empresários destacam o mercado da América Latina como muito receptivo aos modelos de botas para inverno produzidos e desenvolvidos no Brasil. O mesmo é observado sobre as

sandálias para o verão. Entende-se que esses empresários trabalham em mercados e exploram uma gama bem grande de oportunidades considerando o leque climático vivenciado no Brasil em suas diferentes regiões. Vendas para países com condições climáticas extremas não são observadas. Na Europa, entende-se que vendem produtos para determinadas localidades e estações sem a pretensão de atuar em nichos climáticos fora daquele para os quais já produzem para o mercado brasileiro.

Figueiredo (2009) aborda também a questão da escolha entre medidas objetivas e subjetivas para a mensuração da Distância Psíquica. Ele contrapõe os estudos com indicadores absolutos aos estudos que avaliam a percepção subjetiva do respondente. O autor detalha, em especial, as críticas de Stöttinger & Schlegelmilch (1998) à medição objetiva. Um aspecto adicional interessante que emerge de Figueiredo (2009) é o que ele chama de viés pós-decisão, trazido de Dichtl et al. (1984). Assim, Figueiredo (2009) alerta que a percepção da Distância Psíquica do respondente é *post-facto* e, portanto, impactada pela experiência já vivenciada no país estrangeiro.

Entende-se que esse viés exista em cada resposta e deva ser apontado como limitação da pesquisa. Atentos a esse alerta, buscou-se abordar o tema de forma bem ampla para buscar o máximo de dados sobre os elementos da Distância Psíquica, mas sempre é possível que aspectos de maior Distância Psíquica tenham sido deixados de lados pelos respondentes ao se centrarem em seus sucessos e no que observam de interesse na exportação ao tratarmos do tema.

Leite, Rocha e Figueiredo (2006) optam como medição pela percepção dos executivos na ideia de que ninguém melhor que os próprios para considerar o conjunto de elementos e concluir sobre a distância psíquica. Essa foi toda a proposta das entrevistas em profundidade desta tese, sem deixar de se triangular os dados com elementos objetivos tais como volumes, lista de países para onde exportam etc.

6.3.10 Estágios nos *I-models*

Um conjunto da literatura busca explicar a internacionalização ou caracterizá-la a partir de *I-models*, tendo sido os escolhidos como Referencial Teórico os de Bilkey & Tesar (1977), Cavusgil (1980) e Reid (1981).

O que nosso estudo apontou é que para algumas empresas os estágios em que se encontram nos *I-models* reúnem os elementos que atuam no processo de decisão sobre o registro

de marca e, portanto, os *I-models* parecem explicar e atuar no processo estudado. Observou-se de forma aprofundada isto em três empresas do estudo.

A conclusão aqui é que os *I-models* são ferramentas valiosas para refletir o nível de envolvimento das empresas com a internacionalização e que ajudam nas análises sobre a relação entre esse nível e o processo de registro de marca de empresas exportadoras, e isto mesmo nos casos em que não foi possível corroborar que o estágio do *I-model* foi fator do processo de decisão sobre o registro de marca nas empresas pesquisadas.

6.3.11 Quadrante de Turcan (2011)

Apostando na expectativa de futuro do empreendedor como um fator explicativo das decisões na internacionalização, Turcan (2011) propõe uma tipologia baseada na combinação da expectativa ou sentimento quanto ao crescimento da indústria e quanto ao crescimento da economia geral. Ele define quatro conjuntos onde é possível classificar empresas. Ajustamos a denominação e tradução de forma livre para: I) otimismo exagerado (expectativa de maior crescimento da economia e da indústria ao mesmo tempo); II) alto otimismo (sentimento de crescimento da indústria, mas não da economia); III) pessimismo (sentimento de que nem indústria, nem economia vão crescer); IV) discurso de realismo (sentimento de crescimento apenas da economia).

Em nossa pesquisa identificamos empresas em cada um dos quadrantes propostos em Turcan (2011). O mais frequentemente observado foi o quadrante I do “otimismo exagerado”.

Observa-se que as empresas que garantiram pedidos de registro de marca no exterior estão situadas nos quadrantes I (otimismo exagerado); III (pessimista) e IV (discurso realista).

Em um único caso na pesquisa os elementos do quadrante de Turcan (2011) aparece como fator do processo de decisão, mas eles não têm protagonismo e nem atuam sozinhos, sendo apenas um elemento sobre percepção do risco que poderia ter sido identificado dentro de outros fatores dentro os quais aversão ao risco.

A partir disso e pelo conjunto de dados, considera-se que Turcan (2011) não explica a decisão sobre o registro de marca no Brasil ou no exterior, podendo ser desconsiderado no contexto de nossa pesquisa, sem que a teoria não mereça outros estudos verificar a aplicabilidade em casos distintos ou corroborar nosso entendimento.

6.3.12 Causation e Effectuation

Do Referencial Teórico aqui se toma como ponto inicial as contribuições de Sarasvathy (2001), de Sarasvathy & Dew (2005) e de Read et al (2009) para quem as abordagens de *Causation* ou de *Effectuation* explicam muito do universo das tomadas de decisões empresariais.

Sarasvathy (2001) observa que alguns empresários preferem lidar com cenários de incerteza e distribuição desconhecida, o que contradiz a outra parte da Literatura que defende que eles prefiram os cenários de risco em distribuição conhecida.

Na abordagem do *Effectuation* proposta por Sarasvathy (2001), o empresário gosta de lidar com surpresas porque se sente preparado. Ele atua dentro de um espectro de perda financeira que ele define e vai buscando dentre as oportunidades experimentar diversas para testar caminhos. Em contraponto, na abordagem do *Causation*, ele prefere previsões precisas e rejeita surpresas, é orientado por objetivos e subobjetivos e faz uma análise risco-retorno continuamente, seguindo seu plano precisamente.

As duas lógicas são identificadas em nosso estudo.

Sarasvathy & Dew (2005) propõe que a análise passível de determinar a predominância de abordagem entre *Causation* ou *Effectuation* considere: 1) visão do futuro; 2) base para a tomada de decisão; 3) percepção sobre risco e recurso; 4) atitude em relação a *players* externos; e 5) atitudes frente a eventos inesperados. Todos esses pontos foram avaliados em nossa pesquisa durante as entrevistas para a definição da abordagem que predomina na gestão da empresa.

Observam-se em nosso estudo empresas onde predomina a abordagem em *Causation*. Foram três casos identificados como tal no conjunto das dez empresas pesquisadas. Nesses casos, em relação ao nosso objeto de estudo, o registro da marca encontra-se dentro da “lista de compras’ em um plano predefinido.

Sete empresas no estudo adotam, predominantemente, a abordagem do *Effectuation*. Nela, observa-se ser o pedido de registro de marca uma forma percebida pelo empresário em estar preparado para melhor aproveitar o que surgir de novidade e possibilidades.

Tratando de decisões de *marketing* especificamente, Read, Dew, Sarasvathy, Song e Wilbank, em Read et al. (2009), apostam na ideia de que o construto da *expertise* do decisor favoreça a escolha pelo *Effectuation*.

Nosso estudo identificou como *experts* 7 dos dez empresários entrevistados.

Para todos eles, o observado em Read et al. (2009) é corroborado, havendo uma correspondência entre os resultados sobre *expert* e sobre predominância da *Effectuation* em

todos os casos da pesquisa.

6.3.13 *Network, Inércia, Feiras e Effectuation e/ou Causation*

Castells (2001), Aldrich et al. (1989), Olm et al. (1988), Dana (2001), Pacheco et al. (2012), Ilhéu (2009) são alguns dos estudos com evidências empíricas de que um grande número de PMES se internacionalizam em conjunto e não isoladas.

Esta tese não foi montada com o propósito de aprofundar o teste dessa afirmação, uma vez que o ponto de vista adotado foi o da empresa e do empresário e não a leitura de um conjunto de empresas atuando juntas na exportação ao mesmo tempo para os mesmos locais. No entanto, alguns resultados apareceram no estudo.

Um empresário em particular (Donna Carlotta) chama atenção por adotar um modelo de negócio que atua como uma espécie de consórcio informal, agregando em pedidos do exterior diferentes fabricantes de calçados de sua região. Ele começou de forma reativa apenas terceirizando a produção de modelos para os quais não tinha experiência e hoje passou a uma abordagem proativa buscando representar um conjunto de empresas e conseguir pedidos em composição dessas diferentes fabricações. Sua maior facilidade em lidar com o contexto de exportação o coloca nessa posição com maior facilidade. A *Network* formada por este empresário adquire papel de diferencial e de vantagem competitiva em seu modelo de negócio. Esse empresário em particular ainda não buscou o registro no exterior, mas percebe-se que ele passou a refletir sobre o tema e analisar se o melhor seria trabalhar com a sua marca a frente desse consórcio informal, com a marca de algum cliente ou com a marca de alguma outra empresa fabricante da região.

Considerando a importância que ele atribui a focar esforços em uma única marca, tem certa tendência a escolha pela sua própria marca nesse modelo. Nesse contexto, o registro da marca no exterior é avaliado pelo empresário como um próximo passo, ainda que não se observe nenhuma ação concreta nesse sentido.

Aqui neste caso retratado observamos o que Lopes (2006) aborda sobre o impulso dado a várias empresas quando uma das empresas da rede passa a ter grande desempenho em seu ramo, considerando certa relatividade em relação às demais fabricantes da região para exportação ao se tratar aqui de “grande desempenho” no contexto de uma PME.

No mais, sobre esse ponto da Literatura, cabe observar que na visão dos outros empresários entrevistados, pouco apoio eles costumam receber de outras empresas na atividade

de exportação e não identificam parcerias com esse objetivo. Muitos falam da concorrência e do medo da cópia que gera um comportamento de ostracismo.

Sobre o papel das entidades de apoio à PME com foco em exportação, a *Network* com algumas entidades aparece na fala de alguns entrevistados mais que de outros. O relacionamento com consultores da APEX, da ASSINTECAL, da ABICALÇADOS, RECEITA FEDERAL ou do SEBRAE é em especial mencionado por um empresário que exemplifica como estas entidades o fazem ganhar agilidade no entendimento de questões do trâmite da exportação ou questões mais simples como a confecção de um relatório atestando práticas sociais e sustentáveis da empresa demandado com compradores de grandes lojas estrangeiras. Outros empresários, no entanto, se queixam da falta de acesso à essas entidades e demonstram certa mágoa no tema.

Observa-se aqui resultados para a discussão do trazido na revisão de literatura por Lopes (2006) que trata das organizações governamentais que têm um papel central cuja atuação exemplifica através da distribuição de subsídios que alavancam todo um setor em dificuldades.

Os empresários da entrevista falam dos subsídios da APEX e da ABICALÇADOS para viagens e para trazer clientes estrangeiros para as feiras de negócios (Donna Carlotta, Marina Mello). Alguns empresários se queixam justamente de não conseguir acesso a esses subsídios. Um dos empresários também fala que uma de suas inovações que gerou patente teve apoio do SEBRAE. Esse mesmo empresário não fala do subsídio da ASSINTECAL e da APEX, mas, considerando que suas inovações ocorreram essencialmente a partir do projeto e do salão Inspiramais, entende-se que, mesmo que ele não verbalize ou mesmo não tenha consciência, existiu um aporte de subsídio que gerou inovação, nesse caso com relação direta com o processo de registro de marca (Mironneli).

Castells (2001) em sua tipologia de *Network*, tratou de fornecedores (incluindo agentes subcontratados e acordos entre o cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção ou produto final).

No contexto de nossa pesquisa empírica, foram identificados casos demonstrando que a *Network* por fornecedores desempenhou um papel central na internacionalização e no registro de marca. Foram dois os casos em que isso foi identificado.

No primeiro caso (Mironneli), a *Network* com fornecedores foi construída a partir da feira, parte do projeto liderado pela ASSINTECAL para o desenvolvimento de uma cultura de Design e Inovação de materiais e componentes de alguns setores, com certo destaque dado ao calçadista de couro. Essa *network* de fornecedores foi central nessa PME e motivou o empresário a abrir uma segunda empresa só para trabalhar o componente de EVA para solados

de sapatos. Essa *Network* gerou inovação na empresa em termos de produto. Isto mudou sua atuação como fabricante unicamente em *private label* para vendas com marca própria em produtos diferenciados. Mais recentemente, na mesma dinâmica, a empresa desenvolveu uma linha inteira de calçados sustentáveis para a qual criou um submarca (a “Mironneli Green”) visando vender para o mercado americano. A submarca e seus produtos ganharam destaque e passaram a liderar o *branding* da marca mãe. O mesmo empresário, recentemente, inaugurou uma loja com a sua marca e pretende buscar o registro da marca no mercado americano e nos demais países onde obtiver sucesso de vendas. A criação da empresa para vender componentes para a qual o empresário criou uma marca ainda sem registro (Miroeva) teve papel também identificado no estudo sobre a decisão do registro da marca principal (Mironneli), indicando mais uma vez como a *Network* com fornecedores geradora de inovação e de novos negócios teve ação direta no processo de decisão sobre o registro de marca.

No segundo caso (La Femme), o empresário, ao desenvolver a *Network* com fornecedores na China, identificou a possibilidade de criar um produto novo para o mercado mundial associando as simples sandálias de couro com pedrarias chinesas coladas, algo que ele não havia visto no mercado até então. Sua marca foi toda construída em cima desse produto que ainda hoje é o único da empresa e esta *Network* com fornecedores chineses representou uma *core-capability* e uma vantagem competitiva significativa no mercado fabricante onde ele atua. O empresário, em certo momento, até assumiu o papel de intermediário para a venda de parte dessas pedrarias para outros fabricantes de calçados da região tamanha era sua força nessa *Network*. Isso lhe gerou em um dado momento lucros financeiros adicionais. Ainda hoje, no contexto da pandemia, o empresário demonstra ter força nessa *Network* conseguindo, inclusive, através desse relacionamento, influenciar rotas de logística de entregas que permitiram obter seus carregamentos mesmo no contexto de grandes impedimentos ocasionado pela pandemia do Covid 19.

Castells (2001) em sua tipologia de *Network* também trata da rede de clientes (incluindo cooperações entre indústrias, fornecedores e canais para finalizar clientes).

Em nossa pesquisa, a *Network* de clientes aparece em destaque no contexto das feiras de negócios. O observado corrobora o apresentado por Mazzaferro (2006, p.74) quando trata das feiras como <<importantes canais de comunicação e oportunidades de acompanhar tendências, estabelecer contatos comerciais, divulgar produtos, serviços, tecnologias e comparar qualidade e preços de produtos>>. O mesmo ocorre na participação de nove empresas estudadas, uma única empresa em nossa pesquisa não tendo participado nunca de feiras de negócio.

Mazzaferro (2006) também havia listado críticas dos respondentes, sobre << os custos que inviabilizam em muitos casos a participação de PMEs >> e sobre << o baixo retorno trazido por esses eventos para algumas empresas >>. Neste ponto, observamos uma diferença com os dados de nossa pesquisa. Muito embora esteja claro que os custos de participação nas feiras sejam bastante altos para o contexto das PMEs, todos os empresários entrevistados destacam que vale a pena a participação pelo retorno em volume de vendas, além da divulgação da marca e dos produtos. Aqui temos uma contribuição para literatura no sentido de documentar um contexto no qual as críticas observadas por Mazzaferro não foram apresentadas pelos empresários entrevistados e onde observa-se o oposto no sentido da análise sobre retorno financeiro da participação em feiras de negócio do setor.

Uma crítica descrita por Mazzaferro (2006), no entanto, aparece na fala dos empresários, a mesma que a autora relaciona ao tratado por Vahlne (2020) sobre cópia de produtos durante a participação de feiras. Dois empresários em nossa pesquisa relatam casos em que tiveram seus produtos copiados nas feiras em que participaram.

Alguns empresários vêm como um dos principais papéis das feiras a construção de relacionamento e rede de *Network* por construção de confiança que permita não depender tanto dos representantes e distribuidores para a exportação. Vários empresários nas entrevistas contam de alguma *Network* estabelecida com clientes que se tornaram amigos e passaram a indicar outros clientes. Em especial, um empresário destaca um cliente no Paraguai de quem se tornou amigo e que lhe apresentou seu irmão outro grande cliente com quem o empresário troca rotineiramente ideia de planos, testa produtos e consegue manter contínuo o seu crescimento de vendas por apresentações para outros clientes não apenas no país, mas em países vizinhos através da *Network* desses dois irmãos maior que a sua inicial. Observamos aqui o que a literatura trata sobre a dificuldade inicial e retorno quando se consegue entrar na *Network* da internacionalização.

Aparece um outro caso de *Network* de clientes que deve ser tratado com suas especificidades: o da *Network* trazida pelo contrato de licença para fabricação de produtos de uma grande marca estrangeira (New Holland licenciando para Brazil Boots). Toda a exportação da empresa brasileira é baseada nessa *Network* trazida pela grande empresa e gerada por essa licença. Cabe neste caso a relação com outro estudo apontado no Referencial Teórico, o de Dana (2001), que dá destaque à dinâmica de *Network* em que grandes empresas geram oportunidades para pequenas que integram a sua cadeia de fornecimento. Percebe-se ser este o caso. Dana (2001) retrata casos de empresas maiores que acabam terceirizando a produção para

PMEs para atender a demanda com a agilidade necessária no exterior, como é o caso da referida relação no caso identificado (New-Holland e Brazil Boots).

Dana (2001) considera que todos se beneficiam quando essa colaboração acontece, o benefício para a PME principal sendo o de conseguir vender seus produtos no exterior mais rapidamente e com menor custo do que conseguiria sozinha (DANA, 2001, p. 58). No caso que se apresenta em nosso estudo, o benefício vai além disso e assegura que a PME brasileira passe a ter uma produção com marca própria que vende nos mercados onde não tem a licença da marca estrangeira (New Holland) ou em vendas em paralelo em cenários específicos e com produto distinto, mas atuando no mesmo nicho de clientes lojistas, para quem o referencial de qualidade vem com a licença de fabricação e com a observação das similitudes na qualidade entre o produto da marca licenciada e da marca criada pela empresa brasileira. Recordar-se ainda nesse caso o que Dana (2001, p. 59) chama de << interdependência simbiótica >> na relação entre a grande e pequena empresa que passam a gravitar em torno do caminho aberto pela grande no exterior como é o caso dessa empresa em nosso estudo. Para Dana (2001), como detalhado, essa dinâmica realmente traz vantagens mútuas para grandes e pequenas. É certamente o caso para a PME brasileira objeto de nossa investigação. E pode-se considerar que certamente também é para a licenciadora ou não estaria ela renovando a licença para a fabricante brasileira, tendo um universo de empresas concorrentes buscando obter essa licença.

Dana (2001, p. 59) tratando de outro setor, da aeronáutica, fala de como uma relação de licença permitiu a British Airlines superar as barreiras impostas no mercado às empresas de capital estrangeiro e como, do lado das PMEs, permitiu que se beneficiassem dos consumidores assegurados pela marca licenciada além do acesso à *expertise* técnica propriamente que, para atingir de forma independente, lhes demandariam muito mais recursos, talvez fora do seu alcance (DANA, 2001, p. 59). Parece ser exatamente o caso observado no setor calçadista na dita empresa (Brazil Boots). O *code-dress* aqui tratado em Dana (2001) se traduz em nossa pesquisa pelo formato de detalhes do calçado que, apesar da mudança de marca na costura e tendo outro desenho no solado, guarda muita semelhança com o da marca licenciada. Indo mais a fundo no tratado por Dana (2001), ao trazer em sua conclusão a perspectiva de Singer, Calton & Singer (SINGER et al., 1997) de que uma diminuição dos direitos de PI teria méritos para aumentar oportunidades de geração de vendas e renda para empreendedores, temos no caso em nossa pesquisa o fato de que o solado do produto com a marca licenciada foi desenvolvido pelo empreendedor brasileiro que possui, inclusive, sua patente e garante o uso exclusivo para os calçados da licenciadora (New Holland) objeto do contrato.

O terceiro tipo da tipologia de Castels (2001), o das “Coalizões-padrões” que são iniciadas por empresas inovadoras como forma a criar padrões no mercado que lhes beneficiem, não é observado em nossa pesquisa.

Sobre o quarto tipo de Castels (2001), das “Redes de cooperação tecnológica que estimulam a aquisição de tecnologia ou desenvolvimento conjunto de conhecimentos científicos genéricos e de P&D”, apenas o caso já tratado do Inspiramais foi observado.

Como explicitado por Vahlne (2020), no modelo de Uppsala, a *Network* age na aquisição de Conhecimento, acelerando ou dirigindo o seu conteúdo. Age também na percepção de Distância Psíquica e na Percepção de risco, como um agente capaz de influenciar todo o processo de internacionalização modelizado (VAHLNE, 2020; JOHANSON & VAHLNE, 2009; LLOYD-REASON & MUGHAN, 2002; PACHECO et al., 2012). A *Network* de que tratam pode ser aquela do gestor, pessoa física, que por sua experiência de vida e relações familiares se encontra em uma *Network* capaz de trazer dados que impactam em suas escolhas ou resultados da internacionalização (LLOYD-REASON & MUGHAN, 2002).

Essa questão fica em grande evidência no caso de uma empresa na pesquisa (Stella Ramalho) onde os quatro sócios trabalhavam em uma empresa calçadista e ao ver a empresa fechar montaram uma empresa espelhada na empresa onde trabalhavam e toda baseada na *Network* herdada da antiga empregadora. Essa *Network* assegurou o empréstimo de maquinário, mão de obra, fornecedores e, sobretudo, Clientes com contratos de produção para grandes marcas como Arezzo e Amaro (dentre outras).

Como tratado na parte da análise dos fatores, essa *Network* colocou a empresa em situação de Inércia como já observado por O’Driscoll & Gilmore (2001) que denominou esse tipo de Inércia de “armadilha da competência”. Essa situação e a *Network* atuam no processo de decisão sobre registro de marca da empresa, ela não se interessando em registrar sua marca no exterior apesar dos pedidos, por entender que seu sucesso é manter esse caminho definido e mantido com uma predominância de abordagem em *Causation* dos quatro empresários bastante fundada na *Network*.

Dow et al. (2018), quando trata da Inércia, traz a luz uma possibilidade de a *Network* não ser sempre uma vantagem competitiva como idealizado por Sandén & Vahlne (1976) e Vahlne (2020), podendo prender a empresa em um *lock-in* dentro daquele grupo que a impede de vislumbrar ou se arriscar em outras estratégias de atuação e a faz cair em um dos gatilhos da Inércia.

No caso dessa empresa na pesquisa (Stella Ramalho), a *Network* é sem dúvida uma vantagem competitiva garantindo a uma empresa recém-criada contratos com empresas de

grandes marcas, sonho de qualquer fabricante de médio porte em qualquer localidade do Brasil ou da América Latina. Sobre o *lock-in*, ele fica evidente e leva a empresa a não se arriscar em outras estratégias de atuação, pelo menos não em sua curta história de dois anos. Pode-se considerar que se trata de uma Inércia e um *lock-in* positivos, ou seja, não prejudiciais, dentro de um comportamento vendedor e dentro da lógica de Uppsala gerador de crescimento de médio e longo prazo como abordado por Dow et al. (2018) e apresentado no Referencial Teórico desta tese. A empresa em questão vem construindo reputação no mercado através desse *lock-in* gerado pela *network* e adquirindo técnica de produção. Essa aposta feita desde o início pelos empresários tem papel no processo de decisão sobre o registro da marca no Brasil. O empresário relata que eles pretendiam através de desse modelo construir reputação e a marca registrada entrava como ferramenta desse planejamento, mais uma vez em uma abordagem de *Causation*.

Não apenas de exemplos positivos está repleta esta tese. Na pesquisa observam-se também casos de empresas que apresentam quedas ou estagnação por se manterem em Inércia em modelo de venda *private label* onde a concorrência é muito maior. Observa-se no contexto da pesquisa uma predominância da crença de que a exportação só tem resultado via *private label* que pode ser compreendida com uma Inercia negativa nos moldes de Dow et al. (2018).

A nossa revisão de literatura também abordou a *Network* adquirida por relação comercial com distribuidores e agentes de exportação (JOHANSON & VAHLNE, 2003; VAHLNE & BHATTI, 2019; DAI BRASIL, 2006). Dos aspectos mencionados em Vahlne (2020), destacam-se a interdependência gerada e a confiança.

Em diversas empresas em nosso estudo essa *Network* é evidenciada, mas duas em especial se destacam na interdependência (Perlatto e Brazil Boots) e no fator no processo de decisão sobre registro de marca como forma de dar mais confiança para o distribuidor que realiza grandes investimentos para construir a marca no país estrangeiros. Nas entrevistas aparece o registro de marca como demanda dos distribuidores. Uma demanda que a empresa busca atender, dada essa relação de interdependência para as vendas no exterior. Na questão da confiança, as mesmas empresas buscam, por outro lado, o registro da marca para justamente ter mais poder de barganha com distribuidores e agentes de exportação, “confiando com cautela”.

Da mesma forma que Mazzaferro (2006) aborda as feiras de negócios, Rienda et al. (2020), Paniagua & Sapena (2014) e Zhang et al. (2017) propõem que as mídias sociais sejam consideradas como estimuladoras da *Network* e da troca de conteúdo entre empresas.

Em nossa pesquisa, isso é apenas observado pela parceria na gestão das mídias sociais no exterior entre fabricantes e distribuidores estrangeiros ou nos *colabs* para desenvolver

coleções de produtos entre blogueiras consumidores e empresas ou entre *designers* conhecidos e empresas, todos usados como conteúdo de *branding* no Instagram.

Em relação ao modelo para o sucesso de internacionalização de Canelas (2013, p 18), em nossa pesquisa, identifica-se que em mais de uma empresa um dos sete elementos do modelo. Em algumas empresas a *Network* é uma vantagem competitiva (H7), a criação de parceria (H6) age a favor do sucesso internacional, a *Network* gera a motivação por exportar (H3) e gera a preparação internacional do gestor (H5). Stella Ramalho, Brazil Boots, Mironneli, Donna Carlotta são alguns desses casos. Entende-se que nosso estudo revela a *Network* como podendo ter grande impacto no sucesso internacional e adota-se na explicação o modelo de Canelas (2013) aqui corroborado.

Como conclusão desse item da Discussão com a literatura, cabe voltar à fonte inicial da literatura apresentada de Johanson e Vahlne (1992), Andersson & Johanson 1997) e Vahlne (2020) que tratam o processo de internacionalização como um processo não isolado, influenciado e até mesmo definido ou direcionado pela *Network* da qual a empresa faz parte, que tem o potencial de diminuir o risco percebido e a Distância Psíquica (JOHANSON & VAHLNE, 1992), de incentivar a entrada em mercados estrangeiros e de garantir a manutenção nesse mercado em seguida (ANDERSSON & JOHANSON, 1997; VAHLNE, 2020). É exatamente o verificado em diversos casos de nossa pesquisa.

6.3.14 Inércia, Aprendizado e Comprometimento

Nas teorias da internacionalização escolhidas como Referencial Teórico como observado a Inércia é tratada por Bartlett & Ghoshal (2000, p. 507), Dow et al. (2018, p. 476), Tushman & Romanelli (1985) e Greenwood & Hinings (1996).

O conceito é o de “herança administrativa que resiste à mudança” de Bartlett & Ghoshal (2000, p. 507).

Dow et al. (2018) adota uma definição ampla definindo Inércia como uma resistência para reorientações fundamentais nas estratégias ou nas atividades da empresa. Dow et al. (2018) indica que múltiplos fatores, operando em múltiplos níveis, podem levar à resistência à mudança que restringe a habilidade da empresa responder ao ambiente externo e inicia um ciclo de inércia. Essa Inércia não necessariamente é negativa. Persistência e continuidade são características valorizadas no mercado que ajudam a empresa a sobreviver e, portanto, um nível

de Inércia é requisito para o funcionamento de qualquer empresa (DOW et. al, 2018, p. 476). No entanto, quando a empresa se coloca em ciclo de inércia em um cenário de pouco retorno ou de falta de visão sobre novas oportunidades, a inércia, pode agir como barreira ou limitante da performance.

DOW et al. (2018) agrega a reflexão de que o decorrer do tempo e o aprendizado nem sempre têm um impacto positivo na internacionalização de empresas, questionando a lógica do modelo de Uppsala de um ciclo positivo que se autoalimenta, no qual aprendizado gera relacionamentos mais fortes que reduzem incerteza e percepção de risco e aumentam confiança e conhecimento de oportunidades que permitem as empresas aumentarem seu comprometimento internacional. Dow et al. (2018) reconhece que Johanson e Vahlne (2009) indica a possibilidade de que o aprendizado possa ter um impacto negativo no comprometimento, mas critica o fato desta possibilidade não ter sido formalizada no modelo pelos autores, propondo, então que a Inércia tenha um papel significativo como um mecanismo limitante e que isso possa resultar em um ciclo negativo que se autoalimenta, onde o decorrer do tempo e a acumulação de conhecimento a partir da experiência possa aumentar a força deste mecanismo limitante (DOW et. al, 2018, p. 467).

Em relação ao objeto da investigação dessa pesquisa, observamos casos em que o fator “Inércia” age no processo de decisão sobre o registro de marca, tanto no Brasil quanto no exterior. Nota-se nesses casos uma herança administrativa que resiste à mudança sendo nestes casos identificados empresários que mantiveram em todo o tempo de atuação da empresa no mercado o entendimento de que seu mercado é todo *private label* e que não adianta ‘inventar’ e acreditar que o cliente, sobretudo do exterior, possa deixar de querer comprar na lógica que entende como única verdade, a do *private label*. O tempo nesses casos age como preconizado pela literatura reforçando o comportamento. Em relação ao registro de marca, nesses casos, a literatura com base em Dow et al (2018) e Bartlett & Ghoshal (2000, p. 507) é também adequada para a explicação do observado.

Voltando ao Referencial Teórico, foram três os tipos de Inércia apresentados por Dow et al. (2018).

O primeiro é resultado de um acúmulo de ativos especializados e parte da ideia de que muito embora este acúmulo seja essencial para a vantagem competitiva, como tratado pelas teorias da Resource-based View (RBV), ele pode contribuir para a Inércia, mantendo a empresa centrada na forma de atuar em que ela se considera detentora de ativos especializados, bloqueando ações para que a empresa explore outras oportunidades de mercado para as quais

sinta que não possui os ativos especializados necessários. Adotando a nomenclatura de O'Driscoll & Gilmore (2001) identificamos em nosso estudo este como Inércia tipo 1 (armadilha da competência).

O segundo tipo retratado em Dow et al. (2018) resulta das interações da empresa com outras organizações em *network* e gerando capital social. A ideia é que, a partir de um determinado ponto, aparece um efeito de *lock-in* dentro daquele grupo de organizações que impede a empresa de pensar em outras formas de atuar. Esse efeito tinha sido tratado por Johanson e Vahlne (2009). Esse tipo ficou identificado em nosso estudo como Inércia tipo 2 (lock-in por *network*).

O terceiro tipo é gerado pelo comportamento do gestor que prefere o “status quo”, por uma combinação de aversão à perda e efeito de doação. Uma das formas de observar esse terceiro tipo é ao observar no comportamento dos gestores, ao lerem um conjunto de dados para analisarem qualquer situação, uma clara tendência a dar mais peso aos fatos que confirmam sua crença antes de objetivamente examinar a situação. Ele ficou identificado em nosso estudo como Inércia tipo 3 (status quo).

Nossa pesquisa revelou a Inércia tipo 1 (armadilha de competência) em quatro empresas. A Inércia tipo 2 (lock-in por *network*) foi verificada também em quatro empresas, sendo em três casos as mesmas empresas do tipo 1. A Inércia do tipo 3 (status quo) foi verificada para quatro empresas também, duas delas onde nem o tipo 1 nem o tipo 2 haviam sido verificados. Vale observar que em todas as empresas onde foram identificados tipos de Inércia foram também observados alguns elementos de Intenção gerencial, mas não suficientes para retirar a empresa da situação de Inércia identificada.

Chama atenção como resultado a Inércia bastante observada no contexto de empreendedores calçadistas brasileiros.

6.3.15 *Exploration, Exploitation e Alerta Empreendedor*

Kirzner (2009) define o alerta empreendedor como a habilidade para perceber, sem necessariamente estar procurando, oportunidades negligenciadas por outros. Ray & Cardoso (1996) acrescenta que o reconhecimento de qualquer oportunidade é precedido por um estado de alerta à informação, caracterizado por uma facilidade em perceber informações sobre objetos, incidentes e padrões de comportamento, assim como demandas não satisfeitas e novos recursos.

Em parte da literatura, a diferença entre a adoção do *Exploration* ou do *Exploitation* está relacionada com a capacidade do empreendedor perceber rapidamente novas oportunidades, o que a literatura identifica como alerta empreendedor: por isso os dois conceitos foram tratados juntos em nossa pesquisa.

Em nossa pesquisa foram verificados diversos episódios de alerta empreendedor sendo os mais marcantes o do entendimento de nichos de demanda não atendidos onde a empresa brasileira teria uma vantagem competitiva teria um mercado certo (Albarus, Mironneli, La Femme).

Como resultado importante da pesquisa: trata-se justamente dos mesmos casos em que se verificou que o fator “alerta empreendedor” agiu de forma significativa (peso 5) no processo de decisão sobre o registro de marca.

A teoria do Alerta Empreendedor trazida na revisão de literatura parece ter grande adesão a questão do processo de decisão sobre o registro de marca.

Lewin & Volberda (1999) sobre a diferença entre “*Exploitation*” (exploração daquilo que já se conhece) e “*Exploration*” (buscar o novo) entende que times de sucesso geralmente conseguem achar o equilíbrio entre os dois o que é defendido igualmente em Barkema & Droogendijk (2007).

Como constato em nossa pesquisa, em todas as empresas onde o fator “*Exploration*” agiu no processo de decisão sobre o registro de marca, foi identificada a combinação de *Exploration* e *Exploitation* na postura dos gestores.

Em algumas empresas da pesquisa, o “*Exploration*” foi identificado como fator do processo de decisão sobre o registro de marca com maior variedade no peso enquanto fator nesse universo de empresas da pesquisa. Houve um único caso no estudo onde o fator “*exploration*” foi identificado e não o “alerta empreendedor” o que provavelmente é resultado dos elementos adotados das definições para a investigação. Em três outros casos quando identificado o *Exploration* foi identificado o alerta empreendedor também como fator agindo no processo de decisão de registro de marca.

6.3.16 Aversão ao Risco

Welch et al. (2016, p. 785), tratando de Uppsala, traz uma leitura específica que resulta no entendimento do grau de risco ser individual do gestor. Zahra (2005, p. 22) na discussão

sobre Oviatt & McDougall (1994) e TEI, reforça tal entendimento, indicando que a literatura da TEI sugere que a percepção do risco ou da relação risco-retorno varia de empreendedor para empreendedor. Ele defende a consideração de questões da psicologia e da gestão cognitiva ao se estudar os determinantes de decisões da internacionalização, decisões essas relacionadas a identificação de oportunidades e à forma como o empreendedor resolve combinar recursos para atingir seus objetivos.

Como resultado geral dessa nossa pesquisa, a visão de risco por não proteger a marca através do registro aparece de forma concreta na fala de vários empresários que colocam como razão de terem buscado o registro de suas marcas expressões como: “para não ter problema no futuro”, “para garantir quando quiser ter a loja preciso”, “para não ter mais esse rolo com terceiros”, “para poder participar da Micam”.

Como fator do processo de decisão sobre o registro no Brasil. A “aversão ao risco” aparece em nossa pesquisa para diversas empresas.

Observa-se que ela pode agir para Brasil e exterior de forma independente existindo no estudo caso em que ela agiu apenas no processo em relação ao Brasil enquanto em outros a aversão ao risco se manifesta também em relação ao registro da marca no exterior. Não foram verificados onde a aversão ao risco tenha agido no processo de decisão apenas no exterior em nossa pesquisa.

Em alguns casos, essa aversão ao risco teve como fator desencadeador ou intensificador algum evento crítico que gerou um desgaste e custos adicionais para a empresa (Perlatto).

6.3.17 Inovação, Ação de entidades de apoio à PME e Feiras

Como apresentado na Literatura, o Manual de Oslo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) enumera quatro tipos de inovação: i) inovação de produto; ii) inovação de processo; iii) inovação de *marketing* e iv) inovação organizacional. De acordo com a mesma referência, novos produtos são bens que apresentam diferenciação significativa em suas características (materiais, design, projeto, concepção) ou usos em relação aos produtos produzidos pela empresa. Novos processos são aqueles que apresentam mudanças significativas em métodos de produção (técnicas, equipamentos, softwares) ou de distribuição de produtos e serviços. A inovação em *marketing* se refere a introdução de novos métodos de promoção do produto, design, embalagem e precificação. Na organizacional, o Manual de Oslo trata das mudanças relacionadas à estrutura de gestão (OCDE, 2005).

Nesta pesquisa, foram identificados os quatro tipos de inovação do Manual de Oslo:

1. A inovação em gestão é observada nas contratações e na criação de Departamento de Exportação em algumas empresas (Perlatto e Vicenza).
2. A inovação em processo é identificada na inovação sobre maquinário destacada para uma empresa.
3. A inovação em *marketing* é observa como inovação em modelo de negócio em uma empresa em especial.
4. A inovação em produto é a mais usualmente abordada pelos empresários do estudo e, assim como mencionado na literatura, ela é muitas vezes uma inovação em relação à empresa em si e não em relação ao mercado onde pode se tratar apenas de uma cópia de produto ou de tendência.

Tigre (2006) divide em dois grupos: o da inovação incremental gerada a partir do aprendizado interno e da capacitação acumulada e o da inovação radical que pode gerar modificações substanciais para a sociedade.

É relativamente difícil avaliar a inovação radical no estágio e no modelo da pesquisa realizada com as limitações de conhecimento da pesquisadora. No entanto, ousa-se dizer que a Mironneli, com a inovação de usar o EVA em sapatos e montagem de um calçado com componentes totalmente ecológicos a preço mais barato, talvez esteja trazendo uma inovação para a fabricação não no mundo, mas em sua região, e, talvez, no Brasil onde são raros os modelos ecológicos e segundo o empresário inexistente (ele não tem conhecimento) de nenhum calçado assim produzido no Brasil. Nisto, tal inovação estaria trazendo modificações substanciais para a sociedade brasileira de PMEs fabricantes calçadistas.

A inovação de modelo de negócio que aparece em outro caso no estudo não se entende como radical. Ela até pode trazer grandes modificações nos negócios daquele núcleo de empresa participantes do consorcio informal liderada pela empresa pesquisada, mas certamente existe esse modelo no universo das PMEs calçadistas exportadoras brasileiras.

De acordo com Grant (1988), a inovação é, fundamentalmente, um produto do conhecimento e da criatividade. Ela exige planos estratégicos flexíveis, controles financeiros não restritivos e sistemas de reconhecimento das inovações implementadas. Controles financeiros não restritivos, achamos que nem precisaríamos dizer que não é a realidade do universo de PME brasileiro, mas o que queremos destacar aqui é que o reconhecimento aparece como peça-chave da inovação no universo de nossa pesquisa. No caso da empresa onde o empresário por uma ida à China enquanto consultor de outro empresário realizando compras de componentes consegue imaginar usar pedrarias em sandálias de couro e formar um produto

inovador para o mercado brasileiro fica evidente. Fica também no caso tratado do calçado ecológico onde o empresário, ao juntar dados e conhecimento adquirido em uma feira de inovação de materiais, reconheceu a oportunidade não somente de lançar modelo único e inovador no Brasil, mas até mesmo de abrir uma empresa de componente EVA para solados para atender outros fabricantes que poderiam se interessar pela mesma inovação para o setor calçadista.

Read et al. (2009) trata da Inovação de produtos retomando Song & DiBenedetto (2008). Trata-se aqui, primeiramente, das parcerias entre fornecedor e empresa que geram novos produtos. Read et al. (2009) indica dificuldade em explicar como lidar com as PMEs que pelo pouco volume geralmente não atraem a atenção dos fornecedores. O artigo também aborda a parceria de co-criação com os consumidores. Segundo os autores, essa é uma eficiente estratégia para atraí-los e conseguir a fidelidade (READ et al., 2009, p.12).

De acordo com Prahalad & Ramaswamy (2004), a Inovação envolve fornecedores, funcionários, clientes, consultorias e entidades de pesquisa e desenvolvimento, em um formato de co-criação.

Não aparecem nesse universo, entidades de pesquisa e desenvolvimento. O já bastante citado projeto Inspiramais entra tanto na categoria de Inovação que envolve fornecedores como de ações de entidades de apoio à PME. A melhoria da cola na sandália da La Femme também entra em Inovação que envolve fornecedor e empresa. Existe ainda outro relato de envolvimento do Sebrae no desenvolvimento de inovação que virou patente para o empresário.

Schmitz (2000) chama de << eficiência coletiva >> as interações sociais que nesse formato promovem inovação.

Dos fatores de geração e difusão de inovação de Graça (2007) o fator “g) visitas a feiras, exposições, lojas e literatura especializada” é o preponderante no universo das empresas de nossa pesquisa, assim como obviamente o “a) pressão concorrencial e de mercado” que é sempre o motivador para qualquer investimento em inovação em um universo de livre comércio. Os fatores “j) alterações no volume de produção da empresa” e “b) sugestão de fornecedores de máquinas/ equipamentos/ matéria prima” também são observados no caso da inovação de processo. O fator “e) parcerias locais e formas de cooperação entre atores e instituições” também aparece.

A visita a feiras é fator de geração dos quatro tipos de inovação encontrados. Foi na feira de maquinários que o empresário tomou conhecimento de novo maquinário que resultou na inovação em processo. Foi na feira que os empresários perceberam a necessidade de

estruturar melhor uma área para exportação (inovação de gestão). Foi também como observado na feira que foram geradas inovações em produto.

O que é interessante destacar ainda como resultados em nosso estudo é a ausência dos fatores “h) universidades e institutos de pesquisa” e “i) empresas de consultoria especializadas e consultores independentes”.

Na participação em feiras, com destaque para Couromodas e Inspiramais, os empresários dividem a existência de subsídios e organização no quadro do APL de Franca, Jaú e Rio Grande do Sul que permitem acesso à feira com custos bastante reduzidos (quase 1/6 de economia para Couromodas e 50% para Inspiramais). Com isso, nosso estudo contradiz em parte o que havia sido observado por Jesus Alves et al. (2014) sobre inovação no contexto de arranjos produtivos locais (APL) para o APL de bolsas e calçados de couro de Belo Horizonte (RMBH) de alto luxo onde em pesquisa com 22 empresas de micro, pequeno e médio porte, as entidades de apoio responsáveis pela articulação (sindicatos) e responsáveis por ações voltadas à inovação previstas no Plano de Desenvolvimento do APL, não assumiam papel de destaque, nem na intermediação, nem na proximidade com as empresas e nem na centralidade dos “nós” de relacionamento. Através dessas feiras, em nosso estudo verifica-se um papel dessas entidades e sindicatos reconhecidos pelos empresários.

A Inovação com base em grandes empresas observada nesta pesquisa é a da certificação. Ela foi observada tratando da certificação da ABVTEX exigida para o fornecimento para a Arezzo, a mesma grande empresa estudada em Jesus Alves et al. (2014).

Ainda em relação aos achados de Jesus Alves et al. (2014), nosso estudo não encontra nenhum caso do papel de consultorias na inovação das empresas pesquisadas o que o autor havia destacado como influência considerável. Também não observamos o papel de consultores ou entidades governamentais nas inovações de gestão que Jesus Alves observou.

Sobre feiras de maquinários na inovação em processo, nossos achados são semelhantes aos de Jesus Alves et al. (2014).

A desconfiança das empresas em compartilhar informações com os próprios fornecedores com medo de divulgarem para seus concorrentes é observado em nosso estudo também, mas muitos empresários em nosso estudo já passaram dessa fase, assumindo que é impossível controlar a cópia e que é melhor ter proximidade com o fornecedor para ser informado por ele mesmo quem está copiando na região.

6.3.18 Ação de entidades de apoio a PME

A presente pesquisa constata pouco ou praticamente nenhum impacto das ações de entidades de apoio sobre o processo de decisão do registro de marca.

Os estudos de Sekeff (2015) sobre Sebraetec; de Jesus Alves et al (2014) que tratou o papel das entidades de apoio à PME no fomento à Inovação no setor de calçados; de Mazzafferro (2006) sobre a internacionalização de PMEs; assim como Mancur (1965) sobre a lógica de ações coletivas, promoveram a reflexão sobre o impacto possível em PMEs por ações de entidades de apoio. Na pesquisa desta tese, em um caso identificou-se uma relação direta entre a ação da entidade e a decisão sobre pedir o registro da marca, no caso de exigência da Abicalçados para participação de uma empresa no programa em parceria com a APEX chamado *Brazilian Footwear* que teria como exigência apresentar comprovante do depósito de pedido de registro de marca no Brasil para os associados se beneficiarem do apoio à exportação do programa e exporem suas marcas na plataforma on-line de *market place*. Destaca-se que esse é exatamente o único caso de não registro válido no Brasil na pesquisa os pedidos não tendo gerado registro, demonstrando a inefetividade desse papel no objeto da pesquisa.

Nota-se que outras empresas da pesquisa pertencem ao mesmo programa, mas não mencionam o papel de entidades de apoio à PME no tema de registro de marca.

O Sebraetec não é mencionando por nenhum empresário mesmo o questionário contendo pergunta explícita sobre apoio do Sebrae e registro de marca.

Sobre a ação observada por Jesus Alves et al. (2014), uma empresa trata da Inovação em produto gerada a partir do conhecimento sobre um novo material adquirido na participação no Inspiramais, projeto como já descrito gerenciado pela ASSINTECAL em parceria com APEX e com outras entidades e empresas financiadoras. Nesse caso, existe uma relação indireta com a decisão sobre o registro de marca, tratada em detalhe no item deste capítulo sobre o fator Inovação.

6.3.19 Modos de Atuação no Exterior

Em nossa pesquisa, as dez empresas atuam no que a tipologia de Root (1994) chama de exportação por terceiros e direta, sendo mais frequente a exportação por terceiros. Os dois tipos pertencem ao que Garrido (2007) denomina modo de baixa complexidade. Corroborando ainda mais Aragão, apenas a exportação é observada em nosso estudo não havendo nenhum outro

tipo de internacionalização, com exceção da compra de matéria prima da China para uma empresa. Em relação a tipologia proposta por Mazzaferro (2006, p. 57), foram observados casos em que as empresas recorriam ao apoio de *tradings* para a exportação, mas, diferentemente de Mazzaferro, nenhuma *trading* em nosso estudo assume os riscos relativos à exportação ou o controle da operação, diminuindo os riscos para fabricante, muito pelo contrário. Isso nos leva a questionar inclusive o termo *trading* empregado pelos empresários em nosso estudo. Não se trata evidentemente da mesma definição de *trading* encontrada em Mazzaferro (2006).

As vendas para o exterior mais frequentes são realizadas por distribuidores estabelecidos nos mercados externos e as diretas para lojistas dos países estrangeiros que conhecem as empresas nas feiras de negócio. Em todos os casos encontrados em nosso estudo, o fabricante fatura a mercadoria em nome do comprador no exterior, geralmente o próprio lojista comprador final e isso mesmo nos casos de venda intermediada pelo distribuidor instalado no país. O distribuidor vai até o lojista, faz o pedido, mas a fatura emitida pela fabricante brasileira sai no nome do lojista que paga diretamente à empresa brasileira o pedido. É como se a brasileira terceirizasse a equipe de vendas. Os distribuidores em alguns casos investem em divulgação da marca e *marketing* e isso tem uma relação direta com o registro de marca no exterior como já tratado.

Não se observa nessas empresas nenhuma intenção em montar ela mesma equipe de vendas no exterior mesmo a longo prazo.

O que se observa em múltiplos casos é a intenção de aumentar e investir em vendas on-line diretas como forma de limitar a dependência em relação aos distribuidores. O plano é vender on-line para os lojistas e não para consumidores pessoas físicas.

No Brasil, o mesmo plano visa reduzir a dependência em relação a *market-places* dominantes. Contudo, os empresários ainda acreditam no crescimento do volume de vendas através desses *market places* mais expressivos. Essa tendência, segundo observam, começou antes da pandemia de 2019.

Em relação à associação feita por Peng & Ilinitich (1998) e Majocchi et al. (2005) entre idade da empresa e a escolha de modo de entrada, ao se observar as duas empresas mais novas da pesquisa, os resultados desmontam um pouco a teoria de que as novatas começariam pelo modo de maior dependência com intermediários. Uma delas, mesmo sem ter foco na exportação, atua desde o primeiro dia via exportação direta para lojistas maiores com base em *network* trazida da antiga empresa onde os sócios trabalhavam. Em outra empresa, a exportação é direta para clientes trazidos via *Network* gerado pelo contrato de licença. Por outro lado, observando-se as empresas com mais idade na pesquisa, identifica-se empresas extremamente

dependentes de intermediários que desconhecem trâmites de aduanas e vendas nos países onde atuam. Nesse sentido os resultados do nosso estudo contradizem Peng & Ilinitch (1998) e Majocchi et al. (2005) no ponto da relação idade e modo de atuação.

Nossos resultados não estão alinhados tampouco como Zahra (2005) considerando que nos casos de menor idade os gestores, não *experts*, também não têm tempo de experiência que explique a adoção de um modo de atuação mais direto.

Observando as demais empresas do estudo, os *experts* que atuam de forma mais dependente na exportação também contradizem Zahra (2005).

Nossos resultados se aproximam de Zahra em relação a rigidez na atuação no modo de atuação por alguns empresários de empresas mais idosas, assim como a Inercia e *lock-in* nem sempre positivo observado por Zahra (2005) em contraponto à Oviatt & McDougall (1995).

Sobre a relação entre número de países e modo de atuação proposta por Oviatt & McDougall (1994), as empresas em nosso estudo que exportam para um maior número de países (entre 8 e 20) não têm modos de atuação distinto das demais. Nosso estudo não corrobora Oviatt e McDougall (1994) neste ponto.

Interessante fazer a relação aqui com o objeto desta pesquisa. As duas empresas onde o modo de atuação foi identificado como fator do processo de decisão para o registro de marca são do grupo entre 8 e 20 países, sendo em um caso a que exporta para mais países (20) do universo pesquisado, mas no grupo das que exportam para mais países e buscaram registro no exterior existem empresas onde o fator modo de atuação não foi identificado como agindo no processo de decisão sobre registro de marca, assim como existem empresas que buscaram registro no exterior e exportam para poucos países onde o fator modo de atuação não foi identificado como agindo no processo de decisão sobre registro de marca. Esses dados são apenas exercício teórico baseado na lógica para indicar que sobre o processo de registro de marca com base no fator modo de atuação a questão abordada na literatura sobre o número de países em nosso estudo parece não fazer nenhum sentido ou ter nenhuma relação com o fator no processo observado.

Segundo Zahra (2005) o estudo da forma como ocorre o aprendizado deve ser incluído na reflexão. O autor defende que diferenças na forma de aprendizado das INS podem influenciar as decisões da internacionalização e defende a possibilidade de cada um dos quatro tipos de INVs propostos por Oviatt & McDougall terem abordagens diferentes neste processo de aprendizado, com a possibilidade ainda de terem abordagens distintas por país. Ele trata do caso particular dos empreendedores que agem mais como “lobos solitários”, não compartilhando aprendizados dentro da empresa. O autor sustenta a necessidade de se estudar com maior

profundidade as fundações da cultura organizacional da empresa para compreender as decisões da internacionalização (ZAHRA, 2005, p 26). Buscamos na medida do possível nas entrevistas em profundidade em nossa pesquisa entender como e por quem eram tomadas as decisões sobre a exportação e quem conduzia as etapas relacionadas as vendas para clientes estrangeiros. O aprendizado apontado pelos empresários, em geral foi fruto da experiência a partir de pedidos recebidos em feiras de negócios internacionais.

6.3.20 Motivo de atuação no Exterior

Dos motivos acrescentados por Rocha (1987) à listagem de Johanson e Vahlne (1977) foram identificados no estudo: ii) produto singular e exclusivo que passa a ser desejado nos demais países do mundo quando se tem conhecimento dele (não associa diretamente ao *made in*, mas entende-se que muito mais amplo ligado ao produto em si); o iii) desejo da gerência de internacionalizar; e iv) oportunidades no mercado internacional (conceito bem geral).

No universo pesquisado, no entanto, o motivo “incentivo governamental” que Rocha (1987) também acrescentara à lista não é indicado pelos empresários que, muito pelo contrário, criticam a falta de apoio na exportação.

O motivo “maiores lucros nos países no exterior do que no nacional” aparece através do motivo “diferença cambial” observada também em Johanson e Vahlne (1977).

A “existência de capacidade ociosa” (que vai além do excedente de produção como algo ainda a ser colocado em produção a partir de decisões não *ex-post*) aparece também indiretamente no discurso que considera o que é possível produzir com a mesma fábrica apenas contratando mais funcionários para mais turnos.

Dos motivos elencados na lista Johanson e Vahlne (1977) na versão original do Modelo de Uppsala, não aparecem no universo de nosso estudo: “aumento da escala de produção com incorporação de novas vendas”; “interessados estrangeiros dispostos a pagar mais pelo “*made in*” daquele produto”; “busca de diversificação de risco para enfrentar entrada de concorrentes mais baratos e de melhor qualidade no mercado nacional”; “excedente puro de produção sem mercado nacional para assimilá-lo”; “recebimento de propostas de sociedades”; “entendimento de mercado interno saturado ou não valorizando o produto ou serviço vendido pela empresa”.

O “*made-in*” aparece como motivo que conseguir vender mais, mas como nesses casos o empresário não diferencia preço de exportação do preço praticado no Brasil ele não transforma em lucratividade a diferença geográfica da venda pelo *made-in*.

Rocha (1987) divide os motivos em “racionais” e “não-racionais”. Os “racionais”, como a competitividade dos seus produtos, as dificuldades no mercado doméstico, a capacidade ociosa, as oportunidades e riscos da exportação, são ligados às características da empresa e de seu ambiente. Os “não-racionais”, como a propensão a delegar, a percepção de distância psíquica, o orgulho em vender no exterior, são ligados às características do perfil dos responsáveis pela tomada de decisão. Os dois tipos são encontrados no universo da pesquisa, mas existe uma frequência e um peso muito maior dos motivos “racionais”. O do grupo “irracional” com maior destaque no nosso estudo é o “vender para a Itália”. É bastante curioso esse foco em vender para a Itália, ou para o que um empresário chama de ‘o papa dos calçados’, mas mesmo nesse caso irracional os empresários relacionam com a visibilidade e agregação de valor para a marca que será transformada em argumento de venda e, portanto, novamente em motivo racional.

Burpitt & Rondinelli (1998) e Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002) agrupam os motivos em “internos” e “externos”. Os internos são os objetivos e desejos da administração ou seus recursos. Dentro dos externos, situam-se os pedidos recebidos do exterior, o apoio governamental do país de origem ou do de destino. Os motivos internos predominam em nosso estudo.

Em seu estudo sobre PME no setor de autopeças de automóveis, Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002) estabelece como hipótese a de que a internacionalização das PMEs é mais motivada pelos internos. A conclusão de Guimarães Barbosa & De Lima Siqueira (2002), onde 32 das 36 empresas afirmando que a internacionalização foi motivada por fatores internos, é de que a hipótese é aceita e de que a maioria dos motivos “internos” representam objetivos dentre os quais tem destaque nas respostas: “a divulgação do nome da empresa ou do produto”, “a ampliação do mercado” e “o aumento de faturamento”. O mesmo pode ser estendido para o nosso estudo junto ao setor brasileiro de calçados em 2020.

Etemad (2004), por sua vez, cria uma categoria de motivos que chama de << forças mediadoras >>. São elas: a necessidade de recursos financeiros; as características e direcionamento do setor de atividade da empresa; a dinâmica de aprendizado; e, por fim, as <<necessidades dos compradores internacionais >>. O autor trata especialmente das PMEs e relaciona os motivos para a internacionalização com as características do gestor, com as economias decorrentes dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), com as inovações e com as mudanças tecnológicas. Nesse quadro, a PME estaria no centro de uma combinação de forças e cada PME reagiria de uma forma e com um ritmo distinto em função

de suas características nos elementos citados. Esses resultados de Eternand (2004) já não podem ser estendidos para o nosso estudo junto ao setor de PMEs calçadistas em 2020.

Para Wigley et al. (2005) a marca registrada é um fator impulsionador (*push factor*) para a internacionalização no setor da moda.

Whitehead (1991), Fernie et al. (1997) e Zavrnsnick (2007) também sustentam a ideia da marca como motivo da internacionalização no varejo no setor da moda.

Nossa pesquisa avalia o contrário, se o motivo da internacionalização é fator impulsionador para o registro da marca, no contexto de fabricação de um setor da moda.

Nossa pesquisa indica que os motivos da internacionalização podem ser fator da decisão sobre registro de marca, tanto no Brasil quanto no exterior em determinadas empresas.

6.3.21 Mídias Sociais

Rienda et al. (2020) parte do quadro referencial teórico norteador composto por uma combinação entre: *Resource Based View* (RBV) de Barney (1991), Trainor et al. (2004), Palacios-Marqués et al. (2005) e Zhou et al. (2016); literatura que apresenta o registro de marca como motivador da internacionalização de grandes empresas no setor da moda, tratada em Wigley et al. (2005) e em De Giarratana and Torrisi (2010); e literatura sobre PMEs de Hutchinson & Ray (1986) e Nastasia e Morineasa (2016). A partir desse quadro teórico propõe uma investigação de possíveis relações entre registro de marca, atividades internacionais e performance e entre performance, internacionalização e mídias sociais.

Rienda et al. (2020) parte da proposição de Diviné et al. (2017) quanto às mídias sociais poderem ser uma solução para superar a dificuldade e incertezas da internacionalização. No conjunto de hipóteses sobre mídia social, Rienda et al. (2020) investiga se mídias sociais são positivamente associadas com maior performance e maior atividade internacional.

Um das conclusões de Rienda et al. (2020) é de que apenas PMEs que investem em mídia social por site corporativo são mais internacionalizadas (RIENDA et al., 2020, p.9).

Rienda et al. (2020), com base em seus resultados junto a PMEs, considera plausível que empresas visando o mercado exterior achem mais desafiador o controle da mensagem e da imagem e prefiram não participar das mídias sociais para evitar problemas. Além disso, a percepção de dificuldades para manter mídias sociais em contexto de países com diferentes idiomas e culturas também podem oferecer insights sobre dificuldades nesse ponto para PMEs.

Em nosso estudo, todas as empresas possuem mídias sociais sendo a principal de longe o Instagram. O website certamente não é visto como ferramenta principal para êxito na internacionalização. Algumas empresas possuem Instagram em inglês e espanhol e organizam a inserção de conteúdos com foco na exportação. Elas trocam com distribuidores estrangeiros ideias sobre as mídias sociais e controlam a maior parte, mas deixam para os distribuidores o papel de responder a interagir com os clientes em seus países. A percepção de dificuldade não aparece em nossa pesquisa nesses casos.

A diferença entre número de seguidores e postagens é bastante grande no universo das dez empresas indo de apenas 698 até 360 mil seguidores e de 98 a 6655 postagens.

Nossa proposta foi estudar uma relação entre mídias sociais, internacionalização e registro de marca, diferente, portanto, de Rienda et al (2020), mas dentro do mesmo conjunto de elementos.

Como aportes para a literatura, nosso estudo indica que em algumas empresas a atuação em mídias sociais possam ser fator no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil e no exterior.

6.3.22 Conhecimento e *Expertise*

Sigrist (1999) divide em dois os tipos de Conhecimento que leva à descoberta de oportunidade: toda a experiência adquirida pelo empreendedor em seus projetos anteriores e a área de interesse do empreendedor onde ele investe tempo e esforço para ampliar seu conhecimento sobre esse assunto.

Shane (2000) divide o Conhecimento em: a) prévio de mercado; b) prévio de problemas dos clientes; c) prévio de servir o mercado.

Akerman (2015) divide em: a) conhecimento de mercado e b) conhecimento de internacionalização, ambos igualmente importantes para a identificação de oportunidades.

No que se refere à internacionalização, como visto, Oviatt & Mc Dougall (1994) tratam do Conhecimento resultado da experiência internacional do empreendedor. Piantono, Baroncheli e Cortesi (2012) acrescenta que a experiência de morar fora ou trabalhar em outros países aumenta o conhecimento dos empreendedores sobre os mercados internacionais e as práticas de negócios.

Gregoire et al. (2010) lembram que – como o conhecimento não é uniforme na sociedade - o conhecimento prévio ajuda a explicar por que alguns indivíduos e não outros são capazes de identificar oportunidades.

Saarenketo et al. (2004) lista pelo menos quatro formas de adquirir conhecimento: i) aprendizado via *networking*; ii) aprendizado por aquisições contratando colaboradores com experiência; iii) aprendizado por imitação de melhores práticas de outras empresas; iv) aprendizado através de pesquisa realizada por conta própria.

Zur (2015) considera que o conhecimento é um processo cíclico e cumulativo e diz o mesmo sobre a identificação de oportunidade.

Existe todo um conjunto de teorias sobre a Assimetria de informação em economia. Nayyar (1990) traz também a discussão sobre empreendedorismo ao indicar que a Assimetria de informação proporciona oportunidades: pelo alto custo para obtenção de informação existe uma tendência de um comportamento oportunista. Para Hayek (1945) também o empreendedorismo existe porque é sustentado pela assimetria de informação.

Ardichvili et al. (2003) e Kotler (1988) discutem se a identificação de oportunidade acontece por uma busca sistemática dos empreendedores ou por descobertas de empreendedores que não procuraram, mas apenas souberam reconhecer. A descoberta é resultado de um Alerta Empreendedor elevado.

Para Shane (2000), o conhecimento prévio desencadeia o reconhecimento do valor de uma nova informação e a descoberta da oportunidade. Para Von Hippel (1994) é a relação entre a informação captada no ambiente com as informações previamente conhecidas que gera o reconhecimento da oportunidade.

Investigou-se no universo das empresas pesquisadas:

- Os dois tipos de conhecimentos que levam à identificação de oportunidade levantados em Sigrist (1999): a) toda a experiência adquirida pelo empreendedor em seus projetos anteriores e b) a área de interesse do empreendedor onde ele teria investido tempo e esforço para ampliar seu conhecimento sobre esse assunto.

- Os três tipos de conhecimento de Shane (2000): a) prévio de mercado; b) prévio de problemas dos clientes; c) prévio de servir o mercado.

- Os dois tipos de Akerman (2015): a) conhecimento de mercado e b) conhecimento de internacionalização, ambos igualmente importantes para a identificação de oportunidades.

- O conhecimento a partir da experiência internacional abordado em Oviatt & Mc Dougall (1994)

- O conhecimento a partir da experiência de morar fora ou trabalhar em outros países de Piantono, Baroncheli e Cortesi (2012).

Além desses tipos, investigou-se a forma de aquisição de aprendizado empregando-se a tipologia de Saarenketo et al. (2004): i) via *networking*; ii) por aquisições contratando colaboradores com experiência; iii) por imitação de melhores práticas de outras empresas; iv) através de pesquisa realizada por conta própria.

Investigou-se, então, quando cada um desses tipos de Conhecimento agiu no processo de decisão de registro de marca no Brasil e no exterior no universo pesquisado.

Em todos os casos da pesquisa, o Conhecimento agiu no processo de decisão sobre o registro de marca, sendo o único fator encontrado em todas as empresas estudadas.

Os níveis mais altos de conhecimento sobre o registro de marca foram identificados para quatro empresas em nossa pesquisa (Albarus, La Femme, Vicenza e Brazil Boots) no que chamamos de nível alto (para uma empresa e em relação ao Brasil), médio ou médio para alto. Nenhuma empresa no estudo apresentou nível alto para conhecimento sobre registro marcário no exterior. Nenhuma empresa também conhecia a via de registro do Protocolo de Madri, sendo duas questões tratadas em separado a do conhecimento no exterior e Protocolo de Madri tendo em vista que muitos registros no exterior desses empresários foram em países da América Latina ainda não membros do Protocolo no momento da pesquisa.

Dessas empresas onde os empresários apresentaram conhecimento médio para registro de marca, três possuem pedidos de registro de marca no exterior.

Em uma outra empresa (Perlatto) que também possui registro de marca no exterior, o conhecimento da respondente sobre registro marcário foi classificado como baixo e muito baseado no evento crítico do litígio.

Coincidentemente ou não, para os demais empresários cujo conhecimento sobre registro de marca foi considerado baixo ou mínimo, as suas empresas não possuem pedidos de registro de marca no exterior.

Nos dois casos mais emblemáticos em nosso estudo, foram verificados o nível mínimo de conhecimento marcário e impactos diretos sobre a proteção marcária. Verificou-se que os dois empresários nesses casos possuíam conhecimento mínimo sobre registro marcário com uma série de lacunas. Em um dos casos, o empresário não fez o pedido no exterior porque achava que seu registro no Brasil já o protegia no exterior. Em outro, a empresa não tem nenhum registro em vigor no Brasil, não tendo nenhuma proteção marcária. Seus dois pedidos do Brasil não viraram registro por falta de pagamento e por indeferimento sem recurso e o empresário desconhece esse fato.

Em relação a conhecimento de mercado, lembramos a avaliação dos *experts* onde observou-se oito empresários em nosso estudo dentre dessa categoria.

Como apresentado na revisão de literatura desta tese, de acordo com Read et al. (2009), os *experts* empregam muito mais frequentemente a lógica do *Effectuation* em suas decisões de marketing, enquanto os gestores com menos *expertise* adotam mais facilmente a lógica do Causation (READ et al., 2009, p. 2). Essa afirmação é verificada em nosso estudo para as empresas pesquisadas.

Ainda sobre a literatura, o conceito de *expertise* de Ericson (2006) e Read et al. (2009), onde a *expertise* cognitiva está relacionada ao conhecimento e onde, no caso dos gestores *experts*, o mecanismo de conhecimento substitui as pesquisas de mercado e esses gestores desenvolvem um banco de dados de modelos mentais que acessam sempre que precisam refletir sobre um novo problema (GOBET & SIMON, 1996) é verificado em nosso estudo.

Assim como detalhado pela revisão de literatura, estes gestores brasileiros também costumam guardar na memória esses dados, organizando-os mentalmente com base no retorno que obtiveram (ERICSSON & KINTSCH, 1995). Eles acessam nesse banco de dados mental as estratégias que já sabem que conseguem implementar (KALAKOSKI & SAARILUOMA, 2001). Para os empresários classificados como *experts* em nossa pesquisa, todos esses elementos da teoria foram verificados e é assim que esses empreendedores *expert* parecem de fato atuar.

Recorda-se ainda da revisão de literatura que para testar, Read et al. (2009) formula uma pesquisa empírica com dois conjuntos de gestores, um com e outro sem *expertise*, em um cenário fictício de mercado sobre o qual são feitas perguntas ao gestor, adotando sete proposições:

- P1: Quando tomando decisões de marketing em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais céticos em relação a pesquisas de mercado, enquanto os com menor experiência são mais propensos a lhes conferir crédito.
- P2: Quando tomando decisões de marketing em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a usar o raciocínio baseado em analogia com a experiência já vivenciada, do que os com menor experiência.
- P3: Quando tomando decisões de *marketing* em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a considerar

o quanto de dinheiro conseguem perder sem falir ou quanto de dinheiro possuem e quanto pode vir a custar a ação tomada, do que os com menor experiência.

- P4: Quando tomando decisões de marketing em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a explicitamente visualizar a construção de todo um negócio enquanto os com menor experiência empreendedora são mais propensos a tomar decisões de *marketing* isoladas.

- P5: Em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a considerar mercados alternativos mesmo quando necessárias mudanças em produto ou estratégia enquanto os com menor experiência empreendedora são mais propensos a aceitar mercados alvos e o produto como algo não mutável.

- P6: Em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a precificar para o alto para capitalizar o valor que identificaram para consumidores específicos, enquanto os com menor experiência empreendedora são mais propensos a precificar para baixo visando penetrar na totalidade do segmento alvo.

- P7: Em uma situação de negócio com incerteza, os gestores com maior experiência empreendedora são mais propensos a desenvolver uma estratégia de canal de vendas baseada em parcerias para atender um grupo mais restrito de consumidores, enquanto os com menor experiência empreendedora são menos centrados e vendem para mais segmentos através de maior número de canais e com menor dependência em relação a parcerias.

Apenas no número de canais escolhidos para venda (P7), Read et al. (2009) não identifica diferenças significativas entre *experts* e não *experts*. Nas demais, o uso de parcerias, tem especial destaque na confirmação (READ et. al, 2009, p. 13).

Em nossa pesquisa, diferentemente dos resultados de Read et al. (2009), foram verificadas diferenças no número de canais escolhidos para venda entre os gestores *expert* e não *experts*. Em nosso estudo, os não *experts* recorrem significativamente a muitos menos canais de venda que os *experts*. Os dois empresários não *experts* são também os que não realizam vendas *on-line* e não recorrem a diferentes modelos de parcerias com distribuidores, agentes e representantes no exterior, bem diferente dos oito empresários *experts*. É bem verdade que os não *experts* em nosso estudo estão à frente de empresas com menos tempo de atuação no mercado, o que talvez explique esses fatos tanto quanto o seu nível de *expertise*.

Nosso estudo encontra também o oposto de Read et al (2009) sobre o uso de Parcerias. Diferentemente do que afirma Read et al. (2009), em nossa pesquisa não se observam diferenças entre *experts* e não *experts*. Além disso, em nossa pesquisa, alguns *experts* recorrem a menos parcerias do que o empresários não *experts*.

6.3.23 Precificação

Read et al. (2009) identifica como estratégia dos empresários com menos experiência a lógica do desconto “mais por menos” como forma de tentar ganhar mais clientes. Já os *experts*, segundo o mesmo artigo, não acreditam nessa estratégia (READ et al., 2009, p. 15).

Alguns empresários em nossa pesquisa praticam o desconto “mais por menos”, geralmente relacionado com negociações de grandes volumes. O menor preço aparece na fabricação private label para grandes marcas que, além do volume, continuidade e segurança no pagamento, trazem para essas empresas uma reputação e a construção da sua própria marca no mercado. Na pesquisa isso é observado para empresários não *experts*, confirmando Read et al. (2009). No entanto, dentre os *experts*, também se observa a mesma estratégia do “mais por menos” para quatro empresas (Hits, La Femme, Vicenza, Marina Mello no Exterior) contradizendo a afirmação de Read et al. (2009, p. 15).

Indo além, observa-se na precificação casos em que o empresário tem como intenção a valorização do produto com sua marca. Em um dos casos fala-se inclusive do preço com foco na estratégia de posicionamento no mercado não deixando o produto ser vendido na ponta com preço muito baixo para não queimar a marca (Vicenza).

Observa-se ainda uma lógica diferente da encontrada da literatura apresentada onde o empresário pratica preços mais baixos para as vendas com a sua marca buscando garanti-las em detrimento das vendas em private label. Essa lógica foi observada em nosso estudo para quatro empresas (Perlato, Marina Mello, La Femme, Brazil Boots). A lógica de precificação do preço mais elevado para vendas com marca própria encontrada na literatura de Read et al (2009) e em Landes & Posner (1987) foi verificada no estudo para uma única empresa (Vicenza).

Observa-se em nossa pesquisa que alguns dos gestores *experts* não têm estratégia de precificação que tenha relação com promoção de vendas de marca própria, praticando os mesmos preços para vendas com a marca do cliente ou com a sua marca. É o caso de três empresas em nosso estudo (Donna Carlotta, Hits, Albarus)

De acordo com Read et al. (2009), é uma das implicações gerenciais prováveis das suas constatações o fato de - para um novo produto ou serviço em relação ao qual o consumidor não conhece o preço - o primeiro preço apresentado pela empresa ser o que passa a ditar a referência de preço daquele nicho de mercado. Nesses casos, o processo de negociação de preço é mais capaz de resultar em um preço acertado do ponto de vista do interesse da empresa, orientado mais para o alto, mas ainda percebido como justo pelos consumidores, mais do que no processo preditivo de fixação de preço (BOLTON & LEMON, 1999, READ et al., 2009). Além disso, nesse processo de fixação de preço por negociação bidirecional, de acordo com Bendapudi & Leone (2003) e Read et al. (2009, p. 15), a empresa prende o comprometimento do consumidor não apenas na proposição de valor, mas na nova empreitada, aumentando assim a chance de repetição da compra e da divulgação espontânea do produto.

Em nosso estudo, alguns empresários indicam na questão da precificação a preocupação por não sair dando descontos não razoáveis e diminuindo preço para fechar vendas. A principal preocupação manifestada na pesquisa é em relação a saúde financeira da sua empresa. Esses empresários guardam exemplos de outras PMEs da região onde viram que a estratégia de ceder a pressões por descontos fizeram as empresas quebrarem. Alguns são bastante incisivos nesse ponto indicando que não vendem abaixo de determinada margem e já corta esses clientes de sua lista. Observa-se que se verifica nesses casos das PMEs brasileiras estudadas o que Bolton & Lemon (1999) tratou como resultado de preço acertado do ponto de vista do interesse da empresa. Essas empresas indicam a fidelidade desses clientes o que verifica o que Bendapudi & Leone (2003) e Read et al. (2009, p. 15) trata sobre prender o comprometimento do consumidor e repetição de compra.

A pesquisa identificou que alguns empresários consideram a precificação como fator agindo no processo de decisão sobre o registro de marca. Estes empresários dão pesos distintos ao fator. Em alguns casos, os empresários utilizam concretamente o registro da marca como argumento na negociação de vendas com distribuidores que valorizam o fator por garantirem assim que não será perdido seus investimentos na marca nos países onde esses distribuidores assumem as vendas (Perlatto é o caso mais evidente). Em outros casos, a estratégia de precificação baseada em posicionamento, valoriza a questão do registro de marca para o dono da empresa a médio prazo quando realiza o resultado de margem da estratégia e o sucesso da construção da marca no mercado (Vicenza é caso mais forte na pesquisa).

7. FRAMEWORK ANALÍTICO DO PROCESSO DE DECISÃO SOBRE PEDIDO DE REGISTRO DE MARCA NO EXTERIOR E FATORES AGINDO NO PROCESSO

Apresenta-se nesse capítulo resumos gráficos dos fatores observados para o processo de decisão sobre o pedido de registro de marca no Brasil (amarelo) e no Exterior (azul), dentre os quais alguns se destacam com um peso maior dado no discurso dos empreendedores. Apresenta-se aqui também o *framework* analítico resultado do estudo. Esse capítulo, portanto, responde graficamente às perguntas de pesquisa desta tese.

O Gráfico 11 apresenta em barras o quantitativo de empresas onde foram observados os diferentes fatores listados na Proposição Teórica Central (PTC) objeto da investigação, todos eles tendo a literatura como fundamentação da pesquisa. O Gráfico 11 permite ainda a visualização do que havia sido tratado no Quadro 75 e no Quadro 76 resumindo os achados quantos às proposições e os fatores. Observa-se pelos espaços vazios ou barras bem menores que as demais que, dentre os elencados na PTC, que não são fatores agindo no processo: “Tamanho da Empresa”; “Quantidade de países” tanto para decisão do registro no exterior (azul) quanto no Brasil (amarelo); “Custo do Registro” para Brasil; “Entidades de apoio à PME” unicamente para decisão sobre registro no exterior. Cabe lembrar, que alguns fatores, pela sua natureza, foram investigados apenas para a decisão sobre o registro no exterior, como o “Distância Psíquica” ou “Especificidade de países” que a pesquisa só considerou sobre localidades no exterior. O referido Gráfico permite também a rápida identificação de fatores que se repetem em diversas empresas, como “Marca Própria representatividade”, “Escolha do elemento nominativo”, “*Causation* ou *Effectuation*”, “Exploration”, “Conhecimento”, dentre tantos outros. Ele permite ainda a visualização de que os dez empresários não tomam a decisão sobre o registro de marca baseados nos mesmos fatores.

O Gráfico 12 (tipo radar) considera, adicionalmente, além dos fatores em cada empresa, o “peso” atribuído ao fator no processo de decisão em cada uma delas, com base nas respostas dos entrevistados. Seguindo a escala mais comum em pesquisas que avaliam peso, adotou-se a escala de 5 pontos onde 5 seria o peso máximo. Assim, como se observa no referido gráfico, em se tratando do estudo de dez empresas, o máximo no gráfico é 50 (5 x 10) no caso de um fator que apareceria com peso máximo (5) para todas as empresas estudadas. É o caso do fator Conhecimento para o processo de decisão sobre o registro no Brasil.

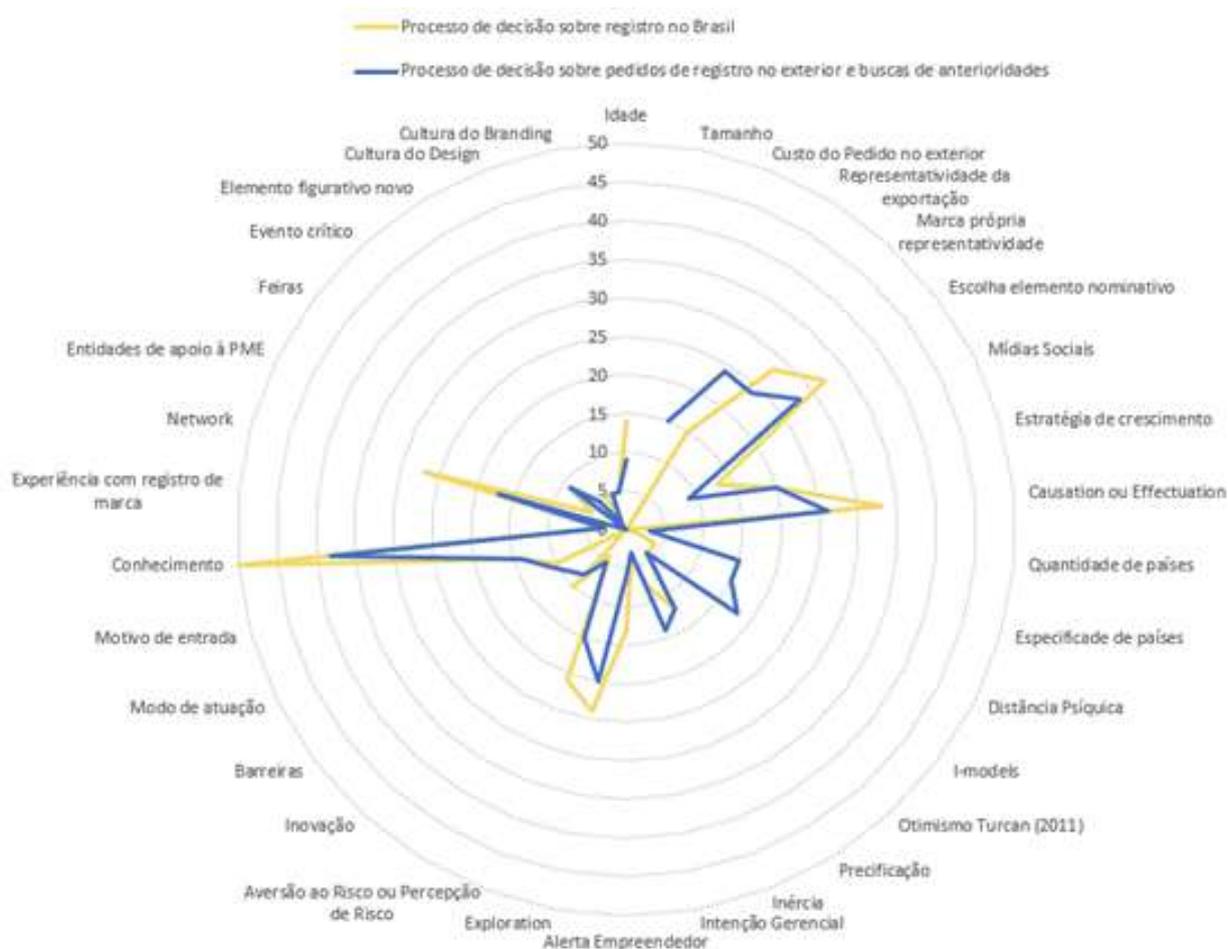


Gráfico 12 - Fatores encontrados e pesos no discurso dos dez empresários

Fonte: A Autora com base nos resultados da pesquisa qualitativa.

Observa-se, através desse Gráfico 12, que são fatores com destaque quanto ao peso e aparecimento no universo pesquisado: “Conhecimento” (50 para decisão no Brasil e 38 no exterior); “*Causation ou Effectuation*” (33 no Brasil e 26 no exterior); “Escolha do elemento nominativo” (32 no Brasil e 28 no exterior); “Representatividade de vendas com marca própria (28 no Brasil e 24 no exterior); *Network* (27 para Brasil e 17 para exterior); e *Exploration* (24 no Brasil e 20 no exterior).

O Gráfico 12 permite também observar, além do já observado no Gráfico 11 sobre quais fatores elencados na PTC não são fatores agindo no processo estudado no universo das empresas pesquisadas, os fatores com pouquíssima expressividade de atuação no processo de decisão quanto ao registro no Brasil e/ou no exterior: “Tamanho da empresa” (0 para Brasil e exterior); “Custo do Registro” (0 para Brasil); “Evento crítico” (0 para Brasil e 5 para exterior); “Entidades de apoio à PME (0 para exterior e 5 para Brasil); Intenção Gerencial (3 para exterior

e 4 para Brasil); “Experiência com registro” (3 Brasil e exterior). Esses fatores com baixo peso total, são fatores identificados em cenários específicos nos casos estudados e esse é um dos resultados da pesquisa. Neles, constam ainda a “Cultura do *Branding*” e “Cultura do *Design*” identificados em um caso na pesquisa, assim como o “Evento crítico” para registro no exterior, “Entidades de apoio à PME” e “Medo de cópia” em casos únicos na pesquisa. Logicamente, em se tratando de uma pesquisa qualitativa o fato de ter sido identificado em um único caso, não significa em absoluto que o fator não possa agir em um conjunto enorme de empresas e em conjunto até maior do que o de empresas onde se identificariam através de pesquisas quantitativas os demais fatores. O que importa aqui é a construção teórica e a identificação da existência do fator e da forma como ele parece agir no processo.

Tratando da forma como age o fator, passamos, finalmente, ao *framework* analítico (Figura 29), desenhado a partir de todos os resultados apresentados caso a caso e a partir da comparação dos elementos diagnosticados em cada caso (capítulos 4, 5 e 6). Esse *framework*, como já observado, responde finalmente em termos visuais e esquematizado as perguntas da pesquisa de acordo com o objetivo definido para esse trabalho. Neste framework, a palavra “identificação” pode ser substituída por “percepção” dado que se trata da identificação do ponto de vista do empresário tomador das decisões em seu negócio. Na Figura 29, os fatores são organizados por natureza e pela ação dentro do processo estudado. São representados por retângulos. As flechas indicam o sentido da ação, existindo casos onde os fatores agem entre si nos dois sentidos.

O modelo identifica o Conhecimento mínimo sobre registro de marca como elemento central nos processos de decisão observados. Identifica também alguns fatores como desencadeadores do Conhecimento. São eles: Network (incluindo o que leva ao contato com procuradores responsáveis pelo registro ou por informações); Alerta Empreendedor do empresário e Idade da empresa (lembrando que tempo de exportação foi uma das proposições não corroboradas para nenhuma empresa). Além do Conhecimento, são observados outros tipos de fatores desencadeadores do processo de decisão de registro. Eles podem ser agrupados em três conjuntos: Evento Crítico; Ação Empreendedora (que pode ser definida como um plano de com a empresa vai atuar no mercado e na sua internacionalização) e um terceiro conjunto que pode ser chamado de Identificação de Vantagens Competitivas.

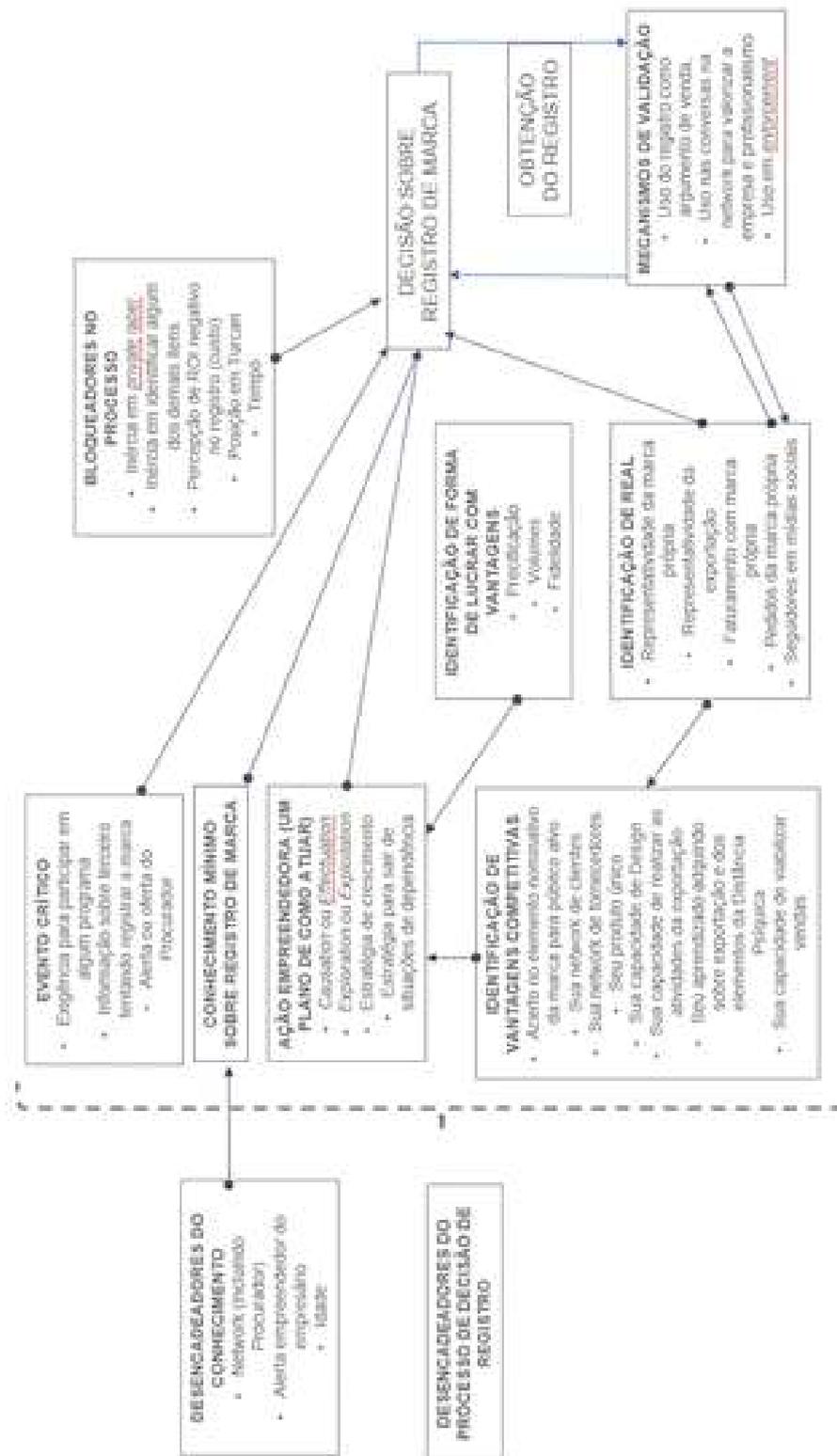


Figura 29 - *Framework* analítico resultado da análise sobre os fatores agindo no processo de decisão sobre o registro de marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas e na literatura

No primeiro conjunto listado, foram identificadas como tipos de evento crítico desencadeadores do processo de decisão de registro: a exigência para participar de algum programa; uma informação sobre terceiro ameaçando registrar a mesma marca; e o um alerta ou uma oferta apresentada por um advogado ou procurador prestando serviço de registro. Foi observado que os fatores desse conjunto são capazes de agir diretamente na decisão que leva ao pedido de registro de marca, sendo combinados apenas com um Conhecimento mínimo sobre o registro de marca.

O conjunto intitulado Ação Empreendedora é aquele onde agrupam-se fatores que agem com essa mesma lógica de plano de atuação definido pelo empreendedor. Foram os fatores observados: *Causation* e *Effectuation*; *Exploration* ou *Exploitation*; Estratégia de crescimento; e Estratégia para sair de situações de dependência. Esse conjunto também age diretamente na decisão sobre registro de marca.

O conjunto Identificação de Vantagens Competitivas agrupa os fatores que também possuem forma de atuação ligadas a esse tema. Foram os fatores atuando no processo estudado identificados nas empresas: Acerto na escolha do elemento nominativo marcário; *Network* de clientes; *Network* de fornecedores; Produto único; capacidade percebida de Design (diferenciação percebida); capacidade percebida de realizar atividades da exportação (também diferenciação e em alguns casos *core-capability* percebida); Aprendizado adquirido sobre exportação e dos elementos da Distância Psíquica (também diferenciação e em alguns casos *core-capability* percebida assim como no item anterior); capacidade de viabilizar vendas percebida. Os fatores desse conjunto parecem agir na decisão sobre o registro de marca atuando associados aos fatores do conjunto Ação Empreendedora e sempre dessa forma.

Um outro conjunto de fatores intitulado no modelo de “Identificação de forma de lucrar com vantagens” não aparece como desencadeador por si só do processo de decisão de registro de marca e sim como agindo, aqui também, sobre os fatores do conjunto Ação Empreendedora com os quais os fatores desse conjunto se combinam para gerar impacto no processo de decisão sobre o registro de marca. Nesse conjunto, precificação, volumes vendidos e fidelidade percebida associada à identificação de que o consumidor busca a marca foram os fatores identificados no estudo.

Um sexto conjunto de fatores é chamado no modelo de Identificação de Real. Ele reúne fatores que agem diretamente na decisão sobre o registro de forma direta ou combinados com os fatores do grupo de Identificação de Vantagens Competitivas. Foram os fatores identificados como atuando dessa forma no contexto pesquisado: a Representatividade da marca própria nas vendas; a da exportação no total do faturamento; o faturamento obtido com a marca própria em

valor absoluto; os pedidos de exportação recebidos com a marca própria e a percepção sobre os seguidores em mídias sociais. O empreendedor nesse caso identifica um valor real da marca a partir desses fatores e isso em diferentes casos na pesquisa é um fator central que leva a decisão sobre registro ou age como um mecanismo de validação de uma decisão anterior sobre registro tomada com base nesses ou em outros fatores.

A forma de atuação como mecanismo de validação da decisão sobre o registro de marca ou sobre a obtenção do registro foi identificada em situações como a do uso do registro de marca como argumento de venda; o uso do registro de marca nas conversas na *network* para valorizar a empresa e o profissionalismo do gestor e no uso do registro de marca diretamente no enforcement para reduzir custos de litígio e de disputa nos casos onde o empreendedor ou seus representantes perceberam terceiros usando marca idêntica ou semelhante para identificar produtos idênticos ou afins.

Nos processos de decisão sobre o registro de marca estudados em profundidade para dez empresas, foram também diagnosticados fatores que agiram como bloqueadores no processo. Foram os fatores identificados que agiram dessa forma: Inércia que mantém a empresa vendendo *private label*; Inércia que bloqueia o empreendedor em identificar demais fatores; Percepção de retorno ao investimento (ROI) negativo no registro (custo x benefício); posição em relação a expectativa sobre o futuro como abordado por Turcan (2011); e tempo de atuação no mercado bloqueando alguns fatores e diretamente o processo de decisão sobre o registro.

O modelo aqui proposto reconhece que esse processo de decisão sobre o registro de marca no exterior ou no Brasil acontece pela sinergia gerada entre fatores e que os mesmos podem evoluir de acordo com as experiências internacionais ou nacionais das empresas.

O modelo também indica que existem mecanismos de validação, uma vez tomada uma decisão sobre o registro de marca, e que esses mecanismos podem alimentar o processo para novas decisões sobre o registro da marca na mesma localidade ou em localidades distintas.

8 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo, repassando o caminho percorrido. São também apresentadas aqui as Limitações da pesquisa e as Recomendações para futuras investigações.

8.1 CONTEXTO GERAL DA TESE

O desafio deste estudo é o de ser uma pesquisa exploratória abrindo a trilha sobre o tema da análise dos fatores que agem no processo de decisão de empresários sobre o pedido de registro de marca no Brasil e no exterior.

A pesquisadora fez a opção pelos casos empíricos de PMEs brasileiras exportadoras do setor calçadista por suas características muito representativas do contexto brasileiro, pelo potencial de aplicabilidade com a construção de conhecimento orientado a exportadoras de produtos fabricados no Brasil e pelo número elevado de empresas no setor, com diversos exemplos de empresas exportadoras. A escolha teve relação também com o fato de ter sido um dos setores dos primeiros pedidos depositados na via do Protocolo de Madri no INPI iniciada em outubro de 2019, sendo aliás o setor do primeiro pedido depositado. A escolha foi confirmada depois da ida da pesquisadora, já em sua pesquisa, a uma grande feira internacional de calçados, a Couromodas, em janeiro 2020 onde as primeiras entrevistas relevaram um conjunto de questões e dados que instigaram ainda mais a curiosidade da estudante.

Fruto de toda busca por referencial teórico que fomentasse e apoiasse a investigação, a conclusão dessa etapa foi por se testar as teorias da Internacionalização e, em especial, as da corrente Comportamental como base para a análise, complementando-se com outros modelos e estudos versando sobre o panorama de temas tratados na pesquisa dentre os quais, questões do perfil empreendedor, PME e relação com ativos de PI.

O objetivo geral desta tese foi elaborar um framework analítico do processo de decisão sobre o depósito do registro marcário no empreendedorismo brasileiro com foco especial no exterior. Tal framework visa uma melhor compreensão deste processo e bases mais sólidas para tomadas de decisões em diferentes esferas e por diferentes agentes, públicos e privados, relativas à oferta e à disponibilização deste produto ou serviço.

8.2 SUMÁRIO DO ESTUDO

Chegou-se, a partir do referencial teórico, em um conjunto de proposições teóricas elementares que serviram de orientação para perguntas, pesquisas, análises e discussões.

As proposições envolveram questões referentes a Idade, Tamanho, Conhecimento e Aprendizado, Perfil do empreendedor, abordagem de *Causation* ou *Effectuation*, Alerta Empreendedor, *Network*, Representatividade de vendas no exterior e com marcas própria, Estratégias de crescimento, Papel das mídias sociais na comunicação da empresa, Participação em feiras, Atuação de entidades de apoio à PME, dentre outros.

Para atender os objetivos do estudo, optou-se pela metodologia qualitativa, por meio de estudos de casos múltiplos, entendendo-se que o estudo de caso oferece um entendimento aprofundado da situação, propicia um relato rico e holístico, considera múltiplas variáveis de potencial importância para avançar a construção do conhecimento de determinado fenômeno (MERRIAM, 1998) e pode gerar insights para o desenvolvimento de teorias, por meio de aprendizados e percepções procedentes da análise dos fenômenos empíricos e de seus respectivos contextos (DUBOIS; GADDE, 2002). Conforme apresentado no capítulo Metodologia, a pesquisa desenvolveu-se por meio de idas e vindas entre teoria e campo, seguindo a abordagem abdução proposta por Dubois e Gadde (2002) para descobrir os fatores que compõem o processo de decisão sobre o registro da marca.

Para definição dos casos no espaço empírico de PMEs calçadistas, escolheu-se empresas com sede em diferentes regiões brasileiras. A seleção das empresas atendeu aos requisitos definidos detalhados na metodologia. Foram selecionadas dez empresas.

As entrevistas pessoais foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Foram realizadas também trocas de mensagens e chamadas telefônicas, posteriormente, para checagem de informações e esclarecimentos de dúvidas quando da descrição dos casos.

Foram utilizadas também, informações de reportagens de jornais, revistas, sites de informações, além de informações disponíveis nos sites e mídias sociais, permitindo a triangulação e checagem das informações, bem como a obtenção de outro conjunto de dados.

Inicialmente, foram analisados os dados de cada uma das empresas que compuseram o estudo. Os casos foram escritos de forma individual e detalhada (*Within Case Analysis*), abordando os diferentes fatores de forma individualizada.

Em seguida, os casos foram comparados entre si (*Cross-case Analysis*), de modo a identificar semelhanças e diferenças que pudessem proporcionar conclusões a respeito do objeto de estudo (EISENHARDT, 1989). Foram então confrontados à literatura e, por fim, às

proposições teóricas propostas pelo estudo. Desta forma, foi possível avaliar a aderência dos casos às proposições teóricas formuladas a partir da revisão da literatura.

O objetivo da pesquisa - gerar um avanço do conhecimento sobre o processo de decisão quanto ao registro de marca no contexto da internacionalização de PMEs - foi alcançado.

As três perguntas de pesquisa propostas foram respondidas.

- **Quais fatores agem no processo de decisão que leva um gestor de uma PME brasileira a fazer seu pedido de registro de marca no exterior?**

Os fatores identificados nas PMEs foram: Conhecimento, Percepção de custo para registro de marca em alguns países no exterior; Representatividade das vendas no exterior, Representatividade das vendas com sua marca própria, determinadas características do elemento nominativo escolhido como marca; Presença ativa em mídias sociais; Estratégia de Crescimento; Quantidade de países para onde exporta e especificidade de alguns países para onde a empresa exporta; Distância Psíquica; Estágio de *I-model*; Expectativa em relação ao futuro; Precificação; Inércia; Alerta Empreendedor e o viés de *Exploration*; Aversão ao Risco; Inovação; Experiência com barreiras de entrada no exterior; Modo de atuação no exterior; Motivo da internacionalização; *Effectuation* e *Causation*; *Network*; Participação em Feiras de negócios.

Além desses, Idade aparece como fator, mais observa-se uma ação indireta, ela agindo sobre o Conhecimento, *Network* e sobre a Estratégia de Crescimento.

Vale comentar que o fator Custo do registro agindo no processo de decisão no exterior foi identificado unicamente em empresas que possuem pelo menos dois pedidos de registros no exterior. Ele inibe essas empresas a depositar em todos os países onde gostariam e em geral leva as empresas a definirem a ordem de prioridade de países onde elas pretendem registrar gradativamente. Este fator não aparece para empresas que não fizeram nenhum depósito no exterior.

- **Esses fatores são semelhantes ou distintos daqueles que agem no processo de decisão desse gestor em relação ao pedido de registro da marca no Brasil?**

Os fatores identificados nas PMEs agindo sobre o processo de decisão para o registro no Brasil foram: *Causation* e *Effectuation*; *Exploration*; Elemento nominativo; Representatividade das vendas com marca própria; Conhecimento; Estratégia de Crescimento;

Network; Aversão ao Risco; Alerta Empreendedor; Inovação; Participação em Feiras; Precificação; Estágio em *I-models*; Representatividade da exportação; Mídias Sociais; Cultura do *Design*; Cultura do *Branding*; Idade; Modo de atuação no exterior; Motivo da internacionalização; Inércia; Expectativa em relação ao futuro. Nota-se que o fator Idade aqui também age de forma indireta atuando sobre Conhecimento, *Network* e sobre a Estratégia de Crescimento.

Os fatores identificados como agindo exclusivamente no processo de decisão sobre registro no exterior foram: Custo do registro; Evento Crítico; Especificidade de países; Distância Psíquica; Barreiras à exportação.

Desses, os três últimos só foram considerados em relação a países do exterior e, portanto, não faria sentido aparecerem como atores do processo relativo ao Brasil. No entanto, cabe destacar que dos demais fatores esperados como atores unicamente para o exterior, agiram para algumas empresas no processo sobre o Brasil: Modo de atuação no exterior e Motivo da internacionalização. Mais interessante de notar ainda, foram casos bastante distintos entre si, com empresas de diferentes idades e produtos dentro do segmento de couro, algumas *born-globals* outras não, algumas com alto percentual de exportação, outras não, algumas com decisões tomadas e pedidos no exterior depositados e outras sem pedidos no exterior.

Um único fator foi identificado como agindo exclusivamente no processo de decisão sobre registro no Brasil: Ação de entidades de apoio à PME.

Cabe ainda ressaltar que alguns fatores identificados para Brasil e exterior não o foram nas mesmas empresas, como é o caso para participação em feiras calçadistas onde o fator agiu em algumas empresas para o processo relativo ao Brasil unicamente enquanto agiu unicamente para o exterior em outras.

Aversão ao Risco, Viés de *Exploration*; Alerta Empreendedor; Presença ativa nas Mídias Sociais; e Características do elemento nominativo são fatores que em algumas empresas agem ou no Brasil ou no exterior e não nos dois processos. Já em outras empresas agem nos dois processos.

- **Como esses fatores se relacionam nos referidos processos de decisão?**

Ao analisar em profundidade a forma como os fatores se relacionam nos referidos processos de decisão, identificou-se categorias nas quais podem ser posicionadas as atuações dos fatores. Essas categorias receberam nomes de acordo com o elemento central que a define e que define seu papel ou sua ação no processo decisivo. Ao total, nove conjuntos foram assim

identificados: **Desencadeadores do Conhecimento** (que inclui *Network*, Alerta Empreendedora, Idade); **Conhecimento Mínimo sobre registro de Marca; Evento Crítico** (que inclui exigência para participar em algum programa, informação de ameaça de terceiros tentando registrar a marca, alerta do procurador); **Ação Empreendedora** (um plano de como atuar, que inclui *Causation* ou *Effectuation*, *Exploration* ou *Exploitation*, Estratégia de Crescimento, Estratégias para sair de situações de dependência); **Identificação de Vantagens Competitivas** (que inclui acertos no elemento nominativo, *Network* de cliente, *Network* de fornecedores, capacidade de *Design*, Capacidade de realizar atividades da exportação, aprendizados sobre elementos contidos na Distância Psíquica, capacidade de viabilizar vendas); **Identificação de forma de lucrar com vantagens** (que inclui Precificação, Volumes, Fidelidade); **Identificação do Real** (que inclui representatividade da marca própria, representatividade da exportação, faturamento da marca própria, pedidos da marca própria, seguidores nas Mídias Sociais); **Bloqueadores do Processo** (que inclui Inércia em vendas private label, Inércia em identificar outros itens, Percepção de retorno ao investimento (ROI) negativo no registro de marca, Expectativa em relação ao futuro, tempo); e **Mecanismos de Validação** (que inclui uso do registro como argumento de venda, uso nas conversas na *Network* para valorizar a empresa ou o empresário, uso no *enforcement* contra cópias da marca).

Dos nove conjunto, são efetivamente desencadeadores do processo de decisão de registro de marca de forma direta, seis deles: **Conhecimento mínimo sobre registro de marca; Ação Empreendedora; Evento Crítico, Identificação de Real, Bloqueadores no processo e Mecanismos de Validação.**

O conjunto Identificação de Vantagens Competitivas age sobre o Ação Empreendedora e assim passa a ser através dessa ligação um desencadeador do processo estudado também. A Identificação de forma como lucrar com vantagens, da mesma forma da Identificação das vantagens competitivas, age através da Ação Empreendedora.

A Identificação de real age em alguns casos diretamente como desencadeador do processo de decisão, mas em outros ela age, como as duas relações anteriores, através nesse caso da Identificação de Vantagens Competitivas.

Os Bloqueadores no processo, como o nome indica, são capazes de agir diretamente e determinar o resultado final sobre não pedido de registro.

Os Mecanismos de validação agem em decisões subsequentes relativos a pedidos de registros seguintes após um primeiro pedido realizado sem a sua ação direta.

Foi proposto no estudo um desenho de um *framework* analítico que retrata de forma simplificada essas relações e estes conjuntos que identificam a ação de todos os fatores agindo

no processo de decisão sobre o registro de marca no exterior e no Brasil, apresentado como Figura 29 no capítulo 7.

8.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu a geração de resultados que vão além dos objetivos relacionados ao tema do registro de marca. Ela traz resultados sobre o universo da exportação de PMEs brasileiras e uma riqueza de cenários que vão desde a empresas centradas na produção *private label* para grandes empresas, com licenças ou contratos, até empresas que só exportam com a marca própria e outras que descobriram novos modelos de negócio onde passam a atuar como agregadoras de outras PMEs para viabilizar o negócio internacional.

Sobre as proposições teóricas traçadas para gerar conhecimento sobre a decisão quanto o registro de marca, foi verificada a aderência entre universo empírico e teórico para 38 das 44 proposições teóricas investigadas. Os achados quanto às 6 proposições não corroboradas em nenhum dos casos estudados são tão ou mais importantes do que aqueles das proposições verificadas.

Tempo de atuação na exportação, tamanho da empresa, custo para o caso do registro no Brasil, ações de entidades de apoio à PME são os fatores que não foram verificados como atores no processo de decisão sobre o registro de marca em nenhum caso estudado. A idade da empresa aparece como fomentadora do Conhecimento, *Network* e comprovações ou constato sobre a estratégia de crescimento a ser adotada, não agindo, portanto, diretamente ou sem essa relação com esses outros fatores sobre o processo de decisão quanto o registro de marca no Brasil ou no exterior.

São fatores verificados no processo de decisão do empresário quanto ao registro da marca: Conhecimento, Percepção de custo para registro de marca em alguns países no exterior; Representatividade das vendas no exterior, Representatividade das vendas com sua marca própria, determinadas características do elemento nominativo escolhido como marca; Presença em mídias sociais; Estratégia de crescimento da empresa; Quantidade de países para onde exporta e a especificidade de alguns países para onde a empresa exporta; Distância Psíquica; o estágio de *I-model* da empresa; Expectativa em relação ao futuro; a Precificação; a Inércia; o Alerta Empreendedor e o viés de *Exploration*; Aversão ao Risco; Inovação; Experiência com barreiras de entrada no exterior; Modo de atuação no exterior; Motivo da internacionalização; Abordagem em *Effectuation* e/ou *Causation*; *Network*; Participação em feiras de negócios.

Além desses, uma Ação específica de entidade de apoio à PME aparece no estudo quando da exigência de comprovação de depósito para a empresa se beneficiar de um programa de apoio de seu interesse. O caso, no entanto, não resultando em nenhum registro e apenas perda do recurso pago no depósito, demonstra o quão frágil é esse caminho.

Para cada um desses fatores os detalhes do universo de atuação das PMES exportadoras brasileiras obtidos através desta pesquisa são especialmente significativos para a compreensão de como, por que e quando os fatores agem no processo de decisão estudado. O uso desses dados vai muito além de tudo que podemos listar nesse momento com possíveis aplicações dos resultados, mas ainda sim tenta-se apresentar algumas das contribuições observadas.

8.4 CONTRIBUIÇÕES

Dividem-se as contribuições do estudo em: teóricas, para o INPI e gerenciais. As gerenciais reagrupam contribuições para diferentes atores privados e públicos.

8.4.1 Contribuições teóricas

O presente estudo está inserido dentro das pesquisas de Propriedade Intelectual (PI), de Internacionalização de empresas e de marcas, de Empreendedorismo centrado em oportunidades e de Comportamento do Consumidor, no caso específico de consumo de um serviço: o do registro de marca. Está também inserido dentro dos estudos setoriais e dentro dos estudos do contexto brasileiro para PMEs. Pretende-se, portanto, obter-se dados e produzir análises que facilitem a compreensão das questões envolvidas com o registro marcário, no contexto da internacionalização de empresas brasileiras de pequeno e médio porte.

No leque dos estudos setoriais, pretende-se expandir as investigações dos dados do setor calçadista, dando foco no universo de empresas exportadoras, PMEs, e brasileiras, e em um ponto pouco estudado como o é o da decisão sobre registro de marca.

Buscou-se investigar a literatura da internacionalização e a do registro de marca e, a partir dela, propor um conjunto de referencial teórico que guiasse uma investigação sobre quais fatores agiriam no processo de decisão do registro de marca de empreendedores calçadistas brasileiros e sobre como agiriam. A proposta resultante, de forma bem resumida, foi uma

combinação de Corrente Comportamental da Internacionalização e, dentro dela feitas escolhas sobre modelos e teorias, com Corrente Econômica do registro marcário. O passo seguinte foi elaborar proposições teóricas que foram, uma a uma, conduzindo a investigação através das entrevistas na pesquisa de campo e via as análises dos resultados enxergados nas respostas dos empreendedores.

Como primeira contribuição teórica, está o constato de que a Teoria da Internacionalização e, especialmente, as Comportamentais parecem ser ferramentas adequadas para a investigação dos fatores do processo de decisão sobre o registro de marca e parecem gerar a compreensão sobre como agem esses fatores e como eles se relacionam entre si. A aderência da aposta neste referencial teórico e, em especial, das teorias e modelos da corrente Comportamental da Internacionalização é um passo significativo na construção científica.

As teorias ditas econômicas sobre papel e sobre o valor do registro de marca apresentadas no capítulo 2 também parecem conseguir explicar a ação de determinados fatores sobre o processo de decisão quanto ao registro de marca. Considera-se esse também um passo sólido e relevante na construção do conhecimento, trazendo o olhar para o processo específico de busca pela obtenção de proteção do direito de PI que não é tratada de forma específica ou clara na literatura que pôde ser encontrada.

Nesse sentido, pode-se dizer que a lista de proposições teóricas elementares é uma contribuição teórica deste trabalho para temas que guardem relação.

O estudo gerou diversas contribuições para a literatura específica das *born-globals* e *born-again-globals*, especialmente ao incluir nas discussões sobre comportamento dessas empresas aquele relativo ao registro marcário no exterior e no Brasil. São aportes específicos com valor teórico para futuros estudos a constatação de que as empresas da pesquisa que decidiram ter o registro de marca no exterior terem um percentual entre 20 e 54% da exportação no faturamento e que existem *born-globals* que não se preocupam em ter o registro de marca no exterior, mas que, nas empresas da pesquisa que se classificam pelos critérios da literatura como *born-again-globals*, os gestores se preocuparam em ter o registro da marca no exterior. De forma mais geral para a literatura, a ideia de que possam existir percentuais que delimitem quando o fator representatividade da exportação no faturamento passa a agir sobre a decisão do registro de marca no exterior é um passo científico interessante, com possibilidade de continuação futura.

Como uma contribuição teórica ainda específica, foi identificado sobre como determinadas características do elemento nominativo escolhido como marca pelo empreendedor agem no processo de decisão que leva à decisão entre buscar ou registro ou não

da marca. Também é contribuição teórica o achado sobre interesses específicos de registro da marca em determinados países no exterior visto como “vitrine” para o mundo, sendo a Itália geralmente o país com esse apelo.

Ainda no universo das contribuições às discussões da literatura, no caminho aberto das investigações sobre o papel das mídias sociais e a relação entre a participação em mídias sociais pela empresa, sua performance e marca, este estudo traz como contribuição a observação de que no universo pesquisado a participação em mídias sociais não parece agir no processo de decisão sobre o registro de marca.

Finalmente, a contribuição teórica mais precisa do trabalho é o *framework* analítico proposto na Figura 29 e detalhado no capítulo 7 e no primeiro trecho deste capítulo Conclusão. Nele a ideia de categorias nas quais podem ser organizados fatores identificados agindo sobre o processo de decisão quanto ao registro de marca e a possibilidade de descrever a forma de ação e relações entre estes fatores no processo é a contribuição-chave deixada no tema.

8.4.2 Contribuições para o INPI

Idealmente, estudos teóricos deveriam contribuir diretamente para o contexto em que está inserido o pesquisador. Isso é ainda mais verdade no quadro de um Doutorado Profissional como passou a ser o da Academia em PI e Inovação do INPI onde esta tese está inserida. Assim, a proposta desta pesquisa foi pensada também para gerar dados com aplicação imediata nas atividades com as quais a pesquisadora está envolvida, notadamente, a coordenação da área do Protocolo de Madri no INPI, as da força tarefa INPI Negócios com foco em PME, a equipe facilitadora do Projeto *Prosperity Fund* fase III que dentre os objetivos tem o de melhorar o atendimento ao nosso cliente empreendedor e buscar incrementos de eficiências nas atividades do instituto. Pretende-se também gerar dados que possam ser usados por outras áreas do INPI ou em parcerias do INPI com outras entidades com quem a autarquia compartilha o objetivo de fomentar o desenvolvimento econômico brasileiro, o sistema de PI, a exportação ou o apoio às PMEs tais como, potencialmente, as entidades: Sebrae, ApexBrasil, Confederação Nacional da Indústria (CNI), Abicalçados, e Senai, dentre outras. Espera-se que os dados sirvam como base para definições de estratégias, iniciativas, novos serviços, novos formatos e uma maior precisão de demanda, além de contribuir para a reflexão sobre os papéis do INPI a partir do olhar de seus usuários. Como afirma o estudo INPI/FIESC (2019), possui relevância a realização de estudos acerca do impacto da propriedade industrial sobre o processo de desenvolvimento e sobre a

competitividade de setores econômicos, em especial estudos que possam fomentar depois a tradição de parcerias entre INPI e a indústria, sempre com o propósito de contribuir para o desenvolvimento industrial e tecnológico do país.

Um primeiro conjunto de dados com aplicações gerenciais pelo INPI, mencionado nas contribuições teóricas também é o que reúne as considerações sobre o custo do registro de marca percebido por empresários donos de PMES e gestores atuando em empresas desse porte e sobre a existência de relação, ou não, dessa percepção com uma tomada de decisão sobre pedir o registro. Nesse conjunto, os resultados da pesquisa de campo sobre fatores agindo no processo de decisão sobre registro de marca no Brasil e no exterior, indicam que a percepção de custo desses empresários não é um fator com ação no processo de decisão sobre o registro de marca no Brasil, contrariando toda a tendência de muitos discursos nesse sentido nos últimos anos por diferentes envolvidos no tema. Questiona-se assim, claramente, o discurso do custo inibir o registro de marca por PMEs. Essa contribuição tem implicações, inclusive, sobre a política de descontos praticada pela autarquia em suas tarifas de serviços para registro de marca.

Como constato relevante em especial para a área do Protocolo de Madri, o custo age como fator no processo de decisão sobre o registro no exterior, mas não age no processo de decisão individualizado propriamente, e sim na priorização relativa, diante dos limites orçamentários frente ao custo nos países no exterior. As implicações podem ir desde a definições de tarifas até comunicação com o público-alvo, passando por articulações com outros escritórios do mundo onde podem se concentrar o interesse de registro de empresários de determinado setor como o de calçados de couro.

Ainda como resultado a ser considerado nas iniciativas da autarquia, a percepção desses empresários é que não existem variações do custo por país o que é um resultado interessante, ainda mais considerando as diferenças de taxas por país apontadas na Tabela 11 e no texto explicativo feitas as somas de taxa da OMPI para os casos de escolhas da via de Madri para registro em países membros do tratado. Como vimos, considerando apenas alguns destinos comuns de exportação calçadista como exemplos, temos uma variação de mais de mais de 62 vezes (6234 %) entre um custo para registrar uma marca na Argentina de R\$ 120 (sem procurador exigido) e o custo de R\$ 7601 para registrar uma marca pela via do Protocolo de Madri na China (considerando a opção dessa via como mais em conta do que a da via nacional com procurador) ou de mais de 50 vezes (5000%) entre Argentina e Estados Unidos. Mesmo dentro do universo restrito da América Latina, considerando apenas alguns países da região, vimos um espectro de amplitude de mais de 37 vezes (3700%) entre Argentina e Colômbia ou de dez vezes (1000%) entre Argentine e Chile. Por isso torna-se um resultado ainda mais

interessante o de que os empresários entrevistados percebem um determinado valor como comum a diferentes países e, com poucas exceções, não consideram as diferenças entre países. Na média no estudo, o custo do registro de uma marca, em uma classe, apresentado pelos empresários baseados em orçamentos recebidos de procuradores em experiências reais de demanda ou escutados via *Network* com outros empresários é de R\$ 10.000 reais por país, independente do país. Se for mesmo real, isso significaria que o serviço do procurador tem margens bastante alta em determinados pedidos com destinos em determinados países. Em um caso por exemplo onde a gestora afirma o custo de R\$ 10.000 para países que incluem o Uruguai, o serviço de procuração teria como valor R\$ 9050, enquanto, para o registro na Colômbia, seria o de R\$ 5083. Esse diagnóstico de que um valor de referência se fixa na mente do empresário é uma contribuição importante em relação a Comportamento de Consumidor com possíveis ações a serem tomadas para trabalhar esse dado em favor de um processo de decisão mais realista pelos empresários.

Outro dado com aplicações gerenciais pelo INPI é o do custo percebido varia significativamente entre empresários de um mesmo tamanho e segmento de empresas. Não se identificou neste estudo alguma relação com a região do país onde a empresa buscou o serviço de procurador, existindo variações dentre de uma mesma região. As diferenças parecem estar mais relacionadas a acesso a oportunidades e a informações, como questões individuais de cada empresário.

Outro dado com aplicações gerenciais para decisões do INPI é o fato de que esses empresários não cogitam não usar o serviço dos procuradores nos países onde não existe essa exigência do procurador para estrangeiros como no caso da Argentina.

Além do custo percebido, como segundo conjunto de contribuições para o INPI, a idade da empresa também não parece agir de forma direta no processo de decisão sobre o registro de marca e isto nem no Brasil nem no exterior. Ela aparece agindo de forma indireta apoiando outros fatores dentre os quais foram especificamente observados a ação indireta da idade via impacto: no Conhecimento; na Aquisição de *Network*; e em decisões sobre a Estratégia de Crescimento da empresa. Além disso, o tempo de atuação na exportação não parece ser fator da decisão sobre registro de marca. Esses dados contrariam o pensamento comum de que apenas empresas como mais tempo de atuação no mercado e com mais história seriam as que mais se interessariam em registrar sua marca no Brasil e no exterior. Não existem razões para acreditar que empresários que acabam de abrir seu negócio deixem de ter interesse imediato no registro de marca, como observado na pesquisa com empresas recém-criadas buscando o registro de marca mesmo antes da abertura oficial. Refuta-se, portanto, através dos resultados deste estudo,

a afirmação sobre o tempo de exportação e sobre o ganho de experiência com a atividade internacional serem determinantes para a consciência que leva à tomada de decisão sobre o registro de marca no exterior, tendo sido observados diversos casos com pedidos de registro de marca em empresas que recém iniciaram a sua parcela de atuação internacional.

Como um conjunto seguinte de contribuições para o INPI, o Conhecimento é fator central desse processo de decisão do registro de marca. Quando ele é insuficiente, a decisão não ocorre, o processo de reflexão nem se iniciando ou corrompido por crenças equivocadas, como a da suficiência do registro no Brasil para proteger a marca em todo o mundo observada em um caso na pesquisa. A falta de Conhecimento também frustra o resultado da atuação de outros fatores como o da ação de entidades de apoio à PME, sendo inefetiva a exigência de depósito de pedido de registro de marca, o empresário não tendo Conhecimento mínimo para realizar um pedido com chances de deferimento ou para acompanhar e agir no processo. O desconhecimento completo da via de depósito para registro internacional do Protocolo de Madri é apenas um elemento adicional da falta de conhecimento desse contexto. Na pesquisa, nenhum empresário conhece o Protocolo de Madri, mesmo aqueles que mencionam o nome, mas cuja explicação na sequência não corresponde à lógica de depósito por esta via de registro.

Outra contribuição relevante para o INPI é de que a *Network* que age no processo de registro de marca não é a de outras empresas concorrentes e sim mais a que leva à relação com um procurador conhecedor do tema.

Como contribuição para o INPI ainda, é bastante esclarecedor observar como o modo de atuação via Distribuidor local no exterior, e em especial na América Latina, tem um papel na decisão do empresário seja para dar segurança ao distribuidor sobre seu investimento na divulgação da marca no país estrangeiro e agregar valor na negociação com esse Distribuidor, seja para dar segurança à fabricante, frente ao medo do Distribuidor registrar a marca ou frente ao medo de perder a relação comercial com esse Distribuidor para outra fabricante concorrente.

Interessante ainda enquanto contribuição para novas iniciativas e compreensão de nichos de usuários, os resultados sobre como determinadas características do elemento nominativo escolhido como marca agem no processo de decisão sobre o registro de marca, sendo essa uma sexta contribuição do estudo.

Como contribuição também se encontram os achados sobre o impacto de eventos críticos que despertam o processo de decisão sobre o registro de marca.

A falta de impacto de ações de entidades de apoio à PME não é nenhuma conclusão propriamente nova em estudos brasileiros. O que talvez seja agregada aqui como observação para a reflexão e entendimento, é que falta uma relação dessas ações com o Conhecimento sobre

registro de marca. Para nenhum empresário da pesquisa a ação de entidades de apoio à PME trouxe acréscimo de conhecimento sobre o registro de marca. Ademais, nenhum citou o INPI como entidade de apoio à PME. Como aporte também, a exigência de comprovação de depósito de registro de marca, que poderia muito bem ser alterada por exigência de registro obtido, foi fator decisivo para uma empresa no estudo que prevaleceu sobre toda resistência ou demais fatores. Por falta de relação desta exigência com Conhecimento, esse fator agente no processo foi desperdiçado, se considerado o objetivo final que seria a obtenção da proteção a favor do empresário.

Esses e todos os elementos contidos no *Framework* analítico final proposto nesta tese, representado na Figura 29 são, ademais, relevantes para a adequação e melhor aproveitamento das oportunidades de comunicação do INPI com os empresários seja por cursos, workshops, palestras, dentre outros.

8.4.3 Contribuições gerenciais

Primeiramente, cabe esclarecer que, neste conjunto de contribuições gerenciais, incontáveis são as aplicações possíveis do conhecimento gerado dos resultados do estudo para empresários do setor calçadista e de outros setores, para agentes de PI, para gestores em entidades de apoio ao setor e à exportação e para profissionais de comunicação.

Como primeiro conjunto de contribuição gerencial do estudo, observam-se os diferentes aspectos mapeados sobre aversão ao risco e medo de cópia no setor calçadista, assim como a dinâmica da Inovação e as relações com motivadores do registro de marca. Muitos empresários entendem que a cópia de modelos é intrínseca ao setor calçadista e que é impossível evitá-la. A agilidade das coleções e a necessidade de estimular as vendas com lançamentos de novos modelos torna desinteressante ou mesmo impossível a busca por outros ativos de Propriedade Intelectual como Desenho Industrial e Patentes, o que aumenta na percepção destes empresários ainda mais o valor do registro de marca como forma de buscar proteger o capital construído pela empresa a cada sucesso de lançamento. Identifica-se, ainda, que o medo pela cópia é maior em países onde existem um grande número de empresas de pequeno e médio porte apenas aguardando a chance de produzir produtos a partir da cópia e se beneficiando de melhores condições de custo de mão de obra e de impostos. É o caso de diversos países na América Latina onde a proximidade com a fronteira estimula ainda mais o fato.

É um segundo conjunto de contribuição gerencial a clareza de que muitos empresários de PMES do setor calçadista entendem como positivo o *Brazil branding* e este “*made in*”, sobretudo na América Latina, mas não somente. Denota-se uma confiança no valor dessa origem para esse setor bem acima do esperado. Isso indica um valor ainda maior para esse setor no país. Nesse aspecto, observa-se que algumas empresas confiam tanto nesse *branding* que definem sua marca para deixar clara essa origem. Essas empresas em especial podem vir a ser empresas que se preocupam em assegurar a proteção do registro da marca em diferentes países, como identificado na pesquisa. É ainda interessante observar da pesquisa a referência à Itália percebida pelos empresários como parte de sua história pela origem dos imigrantes que trouxeram técnicas para a fabricação de calçados e como referência de *Design* e *Luxo*.

Como outra contribuição gerencial, entende-se o constato do uso do registro de marca como elemento da negociação com distribuidores, sendo o registro de marca apresentado capaz de dar ao distribuidor cliente uma maior segurança sobre o investimento em divulgação da marca que realizam para aumentar suas vendas no país onde atuam. Foi bastante impactante encontrar empresas onde - na negociação - o registro da marca entra claramente como elemento para fidelização do distribuidor cliente para países estrangeiros, sobretudo, no contexto em que é sabido que poucas empresas do mesmo porte e com a mesma faixa de preço de vendas buscaram o registro no exterior.

Ainda no sentido de valor para o registro de marca, nesse caso para a fabricante e não na negociação de vendas, o registro de marca é observado como elemento de proteção ou de atestado de maior força para a empresa fabricante na negociação com distribuidores para a atuação em países estrangeiros.

Sobre estratégia de crescimento, foi importante o entendimento do *private label* como passo de construção de experiência e de maior segurança financeira para esse universo de PMEs onde muitos empresários escolhem trabalhar com grandes marcas para garantir aos poucos técnica de produção e reputação. A estratégia parece muito mais bem concebida quando combinada com a construção gradual da própria marca, sem a qual todo o tempo e o esforço no *private label* se perde com maior facilidade.

Sobre precificação, a contribuição central deste trabalho é da identificação de um pouco aproveitamento desse elemento ‘*pricing*’ no *mix* usual de *branding* visando os objetivos traçados pelo empresário. Muitos empresários apenas se guiam pelo medo de perder a venda e aceitam dar descontos por volume. A estratégia de volume e de garantir a competitividade para não perder a venda para uma concorrência é uma estratégia totalmente válida; no entanto, ela não é a única e, a depender do contexto, o empresário poderia utilizar a precificação mais a seu

favor. O uso da diferenciação em preços para assegurar maiores chances de vendas com a marca própria poderia em muitos casos fomentar o ganho de mercado e a visibilidade da empresa, visibilidade esta que permitiria volumes muito maiores de venda. Dois são os tipos de estratégia com este objetivo: a da prática de preço mais baixo para vendas com a marca própria do que para vendas com marcas de terceiros para atrair o cliente para a compra com a marca da empresa e a estratégia com o elemento ao contrário, o preço mais elevado com a marca própria para garantir um posicionamento adequado no mercado.

Observa-se, de forma interessante no estudo, que alguns empreendedores se recusam por completo em vender se não for com a sua marca própria. O que superficialmente poderia ser considerado como um comportamento arriscado, com riscos de perdas de vendas para clientes que só se interessam por private label, pode ser considerado uma forma de sobrevivência da empresa que passa a ser mais conhecida do que as concorrências o que aumenta a médio prazo seu volume de vendas pela fidelidade de consumidores que reconhecem e buscam a marca para a recompra. A estratégia de precificar a marca própria com valor mais elevado também parece ser uma estratégia de *pricing* recompensadora, garantindo uma valorização do produto aos olhos dos consumidores finais e gerando a partir daí a fidelização. São estas, portanto, estratégias a serem consideradas com atenção por empresários do setor.

Em relação ao fator “Conhecimento mínimo sobre o registro de marca”, uma contribuição gerencial da pesquisa é a realidade observada do impacto preciso da falta de conhecimento específico sobre o registro de marca. Essa falta leva empresas a perderem registros que entendiam como importante em sua estratégia e a se colocarem em situações de risco maior do que desejam. A falta de um Conhecimento específico mínimo gera também uma dependência exagerada em relação a terceiros, com impactos negativos sobre o registro observados em alguns casos. Parece relevante apontar esse dado e despertar iniciativas centradas na difusão do conhecimento específico sobre o registro de marca, lideradas ou não pelo INPI.

Sobre ações de entidades de apoio à PME e à exportação, um certo número de entidades aparece na pesquisa. Em muitos casos, nota-se uma atuação bastante limitada. Percebe-se, no entanto, um desejo de aproximação desses empresários e uma satisfação quando conseguem contar com um contato pessoal diário capaz de lhes ajudar, inclusive, em tarefas usuais que ajudam na exportação, como a do preparo de um material indicando as práticas de sustentabilidade da empresa exemplificada em uma entrevista. O ponto em comum entre essas entidades no tema objeto desta investigação é a incapacidade em transmitir o conhecimento específico sobre o registro de marca para esses empresários, e isto mesmo nos casos em que

colocam o depósito de pedido de registro de marca no Brasil como uma exigência para a participação da empresa em algum programa de fomento à exportação. Identifica-se em desperdício nesse fluxo pela falta de integração das entidades com o INPI, haja vista que a forma mais acessível e direta de transmissão de conhecimento específico seria via INPI, órgão público.

As ações de entidades com resultados mais concretos nesse universo pesquisado são as relacionadas a feiras no setor. Observa-se que elas promovem inovação, network, vendas e visibilidade para empresa e marca.

Ainda como contribuição gerencial, cabe observar que a sustentabilidade é uma tendência altamente observada pelos empresários com relação ao destino de suas vendas para os Estados Unidos. Em geral, os empresários já antecipam que essa tendência aparecerá logo depois no Brasil. Eles se queixam da dificuldade em lidar com os fornecedores no Brasil sem preparo ainda para oferecer materiais com rastreabilidade e comprovações sobre questões ecológicas e de sustentabilidade. Essa contribuição gerencial tem por destino especificamente fornecedores da cadeia de calçados e empresas atuando com intermediárias do fornecimento para que estejam atentas em entregar o que a demanda já sinaliza como de seu interesse e com valor no mercado. Como dado interessante dentro dessa questão, alguns empresários consideram que o Couro é o foco da sustentabilidade pelas características de durabilidade e reaproveitamento do material enquanto outros entendem que os dias do couro estão contados frente às tendências dos consumidores interessados na sustentabilidade que prefeririam materiais mais tecnológicos e sem origem animal. Interessante observar que a mesma preocupação em oferecer o que o mercado exigirá daqui alguns anos no Brasil ou já exige em determinadas localidades como Califórnia ou em nichos de consumidores no mundo, pode passar por decisões diametralmente opostas sobre a matéria prima central dessas empresas pesquisadas: explorá-la ainda mais ou substituí-la.

Observa-se como outra questão, que a escolha por padronizar produtos no mundo parece prevalecer no setor. Raros são os casos em que alguma adaptação grande é feita no produto. Em geral, são apenas pequenas adaptações como escolha de matéria para o forro que não contenha couro de porco ou de solados mais altos, ou mesmo apenas em etiquetagens. Essa estandarização aproveita as diferenças de estações entre continentes que podem ser atendidos com a mesma linha de produto. Aproveita também proximidade em gostos de consumidores no mundo e permitem ganhos de escala que reduzem custos unitários.

O conhecimento de elementos componentes habituais do construto Distância Psíquica, como particularidades ligadas a questões climáticas ou religiosas, é valorizado pelos

empresários e não os assusta habitualmente. Muito pelo contrário, quando adquirem o conhecimento, passam a entendê-lo como diferencial competitivo, o que estimula seu interesse em atuar na exportação para o respectivo país.

Burocracia é vista como existente em diferentes países, não sendo privilégio do Brasil.

Como uma das maiores vantagens da exportação, os empresários apontam o recebimento antecipado do pagamento, em geral 30% antes da fabricação e 70% logo antes do embarque, de longe muito mais interessante do que a prática de pagamento no mercado doméstico. Também consideram a fidelidade dos clientes estrangeiros como muito mais fácil de ser conquistada do que a do cliente brasileiro e que é muito mais simples em lidar com compradores estrangeiros do que com brasileiros que mudam constantemente de fornecedor de produtos acabados buscando sempre o menor preço.

Como conjunto de considerações gerenciais ainda, as feiras calçadistas, muito embora claramente centrais na dinâmica de vendas do setor, aparecem como pouco exploradas como fator para motivar o registro de marca. O papel da marca para os negócios calçadistas é tema cada vez mais tratado nas feiras e a dinâmica da feira facilita claramente essa compreensão pelos empresários participantes, mas existe um distanciamento identificado ainda muito grande da reflexão sobre o registro de marca especialmente no exterior.

8.5 LIMITAÇÕES

A presente pesquisa possui uma séria de limitações.

Como primeira limitação, observa-se a subjetividade de muitas interpretações que é uma característica da pesquisa qualitativa. A pesquisadora buscou as ferramentas detalhadas ao longo do trabalho para mitigar essa questão, mas é da natureza da metodologia essa limitação que deve sempre ser considerada.

Soma-se a limitação específica do contexto de entrevistas on-line, sem visita à fábrica, que gera a perda de um conjunto de dados que são adquiridos pela observação, conversas com um conjunto maior de profissionais e mais tempo de conversa com o empresário entrevistado.

Muitas dessas empresas são fruto da sociedade de mais empresários e falar com um único, mesmo que tenha sido entrevistado aquele com atuação mais relacionada à exportação e ao registro de marca, é sempre um limitante daquilo que outros sócios poderiam observar.

8.6 RECOMENDAÇÕES

A recomendação inicial é que estudos quantitativos testem a significância dos resultados obtidos neste estudo qualitativo exploratório, medindo inclusive a relação entre os fatores apontados.

Recomenda-se todos os tipos de aprofundamento em qualquer um dos fatores identificados como atuantes ou não atuantes no processo de decisão sobre o registro de marca.

Sobre o fator custo, em especial, considerando os achados desta pesquisa, recomenda-se que sejam realizados estudos para medir a elasticidade da demanda em relação ao pedido de registro de marca no Brasil e em cada país no exterior, individualmente, medindo-se, assim, a disposição a pagar dos empresários em função do país. Nesse caso, recomenda-se que dados gerais sobre a exportação para esses países sejam recolhidos assim como foi feito nesta tese, para uma melhor análise do que foi observado sobre a elasticidade preço por país.

Recomenda-se ainda o emprego de outro referencial teórico como forma de tentar mapear os fatores do processo de decisão sobre o registro de marca. A presente pesquisa apostou no referencial da corrente Comportamental da Internacionalização e obteve como resultado o constato de uma adequação desta literatura para a busca de elementos no tema tratado. Recomenda-se que outros estudos investiguem as demais correntes da Internacionalização: Estratégica e Econômica.

Recomenda-se, igualmente, a replicação desse estudo para outros setores da economia no Brasil e no exterior, permitindo, inclusive, comparações.

Recomenda-se o estudo de empresas de outros estados do Brasil além daqueles que foram abordados nesta pesquisa (São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e Minas Gerais).

Recomenda-se, por fim, o uso dos dados aqui apresentados como contribuições nas discussões que geram as melhores decisões quanto à alocação dos recursos públicos e privados que visam - através do ativo de PI marca - agregar valor à balança comercial brasileira e fomentar a criação de empregos no país.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. **Marcas: Brand Equity – Gerenciando o valor da marca**. 5 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2003.

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABICALÇADOS - Associação Brasileira da Indústria de Calçados. **Relatório Setorial Indústria de Calçados 2020**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2020.

_____. **Cartilha estatística, 2012**. Disponível em:
<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>. Acesso em: 04 dez. 2019.

_____. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil 2018**. Associação brasileira das indústrias de calçados. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2019.

ABPI - Associação Brasileira de Propriedade Industrial. **Revista da. Edição especial Protocolo de Madri**. Nº 156, Set-Out, 2018.

AGOSTINI, L.; FILIPPINI, R.; MOSELLA, A. *Corporate and products brands: do they improve SMEs performance?* **Measuring Business Excellence**, vol. 18, n.1, p. 78-91, 2014.

AKERMAN, N. *Knowledge-acquisition strategies and the effects on market knowledge profiling the internationalizing firm*. **European Management Journal**, vol. 33(2), p. 79-88, 2015.

ALARCÓN-DEL-AMO, M; RIALP, A; RIALP, J. *Social media adoption by exporters: the export-dependence moderating role*. **Spanish Journal of Marketing**, ESIC, vol 20, n.2, p. 81-92, 2016.

ALARCÓN-DEL-AMO, M; RIALP, A.; RIALP-CRIADO, J. *Examining the impact of managerial involvement with social media on exporting firm performance*. **International Business Review**, vol. 27, n.2, p. 355-366, 2018.

ALDRICH, H.; REESE, P. R.; DUBINI, P. *Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in United States and Italy*. ***Entrepreneurship & Regional Development an International Journal***, vol. 33, Issue 3-4, p. 339-356, 2006.

AMA - American Marketing Association. ***Definition of marketing***. Disponível em: <http://marketingpower.com>. Acesso em: dez. 2019.

ANDERSEN, O. *On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis*. ***Journal of International Business Studies***, v. 24, n. 2, p. 209-31, 1993.

ANDERSON, C.J. *The Psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion*. ***Psychological Bulletin***, vol. 129 (1), p. 139- 167, 2003.

ANDRADE PEREIRA, E. *Perspectivas da relação das microempresas de setor de confecção-vestuário com o sistema de proteção marcário brasileiro*. 350f. Tese (Doutorado) pela Academia de Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento, Divisão de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, INPI, Rio de Janeiro, 2021.

APEXBRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório Perfil Exportador do Setor Brasileiro de Calçados de Couro**, 2013.

ARAGÃO, A.; ROCHA, A. *A importância da marca na internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de casos na indústria de bebidas*. Rio de Janeiro, 2009. 185p. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

ARDICHVILI, A. CARODOZO, R.; RAY, S. *A Theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. ***Journal of Business Venturing***, vol. 18, n.1, p. 105-123, 2003.

AUTIO, E. *Creative tension: the significance of Bem Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a Theory of International new ventures"*. ***Journal of International Business Studies***, vol 36 (1), p. 9-19, 2005.

AXINN, C.N. *Export performance: do managerial perceptions make a difference?* *International Marketing Review*, vol. 5(2), p. 61-71, 1988.

BARBOSA, D. B. Direito Internacional da Propriedade Intelectual. **O Protocolo de Madri e outras questões correntes da Propriedade Intelectual**. Coleção Propriedade Intelectual, Org. Denis Borges Barbosa. Ed. Lumen Juris. Rio de Janeiro. 2008, p.113-134.

BAUM, J. R.; LOCKE, E. A. *The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, p. 587-598, 2004.

BARBOSA, P. M. DA S. **Marcas coletivas e marcas de certificação: marcas de uso coletivo**. Ed. FUNJAB. 2013. Disponível em: <http://nbcgib.uesc.br/nit/ig/app/papers/1008480911131219.pdf>. Acesso em: 02 de jun. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. Almedina, 2011.

BARKENA, H. G; DROGENDIJK, R. *Internationalising in small, incremental or larger steps?* *Journal of International Business Studies*, vol. 38 (7), p.1132-1148, 2007.

BARNEY, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 17(1) 99-120.

BARON, J; RITOV, I. Reference points and omission bias. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Elsevier, vol. 59, issue 3, set., p. 475-498, 1994.

BARRÈRE, C; DELABRUYÉRE, S. *Intellectual property rights on creativity and heritage: the case of the fashion industry*. *European Journal of Law and Economics*, vol. 32, n.3, p. 305-339, 2011.

BEDBURY, S. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of International business studies*, p. 93-98, 1977.

BNDES. **Informe Setorial BNDES**, n.1, julho, 2006.

_____. Informe Setorial BNDES, n. 47, 2018. Disponível:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/15221>. Acesso em: mar de 2020.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. de. **Gestão de competências em negócios internacionais**. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2010.

BRADLEY, F. *International Marketing Strategy*. Tottenham: Person Education Limited, 2005.

BRASIL, 2000. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Instrução normativa nº 01, de 7 de janeiro de 2000. Regulamento técnico geral para fixação dos padrões de identidade e qualidade para polpa de fruta. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 10 jan. 2000.

BRASIL, 1996. Lei da Propriedade Industrial – Lei 9.279/96. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L9279.html. Acesso em: jan. 2020.

BREWER, P. Operacionalizing psychic distance: a revised approach. *Journal of International Marketing*, v. 15 (1), p. 44-66, 2007.

BURPITT, W. J.; RONDINELLI, D. A. *Export decision-making in small firms: the role of organizational learning. Journal of World Business*, vol. 33, n1, p. 51, 1998.

CALOF, J. L. *The impact of size on Internationalization. Journal of Small Business Management*, Milwaukee, vol. 31, ed.4, p. 60- 76, oct, 1993

CANELAS, G. L. de C. F. Fatores Críticos de Sucesso da Internacionalização de PME. Lisboa School of Economics & Management. (Dissertação) Trabalho final de Mestrado. Orientadora Fernanda Ilhéu, set, 2013.

CARNEIRO, J. M. T. **Desempenho de exportação de empresas brasileiras: uma abordagem integrada.** 2007. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

CARNEIRO, J.; DIB, L.A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM**, vol. 2, n.1, p. 1-25, 2007.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. **Revista de Administração Contemporânea**, 2 (2 – maio/ago.): p. 23-39, 1998.

CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M.; ACEDO, F.J.; GALLEGO, M.A.; RAMOS, E. *An Integrative model of the role of knowledge in the internationalization process.* **Journal of World Business**, 44(3), p. 311-322, 2009.

CASTRO, M. T. de B. A degenerescência da Marca no Ordenamento Jurídico Brasileiro. 2007. Monografia. Especialização em Direito da Propriedade Industrial. Programa de Pós-graduação em Direito. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CAVUSGIL, S.T.; NEVIN, J.R. *Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation.* **Journal of Marketing Research**, vol. 18, p. 114-199, 1981.

CAVUSGIL, S.T.; ZOU, S.; NAIDU, G.M. **Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation.** *Journal of International Business Studies*, 24 (Outono): 479–506, 1993.

CHERNATONY, L.; HALLIBURTON, C.; BERNATH, R. *International branding: demand- or supply-driven opportunity?* **International Marketing Review**, vol. 12, n. 2, p. 9-21, 1995.

CLARK, T.; PUCH, D. S. *Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms. International Business Review*, vol. 10, p. 285-303, 2001.

COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer, 1989.

COMISSÃO EUROPEIA (2003). Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Jornal Oficial da União Europeia. Disponível em:
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>. Acesso em: dez. 2018.

CONSTANZINI, R. N. Distribuição espacial da indústria de calçados no Brasil no século XX. 1999. Dissertação (Mestrado) pela Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. *Network relationships and the internacionalization process of small software firms. International Business Review*, vol 6(4), p. 361-386, 1997.

COVIN, J.; SLEVIN, D. *Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 75-87, 1989.

CUNHA et al. **Relatório de Acompanhamento Setorial Couro e Calçados**. Volume IV. ADBI://UNICAMP, 2009. Disponível em:
<http://www.abdi.com.br/Estudo:/Couro%20CalC3%A7ados%20-dez09.odf>. Acesso em: 29 dez. 2019.

CUP- CONVENÇÃO DA UNIÃO DE PARIS. Disponível em:
<http://www.inpi.gov.br/images/stories/CUP.pdf>. Acesso em: fev. 2020.

CYRINO, A. B. TANURE, B. *Trajectories of Brazilian multinationals: coping with obstacles, challenges, and opportunities in the internacionalization process. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (org.). The rise of Brazilian multinationals*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

DANA, L. P. *Introduction Networks, Internationalization & Policy*. *Small Business Economics*, vol. 16, p. 57-62, 2001.

DANA, L. P.; ETEMAD, H. SMES – *Adapting strategy for NAFTA: A Model for Small and Medium Sized Enterprises*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12 (3), p. 4- 17, 1995.

D'AVENI, R. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press. 1994.

DEAN, D., MENGUC, B. and MYERS, C.P. *Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms*. *Industrial Marketing Management*, vol. 29(5), 461-77, 2000.

DELIOS, A.; HENISZ, W. J. *Political hazards, experience, and sequential entry strategies: the international expansion of Japanese firms 1980-1998*. *Strategic Management Journal*, vol. 24, issue 11, p.1153-1164, nov, 2003.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3ª ed, São Paulo, Atlas, 1995.

DENZIN, N. K. **The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods**, Ed. 3 Englewood Cliffs, N. J. New Jersey Prentice Hall, 1989.

DE SOUZA BARBOSA, A. *Empresário fabril e desenvolvimento econômico empreendedores, ideologia e capital na indústria de calçado (Franca, 1920- 1990)*. Tese (Doutorado) pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2004.

DE TURCKEIM, S.; PIATON, J.M. *Home Sweet Marque: La marque, emblème d'une nation?* Paris, Editions de l'Organisation, 2003.

DIB, L.A. *Caracterizando o processo de internacionalização Born Global: discussão sobre a conceituação empírica do fenômeno e hipóteses de pesquisa*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO- ENANPAD, 30., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DIB, L. A., & CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. Associação Nacional de e Pesquisa em Administração, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>_Acesso: abr. 2020.

DICHTL, E.; LEIBOLD, M.; KÖGLMAYR, H. R. MÜLLER, S. *The export decision of small and mediumsized firms: a review.* **Management International Review**, vol. 24, n. 2, p. 49-60, 1984

DIVINÉ, M; SCHMAKER, M.; STAL-LE-CARDINAL, J. *Learning virtual teams: how to design a set of Web 2.0 tools?* **International Journal of Technology Management**, vol. 55; n.3/4, p. 297-308, 2011.

DOUGLAS, S.; WIND, Y. “*The Myth of Globalization*”. **Columbia journal of World Business**, Winter, p. 19-29, 1987.

DOURADO, C.A. Marketing na micro e pequena empresa fabricante de calçados masculino: o caso de Franca. 2001. Dissertação (Mestrado) pela Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca, 2001.

DOW, D. KARUNARATNA, A. *Developing a multidimensional instrument to measure psychi distance stimuli.* **Journal of International Business Studies**, vol. 37, p. 578-602, 2006.

DOW, D.; LIESCH, P.; WELCH, L. *Inertia and Managerial Intentionality: Extending the Uppsala Model.* **Marketing International Review**, vol. 58, p. 465-493, 2018.

DUBOIS, A.; GADDE, L. *Systematic combining: an abductive approach to case research.* **Journal of business research**, vol. 55, n. 7, p. 553-560, 2002.

DUNNING, J., H. *Toward an Eclletic Theory of International Production: Some Empirical Tests.* **Journal of International Business Studies**. 11(1), p. 9-31. 1980.

ECONOMIDES, N. S. *The economics of trademarks. Columbia Department of Economics Working Paper*, p. 353, 1987.

_____. *The Economics of Trademarks. Trademark Reporter*, vol. 78, p.523-539, 1988.

_____. *Trademarks: forthcoming in the New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*. London: Macmillan, 1997. Disponível em: <file:///F:/ECONOMIDES%201988.pdf>, Acesso em: jan. 2018.

_____. *Trademarks*. In P. Newman (ed.), **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law**. London: Macmillan, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.

ETEMAD, H. *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), p. 1-21, 2004.

EVANS, J.; MAVONDO, F. T. *Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of International retailing operations. Journal of International Business Studies*, vol. 33, n. 3, p. 515-532, 2002 a.

EVANS, J.; MAVONDO, F.T.; BRIDSON, K. *Psychic Distance: antecedentes, retail strategy implications, and performance outcomes. Journal of International Marketing*, vol. 16, n. 2, p. 32-63, 2008.

FACHINELLI, A.C; LUCHESI J. R. de S.; CRESPI, K. M.; MACHADO R. *Inteligência Competitiva e distância psíquica no setor moveleiro*. Universidade de Caxias do Sul, RS. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira. 2013.

FACHINELLI, A. C. et al. *Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FENSTERSEIFER, J. E. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FERNANDEZ-OLMOS, M.; DÍEZ-VIAL, I. *Intangible resources, export channel and performance: is there any fit?* **Journal of Business Economics and Management**, vol. 16(5), p. 1013-1033, 2015.

FIEMG/ IEL- MG - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Diagnóstico do Arranjo Produtivo de Nova Serrana.** Sindinova, Belo Horizonte, 2004.

_____. Histórico da Arezzo Indústria e Comércio LTDA. 2013. Disponível em: <http://www.fiemg.com.br/bh100hist-42.htm>. Acesso em: jun. 2021.

FIESP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Pesquisa sobre propriedade industrial.** São Paulo, 2004.

FLEURY, P.F., MEIRA, R.A. e SCHMIDT, A.M.R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas nas gerenciais nas empresas brasileiras de manufaturados. **Revista de Administração de Empresas**, vol 21, No. 3 (julho-setembro), p. 7-13, 1981.

FLORIANI, D.E. O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira/ Dinorá Eliete Floriani. – São Paulo, Tese (Doutorado) pela Universidade de São Paulo, Orientador: Maria Tereza Leme Fleury, 2010.

FRANCISCHINI, A.S.N; AZEVEDO, P.F. Estratégias das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo ambiente competitivo: análise de três casos. **Gestão & Produção**, v.10, n.3, p. 251 -265, dez. 2003.

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. *The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises.* **Journal of International Marketing**, vol. 8(3), p. 84-103, 2000.

GAGLIO, C. M.; KATZ, J. A. *The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. Small Business Economics*, vol. 16, p. 95-111, 2001.

GALLOTTI, M. E. R. *Motivações e Valores Associados ao Consumo de Alimentos Funcionais e Nutricosméticos*. Dissertação (Mestrado em Administração) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro: UFRJ. Orientadora: Letícia Moreira Casotti, 2012.

GALLOTTI, M. E.R; DIAS, G.; SALOMAO, R.; YUAN, D.; BELGA, C. Shoes, Sex and the City. *Cadernos Discentes COPPEAD/UFRJ*, vol. 34, p. 109-109, 2011.

GALLOTTI, M.E.R; PEREIRA, E.; PINHEIRO, V.; PAULINO, S.; PERALTA, P.; CAMARA, V. Cápsula de café: uma análise com base em teoria da inovação buscando agregar valor à balança comercial brasileira. *Cadernos de Prospecção*, vol. 10.2, 2017.

GANDELMAN, M. **Poder e conhecimento na economia global**. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2004.

GLASER, B. *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1967.

GELINAS, R. BIRGAS, Y. *The characteristics and features of SMEs: favorable or unfavorable to logistics integration? Journal of Small Management*, vol. 42(3), p. 263- 278. July, 2004.

GHOBIADIAN, A; GALLEAR, D.N. *Total quality management in SMEs. Omega*, vol. 24. Issue 1, p.83-106, 1996.

GIARRATANA, M. S.; TORRISI, S. *Foreign entry and survival in a knowledge-intensive market: emerging economy countries International linkages, technology competences, and firm experience. Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 4, p. 85-104, 2010.

GIRARDI, G. CNI vê biodiversidade como nova revolução industrial. O Estado de São Paulo, 23 de agosto de 2020. Disponível em: https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cni-ve-biodiversidade-como-nova-revolucao-industrial,70003409337?utm_source=estadao:whatsapp&utm_medium=link. Acesso em: ago. 2020.

GONÇALVES, L. M. C. **Função distintiva da marca**. Lisboa: Editora Almedina, 1999.

GUIDO, G. *Implementing a pan-European marketing strategy*. **Long Range Planning**, vol. 25, n. 5, October, p.23-33, 1991.

GUIMARAES BARBOSA, T. C da C.; DE LIMA SIQUEIRA, P. H. Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias empresas Brasileiras no Mercosul. ENANPAD, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-gin-1670.pdf. Acesso em: jul. 2020.

GUMMESSON, E. *Case Study Research and Network Theory: Birds of a Feather*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 2, n. 3, p. 226-248, 2007.

GRAÇA, C. A. Governança e inovação tecnológica em APLs: “Um estudo de caso no APL Calçadista de Birigui (SP)” (anos 1990- 2000). Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

GRANT, R. M. *Multinationality and performance among British manufacturing companies*. *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n.3, p. 79-89, 1987.

GRANT, R. *The resource-based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation*. *California Management Review*, vol. 1, p. 114-135, 1991.

GREENHALGH, C. A.; ROGERS, M. *Trade marks and performance in UK firms: evidence of Schumpeterian competition through innovation*. Working Paper 300, University of Oxford, Department of Economics, 2007.

GREWOOD, R.; HININGS, C. *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*. *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 1022-1054, 1996.

GREGOIRE, D. A.; BARR, P. S.; SHEPERD, D. A. Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization science*, vol. 21, n. 2, p. 413-431, 2010.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. Strategic Intention. *Harvard Business Review*, Maio-Jun, 1989.

HEMAIS, C. A. HILAL, A. O. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A da (Org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

HOFFMAN, R.C.; PREBLE, J.F. *Global Franchising: current status and future challenges*. *The Journal of Services Marketing*, vol. 18, n.12, p 101-113, 2004.

HOLT, D. *What becomes an Icon Most?* *Harvard Business Review*. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/03/what-becomes-an-icon-most>. Acesso em: jul. 2020.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003. **Pesquisa Industrial de Inovação tecnológica 2003**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202003>. p. Acesso em: fev. 2019.

_____. **Pesquisa Industrial de Inovação tecnológica 2008**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>. Acesso em: fev. 2019.

____ (2018). **Pesquisa Industrial Anual**. Valor da Transformação Industrial. SIDRA, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9042-pesquisa-industrial-anual.html?=&t=resultados>. Acesso em: dez. 2019.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *Export and foreign establishments*, Stockholm: Amlqvist and Wiksell, 1972.

HUTCHINSON, P.; RAY, G. *Surviving the financial stress of small enterprise growth*. In CURRAN, J.; STANWORTH, J.; WATKINS, D. *The Survival of the Small Firm the Economics of Survival and Entrepreneurship*, **Gower Publishing**, Aldershot, vol. 1, p. 53-71, 1986.

ILHEU, F. *Estratégia de Marketing Internacional – Caso de empresas portuguesas*, Lisboa: Almedina, 2009.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Estatísticas. Boletim de Indicadores Institucionais de Marcas, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas>. Acesso em: dez. 2019 e jul. 2021.

INPI/FIESC. **Panorama do uso da propriedade industrial na indústria da moda do Brasil e do estado de Santa Catarina**. Florianópolis: FIESC, 2019.

IKEDA, A.A.; MORAES, A; MESQUITA, G. Considerações sobre tendências e oportunidades dos alimentos funcionais. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, vol. 8, n.2, p. 40-56, 2010.

JESUS ALVES, S. T.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. Governança e Inovação em Redes Industriais: um estudo do setor produtivo de bolsas e calçados. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, ago, 2014.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. *Internationalization in Industrial Systems – A Network approach*. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. Eds. *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. *The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies*, vol. 8, p.23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. Vol. 7(4), p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firm: four Swedish cases. Journal of Management Studies*, vol. 12 (3), p. 305-322, 1975.

KAPFERER, J.M. *Marques, capital de l'entreprise*, Paris. Editions de L'Organisation, 2000.

KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, p. 236-251, 2000.

KEEGAN, W.J. *Marketing global*. 7ªed São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-base brand equity. Journal of Marketing*, vol. 57, p. 1-22, 2000.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**, Daniela Motto Romeiro Khauaja São Paulo, 2009. 299 p. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo (USP), 2010.

KINNEY; LANGE, P.A. *Intellectual property law for business lawyers*. St. Paul: West Publishing Company, 1996.

KIRZNER, I. M. *The alert and creative entrepreneur: a clarification. Small Business Economics*, vol 32, p. 145-152, 2009.

KLEIN, N. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. *Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review***, vol. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

KNIGHT, G.A. *Entrepreneurship, and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing***, vol.8, n.2, p. 12-32, 2000.

KNIGHT, G.A. *Entrepreneurship, and strategy in the international SME. **Journal of International Management***, vol. 7, p 155-171, 2001.

KNIGHT, G. A. CAVUSGIL, S.T. *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies***. Basingstoke, v. 35, n. 2, p. 124-141, mar. 2004.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração e Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZINETS, R. V. *On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture, **Advances in Consumer Research***, vol. 25, ed. Joseph Alba and Wesley Hutchinson, Provo, UT: Association for Consumer Research, p. 366-371, 1998.

_____. *E-tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. **European Management Journal***, vol. 17, n. 3, p. 252-264, 1999.

KRUEGER, N.; DICKSON, P. R. *How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. **Decision Sciences***, vol. 25, Issue 3, p. 385-400, May, 1994.

KULAWCZUK, P. *The development of entrepreneurship in rural areas. **The transfer of power. Local Government and Public Service Reform Initiative, Budapest, Hungary***, p. 97-106, 1998.

LANDES, W. M.; POSNER, R. A. *Trademark law: an economic perspective. **Journal of Law and Economics***, vol. 30, p. 265–309, 1987.

_____. *The Economic Structure of Intellectual Property Law*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.

LANGERAK, F; PEELEN, E.; NIJSSEN, E. *A Laddering Approach to the Use of Methods and Techniques to reduce the Cycle Time of New-to-the-Firm Products*. *Journal of Products Innovation Management*, vol. 16(2), p.173-182, 1999.

LATAM. *Trademarks in Latin America. A study of their economic impact in five countries in the region (Chile, Colombia, Mexico, Panama, and Peru)*, 2015.

LEVITT, T. *The globalization of markets*. Harvard Business Review, p. 92-102, mai-jun 1983.

LEVY, M. POWELL, P. *SME Flexibility, and the Role of information systems*. *Small business Economics*, vol. 11, p. 183-196. 1998. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007912714741>. Acesso em: fev. 2020.

LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. *Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms*. *Organization Science*, vol. 10, n. 5, p. 519-534, 1999.

LLOYD-REASON, L.; MUGHAN, T. *Strategies for internationalization within SMEs: The key role of the owner-manager*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9 (2), p. 120-129, 2002.

LOPES, A. R. G. *A dinâmica da cooperação, da interação e das formas de governança no arranjo produtivo calçadista de São João Batista- SC*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós Graduação em Administração, 2006.

LU, J.; BEAMISH, P. *The internationalization and Performance of SMEs*, *Strategic Management Journal*, 22, p. 565-586, 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 135-172, 1996.

MACHADO NETO, A. J.; DE ALMEIDA, F. C. A Internacionalização da Indústria Calçadista Francana. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, vol. 9, n.8, Edição Especial nov-dez, 2008.

MADHOK, A. *Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 39-61,1997.

MAJOCCHINI, A; BACCHICCHI, E.; MAYRHOFER, U. *Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. International Business Review*, vol. 14, p. 719-738; 2005.

MALAGOLLI, G. A. Rede política no arranjo produtivo local calçadista de Jaú. 250 f. Tese (Doutorado) pela Universidade Federal de São Carlos, 2011.

MALHOTRA, Naresh, K. *Marketing research: an applied orientation*. 2 ed. New York: Prentice Hall, 1993. 763p.

MANUAL DE MARCAS DO INPI. 2020. Disponível em:
http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/5%C2%B709_An%C3%A1lise_do_requisito_de_distintividade_do_sinal_marc%C3%A1rio. Acesso em: 10 de jun. 2020.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, vol. 2, p 10-26, 2004.

MARSHALL, C. ROSSMAN, G. B. *Designing qualitative research*. Sage Publications, 1995.

MATTA, J. R. N. A Influência das redes sociais digitais na internacionalização da firma: um estudo empírico em empresas brasileiras de software de segurança de informação. Tese (Doutorado), Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017.

MAZZAFERRO, M. C. M. Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras/ Maria Claudia Mazzaferro Melsohn – 2006. 109p. Orientador: Fábio Luiz Mariotto. Dissertação (mestrado) pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2006.

MINAYO, M. C. S. Fase exploratória da pesquisa. Fase exploratória da pesquisa. MINAYO, MC de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**, vol. 8, p. 89- 104, 1996.

_____. DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, Petrópolis: Vozes, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA DO BRASIL, 2020. **Contas Externas**, fev. 2020.

_____. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL (MDIC), 2020. Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. **Indicadores e estatísticas**, 2020.

_____. Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. **Indicadores e estatísticas**, 2021.

_____. **Sistema de análise das informações de comércio exterior** – AliceWEB, 2020.

MELLO, R. C.; DIB, L. A. R. e MACULAN, A.M. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. In: XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, DF, 2005.

MELLO, R. C; ROCHA, A da R. Caso Constança Bastos. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.12, n.1, Curitiba Jan./Mar. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S141565552008000100011http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000100011. Acesso em: dez. 2019.

MELLO, R. D. C; ROCHA, A. M. C; MACULAN, A. M. D. **A Trajetória de Novos Empreendimentos Internacionais em Mercados Externos**. Iberoamerican Academy of Management, Buenos Aires, Argentina, 2009.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row, 1973.

MONTEIRO, V. F. M. Internacionalização Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrônica: Portugal 2020 (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), 2016. Disponível em:
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17610/1/Vanessa_Monteiro_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado.pdf. Acesso em: jul. 2020.

MORO, M. C. F. Direito de marcas: abordagem das marcas notórias na Lei 9279/ 1996 e nos acordos internacionais. São Paulo, **Revista dos Tribunais**, 317 p, 2003.

NASH, J. *Exploring how social media platforms influence fashion consumer decisions in the UK retail sector. Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 23, n.1, p. 82-103, 2019.

NASTASIA, M.; MIRONEASA, C. Performance measurement in small and medium sized enterprises. **Revista Tehnomus**, vol. 23, p. 60-67, 2016.

NAZARÉ DOS SANTOS, H. Uma experiência em design de produto em uma nova indústria calçadista de Nova Serrana- MG. Dissertação (Mestrado) na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2009.

NIELSEN, R. P. *Cooperative strategy. Strategic Management Journal*, vol. 9, Issue 5, p. 475-492, Sept. Oct 1988.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORDSTROM, K. A.; VAHLNE, J. E. *Is the global shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. Paper presented at the International Trade and Finance Association Annual Conference 22-25 April Laredo, TX, 1994.*

OECD (2001). *Economic Surveys: Brazil, Jun 2001, Mercosul: a brief background.* Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/sme-and-entrepreneurship-policy-in-brazil-2020-cc5feb81-en.htm>. Acesso em: mar. 2020.

_____ (2020 a). *SME and Entrepreneurship Policy in Brazil 2020. The performance of SMES: innovation and Export. Entrepreneurship performance and entrepreneurial dynamics.* Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cc5feb81-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/cc5feb81-en&_csp_ =a785eb8de77c906eb32397f9c2e77129&itemIGO=oecd&itemContentType=book. Acesso em: ago. 2020

OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Traduzido pela FINEP, 2005.

O'GRADY, S.; LANE, H. *The psychic distance paradox. Journal of International Business Studies*, vol. 27, n,2, p. 309-317, 1996.

OKOROAFO, S. C. *Strategic and performance issues associated with mode of entry, substitution patterns: A comparison of Canadian and US manufacturing firms. International Marketing Review.* 14(1): 20-37, 1995.

OLIVEIRA, A. M. R; GARCIA, L. B. dos R. O pólo calçadista de Jaú: suas implicações sócioo-econômicas e espaciais. In: GERARDI, L. H de O; MENDES, I. A. (Org.) *Teoria, técnicas, espaços e atividades: temas de geografia contemporânea.* Rio Claro: Programa de Pós-Graduação em Geografia UNESP/ Associação de Geografia Teórica AGETEO, 2001.

O. RUA, O. FRANÇA, A. Recursos intangíveis e desempenho das exportações. **Tourism & Management Studies**, 12(2), 2016.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. *Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies*, vol. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PACHECO, H. F.; ARAUJO, L. V. de S.; MELLO, R. C. A Trajetória de um novo empreendimento internacional: o caso de uma empresa brasileira de software. XXXVI Encontro da ANPAD, set, 2012.

PADILLA-MELENDEZ, A.; DEL ÁGUILA-OBRA, A. R. *Web and social media usage by museums: online value creation. International Journal of Information Management*, vol. 33, n. 5, p. 892-898, 2013.

PALACIOS-MARQUÉS, D.; MERIGÓ, J. M.; SOTO-ACASTA, P. *Online social networks as an enabler of innovation in organizations, Management Decision*, vol. 53, n. 9, p. 1906-1920, 2015.

PANIAGUA, J.; KORZYNSKI, O.; MAS-TUR, A. *Crossing borders with social media: online social networks and FDI. European Management Journal*, vol. 35, n.3, p. 314-326, 2017.

PENG, M.W.; ILINITCH A. Y. *Export Intermediary Firms: A note on export Development Research. Journal of International Business Studies*, vol. 29, issue 3, p. 609-620, 1998.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York, 1959.

PICCININI, V. C. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Escola de Administração PPGA/EA, Ed. 1, vol. 1, n.1, set-out, 1995.

PRADHAN, J.P.; DAS, K. *Exports by Indian Manufacturing SMEs Regional Patterns and Determinants*, 2009. Disponível em: <http://ebmconsultant.com/wp-content/uploads/2020/01/164.pdf>. Acesso em 23 de junho de 2020.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

RAIMUNDO, L. M. B.; BATALHA, M. O.; TORKOMIAN, A. L. V. Dinâmica tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas (2000-2011). **Gest. Prod.** Vol 24, n. 2, São Carlos, Apr-Jun 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005009101&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: mar. 2020.

RAMELLO, G.B. *Whats´s in a sign? Trademark Law and Economic. Theory. Journal of Economic Survey*, vol. 20, n.4, 2006.

RAMOS QUEIROZ, T. As redes de negócios e as redes de cooperação no APL calçadista de Birigui (SP): caracterização, análise e correlações. **Revista Geografia (Londrina)**, v. 21., n. 1, p. 141-162, jan-abr, 2012.

RASSENFOSSE, G. *A Policy Perspective on the Accession of Peru to the Madrid Protocol*. Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2016.

READ, S.; DEW, N.; SARASVATHY, S. D.; SONG, M; WITBANK, R. *Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach*. **Journal of Marketing**, vol. 73, May, p. 1-18, 2009.

REID, S. D. *The decision-maker and export entry and expansion*. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], vol. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

REIS, C. N. A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80. 1994. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994.

RICARDO, D. **Princípios de Economia Política e Tributação (1ª ed. 1817.)** São Paulo. Ed. E-book Kindle, 1997.

RIENDA, L.; RUIZ-FERNANDEZ, L.; CAREY, L. *Analysing trademark and social media in the fashion industry: tools that impact performance and internationalization for SMEs*. **Journal of Fashion Marketing and Management**, Emerald Publishing Limited, 2020.

ROCHA, A. **Gerência de Exportação**. São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987.

_____. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. (Coord.). **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. *Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-experimental Design for Comparative Longitudinal Research*. **Management Science**, vol. 32, n. 5, may, 1986.

ROOT, F. J. *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, Lexington, MA, 1994.

_____. *Foreign market entry strategies*. New York, AMACOM, 1987.

ROS, N., VALENZUELA, A. *Identifying successful marketing strategies by export regional destination*. **International Marketing Review**, 21(6), p. 573-597, 2004.

ROSAS, A. R.; FROEHNER, J.; SBRAGIA, R. O Valor da Proteção Intelectual das Inovações sob a Perspectiva do Empreendedor: um estudo de caso. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro- 22 a 26 de setembro, 2007.

ROSE, G.M. SHOHAM, A. *Export performance and market orientation establishing an empirical link*, **Journal of Business Research**, vol. 55, p. 217-225, 2002.

RUZZIER, M.; BOSTJAN, A; MAJA, K. *The Resource-based Approach to the internacionalization*, **Zagreb International Review of Economics**, vol. 9 (2), p. 95- 116, 2006a

RUZZIER, M; HISRICH, R.D; ANTONCIC, B. *SME internationalization research: past, present, and future. Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13 (4), p. 476-497, 2006b.

SALDAÑA, J. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage publications, 2009.

SAMIEE, S.; ROTH, K. The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, vol. 56, April, p 1-17, 1992.

SANTOS, V. P. dos S. Identificação de oportunidades internacionais no empreendedorismo rural: proposta de framework analítico. Tese (Doutorado). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2018.

SARASVATHY, S. D. *Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review*, vol. 26, n. 2, p 243-263, 2001.

SCHMIDT, A.R. Marketing de exportação: uma avaliação da política brasileira de incentivos à exportação e a sua contribuição para as pequenas e médias empresas. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro: COPPEAD-Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1976.

SEBRAE. **Pequenas e Médias Empresas no Brasil. Observatório Internacional SEBRAE**, 2016. Disponível em: [Brasil-uv-abril-20162- critério PME sebrae.pdf](#). Acesso em: jan. 2020.

_____. Panorama dos Pequenos Negócios, SEBRAE SP, 2018 (a). Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf. Acesso em: dez. 2019.

_____. As Micro e Pequenas Empresas nas Exportações Brasileiras, 2009-2017, SEBRAE, Brasília, 2018 (b).

_____. O registro da marca nos pequenos negócios, pesquisa quantitativa, set, 2018 (c)

SEKEFF, A.T. A percepção do empresário fluminense de pequenos negócios sobre o processo de registro de marcas por meio do programa SEBRAETEC (2015). Orientador: Patrícia Pereira Peralta. Coorientador: Mauro Catharino Vieira da Luz. Rio de Janeiro: Academia de Propriedade Intelectual, Inovação & Desenvolvimento. 2015. Dissertação (Mestrado) em Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHANE, S. *Prior knowledge, and the Discovery of entrepreneurial opportunities*. *Organization Science*, vol. 11, n.4, p. 448-469, jul-ago, 2000.

SHANE, S. *A General Theory of Entrepreneurship: the individual opportunity Nexus*. *New Horizons in Entrepreneurship*. Ed. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2003.

SHANE, S. VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*, vol. 25, n.1, p. 217-226, 2000.

SHAPIRO, C. *Consumer information, product quality, and seller reputation*. *Bell Journal of Economics*, vol. 13, p. 20–35, 1982.

SHARMA, V.M; ERRAMILI, M.K. *Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice*. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volume 12, 2004. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2004.11658509>. Acesso em: dez. 2018.

SHOHAM, A. *Export performance: a conceptualization and empirical assessment*. *Journal of International Marketing*, vol. 63, p.59-81, 1998.

SILVESTRINI, G. O papel do Brasil no mundo. Revista Exame CEO. São Paulo, p.74-80. abr. 2008.

SMITH, A. **A riqueza das nações. Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações** (a ed. 1776). São Paulo, Grandes Ideias, 2009.

_____. **A mão invisível**, trad. Paulo Geiger (Tradutor) Grandes ideias. 2009.

SOBEET. **Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudo temático 2005-2006 do Fórum de Líderes**/SOBEET- Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização. São Paulo: Clio Editora, 2007.

SORENSEN, R.; WIECHMANN, U. *Prohibing opinions*, **Harvard Business Review**, May-Jun, p. 38-54, 1975.

SOUSA, A. C. de. A dinâmica das exportações brasileiras de calçados conforme a classe de produtos e o destino das vendas. **Rev. Ciênc. Empresa**. UNIPAR, Umuarama, vol. 14, n. 1, p. 57-81, jan./jun, 2013.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Global Markets: *Does Psychic Distance Matter?* **Journal of Strategic Marketing**, vol. 13; n. 1, p. 43-59, 2005.

_____. *Cultural Distance and psychic distance: two peas in a pod?* **Journal of International Marketing**, vol. 14, n. 1, p. 49-70, 2006.

SOUZA, M. A. B. de. Indústria calçadista de Birigui (1958-2001): um caso de aglomeração industrial. Congresso Brasileiro de História Econômica, 5 e Conferência Internacional de História de Empresas, 6. **Anais...** Caxambu, MG, 7 a 10 de setembro, 2003.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. Guilford Press, 2006.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. *Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive*. **International Marketing Review**, vol. 15 (5), p. 357- 372, 1998.

STRAUSS, A. L. **Qualitative Analysis for Social Scientists**. Cambridge University Press, 1967.

SUZIGAN, W. et al. Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. In: TIRONI, L. F. (Coord). **Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: IPEA, 2001.

TANURE, B. et al. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A. FLEURY, M. T. (Org.), **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa Empírica de Dimensionamento. **Revista PMKT**, n. 3, p. 20-27, set., 2009.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

TOSI, P. G. Capitais no interior: Franca e a história da indústria coureiro-calçadista (1860 – 1945). 1998. 276p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286267>>. Acesso em: Jan. 2020.

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

TROCHIM, W. M. K. *Outcome pattern matching and program Theory. Evaluation and program planning*, **Elsevier**, vol. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

TURCAN, R. V. *Toward a Theory of International new venture survivability*. **Journal of International Entrepreneurship**, vol. 9, p. 213-232, 2011.

VAHLNE, J. E.; *Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to Evolution*. **Global Strategy Journal**, vol. 10, Issue 2, p. 239-250, May, 2020.

VAHLNE, J. E; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *Economic distance: Model and empirical investigation*. In: **Export and foreign establishments**, p. 81-159, 1973.

VANDERMERWE, S. *From fragmentation to integration: a conceptual pan European marketing formula*, **European Management Journal**, vol. 7, n. 3, p. 267-72, 1989.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M, IKEDA, A. A. Usos e limitações do método Laddering. RAM. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 3, 2004

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, E. As possibilidades de uso das informações contidas nos documentos de marcas do INPI. Tese (Doutorado) pela Academia de Propriedade Intelectual e Inovação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial; Orientadora ANTUNES, A.M.S., Coorientadora PERALTA, P.P., 2017.

WANSINK, B. *New Techniques to Generate Key Marketing Insights*. **Marketing Research**, p. 28-36, 2000.

WELCH, C.; NUMMELA, N.; LIESCH, P. W. *The internationalization process model revisited: An agenda for future research*. **Management International Review**, 56 (6), p. 783-804, 2016.

WELCH, C.; PAAVILAINEN-MÄNTYMAKI, E. *Putting process (back) in: research on the internationalization process of the firm*. **International Journal of Management Review**, 16(1), p. 2- 23, 2014.

WELCH, L.S. e LUOSTARINEN, R.K. *Inward-outward connections in internationalization*. **Journal of International Marketing**, vol. 1(1), p. 46-58, 1993.

WHITELOCK, J. *Theories of internationalization and their impact on market entry*. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 342-327, 2002.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. *Entrepreneurial orientation, and small business performance: A configurational approach*, **Journal of Business Venturing**, vol. 20, p 71-91.

WIPO. **Madrid Yearly Review 2019**. Disponível em: <http://www.wipo.org.com>, Acesso em: out. 2019

_____. *Making a mark. Na Introduction for Small and Medium-sized Enterprises. Intellectual Property for Business*, Series Number 1, **WIPO Publications**, n. 900, 2018.

WOLFE, A. *The Single European market: national or Euro-Brands?* **International Journal of Advertising**, vol. 10, p. 49-58, 1991.

YIN, R. K. *Applications of Case Study Research Second Edition*, Applied Social Research Methods Series, vol. 34, 2002.

_____. *Applications of Case Study Research*. CA: Sage, 2011.

_____. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, 1994.

ZACHARAKIS, A. L.; MEYER, G.; DE CASTRO, J. *Differing perceptions of new venture failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs.* **Journal of Small Business Management**, vol. 37 (3), p. 1- 14, 1999.

ZAHRA, S.A. *A theory of international new ventures: a decade of research.* **Journal of International Business Studies**, n. 36, p. 20-28, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. *International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda.* In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D...; SEXTON, D. L.; AMO, S. M. (eds.) *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288, 2002.

ZHANG, M.; GUO, L. HU, M.; LIU, W. *Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: mediating effect of customer value creation.* **International Journal of Information Management**, vol. 37; n.3, p. 229-240, 2017.

ZHOU, H.; SANDNER, P. G.; MARTINELLI, S.L.; BLOCK, J. H. *Patents, trademarks, and their complementary in venture capital funding,* **Technovation**, vol. 7, p. 14-22, 2016

Em meio digital (site)

AGÊNCIA BRASIL [website], 2020. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-10/brasil-tem-45-milhoes-de-empresas-com-queda-desde-2014%3Famp>. Acesso em: jun. 2020.

ARIPO [website], 2020. Disponível em: <https://www.aripo.org/pt/casa/>. Acesso em: fev. 2020.

BLOG U.S. TRADE GOV [website], 2020. Disponível em: <https://blog.trade.gov/2015/04/08/profile-of-u-s-exporters-highlights-contributions-of-small-and-medium-sized-businesses/>. Acesso em: fev. 2020.

BUSCAWEB DO INPI [website], 2020. Disponível em: https://gru.inpi.gov.br/pePI/jsp/marcas/Pesquisa_num_processo.jsp. Acesso em: fev. 2020.

COMEXBLOG [website], 2021. Disponível em: <https://comexblog.com.br/despacho-aduaneiro/radar-siscomex-sem-burocracia/>. Acesso em: jul. 2021.

CONCLA IBGE [website], 2020. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html>. Acesso em: jun. 2020.

CONJUR [website], 2020. Disponível em https://www.conjur.com.br/2005-set-05/protecao_marca_essencial_exportacao. Acesso em: jun. 2020.

DATAOECD [website], 2020. Disponível em: <https://data.oecd.org/trade/exports-by-business-size.html>. Acesso em: fev. 2020.

DATA SEBRAE [website], 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/exportacao-das-micro-e-pequenas-empresas/> Acesso em: fev. 2020.

DIÁLOGOS COPPEAD [website], 2020. Comportamentos do Consumidor e a Covid-19: impactos da pandemia em pessoas em empresas, 17 de junho de 2020. Disponível em: https://youtu.be/hv90e_79LPs. Acesso em: jul. 2020.

DONE [website], 2020. Disponível em: <https://www.showroomdecalçados.com.br/showroom-rj-2021>. Acesso em: jul. 2021.

EMPREENDENDO [website], 2020. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/noticia/100911/>. Acesso em: fev. 2020.

ENTREPRENDRE.FR [website], 2020. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.entreprendre.fr/pme-francaises-export-pari-international/%3Famp>. Acesso em: jun. 2020.

EUIPO [website], 2020. Disponível em: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/pt/trade-marks>. Acesso em: fev. 2020.

GOVERNMENT OF INDIA MINISTRY OF COMMERCE AND INDUSTRY DEPARTMENT OF COMMERCE 2018-2019 [website], 2020. Disponível em: https://commerce.gov.in/writereaddata/uploadedfile/MOC_637036322182074251_Annual%20Report%202018-19%20English.pdf. Acesso em: jun. 2020.

GUIA DE FEIRAS [website], 2021. Disponível em: <https://www.quemfornece.com.br/guiadefeiras>. Acesso em: jul. 2021

ILCA MARIA ESTEVAO [website]. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas-blogs/ilca-maria-estevao/apropriacao-cultural-prada-e-acusada-de-copiar-sandalias-nordestinas>. Acesso em: jun. 2020.

INPI CLASSIFICAÇÃO [planilha em website], 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/classificacao-marcas>. Acesso em: jul. 2020

INPI TABELA DE RETRIBUIÇÕES DOS SERVIÇOS DE MARCAS [planilha em website], 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/custos>. Acesso em: jul. 2020.

INPI PROTOCOLO DE MADRI [website], 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/protocolo-de-madri>. Acesso em: jun. 2020.

INVERTEXO.COM [website], 2021. Disponível em: <https://www.invertexo.com/valor-salario-minimo/2004>. Acesso em jul. 2021.

INVESTEXPORTBRASIL [website], 2020. Disponível em: <https://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/artigo/Mexico-2018.pdf>. Acesso em: jun. 2020.

IPEA [website], 2019. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf. Acesso em: dez. 2019.

ISTOÉ DINHEIRO [website], 2020 (a). Pandemia do coronavírus faz e-commerce explodir no Brasil. Edição nº 1184. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/pandemia-do-coronavirus-faz-e-commerce-explodir-no-brasil/>. Acesso em: ago. de 2020.

_____ (b). Com covid-19, e-commerce já é 48% maior que no mesmo período de 2019. Edição nº 1184. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/com-covid-19-e-commerce-ja-e-48-maior-que-no-mesmo-periodo-de-2019/>. Acesso em: ago. de 2020.

_____ (c). Com e-commerce e digitalização a logística ganhou papel central. Edição nº 1184. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/com-e-commerce-e-digitalizacao-a-logistica-ganhou-papel-central/>. Acesso em: ago. de 2020.

KARLKACHE, S [website], 2011. EUA aprova nova Lei de incentivo às Pequenas Empresas. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/19234/eua-aprova-nova-lei-de-incentivo-as-pequenas-empresas>. Acesso em: abr. 2020.

MADRID GOODS AND SERVICES MANAGER (MGS) [website], 2020. Disponível em: <https://webaccess.wipo.int/mgs/>. Acesso em: jul. 2020.

MDIC [website], 2020 (a). Listagem das empresas exportadoras brasileiras. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>. Dados a partir de 1997. Acesso em: jan. e maio 2020.

_____ (b). Cronograma de divulgação no ano de 2020 das estatísticas de Comércio Exterior base de dados abertos. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/balanca/manual/cronograma.pdf>. Acesso em: ago. 2020.

OAPI [website], 2020. Disponível em: <http://www.oapi.int/index.php/fr/oapi/presentation/specificites-du-systeme>. Acesso em: fev. 2020.

OECD [website], 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/about/>. Acesso em: jul. 2020.

SBA – *Small Business Administration* [website], 2020. Disponível em: <https://www.sba.gov/>. Acesso em: fev. 2020.

SEBRAE [website], 2020 (a). Participação Micro e Pequenas empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: jan. 2020.

_____ (b). <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/isencao-de-imposto-de-renda-para-pme,746652d13160a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: jan. 2020.

SHOWROOM DE CALÇADOS RIO DE JANEIRO [website], 2020. Disponível em: https://doneprodutora.com.br/evento_interno/showroom-de-cal-ados-rio-de-janeiro-outono-inverno/marcas-confirmadas-7. Acesso em: jan. 2020.

SINBI. Sindicato da Indústria de Calçado e Vestuário de Birigui. Birigui: história. Birigui, 2011. Disponível em: <http://sindicato.org.br/#/birigui>. Acesso em: jun. 2021.

SINDIGREJINHA. Sindicato da Indústria de Calçados e Vestuário de Igrejinha [website], 2021. Disponível em: <https://www.sindigrejinha.com>. Acesso em: jun. 2021.

SMEA – Small and Medium Enterprise Agency, Japan [website], 2020. Disponível em: https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/02/01.html. Acesso em: ago. 2020.

TOLEDO [website]., 2021. Portal do município. Disponível em: <https://www.tpçedp.pr.gov.br/portal>. Acesso em: jun. 2021.

UK GOVERNMENT [website], 2020. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/news/236000-uk-businesses-making-the-most-of-overseas-opportunities>. Acesso em: 14 de jun. 2020.

UKPTO [website], 2020. Disponível em: <https://www.gov.uk/topic/intellectual-property/trade-marks>. Acesso em: jan. 2020.

UOL [website], 2020. Disponível em: <https://interior.ne10.uol.com.br/entretenimento/2020/06/26/sandalia-de-couro-de-r-46-mil-da-prada-revolta-nordestinos-190734>. Acesso em: 26 de jun. 2020.

U.S. CENSUS [website], 2020. Disponível em: <https://www.census.gov/foreign-trade/Press-Release/edb/2018/tab1a.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2020

USPTO [website], 2020. Disponível em: <https://www.uspto.gov/trademark>. Acesso em: jul. 2020.

USASBE.ORG [website], 2020. Disponível em: <file:///D:/Users/MariaEugenia/Downloads/Estados-Unidos.pdf>. Acesso em: jul. 2020.

VALOR.GLOBO.COM [website], 2020: Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/valor.globo.com/google/amp/brasil/noticia/2020/02/24/numero-de-empresasexportadoras-sobe-10percent-em-2019.ghtml>. Acesso em: 13 de jun. 2020.

WIPO GLOBAL BRAND DATABASE [website], 2020. Disponível em: <https://www3.wipo.int/branddb/en/>. Acesso em: fev. 2020.

WIPO MEMBER PROFILES [website], 2020. Disponível em:
<https://www.wipo.int/madrid/memberprofiles/#/>. Acesso em: jun. 2020.

WORLD TO EXPORTS [website], 2020. Disponível em:
<http://www.worldstopexports.com/indias-top-10-exports/> Acesso em: jun. 2020.

APÊNDICE A - Figuras sobre tamanho das empresas

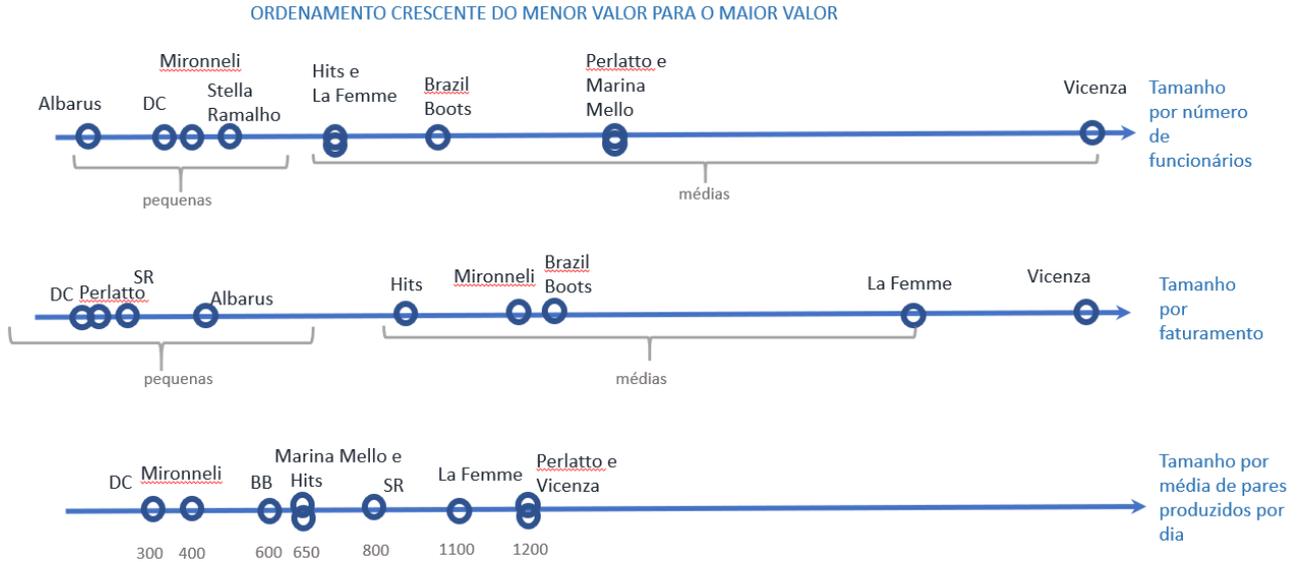


Figura 30 - Tamanho das empresas pelos 3 critérios

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

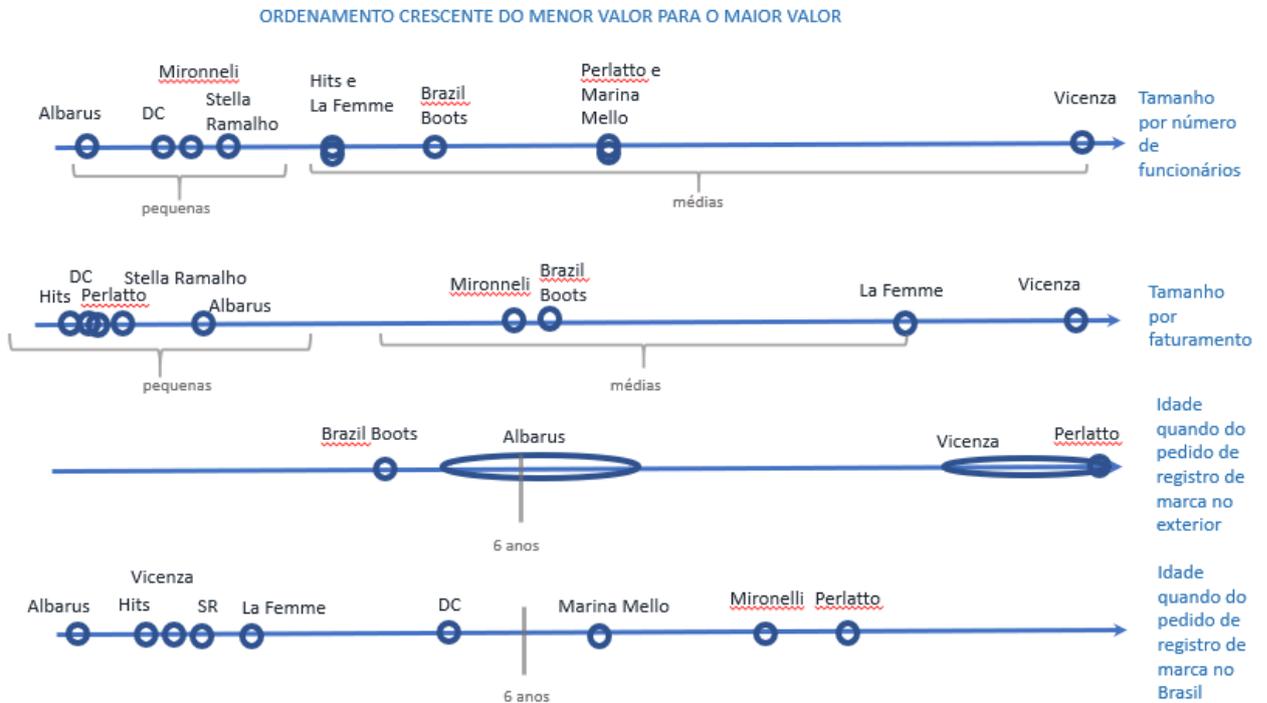


Figura 31 - Busca de indícios de relação entre tamanho e idade quando do pedido de marca

Fonte: A Autora com base nas entrevistas em profundidade

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista qualitativa

1- Número sequencial: _____; Horário de início: _____; Nome da empresa: _____
 Nome do entrevistado: _____; Cargo: _____; Marcas: _____;
 Cidade e Estado das fábricas: _____; Número de sócios: _____; Ano de fundação: _____

Classificação PME

2- Qual sua faixa faturamento anual **bruto** total ou valor exato (Brasil + exterior)?

Até R\$ 4,8 milhões De R\$ 4,81 milhões a R\$ 300 milhões De R\$ 301 milhões e € 50 milhões de euros (câmbio do dia: ____)
 Acima de € 50 milhões de euros ou Valor exato: R\$ _____ ou USD _____

3- Quantos funcionários trabalham hoje em média na sua empresa durante o ano (considerando contratações sazonais, se preferir pode responder dentro de uma faixa, como exemplo de 10 a 50 empregados no ano)

4- Todos no Brasil ou alguns no exterior? Quantos no Brasil?

5- A empresa tem capital externo de outro grupo de investidores?

6- É empresa familiar? Sim Não

Vendas no Brasil

7- Quantos **pares por ano** sua empresa vende no Brasil?

8- Sua empresa vende para um revendedor ou direto para o cliente final no Brasil?

9- Sua empresa vende no Brasil por site na internet? Entrega no Brasil todo? Pelos Correios, por alguma empresa contratada diretamente ou em alguma parceria?

10- Quantos pares por ano vende pela **internet** para o mercado brasileiro?

11- E nas **lojas físicas próprias** e do **revendedor**, quantos pares por ano vende?

12- Quais **modelos** vende e qual tem maior volume de vendas no Brasil? Vende esse modelo há quantos anos?

13- Qual o **preço** ao consumidor final do seu calçado feminino mais barato e do mais caro em reais no Brasil?
 Mais barato: R\$ _____; Mais caro: R\$ _____

14- A qual preço vende para seu revendedor seu calçado feminino mais barato e mais caro em reais no Brasil?
 Mais barato: R\$ _____; Mais caro: R\$ _____

15- Você considera que compete por preço? Está no segmento mais barato, médio ou mais caros no Brasil?

16- Você acha que seu produto (ou serviço) tem algum **diferencial** em relação aos concorrentes no Brasil? Se sim, qual (ou quais)?

Venda no Exterior

17- Além do Brasil, vende seus produtos em outros **países**? Se sim, qual (ou quais)?

18- Sua empresa vende no exterior pelo site na **internet**? Seu site é em inglês ou tem mais algum idioma? Entrega em quais países? Pelos Correios, por alguma empresa contratada diretamente ou em alguma parceria?

19- Quantos pares por ano vende pela internet para cada país no exterior?

20- E nas **lojas físicas próprias e do revendedor**, quantos pares por ano vende em cada país no exterior?

21- Quais **modelos** vende e qual tem maior volume de vendas no exterior (pode detalhar por país se houverem diferenças)? Vende esse mesmo modelo no Brasil? Há quantos anos? E no exterior, há quantos anos vende esse mesmo modelo?

22- Quantos pares por ano somando todos os modelos sua empresa vende em cada um desses países (apenas para verificarmos que cobrimos tudo)?

23- Qual seu faturamento **bruto** anual em cada um desses países?

24- E o faturamento **bruto** por ano total no exterior?

25- Em que ano começou a vender em cada um e como aconteceu a primeira venda?

Por favor, conte-nos de todos eles mesmo aqueles onde já não vende mais: qual foi o primeiro contato, com quem foi, tinha alguma relação com seu negócio ou com alguém da empresa, o que te interessou ali, como avançou nas vendas e modelos de venda? Se for o caso, conte-nos por que desistiu de vender ali ou de trabalhar com quem começou?

26- O que te levou a vender em cada país no exterior? O que te interessou em particular ali ou para a sua empresa? Tinha algum interesse em mente para a sua marca? Alguma questão de vantagem cambial que torna seus produtos mais barato que os do país ou de outros concorrentes?

27- Você ou alguém da empresa diretamente relacionado a vendas no exterior já conhecia bem aquele país e suas questões de mercado consumidor do seu produto ou geral, de concorrentes diretos, de aspectos culturais, de legislação, de entrada de produtos tipo alfândega, portos, aduana, de transporte para o país como empresas?

28- Fizeram alguma pesquisa, contrataram alguma consultoria ou buscaram alguma entidade de apoio? Em que momento? Para verificar quais questões? Lembra dos conselhos principais que obtiveram da entidade ou da consultoria ou fruto da pesquisa feita internamente pela empresa?

29- Falavam o idioma do país (vou repassar os países listados aqui)?

30- Sua venda no exterior nos primeiros seis meses foi por:

1. Exportação por terceiros (alguém faz a venda e define o preço e gasta com *marketing* lá fora e te manda os dados para você entregar).
2. Exportação Direta (você faz a venda para consumidor final diretamente)
3. Licenciamento de patente, marca, desenho industrial para outra empresa (qual?)
4. Associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras (do mesmo setor, de setores distintos para vender em um mesmo país, ou com empresas comerciais, em modelo de Consórcio de vendas, promoção, monosssetorial, multissetorial, de área ou país)
5. Associação ou alianças estratégicas com empresas brasileiras (do mesmo setor, de setores distintos para vender em um mesmo país, ou com empresas comerciais, em modelo de Consórcio de vendas, promoção, monosssetorial, multissetorial, de área ou país)
6. Franquias de sua empresa aqui no Brasil no exterior com um franqueado
7. Instalação de subsidiárias (escritório de comercialização e unidades de produção)
8. Instalação de centro de pesquisa no exterior que acabou gerando venda no local
9. Aquisição de empresas no exterior ou fusões entre a sua e uma no exterior
10. Assinatura de contrato de exclusividade de venda
11. Assinatura de contrato com garantia de compra por intermediário
12. Outro caminho ou com outros contratos

31- E hoje, continua igual? Se preferir, vou lendo os itens da pergunta anterior e você vai me dizendo o que apareceu depois e o que foi sendo deixado de lado nas vendas no exterior de sua empresa.

32- Quanto tempo entre pensar em vender ali e efetivamente enviar seus produtos para lá ou vender algo produzido lá? Por favor, detalhe para todos os países.

33- Alguma dificuldade ou barreira percebida em cada um desses países? Começando por questões da produção aqui, saída do Brasil, viagem do produto, entrada no país, venda no local, relacionamento com parceiros, questões com consumidores, fornecedores, investidores, judiciais?

34- Vende os mesmos produtos ou faz alguma alteração para vender no exterior? Quais (modelo, desenho, sola, material, cores, tamanhos, embalagem, marca, garota propaganda, slogan, selos de segurança ou garantia)? Alguma outra?

35- Se puder, mesmo que a gente repita algo, me ajude a completar nos seguintes termos descrevendo em evolução de números (volume e faturamento) sua trajetória nos últimos 5 anos nos países que mais te interessam no exterior:

País 1: _____: Em 2014 ou ano _____ vendia nesse país _____ pares por ano; e faturava bruto _____ e isso representava _____ em faturamento % do total das vendas da empresa somando exterior e Brasil;

País 2: _____: Em 2014 ou ano _____ vendia nesse país _____ pares por ano; e faturava bruto _____ e isso representava _____ % em faturamento do total das vendas da empresa somando exterior e Brasil;

País 3: _____: Em 2014 ou ano _____ vendia nesse país _____ pares por ano; e faturava bruto _____ e isso representava _____ % em faturamento do total das vendas da empresa somando exterior e Brasil;

País 4: _____: Em 2014 ou ano _____ vendia nesse país _____ pares por ano; e faturava bruto _____ e isso representava _____ % em faturamento do total das vendas da empresa somando exterior e Brasil;

País 5: _____: Em 2014 ou ano _____ vendia nesse país _____ pares por ano; e faturava bruto _____ e isso representava _____ % em faturamento do total das vendas da empresa somando exterior e Brasil;

36- Algum país novo em vista para o próximo ano ou para o futuro?

37- O que te interessa nele ou o que está buscando ao vender ali?

38- Você considera que compete por preço? Está no segmento mais barato, médio ou mais caros no Brasil?

39- Você acha que seu produto (ou serviço) tem algum diferencial em relação aos concorrentes no Brasil? Se sim, qual (ou quais)? Custo de produção mais barato, impostos mais baratos, desenho muito diferente, apelo de ser feito no Brasil?

40- Qual o preço ao consumidor final do seu calçado feminino mais barato e do mais caro na moeda local ou dólar em cada país?

País: _____ mais barato: _____; Mais caro: _____

41- E para seu comprador ou revendedor qual o preço na moeda local ou dólar em cada país final do seu calçado feminino mais barato e do mais caro?

País: _____ mais barato: _____; Mais caro: _____

Marca no produto vendido no Exterior

42- Quando começou em cada país no exterior, seu produto tinha sua marca, a marca do seu comprador, as duas ou nenhuma?

43- E hoje, seu produto no exterior tem sua marca, a marca do seu comprador, as duas ou nenhuma?

44- Caso tenha uma marca que apareça nos produtos que vende no exterior, onde aparece a sua marca?

Na parte de entro do sapato visível Na sola Na caixa Somente na nota fiscal de venda no ponto de venda em materiais (por favor, detalhe os países)

45- É ou foi exigência do comprador? Teve alguma negociação nesse aspecto (do tipo oferecer melhores condições caso ele aceitasse vender com sua marca? Se sim quais condições?

46- Prefere ou preferira ter sua marca no produto vendido no exterior ou tanto faz?

Por que isso é importante para você ou para sua empresa?

47- Por que escolheu esse nome para a Marca? E caso tenha, por que essa figura? Por que escolheu essas cores?

48- Quem escolheu a marca para depositar no exterior? Alguém da empresa aqui no Brasil (e nesse caso quem?) ou o cliente lá no exterior?

49- É a mesma marca que já tinham aqui? Ou foi criada só para o país no exterior?

50- Alguma razão para ser diferente?

51- Você tem ou já teve alguma outra marca? Qual ou quais? Vendeu produtos dessa marca no exterior?

52- Tem algum slogan que usa junto com a marca? Por que esse? Usa alguma outra combinação com marca Brasil ou alguma Indicação geográfica por exemplo? Você pensou em vender no exterior com esse nome quando escolheu no início?

53- Fez alguma busca para ver se existiam outras marcas parecidas antes de fazer o pedido de registro no Brasil?

54- Fez alguma busca para ver se existiam outras marcas parecidas antes de fazer o pedido de registro nos países no exterior? Em quais?

55- Achas que a marca te ajuda a vender seu produto? Se sim, porque achas que te ajuda (ou porque acha que não te ajuda)?

56- Acha que a marca te ajuda a cobrar mais caro? Se sim, porque achas que te ajuda (ou porque acha que não te ajuda)?

57- Tem alguma coisa no *marketing* que indica que é uma marca do Brasil? O quê? Acha que isso tem alguma importância para te ajudar a vender mais e mais caro?

Escolha, por favor, nessa escala o que mais se aproxima da sua opinião:

58- **A Marca ajuda o consumidor no Brasil a me identificar:** 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente.

59- **A Marca ajuda o consumidor no Exterior a me identificar:** 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente.

Registro marcário

60- Você ou a sua empresa tem o registro ou pedido de registro da sua marca no Brasil? Para qual ou quais marcas?

61- E no exterior? Em quais países tem registro ou pedido de registro de marca e para quais marcas?

62- Ou foi o intermediário que registrou sua marca?

63- Ou foi um terceiro que não combinou com vocês?

64- Tem algum problema com essa definição de quem é o titular da marca?

65- Fez o pedido de registro de marca no Brasil antes de iniciar **a venda no Brasil** ou quanto tempo depois?

66- Fez o pedido de registro de marca **no Brasil** antes de iniciar **a venda no Exterior** ou quanto tempo depois?

67- Fez pedido de registro de marca **no Exterior** antes de iniciar a venda no exterior ou quanto tempo depois?

68- Em qual ano fez o pedido de registro de marca em cada um dos países?

69- Foi ocorrendo por acaso ou teve alguma estratégia prévia nessa escolha do registro que definiu registrar em determinados países e não em outros ou em todos os países para onde pretendia exportar ou onde estava já exportando?

70- Quem fez o depósito do pedido de registro no Brasil pela sua empresa? Recorreu a procurador? Foi um(a) advogado? Pessoa física ou escritório?

71- Quem fez o depósito do pedido de registro no exterior pela sua empresa? Foi a mesma pessoa para todos os países? Recorreu a um procurador? Foi um(a) advogado? Pessoa física ou escritório? Foi o mesmo do pedido no Brasil?

72- Teve ajuda nisso de alguma associação do tipo Sebrae ou Abicalçados? No Brasil ou para o registro no exterior? A ajuda foi financeira, para preencher protocolo, para indicar procurador, para explicar como fazer, para ajudar a escolher em quais países registrar, para levantar os custos? Por favor, detalhe.

73- Alguém (ou algum escritório ou associação) fica acompanhando esse registro de marca no Brasil? Ele recebe um valor para isso? Quanto por ano?

74- Alguém (ou algum escritório ou associação) fica acompanhando esse(s) registro(s) de marca do exterior? Ele recebe um valor para isso? Quanto por ano? Para quais países?

75- Diria que **registrar a marca no Brasil** foi: 1. Fácil; 2. Difícil; 3. Nem fácil, nem difícil; 4. Não sei dizer; 5. Nunca me interessei por registrar e não sei dizer se já existe registro dessa marca.

76- Meio que retomando a questão, complete por favor com o que mais se aproxima do que considera: **Acho muito difícil registrar no Brasil**: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente 6. Não Aplicável. Alguma observação nessa resposta tipo diferenças de tipos de marcas etc.?

77- E no exterior? Diria que registrar a marca foi: 1. Fácil; 2. Difícil; 3. Nem fácil, nem difícil; 4. Não Sabe; 5. Nunca me interessei por registrar e não sei dizer se já existe registro dessa marca. Em todos os países ou diferenças entre eles?

78- Meio que retomando a questão, complete por favor com o que mais se aproxima do que considera: **Acho muito difícil registrar no Exterior**: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente 6. Não Aplicável. Alguma observação nessa resposta tipo diferenças entre países?

79- Lembra quanto custou para registrar a marca no Brasil? Só para essa marca ou para mais marcas todas juntas? Lembra se registrou em mais de uma classe de produto ou serviço, se sim quantas? Achou caro?

80- Lembra quanto custou para registrar a marca no Brasil? Só para essa marca ou para mais marcas todas juntas? Lembra se registrou em mais de uma classe de produto ou serviço, se sim quantas? Achou caro? Lembra se o registro foi diferente entre países?

Escolha, por favor, nessa escala o que mais se aproxima da sua opinião:

81- Acho muito caro registrar marca no Brasil.: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente

82- Acho muito caro registrar marca no Exterior.: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente

83- A Marca registrada no Brasil me permite ter certeza de não estar usando marca de terceiros no Brasil: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente.

84- A Marca registrada no Exterior me permite ter certeza de não estar usando marca de terceiros no Brasil: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente. 6. Depende do país (por favor detalhe).

85 - A Marca registrada no Brasil diminui riscos de outros usarem minha marca e roubarem meus clientes: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente.

86 - A Marca registrada no Exterior diminui riscos de outros usarem minha marca e roubarem minha cliente: 1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente. 6. Depende do país (por favor detalhe).

87 - Não vejo muito interesse em ter o registro da marca no Brasil no meu negócio (sua opinião mais franca):1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente.

88 - Não vejo muito interesse em ter o registro da marca no Exterior no meu negócio (sua opinião mais franca):1. Concordo Totalmente 2. Concordo Parcialmente 3. Não Concordo nem Discordo 4. Discordo Parcialmente 5. Discordo Totalmente.

89- Conhece um pouco os sistemas de depósitos lá fora? Já ouviu falar de via nacional, regional ou Protocolo de Madri?

Comunicação

90- Como você divulga seu produto para vendas no Brasil? Podem marcar várias respostas se for o caso e se possível me conte na ordem de importância para suas vendas: 1. Site próprio; 2. Site de terceiros; 3. Loja própria; 4. Loja de terceiros; 5. Feiras nacionais; 6. Feiras internacionais; 7. Anúncios em revista no Brasil; 8. Outros (por favor sinalize todos e detalhe ao máximo que puder, saber como ficam sabendo de sua marca ou produtos é importante nesta análise).

91- Como você divulga seu produto para vendas no exterior? 1. Site próprio; 2. Site de terceiro; 3. Loja própria; 4. Loja de terceiros; 5. Feiras nacionais; 6. Feiras internacionais; 6. Anúncios em revista no Brasil; 7. Anúncios em revista em outros países (se possível detalhe quais revistas e quais países); 8. Outros (por favor detalhe).

Ida ao Exterior e feiras internacionais

92- Algum dos donos ou gestores viaja com frequência ao exterior para olhar mercado, trazer ideias, observar marcas? Alguma observação recente sobre marcas?

93- Participaram ou participam anualmente de alguma feira internacional do setor ou de exportação? Quais?

Muito obrigada pelo seu tempo! Muito sucesso nas vendas e muitas felicidades!

Data da aplicação do questionário: _____

Horário de término: _____