



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



INDICAÇÃO DE MONOGRAFIA PARA BANCA

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico... *Guilherme Teston*, no desenvolvimento de sua monografia intitulada *Operações Back to Back como fortalecimento de marca em uma empresa do Sul Catarinense*, bem como indico a monografia para análise da banca examinadora.

Criciúma, *19 de outubro de 2015*

Nome do professor

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECIFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

GUILHERME TESTON

**OPERAÇÕES *BACK TO BACK* COMO FORTALECIMENTO DE MARCA EM UMA
EMPRESA DO SUL CATARINENSE**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2015

GUILHERME TESTON

**OPERAÇÕES *BACK TO BACK* COMO FORTALECIMENTO DE MARCA EM UMA
EMPRESA DO SUL CATARINENSE**

Projeto de Pesquisa apresentado à disciplina de Projeto Trabalho de Conclusão de Curso / Orientação de Estágio, do Curso de Administração - Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para obtenção de aprovação na referida disciplina sob a orientação do professor Thiago Henrique Almino Francisco.

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2015

RESUMO

TESTON, Guilherme. **Operações Back to Back como fortalecimento de marca em uma empresa do sul catarinense**. 2015. 57 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As operações *Back to Back* são operações triangulares, onde uma empresa intermediária compra produtos em um país no exterior e vende estes produtos para outro país também no exterior. Essa operação é sustentada pela marca da empresa, sendo que a marca diferencia seus produtos dos concorrentes e agrega valor para o mesmo. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar como uma marca pode influenciar na compra de mercadorias por meio das operações *Back to Back*. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho se caracterizou como uma pesquisa exploratória e descritiva quanto aos fins de investigação. A população alvo foi delimitada uma empresa cerâmica da região sul catarinense. A presente pesquisa caracterizou-se por coleta de dados indireta de fonte secundária na sua primeira parte e por coleta de dados direta na segunda parte. O instrumento da coleta de dados foram entrevistas realizadas com sujeitos escolhidos com experiência sobre o tema proposto. Verificou-se que as marcas influenciam na operação, pois transmitem confiança e segurança para o cliente utilizar essa operação. Contudo o *Back to Back* também atua como um fortalecedor de marca, pois posiciona a empresa como completa frente ao mercado devido à variedade de produtos que podem ser oferecidos para os consumidores.

Palavras-chave: Operação. *Back to Back*. Marca. Fortalecedor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	8
1.2.1	Objetivos geral	8
1.2.2	Objetivos específicos	8
1.3.	JUSTIFICATIVA	9
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	10
2.1.1	A organização baseada no conhecimento	11
2.1.2	A economia baseada no conhecimento	12
2.1.3	Os ativos intangíveis	13
2.2	A MARCA COMO UM ATIVO INTANGÍVEL	15
2.2.1	O processo de construção da marca	16
2.2.1	Vantagem competitiva e os atributos da marca	17
2.2.2	O Conhecimento da Marca e a qualidade percebida	20
2.2.3.	As associações da Marca: Dimensões e Posicionamentos	22
2.2.4	A internacionalização da marca.....	25
2.2.5	O Branding: Processo de gestão estratégica da marca	26
2.3	AS OPERAÇÕES DE BACK-TO-BACK.....	28
2.3.1	A operação	28
2.3.2	O tratamento tributário da operação	29
2.3.3	Os desafios para o uso	30
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	33
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	33
3.4	ANÁLISE DE DADOS	34
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1	A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: A EMPRESA X A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DO <i>BACK-TO-BACK</i>	35
4.2	A OPÇÃO PELO BACK-TO-BACK: UMA VISÃO DOS ENVOLVIDOS... 35	35

4.2.1 A caracterização dos entrevistados: alguns traços do perfil	36
4.2.2 A descrição e as consequências das principais causas.....	37
4.2.3 Características marcantes da utilização: um delineamento histórico	38
4.2.4 Os benefícios da utilização: Porque continuar a utilizar?	39
4.2.5 A importância da qualificação dos envolvidos.	41
4.3 A IMPORTÂNCIA DA MARCA COMO ATRIBUTO.....	42
4.3.1 A importância da marca para o processo: a visão dos envolvidos	42
4.3.2 A importância dos atributos: a visão dos envolvidos	44
4.3.3 A influência da marca: uma visão dos gestores da empresa.	45
4.4 A MARCA COMO UM ELEMENTO FUNDAMENTAL: UM CONJUNTO DE AÇÕES EM UMA VISÃO SISTÊMICA.....	47
5. CONCLUSÃO.....	50
6. REFERÊNCIA	53

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo está passando pela Era do Conhecimento. Esta Era implementou mudanças dentro e fora das organizações (MACIEL; ALBAGLI, 2007). Por exemplo, ao invés de focar em capital e trabalho padronizado para obter sucesso organizacional, as empresas passaram a investir em pessoas e nas informações para criar e obter conhecimento (CARVALHO, 2000).

Diante desse cenário, o conhecimento começou a ser usado como uma importante ferramenta de competitividade entre as organizações (TERRA, 2001; RÉGIS, 2009). Com isso, houve o crescimento exponencial do comércio mundial. Diversas organizações começaram a surgir oferecendo produtos e serviços iguais ou similares, fazendo com que estas empresas criassem vantagens sobre as outras para sobressaírem-se no disputado mercado mundial.

Neste momento, a vantagem competitiva tornou-se um fator imprescindível para as organizações atuarem no mercado. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva surge do valor que as empresas criam para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Uma das maneiras encontradas pelas empresas para criar vantagem competitiva foi a utilização da marca.

A marca começou a ser usada ainda na história antiga e ela era usada para identificar o fabricante de tijolos. Também foi usada na Europa medieval para dar segurança ao consumidor e garantir proteção para o produtor. Além disso, no século 16, as marcas foram introduzidas nos barris de uísque para evitar que o produto fosse substituído por um mais barato. Porém, foi somente no século 20, elas começaram a ser usadas para diferenciarem-se de outras marcas (AAKER, 1998).

Outra forma de vantagem usada pelas organizações foi a operação *Back to Back* que consiste em uma empresa intermediária localizada em um determinado país, compra um produto de outra empresa estrangeira e revende esta mercadoria para uma terceira empresa também no exterior, sem que a mercadoria circule fisicamente pelo seu território (BACEN, 2015).

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca estudar a operação *Back to Back* como fator para fortalecimento de marca no mercado exterior.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com o crescimento da competitividade entre as empresas de mesmo ramo, o investimento na sua marca e a vantagem competitiva que estas proporcionam tornaram-se de extrema importância para a sobrevivência da empresa no mercado.

O aumento da competitividade exige criatividade das empresas para que se sobressaiam sobre outras empresas de mesmo ramo. Uma das formas que as empresas encontraram para criar vantagem sobre outras foi a utilização das operações *Back to Back*.

Apesar do uso das operações de *Back to Back* ainda serem incipientes entre as empresas, elas atuam como diferencial competitivo para as mesmas, buscou-se encontrar se há alguma relação dessa operação com a marca.

Diante desta situação, chega-se ao seguinte problema: **Qual a importância das operações *Back to Back* para o fortalecimento de marca?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivos geral

Analisar como uma marca pode influenciar na compra de mercadorias por meio das operações *Back to Back*.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Caracterizar o caso (operação que é objeto de estudo);
- b) Identificar as causas que levam a opção pelo *Back to Back* no contexto em estudo;
- c) Apresentar a influência de atributos da marca na ocorrência de todo o processo;
- d) Sugerir ações que fortaleçam a marca como um elemento fundamental desse processo.

1.3. JUSTIFICATIVA

A operação *Back to Back* que consiste em uma empresa intermediária localizada em um determinado país, compra um produto de outra empresa estrangeira e revende esta mercadoria para uma terceira empresa também no exterior, sem que a mercadoria circule fisicamente pelo seu território (BACEN, 2015).

Essas operações utilizam a marca da empresa intermediária nos produtos e serviços de *Back to Back*. Para Kotler (1995), a marca é definida como um nome, termo, sinal, símbolo, ou design, ou ainda uma combinação deles, visando à identificação de produtos ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas, bem como sua diferenciação dos concorrentes.

Diante deste contexto, a operação *Back to Back* vende a marca de uma empresa, portanto esta pesquisa tem como objetivo analisar como as operações podem influenciar no fortalecimento da marca de uma empresa.

A importância do presente estudo se dá pela correlação das marcas, um assunto já muito estudado, porém em constante evolução, com as operações *Back to Back*, um assunto novo que não possui muitos estudos publicados, através da visão de uma empresa.

Além da importância do estudo, a presente pesquisa oportuniza a identificação de como as operações *Back to Back* impactam no fortalecimento da marca no mercado externo.

A relevância deste trabalho se destaca por abordar o surgimento de um novo negócio, o *Back to Back*, aliado às marcas atuando como um diferencial competitivo para as empresas.

O trabalho é viável pois além da pesquisa bibliográfica, ainda foram coletados dados em uma empresa que tem um grande conhecimento do mercado externo e das operações *Back to Back*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Atualmente o mundo está passando por diversas transformações. A sociedade do conhecimento está causando uma mudança de paradigma em relação à sociedade industrial, na qual os principais fatores eram o capital, recursos naturais e mão-de-obra. Entretanto, fatores como comportamento e aprendizagem organizacional são, hoje, questões imprescindíveis na atual sociedade (SANTOS, 2005; CARVALHO, 2000).

“Um mundo onde o mercado também exige saberes e capacidades de novo tipo e onde as ideias e o conhecimento começam a apresentar-nos o desafio de legislar sobre eles; um mundo que requer uma nova análise das estratégias de poder que nele têm lugar, pensada da perspectiva do público; um Estado que também exige novas capacidades, ligadas às novas formas de organização e às novas formas de cidadania (MACIEL; ALBAGLI, 2007, p. 56 e 57).”

A Era do Conhecimento implementou mudanças dentro e fora das organizações (MACIEL; ALBAGLI, 2007). De acordo com Carvalho (2000), a mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento trouxe novas formas de gestão nas organizações. Ao invés de focar em capital e trabalho padronizado para se obter sucesso organizacional, as empresas passaram a investir em pessoas e nas informações para criar e obter conhecimento para si.

Barclay e Murray (1997), definem o conhecimento como um conjunto de informações caracterizado por fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios, modelos ou estado de uma pessoa em relação ao conjunto de informações que se dividem em dois tipos: conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é aquele transmitido entre os indivíduos através de livros ou oralmente. O conhecimento tácito é baseado na experiência individual, crenças pessoais, perspectivas e valores.

À vista disso, é possível entender que o conhecimento é a mistura de experiências acumuladas e adquiridas. Segundo Santos (2005), o conhecimento das pessoas as leva a resolver problemas, tomar decisões, definir estratégias, otimizar tarefas e processos, desenvolver novos produtos, inovar, etc.

Isso ficou em evidência com a expansão da globalização, pois esse evento providenciou a abertura dos mercados dos países, resultando na entrada de diversas empresas estrangeiras nesses mercados, causando o aumento da

concorrência e forçando as empresas a buscarem alternativas para diferenciarem-se umas das outras.

O conhecimento tornou-se uma importante fonte de competitividade para as organizações e por isso é considerado como um recurso importante para o desenvolvimento das empresas (TERRA, 2001; RÉGIS, 2009), mas é um recurso difícil de ser mensurado. O conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar, tornando-se um grande diferencial competitivo para as empresas (TERRA, 2001). Por esse motivo, ele é o ativo mais importante de uma organização baseada no conhecimento.

2.1.1. A organização baseada no conhecimento

As transformações e inovações tecnológicas que estão ocorrendo atualmente no mundo fizeram com que as organizações mudassem o jeito com que elas gerem sus negócios e a forma como olham para o mercado. As empresas baseadas em conhecimento visam a criação e aplicação do conhecimento através de elementos que compõe o conhecimento organizacional (JOÃO; FISCHMANN; MAGALHÃES, 2005; ROSSETI, 2008).

Organizações baseadas em conhecimento são aquelas nas quais informações e conhecimentos são os principais insumos e produtos, como por exemplo, empresas de comunicação, universidades e outras instituições de ensino, institutos e centros de pesquisa, empresas de base tecnológica, agências de fomento à ciência e tecnologia, empresas de consultoria e prestadoras de serviços inteligentes, entre outras. (MELO, 2010, p. 25)

As organizações com enfoque em conhecimento o utilizam como forma de diferenciação e vantagem competitiva, sendo as pessoas os principais ativos dessa diferenciação. Segundo Santos (2005), conhecimento é a experiência, valores e criatividade que as pessoas possuem ou adquiriram. Sendo assim, esse conhecimento é utilizado para resolver problemas, tomar decisões, definir estratégias, melhorar processos e tarefas, desenvolver novos produtos e serviços nas organizações.

Entretanto, é importante que exista uma interação entre pessoas, tecnologia e processos, além de uma cultura organizacional que permita a aprendizagem por tentativas. Esses fatores são importantes para uma organização

baseada no conhecimento para que sejam criadas formas de sustentar as vantagens competitivas (ROSSETI, 2008).

Por esse motivo, os resultados dessas organizações dependem de como o conhecimento é absorvido e utilizado para definir a estratégia que será utilizada pela mesma. Bierly e Chakrabarty (1996) enfatizam que desempenhos distintos entre as organizações são o resultado de diferentes bases de conhecimento e diferentes capacidades no desenvolvimento desse conhecimento.

Diante disso, as empresas devem sempre buscar novos conhecimentos ou aperfeiçoar os que já possuem. Por isso é importante que uma organização tenha uma boa gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é um conjunto de atividades relacionado a geração, codificação e transferência de conhecimento. Desse modo, as organizações devem utilizar essa gestão de conhecimento, afim de gerenciar os conhecimentos adquiridos para promover inovações e melhorar o desempenho organizacional (MELO, 2010).

Se na Era Industrial o capital guardado amplificava a riqueza, na Era do Conhecimento o capital deve ser compartilhado, pois o conhecimento compartilhado gera valor, enquanto o não compartilhado se torna obsoleto e perde seu valor (SANTOS, 2005).

2.1.2. A economia baseada no conhecimento

Na economia do conhecimento, o principal insumo para produzir, fazer, comprar e vender é o conhecimento. Portanto, essa economia possui o conhecimento e os relacionamentos como as principais fontes de riqueza para uma organização. Nessa economia, as fontes de riqueza são os ativos intangíveis que geram produtos ou serviços através do conhecimento. Por esse motivo, é importante saber administrar e gerenciar a capacidade de gerar, armazenar, recuperar, processar e transmitir estes conhecimentos nas empresas e países (SANTOS, 2005; TIGRE, 2005).

No quadro 1, estão especificados 5 elementos (técnica produtiva, produto fabril, espectro de consumo, modelo de eficiência e relação de trabalho) que caracterizam essa economia (SCHAPIRO, 2009).

Quadro 1 – Elementos da economia baseada no conhecimento

Técnica produtiva	Esse elemento é caracterizado pela flexibilidade da produção, ou seja, a capacidade de adaptação a mercados onde consumidores possuem preferências e gostos oscilantes.
Produto fabril	Esse elemento traz os atributos qualitativos como características. Ou seja, os produtos não são mais padronizados e passam a ser customizados.
Espectro de consumo	Neste aspecto há um esforço por parte dos produtores em inovação, seja criando novos produtos ou modificando-os.
Modelo de eficiência	Através do conhecimento técnico é possível produzir várias inovações em diversos produtos de uma só vez.
Relação de trabalho	Neste elemento, a jornada de trabalho é afetada pelo ritmo de produção e a remuneração é condicionada pela obtenção de resultados.

Fonte: SCHAPIRO, 2009

Diante desses elementos, é importante que os trabalhadores possuam diversas competências que faça com que ele se adapte às diferentes exigências de cada mercado (SCHAPIRO, 2009). As pessoas que atuam nessa economia devem encontrar a informação mais confiável, interpretá-las e produzirem conhecimento que quando usado gera valor para as organizações. Dessa forma, pode-se entender que as pessoas são o capital ou ativo mais importante da economia baseada no conhecimento (DZIEKANIAK; ROVER, 2011).

2.1.3. Os ativos intangíveis

Na sociedade do conhecimento, a economia é baseada na criação de valor, ao contrário da economia na sociedade industrial que era baseada na extração de valor (NUNES; HAIGH, 2003; SANTOS, 2005). A criação de valor nas organizações passa pela utilização dos ativos que uma empresa possui.

Ativos são bens e direitos das organizações que são avaliados em moedas e podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Portanto, ativo, tanto tangível quanto intangível, é a capacidade que ele possui de gerar um resultado econômico futuro. Nas empresas os ativos são entendidos como a soma dos tangíveis com os intangíveis. Ante essa afirmação, é válido ressaltar que os ativos representam a riqueza de uma empresa (KAYO *et al*, 2006). Portanto, são os ativos que geram valor para as organizações.

Como mencionado anteriormente, os ativos são divididos em tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são bens e direitos que uma empresa possui, como edifícios, máquinas, terrenos, equipamentos, contas a receber, seguros, títulos de investimento, etc. Os ativos intangíveis, numa definição simplista, são imateriais, ou aqueles que não possuem existência física. Porém como há alguns ativos tangíveis, como contas a receber que não possui uma existência física. Então, essa definição não deve ser considerada como certa, apesar dos ativos intangíveis terem uma ligação com o tangível, como por exemplo, as marcas e patentes que devem possuir registros ou indícios físicos (ANTUNES, 2000, KAYO *et al*, 2006). Lev (2001) define ativo intangível como um direito a benefícios futuros que não possui corpo físico ou financeiro, que é criado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos.

Em uma organização baseada no conhecimento, o desenvolvimento dos ativos intangíveis é um dos maiores objetivos de sua gestão (SANTOS, 2005). A origem desses ativos está no capital intelectual, nas práticas organizacionais e nas atividades relacionadas com as inovações (RITTA, 2010). Esses ativos tem a característica de não se desgastarem com o uso, pelo contrário, quanto mais for compartilhado maior valor será agregado (SANTOS, 2005). Entretanto, a principal e mais importante característica dos ativos intangíveis é sua exclusividade em cada organização. Eles devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, assim as empresas criam vantagem competitiva sustentável em relação às outras organizações no mercado (BATTELLI, 2011).

As vantagens competitivas sustentáveis, são vantagens definidas por serem valiosas e difíceis de serem imitadas por outras organizações, fazendo com que elas se sobressaiam sobre suas concorrentes (KURODA, 2009; SCHLÜTER, 2010). Pode-se considerar ativos intangíveis marcas, contratos de relacionamento com clientes, ativos intangíveis relacionados a arte, direitos contratuais, segredos comerciais, patentes, *goodwill*, direitos autorais, franquias, licenças de software, concessões públicas, carteira fiel de clientes, direitos de exploração e operação, etc. (PEREZ; FAMÁ, 2006). De todos esses tipos, será dada ênfase nos ativos intangíveis de marca.

2.2. A MARCA COMO UM ATIVO INTANGÍVEL

Como uma proposição de ativo intangível, a marca é o maior ativo das empresas na sociedade do conhecimento. Na década de 90, a Microsoft ultrapassou a General Electric (GE), até então maior empresa no mundo, em termos de valor de mercado. A relevância desse acontecimento se dá, porque foi a primeira vez que uma organização baseada em conhecimento ultrapassou empresa de máquinas e equipamentos, baseada nas características industriais (NUNES; HAIGH, 2003). Atualmente, as empresas com maior valor de mercado no mundo são as empresas de tecnologia e telecomunicação, como mostra a figura 2. Essas organizações utilizam o conhecimento em prol de suas marcas e, assim, conseguem agregar valor a seus produtos e serviços.

Figura 2 – As 10 marcas mais valiosas do mundo

Rank 2015	Rank 2014	Brand name	Industry Group	Domicile	Brand value (\$m) 2015	% change	Brand value (\$m) 2014
1	1	Apple	Technology	US	128,303	23%	104,680
2	2	Samsung	Conglomerate	South Korea	81,716	4%	78,752
3	3	Google	Technology	US	76,683	12%	68,620
4	4	Microsoft	Technology	US	67,060	7%	62,783
5	5	Verizon	Telecoms	US	59,843	12%	53,466
6	7	AT&T	Telecoms	US	58,820	30%	45,410
7	8	Amazon.com	Technology	US	56,124	24%	45,147
8	6	General Electric	Technology	US	48,019	-9%	52,533
9	13	China Mobile	Telecoms	China	47,916	50%	31,845
10	9	Walmart	Retail	US	46,737	4%	44,779

Fonte: Brand Finance, 2015

Em seu resgate histórico, as marcas começaram a ser usadas na Idade Média e serviam para diferenciar e proteger os produtos dos fabricantes (que antes eram vendidos sem identificação alguma), e para os consumidores a marca os ajudava a identificar produtos de baixa qualidade (KOTLER, 1995). Por exemplo, as destilarias de uísque do século 16 começaram a identificar seus produtos gravando o nome do produtor nos barris (AAKER, 1998). Porém, com o passar do tempo, a marca já não servia mais só para identificar e proteger os produtos, mas passou a agregar valor ao mesmo através de estratégias diversas.

Kotler (1995) definiu marca como: “um nome, termo, sinal, símbolo, ou design, ou ainda uma combinação deles, visando à identificação de produtos ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas, bem como sua diferenciação dos concorrentes”. Para Aaker (1998), a definição de marca é:

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p. 7).

Outros autores pensam que as marcas não servem somente para identificar, proteger e diferenciar os produtos dos concorrentes, mas também agregam valor ao mesmo. Diante disso, Martins (2006, p. 8) define marca “como união de tributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor”.

Portanto, a marca como um ativo intangível é capaz de aumentar as vendas de um produto, conquistar novos clientes e transmitir valores como confiança, qualidade e inovação (RITTA, 2010).

2.2.1. O processo de construção da marca

Para construir marcas é necessário conhecer o cliente potencial e a concorrência, além de estabelecer comunicação com o público de interesse e investir nas diferentes formas de comunicação para com esse público (KHAUAJA, 2009). O processo de construção da marca se dá através de duas perspectivas: a da empresa e a do consumidor.

Na perspectiva da empresa, existem quatro aspectos importantes para construir a marca: imagem, identidade, reputação e o posicionamento da empresa. No aspecto da imagem, a personalidade da marca é importante. A forma como a empresa se relaciona com seu público e com o meio ambiente impactam na construção de uma marca forte, ou seja, como a marca é percebida. A identidade da marca visa identificar as características da marca e representar a marca como ela gostaria que fosse percebida pelo consumidor. A reputação é a reação emocional ou afetiva, boa ou ruim, que o público interno ou externo tem da marca. Por fim, o posicionamento da marca representa como uma organização se propõe a entregar um produto ou serviço de forma diferenciada das outras organizações, assim justificando a escolha do cliente por aquela marca (TAVARES, 1998; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Na perspectiva do consumidor, há três componentes utilizados para construir uma marca: cognitivo, afetivo e conativo. O componente cognitivo são o conhecimento e as crenças do cliente sobre um produto ou serviço. O afetivo representa o sentimento que o consumidor tem sobre um produto ou serviço. E o conativo representa as tendências de comportamento sobre um produto ou serviço (TAVARES, 1998).

Nesse ponto, a organização deve focar em 4 pontos para que a construção da marca obtenha sucesso. Primeiro ponto é garantir que o cliente se identifique com a marca e as associe a um determinado grupo de produtos. Segundo, consolidar a marca na mente dos clientes através de associações tangíveis e intangíveis. Terceiro, identificar as respostas dos consumidores quanto à identidade da marca. E, por fim, tornar os consumidores leais à marca (KHAUAJA, 2009).

A construção da marca é um fator crucial de sucesso para as organizações, pois nos dias atuais a concorrência acirrada e as constantes exigências dos clientes tornam a marca um diferencial no mercado. Por esse motivo, é importante que se desenvolva uma estratégia de marca que crie diferenciação em relação aos concorrentes e que justifique a decisão de compra de um consumidor (MAGALHÃES, 2006).

2.2.2. Vantagem competitiva e os atributos da marca

Há algum tempo, quase não havia competição, pois em muitos países havia a dominação dos mercados e também havia a intervenção do governo para proteger seus mercados. Porém, após abertura desses mercados, a competição aumentou exponencialmente. A partir disso, as empresas começaram a formular estratégias para criar vantagens sobre outras empresas, e assim enfrentar a crescente competição no mercado (PORTER, 1985).

A vantagem competitiva é vista como objetivo das ações das empresas e essa competição é um dos fatores que explica o sucesso ou falha de uma organização (VASCONCELOS; BRITO, 2004), no entanto não existe uma estratégia correta e definitiva que seja garantia de sucesso.

Embora muito se fale da vantagem competitiva, não existe uma definição correta a respeito do tema. A definição mais antiga a se ter registro é de Ansoff,

(1965), ele definiu a vantagem competitiva como a vantagem de perceber, antecipadamente, as tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação. Para o autor, a vantagem competitiva era uma forma de encontrar oportunidades no mercado e apostar nelas para gerar vantagem sobre outras organizações. Porém, nem sempre essa antecipação de oportunidades dá certo, pois o mercado pode não estar preparado para receber determinados produtos (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

A partir disso, foi necessária uma definição mais concreta sobre o tema. Porter (1985) estabeleceu uma definição que continua atual nos dias de hoje. Ele definiu vantagem competitiva como a criação de valor para os consumidores que excede os custos para criá-lo, sendo o valor o que os compradores estão dispostos a pagar para adquirir um determinado produto.

Hitt, Ireland e Hoskisson (1999), proporcionam uma definição com uma visão mais empresarial. Para esses autores, a vantagem competitiva acontece quando uma empresa cria um valor o qual as outras empresas não conseguem imitar nem copiar, o que gera um desempenho superior da organização em relação aos seus competidores.

As marcas são capazes de criar vantagens competitivas únicas e muito difíceis de imitar, devido aos atributos que uma marca possui e que fazem com que o consumidor escolha um produto ou serviço de uma determinada marca ao invés da concorrente (TAVARES, 1998).

Segundo o dicionário Aurélio, atributo é aquilo que é próprio de um ser, é um emblema distintivo ou símbolo, característica, qualitativa ou quantitativa, que identifica um membro de um conjunto observado ou caráter essencial de uma substância. Marca é um ativo intangível utilizado para garantir a procedência e identificação dos produtos, agregar valor às empresas e como fator de diferenciação. Portanto, os atributos da marca são características de identificação que diferenciam uma marca de sua concorrente. Ou seja, é o que faz o consumidor preferir determinada marca em relação a sua concorrente (TAVARES, 1998).

Foram identificadas quatro tipologias para caracterização de atributos de marca. Tavares (1998) afirma que atributos de marca são aspectos que caracterizam um produto e se dividem em relacionados ou não relacionados ao produto. Os relacionados aos produtos são os componentes essenciais para seu

desempenho. Os não-relacionados se dividem em quatro subgrupos: Informação de preço, embalagem ou informação sobre o produto, imagem de usuário (quem utiliza o produto) e imagem de uso (em que situação e onde ele é usado).

Para Alpert (1971), os atributos podem ser divididos em salientes, importantes e determinantes. Atributos salientes são os atributos presentes no produto ou na marca que são percebidos pelo consumidor, porém esse atributo não influencia na escolha do cliente. Atributos importantes são atributos que os clientes esperam que estejam presentes em um determinado grupo de produtos, mas, como os atributos salientes, não são determinantes na escolha do cliente. Atributos determinantes são os atributos que influenciam na escolha do consumidor, são atributos que diferenciam as marcas umas das outras.

Outra tipologia encontrada na literatura, é a divisão dos atributos em extrínsecos e intrínsecos. Atributos extrínsecos, embora relacionado ao produto não fazem parte da composição física do produto. Um exemplo desse atributo é o preço ou qualidade de um produto ou serviço. Enquanto os Atributos intrínsecos são características específicas dos produtos, como design, tamanho e durabilidade. Esses atributos criam percepções diferenciadas em relação a qualidade, preço e valor dos produtos e, assim, os consumidores criam sua própria percepção em relação ao produto e a marca (ZEITHAML, 1988).

Por último, há os atributos concretos e abstratos. Peter e Olson, (1999) caracterizam os atributos concretos como o que é tangível e físico num produto e atributos abstratos é a qualidade do intangível, ou seja, a qualidade percebida pelos consumidores.

Os atributos de marca devem ter o objetivo de proporcionar benefícios para os consumidores e estes devem relacionar-se com os valores pessoais dos clientes. Esses benefícios são divididos em três categorias: benefícios funcionais, experienciais e simbólicos.

Os benefícios funcionais proporcionam utilidade funcional para o consumidor, porém, geralmente, não diferenciam o produto e são facilmente imitadas. Eles estão ligados às necessidades fisiológicas, de segurança e de aceitação. Os Benefícios experienciais estão relacionados às sensações positivas experimentadas durante o uso de um produto ou serviço. Por último, os benefícios simbólicos estão relacionados aos atributos extrínsecos ou não-relacionados ao

produto, onde a aprovação social e autoestima se tornam a base para atrair os consumidores (TAVARES, 1998).

Diante disso, é importante que as organizações identifiquem o que o consumidor procura e tracem uma estratégia que utilize adequadamente os atributos de marca para diferenciar-se das outras empresas e, assim, fazer com que o cliente escolha seu produto ao invés do produto concorrente.

2.2.3. O Conhecimento da Marca e a qualidade percebida

O conhecimento da marca, segundo Aaker (1998), é a capacidade que um comprador tem de reconhecer ou se recordar de uma marca como integrante de uma categoria de produtos. Essa capacidade de reconhecimento do consumidor envolve os sentimentos do cliente em relação à marca, divididos em cinco níveis, conforme a figura 1.

Figura 1 – Pirâmide do Conhecimento da Marca



Fonte: Adaptado de Aaker, 1998

O nível mais baixo é o desconhecimento da marca, que como o próprio nome já diz é quando o cliente não conhece a marca. O segundo nível é o reconhecimento da marca, o qual consiste na escolha do cliente por uma determinada marca dentre diversas marcas. O próximo nível é a lembrança da marca, onde há uma recordação espontânea da marca, sem que seja dada nenhuma opção como no primeiro nível. O quarto nível é o *top of mind*, que é a primeira marca que um consumidor menciona, sem receber qualquer opção, ou seja, é a primeira marca lembrada pelas pessoas. O último nível representa a marca dominante, a única lembrada por grande parte das pessoas. A partir disso pode-se dizer que quanto mais alto for o nível de reconhecimento de uma marca, maior será a vantagem que ela terá no momento da compra pelo consumidor (AAKER, 1998).

Para uma marca se tornar conhecida, faz-se necessário o uso da comunicação para atingir o máximo de pessoas possíveis. A comunicação é usada para compartilhar ideias, sentimentos e conhecimentos. Ela pode ser feita através de

desenhos, sons, gestos ou palavras. As marcas se apropriam desses tipos de comunicação para criar símbolos afim de se tornarem conhecidas pelo público. Esse processo de simbolização resulta na identidade da marca, que resulta no conhecimento das ideias e valores expressos pela marca (DIAS, 2003).

Tavares (1998), afirma que a identidade da marca deve contribuir para a compreensão dos valores e propósitos básicos da empresa. Khauaja (2008) afirma que a identidade da marca é um conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter. A partir dessas definições entende-se que identidade de marca é a concepção que ela tem de si, ou seja, é como a empresa gostaria que sua marca fosse percebida pelos consumidores (AAKER; JOACHIMSTALER, 2000).

Diferentemente da identidade, a imagem da marca representa a maneira como a marca é vista pelos consumidores, sendo que a imagem é formada pela identidade da marca e por seus valores. Khauaja (2008) corrobora esta assertiva definindo a imagem como a decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca. Diante disso, a imagem da marca é definida como o conjunto de crenças, atitudes e impressões que os consumidores têm em relação a marca, sendo que esta percepção pode ser positiva, negativa ou neutra. A imagem da marca cria características exclusivas, distinguindo-as de outras marcas e tornando praticamente impossível copiá-las (TAVARES, 1998).

O conhecimento da marca se dá através da construção da identidade e imagem da marca que estão ligados a qualidade percebida pelos compradores (DIAS, 2003), e ela é definida como a percepção que o consumidor tem da qualidade ou superioridade de um produto ou serviço em relação aos concorrentes. Além disso, a qualidade é intangível e está diretamente ligada às associações que o consumidor faz com relação aos atributos da marca (AAKER, 1998).

2.2.4. As associações da Marca: Dimensões e Posicionamentos

De acordo com Aaker (1998), a associação de marca está ligada à uma imagem na memória das pessoas. Essa associação é criada através do posicionamento da marca. Posicionamento da marca pode ser definido como o posicionamento de uma marca na cabeça do consumidor que é baseada nos valores que a marca possui e que a diferencia das outras. O posicionamento da marca

envolve uma rede associativa baseada na memória de valor que os consumidores têm da marca e que atuam como um fator decisivo de compra (MARSDEN, 2002; TAVARES, 1998).

A memória de uma pessoa é formada por nódulos que são interligados entre si. Quando se está absorvendo alguma informação externa ou tentando recuperar uma informação interna um nódulo torna-se uma fonte de ativação dos outros nódulos. Desse modo, a informação vai se expandindo e criando associações de informações entre outros nódulos. Por exemplo, quando um consumidor se depara com uma marca, ocorre a ativação de um nódulo, de onde se extrai uma informação que vai levando a outras e criando conexões entre essas informações. Essas informações podem desenvolver sentimentos positivos ou negativos, baseados nas experiências ou exposições à marca que o consumidor teve e que o influenciarão na hora da compra de um produto ou serviço (TAVARES, 1998).

Segundo Chen (2001), associações representam a base da decisão de compra e lealdade à marca. Uma marca bem posicionada possui fortes associações de marca, refletindo como os consumidores percebem a marca ou como a empresa gostaria de ser percebida pelas pessoas. Nem todas as associações serão importantes, é necessário identificar quais delas afetam o comportamento do consumidor, direta ou indiretamente. Para tanto, é preciso posicionar a marca de acordo com seu dimensionamento (AAKER, 1998). De acordo com Plummer (1985), a marca pode ser dividida em três dimensões: atributos físicos (cor, preço e ingredientes), atributos funcionais (consequências do uso) e a caracterização da marca (como a personalidade da marca é percebida pelo consumidor). É importante definir o posicionamento da marca de acordo com suas dimensões e, a partir disso, criar associações para a marca. Na tabela 2 são apresentados 11 tipos de associações de marca que as organizações podem utilizar para desenvolver suas marcas.

Quadro 2 – tipos de associações da marca

Atributos dos produtos	Utiliza as características do produto para criar associações que façam com que o consumidor decida comprar a marca.
Intangíveis	É um atributo geral (qualidade percebida, liderança tecnológica ou valor percebido) que serve para resumir conjuntos de atributos mais objetivos.
Benefícios dos consumidores	Dividido em racional e psicológico, sendo que o racional está vinculado ao atributo do produto e o psicológico está relacionado aos sentimentos despertados no ato da compra ou no uso da marca.
Preço relativo	Refere-se aos níveis de preços dos produtos baseado nas classes de produtos. Por exemplo, quanto maior a qualidade percebida dos produtos, maior será seu preço.
Uso/aplicação	Associação da marca a uma utilização ou aplicação. Exemplo: uma marca de cerveja associa seu produto com bons amigos, num ambiente social e cordial.
Usuário/consumidor	Associação da marca com algum tipo de usuário do produto ou consumidor.
Celebridade/personalidade	Uma celebridade possui fortes associações e ligar essa celebridade a uma marca pode transferir essas associações para a marca.
Estilo de vida/personalidade	Se refere a associação do estilo de vida ou personalidade do consumidor com a marca.
Classe de produto	Está ligada ao posicionamento da marca em relação as classes de produtos.
Concorrência	Corresponde ao posicionamento da marca em relação ao seu concorrente.

País ou área geográfica	O país é um símbolo forte desde que tenha uma ligação próxima com os produtos, materiais e capacitação. Exemplo: a Alemanha é associada com cerveja.
-------------------------	---

Fonte: Aaker, 1998

A estratégia de posicionamento de marca através das associações também são de extrema importância para se internacionalizar a marca. Para o desenvolvimento dessa estratégia deve-se levar em consideração as estruturas organizacionais, processos e cultura dos diferentes países e mercados mundiais (KHAUAJA, 2008).

2.2.5. A internacionalização da marca

A globalização está trazendo novos concorrentes, integrando tecnologias, promovendo o giro de capital, de bens e serviços, melhorando a infraestrutura, disponibilizando novos canais de distribuição e acelerando as inovações. Frente a essas mudanças que ocorrem no mundo, é importante que as empresas considerem as características de internacionalização de suas marcas, pois há cada vez mais empresas atuando em outros países. Por esse motivo, as empresas devem adotar padrões competitivos universais, se quiserem continuar a existir (TAVARES, 1998). O comércio internacional expande os mercados, cria oportunidades tanto de produção e distribuição de bens como de exploração dos mercados estrangeiros e torna as organizações menos dependentes do mercado interno (BOONE, KURTZ; 1998).

Porém antes de uma organização se aventurar em mercados estrangeiros, é crucial avaliar o ambiente econômico, social, político, legal e cultural do mercado alvo. O ambiente econômico se refere a probabilidade e relatividade de alocação de recursos de um país, e também estabelece os limites e potencialidades da atividade em diferentes setores. No ambiente social, a estrutura da sociedade e a maneira como ela se relaciona entre si afeta os bens e serviços à disposição.

Cada país possui um ambiente político distinto e é importante analisar a instabilidade ou estabilidade do país, pois isso influencia a entrada de

investimentos na economia. O ambiente legal se refere as leis e normas que regulam as atividades de empresas estrangeiras dentro de um país. Por fim, o ambiente cultural exprime as diferentes atitudes, crenças rituais, motivações, percepções, moralidades, superstições entre outras tantas diferenças culturais e envolve a habilidade de comunicação da marca com esse público. Também é importante avaliar a demanda, a concorrência, a estrutura de distribuição e os fornecedores dos mercados alvo (TAVARES, 1998).

O desconhecimento dos mercados estrangeiros cria barreiras para a internacionalização da marca. Entretanto, realizando a análise dos ambientes internacionais e das experiências de atuação nesses mercados minimiza os riscos e amplifica os investimentos internacionais (JOHANSON, VAHLNE; 1977, FORSGREN, 2002).

2.2.6. O Branding: Processo de gestão estratégica da marca

As marcas necessitam de um bom gerenciamento para que tenham sucesso no atual mercado competitivo. Esse processo de gerenciamento de marcas é conhecido como *Branding*.

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além de sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas (MARTINS, 2006, p.8)

Já para Lindstrom (2007), *Branding* sempre foi a criação de laços emocionais entre a marca e o consumidor. Como em qualquer relacionamento, as emoções se baseiam na informação captada por nossos sentidos. Nesse contexto, o branding utiliza os cinco sentidos fisiológicos humanos para criar uma conexão entre as marcas e seus consumidores. No quadro 3, estão destacados como os cinco sentidos fisiológicos humanos podem ser usados aliados com a marca:

Quadro 3 – Cinco Sentidos Fisiológicos Humanos no Branding

<p>Visão</p>	<p>A visão é o sentido mais importante para o branding. Deste modo, é importante que as empresas utilizem bem o visual da marca, como a cor, design e forma para fazer com que o consumidor reconheça sua marca olhando apenas para a sua logo, por exemplo.</p>
--------------	--

Audição	O som cria sentimentos e emoções. Sendo assim, o som deve ser incorporado à uma marca para trazer a lembrança dela para o consumidor.
Toque	A qualidade de um produto está relacionada com o tipo de sensação que é passada para o cliente.
Olfato	O olfato é o único sentido que não pode ser “desligado”, pois todas as vezes que inspiramos sentimos milhares de cheiros diferentes no ambiente. Portanto, as marcas devem usar esse sentido para despertar imagens, sensações, lembranças e associações no seu público.
Paladar	Este sentido é usado nas embalagens para trazer a mente do consumidor a lembrança do sabor do produto.

Fonte: LINDSTROM, 2007; BRITO; ZUZA, 2009

Por meio da sinergia destes sentidos, a empresa pode criar uma relação mais estreita da marca com seus clientes, fazendo com que a marca seja mais forte e duradoura (BRITO; ZUZA, 2009), pois segundo Lindstrom (2007), o Branding sempre visou o estabelecimento de laços emocionais entre o consumidor e a marca.

O objetivo de a marca utilizar os sentidos humanos é criar uma memória sensorial para que os consumidores se lembrem dessa marca através de algum momento sensitivo e despertados por alguma associação feita através de propagandas na televisão, por exemplo. Segundo Brito e Zuza (2009), a memória sensorial pode ser criada através da associação de um determinado estímulo com a marca, como por exemplo, o cheiro de uma comida, o perfume de um produto, o som de uma garrafa sendo aberta, etc. Essas associações não são criadas aleatoriamente. Por trás delas há muito estudo sobre os sentidos fisiológicos humanos e seus efeitos quando associados à marca para, então, escolher corretamente a melhor estratégia para criar a marca.

Nesse ponto, o Branding entra como um componente crucial da formulação de planejamento estratégico de criação da marca. Llamas (2013) afirma que o Branding é um processo que gera uma experiência de acumulação e produza uma imagem mental traduzida em reconhecimento e atributos de associações ante ao seu público alvo. Isto é, o Branding gerencia o conhecimento, as associações e a qualidade percebida das marcas para atrair clientes fiéis e agregar valor de mercado para si (BRITO; ZUZA, 2009), chamando a atenção dos consumidores para provocar uma lembrança e diferenciar a marca dos concorrentes (ELLWOOD, 2004).

O vínculo emocional, criado pelas associações entre a marca e o consumidor, visa ganhar a lealdade do consumidor. Lealdade de marca é definido por Tavares (1998), como atitudes e crenças favoráveis manifestadas no comportamento repetido de compra. Em outras palavras, a lealdade de marca é a razão pela qual o consumidor continua comprando uma determinada marca mesmo havendo concorrentes com características superiores ou preços menores. A lealdade de marca não pode existir sem a compra e o teste do produto ou serviço, ela está intimamente ligada ao uso (AAKER, 1998).

2.3. AS OPERAÇÕES DE *BACK-TO-BACK*

Para o Banco Central do Brasil (2015), as operações *Back to Back* são aquelas em que a compra e a venda dos produtos ocorrem sem que esses produtos efetivamente ingressem ou saiam do Brasil. Essa operação é considerada como uma importação (quando compra o produto) e uma exportação (quando vende o produto).

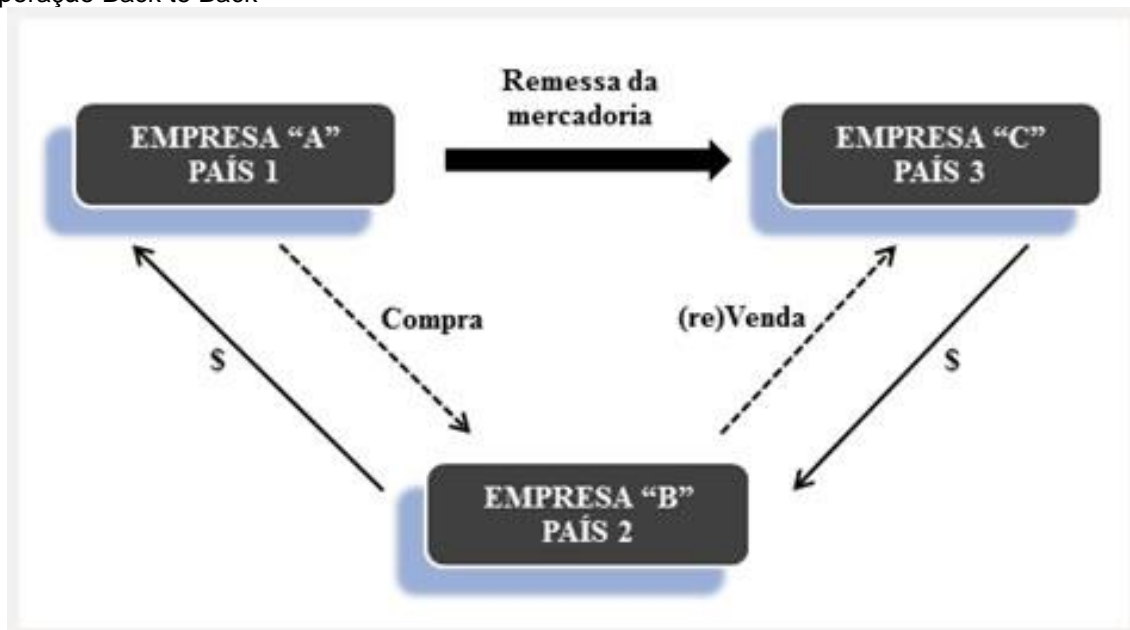
Ainda segundo o Banco Central do Brasil (2015), no âmbito cambial, não há necessidade de liberação do mesmo para a realização dessa operação, porém os processos de recebimento e pagamento destes recursos devem ser feitos diretamente com instituições autorizadas pelo Banco Central. O Banco Central ainda lista algumas vantagens que essa operação proporciona para as empresas são o ganho financeiro, pelo preço de venda ser maior que o de compra, a não há incidência de impostos de importação, o que faz com que os produtos tenham um preço mais competitivo nos mercados alvos e não há necessidade de emitir o Registro de Exportação (RE), pois, a mercadoria não circula pelo território.

2.3.1 A operação

Para o Banco do Brasil (2015), as operações *Back to Back* são operações triangulares, ou seja, são realizadas por três empresas distintas, caracterizadas por uma empresa brasileira (Empresa B) comprando mercadoria de uma empresa situada em outro país (Empresa A) e revendendo esta mercadoria para uma terceira empresa também situada no exterior (Empresa C). Toda a operação de compra e

revenda ocorre no exterior, sem que esta circule fisicamente pelo território da empresa brasileira (Figura 2). Sendo que a Empresa A é a empresa fabricante da mercadoria, a Empresa B é a empresa que realiza a compra e a revenda da mercadoria, ou seja, é a empresa intermediária e a Empresa C é a empresa compradora final da mercadoria.

Figura 2 - Operação Back to Back



Fonte: MARCHANT; NASAR, 2009

Entretanto, para ser considerada uma operação *Back to Back* precisa haver o ganho financeiro por parte da empresa B (BANCO DO BRASIL, 2015).

O *Back to Back* ainda possui variações com que se pode trabalhar, como por exemplo, a empresa brasileira exporta um produto para uma empresa no exterior que agrega um complemento e a partir disso realiza a exportação final para um terceiro país. Ou ainda, pode realizar a venda para uma empresa no mesmo país do fabricante (ZILLI *et al*, 2013).

2.3.2. O tratamento tributário da operação

Com relação ao tratamento tributário, não há a incidência de Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produto Industrializado (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) importação, pois

a Receita Federal considera que as operações *Back to Back* não caracterizam importação nem exportação (CIESP, 2015).

Não é caracterizado como importação, pois, segundo o regulamento aduaneiro brasileiro, o fato gerador para a cobrança do imposto de importação é a entrada da mercadoria no território aduaneiro brasileiro, e como não há a entrada física da mercadoria, não há cobrança de imposto o que não caracteriza essa operação como importação (REGULAMENTO ADUANEIRO, 2015).

Essa operação também não é caracterizada como exportação, pois exportação é considerada quando a mercadoria está no país e é enviada para o exterior. No entanto, há a incidência de PIS/Pasesp e Cofins exportação, pois a base de cálculo destes impostos é feita pelo faturamento, que representa um ganho financeiro, e, segundo a Receita os tributos devem ser pagos por haver esse ganho (ZILLI *et al*, 2013).

2.3.1. Os desafios para o uso

Com o desenvolvimento da economia internacional, surgem novas formas de comércio entre os países devido a queda das barreiras internacionais impostas pelos países. O *Back to Back* surge como uma nova forma de explorar a economia destes países e divulgar as marcas das empresas para novos e diferentes mercados. O comprador final, muitas vezes, prefere fazer esse tipo operação devido ao respaldo (qualidade e segurança) que a marca oferece no mercado internacional (ZILLI *et al*, 2013).

Os possíveis desafios que uma empresa que utiliza o *Back to Back* pode enfrentar são as barreiras comerciais, culturais, competição entre marcas e de preços. As barreiras comerciais podem ser divididas em dois tipos: tarifárias e não-tarifárias. As barreiras tarifárias consistem em impostos de importação e sobretaxas. As não-tarifárias consistem em barreiras técnicas, como normas e regulamentos, quotas de importações, controle de preços e cambiais, medidas antidumping, etc (SEBRAE, 2015).

As barreiras culturais consistem na forma como cada povo conduz seus negócios. Alguns exemplos de barreiras culturais são o tempo que um determinado país leva para tomar uma decisão ou a pontualidade ou atrasos para um encontro de negócios. Esses aspectos todos dependem da cultura de cada país.

Além das barreiras presentes em cada país, há ainda a concorrência com outras marcas e de preços, que podem dificultar a entrada em determinados mercados ou a permanência neles.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é descrito como a pesquisa foi realizada de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos definidos no início do presente trabalho. Deste modo, serão apresentados os seguintes tópicos que compõem o capítulo: delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa, plano de coleta de dados e análise de dados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa acadêmica, segundo Souza, Fialho e Otani (2007), o resultado mais importante não é o oferecimento de respostas salvadoras para a humanidade, mas sim a aquisição do espírito e método para a indagação intencional.

O presente trabalho caracterizou uma pesquisa exploratória e descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa exploratória consiste em conhecer profundamente o tema afim de criar familiaridade com o mesmo. Pode-se utilizar o levantamento bibliográfico ou entrevistas que estimulem o entendimento conteúdo. Diferente da pesquisa exploratória, a descritiva consiste na descrição do assunto através de questionário ou observação. Quanto à abordagem do tema, a pesquisa é de caráter qualitativo, ou seja, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Para Souza, Fialho e Otani (2007), a coleta de dados pode ser feita de duas formas: pesquisa documental (fonte primária) ou pesquisa bibliográfica (fonte secundária). Diante disso, a presente pesquisa emprega duas técnicas de coleta de dados: documentação direta e indireta.

A primeira parte da pesquisa utiliza-se da técnica de documentação indireta de fonte secundária. Essa técnica consiste no levantamento bibliográfico de informações por meio de trabalhos escritos com o objetivo de analisar e interpretar as fontes primárias e com outras obras consideradas fontes secundárias (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

A segunda parte da pesquisa envolve a documentação direta que é caracterizada por meio da coleta de dados no local onde ocorre o evento, ou seja, na empresa. Devido às informações serem coletadas no local onde ocorre o

fenômeno, a pesquisa caracteriza-se também como uma pesquisa de campo (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

O procedimento técnico da pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pois consiste num estudo aprofundado e exaustivo do tema específico. De acordo com Souza, Fialho e Otani (2007), o estudo de caso precisa ser relevante pelo potencial de abrangência que permite um amplo e detalhado conhecimento do caso, através da análise e interpretação.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Para realizar a coleta de dados para a segunda parte da pesquisa serão entrevistados dois diretores, um gerente e um cliente do exterior. A definição dos sujeitos dessa pesquisa se deu com base na área que cada um atua e também de suas experiências.

As entrevistas consistem em perguntas direcionadas às operações *Back to Back* e relacionadas à marca da empresa. Por meio destas perguntas direcionadas se busca conseguir informações dos entrevistados afim de elucidar os objetivos propostos no início desta pesquisa.

Como haverá quatro visões diferentes acerca do tema, a presente pesquisa se enquadra em uma visão interpretativista, pois será baseada na perspectiva dos entrevistados, ligados à empresa, referente às operações *Back to Back* e a marca.

Cada entrevistado fornecerá uma visão diferente pautadas nas suas próprias experiências de vida e sobre o assunto abordado, a qual proporcionará a construção do conhecimento através de uma descrição ampla sobre o tema em questão que determinará o meio em que os entrevistados estão inseridos (SANTANA; SOBRINHO, 2007).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados significa agregar informações importantes para desenvolver o raciocínio pré-estabelecido nos objetivos do projeto. Essa parte da pesquisa dá andamento aos procedimentos traçados com os objetivos do trabalho (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Portanto, as informações serão coletadas através de entrevistas realizadas nas dependências da empresa do estudo em questão, envolvendo indivíduos relacionados à organização.

A metodologia escolhida para realizar a entrevista foi um roteiro semiestruturado, pois através desse roteiro é possível atingir os objetivos da pesquisa com a elaboração de perguntas básicas e objetivas. Neste tipo de entrevista as informações surgem de um modo livre, além não haver uma padronização das alternativas das respostas (MANZINI, 2004).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados consiste em analisar, estratificar e interpretar os dados coletados nas entrevistas e discutir os resultados adquiridos. Souza, Fialho e Otani (2007) afirmam que a análise deve ser direcionada com o propósito de atender o que foi determinado no objetivo da pesquisa para comparar e confrontar dados e provas com a finalidade de confirmar ou rejeitar a hipótese pressuposta no processo de investigação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à uma empresa cerâmica do Sul do estado de Santa Catarina. A entrevista foi aplicada pessoalmente, nas dependências da empresa estudada. As entrevistas foram feitas com gestores de três áreas distintas que possuem relação com o tema proposta por esse trabalho, com o objetivo de conseguir o resultado mais completo possível em relação ao problema da pesquisa.

Os entrevistados possuem diferentes graus de domínio sobre os assuntos de *Back to Back* e marca, alguns mais familiarizados e profundos sobre um determinado assunto e outros mais superficiais. A seguir está uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1. A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: A EMPRESA X A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DO *BACK-TO-BACK*

Uma das maiores empresas de cerâmica do Brasil, localizada no extremo sul-catarinense e com mais de dois mil funcionários espalhados entre as regiões sul e sudeste do país. Está há mais de 40 anos presente no mercado nacional e internacional. No decorrer dos anos, ela se tornou destaque no Brasil e, em seguida, quando entrou no mercado externo, no mundo.

A entrada no mercado internacional proporcionou a empresa expandir seus negócios para diversos países. A partir desse crescimento do volume de negócios, a organização passou a buscar novos métodos para continuar sua expansão. As operações de *Back to Back* propiciaram para empresa uma nova forma de continuar expandindo seus negócios e alcançar novos mercados.

4.2. A OPÇÃO PELO *BACK-TO-BACK*: UMA VISÃO DOS ENVOLVIDOS

No presente capítulo, será apresentado o perfil dos entrevistados, bem como o começo das operações pela empresa. Além, de explicitar as características, benefícios e a qualificação dos envolvidos nas operações *Back to Back*.

4.2.1. A caracterização dos entrevistados: alguns traços do perfil

O presente trabalho foi realizado com três pessoas que trabalham na empresa onde foi realizada a pesquisa. Cada entrevistado exerce um posto de liderança dentro de suas áreas de atuação. Essas pessoas foram escolhidas por causa do conhecimento que cada uma possuía acerca do tema proposto neste estudo. As áreas são as quais esses entrevistados pertencem são: área de Importação, Marketing e Exportação. Os entrevistados serão conhecidos como Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3.

O primeiro entrevistado, nomeado Entrevistado 1, atua na área de Importação. Possui formação em Ciências Administrativas pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM e MBA em Gestão de Negócios pela Fundação Getulio Vargas – FGV. O Entrevistado 1 está na empresa há 16 anos e possui 13 anos de experiência com o comércio internacional.

O segundo entrevistado, nomeado Entrevistado 2, atua na área de Marketing da empresa. Possui formação em Administração de Empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e especialização em Gestão de Marketing Digital pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. O entrevistado 2 possui 9 anos de experiência na área e está há 9 anos na empresa. Atua na área de Marketing desde que entrou na empresa.

O terceiro e último entrevistado, nomeado Entrevistado 3, atua na área da Exportação. Sua formação é em Relações Internacionais pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, possui graduação em Gestão Empresarial pela Fundação Getulio Vargas – FGV e um curso de Estratégias de Marketing pela Universidade Northwestern. Possui experiência de 14 anos no comércio internacional e está há 12 anos na empresa.

Relembrando a definição de Barclay e Murray (1997) sobre conhecimento, eles dizem que o conhecimento é um conjunto de informações caracterizado por fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios, modelos ou estado de uma pessoa em relação ao conjunto de informações que se dividem em dois tipos: conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito é aquele transmitido entre os indivíduos através de livros ou oralmente. O conhecimento tácito é baseado na experiência individual, crenças pessoais, perspectivas e valores.

É através desses conhecimentos dos três entrevistados que se espera obter uma resposta para a questão da pesquisa, explicitada no subcapítulo Situação Problema: Qual a importância das operações *Back to Back* para o fortalecimento da marca?

4.2.2. A descrição e as consequências das principais causas

O *Back to Back* é definido pelo Banco do Brasil (2015) como uma operação que possibilita à uma empresa comprar um produto no exterior e vendê-lo a um terceiro, sem trânsito pelas fronteiras brasileiras. Ou seja, é uma operação que envolve três empresas, onde uma empresa intermediária compra um produto de um fornecedor no exterior e vende este produto para um cliente também no exterior, sem que a mercadoria entre no território da empresa intermediária.

Diante da definição de como funciona essa operação, o Entrevistado 1 afirmou que a motivação para começar a utilizar as operações *Back to Back* na empresa foi a identificação de oportunidades de negócios nos mercados externos, principalmente na América do Sul, onde a produção própria da empresa não conseguia suprir a demanda desse mercado. Portanto, foi identificado que havia uma necessidade no mercado externo que poderia ser preenchida com o uso das operações *Back to Back*, proporcionando a possibilidade de expansão do negócio, através do atendimento de mais necessidades e nichos de mercado que com a produção própria não seria possível atender. Desse modo, o entrevistado afirmou que essa operação trouxe como aspecto positivo o aumento do *Market Share* nos países abordados pela operação hoje.

O Entrevistado 3 também afirmou que a motivação para começar o *Back to Back* foi a identificação de oportunidades no mercado externo pela limitação da produção própria e como uma possibilidade de aumentar a receita da empresa. Porém, para esse entrevistado, os aspectos positivos que essa operação trouxe para a empresa foi o pensamento “fora-da-caixa”, pois traz novas ideias para a empresa e mostra para mesma que é possível diversificar as operações, não se apoiando somente na produção própria. Outro aspecto positivo é a melhora do serviço oferecido pela empresa, pois é necessário que haja um controle mais rígido da qualidade e entrega dos produtos, devido ao mercado externo possuir uma exigência muito maior do que o mercado interno e, também, porque os riscos no

mercado internacional são muito maiores. Essa operação também mostra que não há a necessidade de uma empresa ser focada exclusivamente em um determinado tipo de negócio, como a produção, mas que pode diversificar suas operações, tornando uma empresa produtora e comercializadora, independente de ser produto da empresa ou não.

Em resumo, o *Back to Back* pode fazer com que uma empresa se torne melhor, porque para atender o mercado externo é necessário oferecer produtos e serviços de qualidade. Também possui algumas vantagens como o ganho financeiro, a não incidência de impostos de importação, que deixa o produto com preços mais competitivos e a não circulação da mercadoria pelo território aduaneiro (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015). Assim, faz com que a empresa procure sempre melhorar suas atividades para melhor atender esse mercado.

4.2.3 Características marcantes da utilização: um delineamento histórico

As operações *Back to Back* são aquelas em que a compra e a venda dos produtos ocorrem no exterior e sem que esses produtos efetivamente ingressem ou saiam do Brasil. Sendo que, no âmbito cambial, não há necessidade de liberação do mesmo para a realização dessa operação, porém os processos de recebimento e pagamento destes recursos devem ser feitos diretamente com instituições autorizadas pelo Banco Central (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

As operações *Back to Back* começaram a ser utilizadas pela empresa há pouco tempo e meio sem querer, pois, os envolvidos não sabiam o que era a operação, não conhecia os mecanismos e regulamentos. Porém, eles visualizaram uma oportunidade com essa operação e buscaram entender como funcionava o *Back to Back* para usufruir das vantagens dessa operação. O Entrevistado 1 afirmou que a operação é legal, porém ela possui algumas regras, como: prazo de pagamento, que diz que é necessário receber antes de realizar o pagamento; o preço de venda precisa ser maior que o de compra, a documentação utilizada nessa operação precisa conter todas as informações iguais.

Diante dessa situação, o Entrevistado 1 expôs que a primeira operação de *Back to Back* da empresa onde foi realizada a pesquisa ocorreu no ano de 2010 e foi realizada para o continente africano. Era uma empresa brasileira que estava desenvolvendo um projeto de construção naquele continente e necessitava de um

produto com preço competitivo. A produção própria não conseguia chegar a um preço competitivo, então eles cogitaram oferecer os produtos de outros países que já estavam em seu portfólio. A ideia em oferecer esses produtos era mandá-los diretamente para o cliente com o intuito de oferecer um preço mais competitivo. A partir disso, o passo seguinte foi entender os trâmites e a logística da operação.

De acordo com o CIESP (2013), só há a incidência dos impostos PIS/COFINS exportação, os impostos II, IPI, ICMS e PIS/COFINS importação não incidem sobre essa operação. Sendo assim, houve uma lucratividade boa, porém não justificou a realização de investimentos para continuar a operação.

Após três anos de inatividade da operação, no final de 2013, o Entrevistado 3 identificou uma oportunidade no mercado da América do Sul e propôs a utilização do *Back to Back* para atender a demanda desse mercado. Então, em 2014, foi estruturada como funcionaria a operação. Entretanto, os primeiros embarques de 2014 não foram bons, pois a operação não estava bem estruturada.

No decorrer do ano de 2014, os envolvidos foram aprendendo mais sobre a operação. Nesse tempo, o Entrevistados 1 exalta a mudança de procedimento, forma de trabalho, fluxograma e a percepção da importância da operação para a empresa pelos envolvidos. O alinhamento forte com os fornecedores e a crença nas operações por parte desses fizeram com que as operações *Back to Back* melhorassem muito, tornando essa operação em um novo negócio.

O *Back to Back* surge como uma nova forma de explorar a economia dos países e divulgar as marcas das empresas para novos e diferentes mercados. O comprador final, muitas vezes, prefere fazer esse tipo operação devido ao respaldo (qualidade e segurança) que a marca oferece no mercado internacional (ZILLI *et al*, 2013).

4.2.4. Os benefícios da utilização: Porque continuar a utilizar?

De acordo com o Banco do Brasil (2015), as vantagens que essa operação proporciona para as empresas são o ganho financeiro, pelo preço de venda ser maior que o de compra; a não incidência de impostos de importação, o que faz com que os produtos tenham um preço mais competitivo nos mercados

alvos e a não há emissão do Registro de Exportação (RE), pois a mercadoria não circula pelo território.

O Entrevistado 3 enxerga benefícios além dos que foram citados anteriormente, como a utilização de poucos recursos da empresa. Neste tipo de operação, as instalações da fábrica não são utilizadas para produzir o produto, portanto são necessárias poucas pessoas (em torno de 3 ou 4) para realizar a emissão e troca da documentação. Assim, é possível oferecer produtos com preços mais competitivos, além da possibilidade de oferecer produtos que não são produzidos pela empresa por não possuir a tecnologia necessária para isso, proporcionando a ampliação dos negócios.

Outro benefício citado pelo entrevistado, é o posicionamento no mercado nacional e internacional, que cria uma rede associativa baseada na memória de valor que os consumidores têm da marca e que atuam como um fator decisivo de compra (MARSDEN, 2002; TAVARES, 1998). Ante isso, o Entrevistado 3 menciona que há uma melhora na qualidade do serviço prestado pela empresa, pois essas operações exigem um alto padrão de qualidade devido às exigências do mercado internacional. O Entrevistado 1 corrobora essa afirmação dizendo que para essas operações é importante encontrar fornecedores que possuam produtos e serviços de qualidade semelhante ou superior ao da organização.

Ainda sobre o posicionamento no mercado, como benefício, o Entrevistado 3 argumenta que há um aumento no portfólio de produtos da empresa, desde o mais básico até o mais sofisticado, a empresa passa a se posicionar como uma empresa completa que busca propiciar soluções completas para o cliente. Além do posicionamento, o entrevistado observa que a tributação mais leve diminui os custos do produto, refletindo no preço final para o cliente. Por fim, o último benefício citado pelo Entrevistado 3 foi a facilidade com que se pode sair da operação. Como não é utilizada a capacidade fabril da empresa, ela pode simplesmente parar com as operações sem trazer riscos para a empresa.

Diante de todos esses benefícios expostos, os Entrevistados 1 e 3 relataram quais as futuras expectativas com relação a operação. O Entrevistado 1 espera que a empresa se posicione como um player mundial no mercado em que atua, além de ser reconhecido como uma importante fonte de suprimento. O entrevistado 3 complementa as expectativas dizendo que a empresa esperar

maximizar os lucros, aumentar o retorno financeiro, o *Market Share* nos mercados em que atua e conseguir acesso as tecnologias dos produtos que a organização não produz.

Os benefícios são um grande atrativo na utilização do *Back to Back* e podem trazer importantes ganhos para as empresas, tanto na parte financeira quanto na parte de serviço. Segundo o Banco Central (2015), esses benefícios são o ganho financeiro na operação, não incidência de imposto de importação (torna os preços mais competitivos) e a não emissão do Registro de Exportação (mercadoria não circula pelo território aduaneiro). Porém, é uma operação que exige um bom conhecimento acerca do comércio exterior, exigindo pessoas qualificadas para trabalhar com *Back to Back*.

4.2.5. A importância da qualificação dos envolvidos.

Para Carvalho (2000), a mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento trouxe novas formas de gestão nas organizações. Ao invés de focar em capital e trabalho padronizado para se obter sucesso organizacional, as empresas passaram a investir em pessoas e nas informações para criar e obter conhecimento para si. Desse modo, o conhecimento se tornou uma arma de extrema importância dentro e fora das organizações.

Na empresa onde foi realizado a pesquisa não é diferente. Segundo o Entrevistado 1, para se trabalhar com as operações *Back to Back* é necessário ter um conhecimento mais aprofundado do que o que é preciso para as operações de importação e exportação normais, pelo risco envolvido na operação. O Entrevistado 3 agrega essa resposta afirmando que o conhecimento técnico, operacional e tributário é muito importante para trabalhar com essas operações.

O *Back to Back* possui um alto risco, porque o acompanhamento é “virtual”. Os produtos não vêm para o Brasil para que seja feita uma recheagem dos mesmos. Por esse motivo é importante ter um fornecedor sério e comprometido para não haver problemas quando o produto chegar para o cliente. O Entrevistado 3 atesta a afirmação do Entrevistado 1 dizendo que para trabalhar com essa operação é necessário ter o know-how sobre os fornecedores, além de um bom relacionamento com os mesmos em termos de entrega, pois são operações longas.

O Entrevistado 1 ainda lista que áreas são necessárias para se trabalhar nessa operação: área comercial, área de fornecimento, área operacional e área logística. A área comercial é responsável por fazer as ofertas para os clientes. A área de fornecimento capta as oportunidades e atende as demandas comerciais. O operacional faz a ponte entre a demanda da área comercial e os fornecedores. E a área logística cuida da parte documental e transporte da carga. Sendo a equipe da área operacional responsável por coordenar as áreas comercial, de fornecimento e logística.

O conhecimento técnico e operacional do funcionamento do comércio exterior é imprescindível para trabalhar com as operações *Back to Back*. Também é necessário conhecer os trâmites tributários dessa operação para os envolvidos saberem que não há a incidência de Imposto de Importação (II), Imposto sobre Produto Industrializado (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) importação, pois a Receita Federal considera que as operações *Back to Back* não caracterizam importação nem exportação (CIESP, 2013).

Além disso é muito importante que haja um bom relacionamento entre as áreas envolvidas no processo. Isso tudo é importante para que cada envolvido na operação se sinta confortável para trabalhar com o *Back to Back*.

4.3. A IMPORTÂNCIA DA MARCA COMO ATRIBUTO

Neste capítulo será apresentada a visão dos envolvidos acerca da importância e influência da marca para o *Back to Back* e dos atributos tangíveis e intangíveis. Também, é apresentado como ocorreu a internacionalização da marca.

4.3.1. A importância da marca para o processo: a visão dos envolvidos

Como já mencionado anteriormente, a marca começou a ser usada na Idade Média com o intuito de identificar, diferenciar e proteger o produto dos fabricantes, bem como para facilitar a distinção dos produtos pelos consumidores. (KOTLER, 1995). Entretanto com a evolução do mercado e o crescimento do número de empresas, o conceito de marca evoluiu junto. A marca já não era

utilizada somente para identificação e proteção dos produtos, ela passou a utilizar estratégias para agregar valor aos produtos e serviços.

Isto posto, os envolvidos argumentaram sobre a importância da marca nos processos de *Back to Back*. O Entrevistado 1 afirma que para fazer o *Back to Back* não é necessário ter marca, no entanto a marca ajuda. Por exemplo, é possível fazer o *Back to Back* sem que o cliente saiba, porém depende do tipo de cliente que se quer abordar. Se um cliente estiver buscando preços baixos, a marca não terá relevância. Mas, para o nível da empresa pesquisada, a marca é fundamental para realizar essas operações.

Essa visão é compartilhada pelos Entrevistados 2 e 3. O Entrevistado 3 ratifica a fala do Entrevistado 1, dizendo que a marca não é um fator determinante para ocorra a operação, mas é importante, porque a marca é usada como argumento de venda devido a muitas empresas comprarem diretamente com as empresas utilizadas pela empresa para fazer o *Back to Back*. Então, por que fazer o *Back to Back*? Por causa do *know how* da operação, do forte relacionamento com os principais fornecedores e o prazo de pagamento maior que se comprasse diretamente com os fornecedores. Diante disso, os clientes preferem deixar os trâmites comerciais e logísticos à cargo da empresa, mesmo sabendo que pagarão um pouco mais caro, porém eles terão a garantia de um serviço de qualidade

Na visão da Entrevistada 2, isso tudo mostra que uma marca forte transmite confiança e dá segurança na realização da operação *Back to Back*, pois não se vende somente o produto, se vende várias coisas agregadas a esse produto, como qualidade, segurança e serviço, o que também demonstra a influência da marca na operação.

Os três entrevistados explicam a influência que uma marca pode ter dando o exemplo da Nike. Segundos eles, o funcionamento da Nike é, praticamente, como um *Back to Back*, pois os produtos da marca são desenhados em um país, produzidos em outros países e vendidos em quase todo o mundo. As pessoas estão comprando o produto por causa da marca, e não por quem o produz. O entrevistado 3 ainda cita o iPhone da Apple e a camisa da Lacoste como exemplos da força da marca e afirma que se não fosse a marca, os produtos dessas três empresas citadas não teriam tanta força.

Ante isso, o Entrevistado 1 entende que a marca, através de seus atributos e serviços, precisa fazer com que o cliente queira pagar mais para adquirir os produtos, pois nas operações *Back to Back* não é possível vender mais barato para o cliente do que ele conseguiria comprar direto com o fornecedor. Portanto, a marca sustenta a adição de valor, porque com uma marca forte os consumidores absorvem os atributos, oferecidos e garantidos na operação, mais facilmente.

Portanto, as marcas são capazes de criar vantagens competitivas únicas e muito difíceis de imitar, devido aos atributos que uma marca possui e que fazem com que o consumidor escolha um produto ou serviço de uma determinada marca ao invés da concorrente (TAVARES, 1998).

4.3.2. A importância dos atributos: a visão dos envolvidos

Atributos de marca são características de identificação que diferenciam uma marca de sua concorrente. Ou seja, é o que faz o consumidor preferir determinada marca em relação a sua concorrente (TAVARES, 1998).

Diante disso, o Entrevistado 3 afirma que é importante ter um produto de qualidade, porque como é uma operação nova, é importante ganhar a confiança do cliente. Como os produtos não passam pela inspeção de qualidade da empresa intermediária, a operação pode ser colocada a perder. Segundo o Entrevistado 1, o cliente tem a expectativa de receber um produto de alta qualidade, portanto a escolha do fornecedor é de extrema importância nesse tipo de operação, já que os custos para resolver problemas no exterior são muito mais elevados que para resolver no mercado nacional.

O Entrevistado 2 possui uma visão semelhante à do Entrevistado 3. O segundo entrevistado considera extremamente importante ter um produto de qualidade, pois o processo de troca no exterior é muito mais complicado, por isso é preciso que o produto tenha garantia de qualidade para que não haja esse tipo de problema.

O Entrevistado 1 também compartilha da visão dos Entrevistados 2 e 3. Ele diz que é fundamental ter produtos de qualidade, porque quem compra da empresa tem uma expectativa de adquirir produtos de alta qualidade e a organização não pode arriscar ter problemas com a qualidade do produto que possa

comprometer a imagem da marca, pois por trás da marca existe toda uma expectativa criada pelo mercado em receber produtos e serviços de qualidade. Mas, o Entrevistado 1 afirma que é possível fazer a operação de *Back to Back* com produtos de qualidade baixa, tudo depende do mercado abordado e do posicionamento estratégico da empresa.

O primeiro entrevistado afirma ainda que é importante ter uma ampla variedade de produtos, porque isso possibilita atingir mais mercados. Porém, para o ramo em que a indústria atua é complexo de se fazer isso, porque a produção não é flexível ao ponto de conseguir produzir diversos tipos diferentes de produtos. O Entrevistado 3 complementa o ponto de vista do Entrevistado 1 dizendo que um portfólio amplo dá mais opções para o cliente e passa segurança para ele, pois mostra que a empresa não está testando o *Back to Back*, mas que tem um processo estruturado e que funciona. Entretanto, o terceiro entrevistado alerta que não pode ter qualquer produto no portfólio, é preciso selecionar cuidadosamente para que a operação não comprometa a marca se o fornecedor escolhido não for confiável, ou, como afirma o Entrevistado 2, sejam produtos que a empresa não consiga produzir ou que não conflitem com os produtos produzidos internamente, porque, desse modo, a empresa acabaria concorrendo com a própria empresa.

Desse modo, estes atributos criam uma diferenciação para a operação, pois, de acordo com o Entrevistado 1 mesmo sendo um produto que não é produzido pela empresa, ele tem o mesmo nível de qualidade de um produto que é produzido internamente e que o cliente já está acostumado. Os entrevistados 2 e 3 compartilham do mesmo ponto de vista. Eles acreditam que a diferenciação que esses atributos trazem para a operação é confiança, credibilidade e segurança, pois o cliente sabe que irá receber um produto de qualidade e não se importará em pagar um pouco mais caro.

Portanto, os atributos de marca devem proporcionar benefícios para os consumidores que os façam querer comprar o produto da empresa ao invés da concorrente não importando qual o preço do produto (TAVARES, 1998).

4.3.3. A influência da marca: uma visão dos gestores da empresa.

Kotler (1995) definiu marca como: “um nome, termo, sinal, símbolo, ou design, ou ainda uma combinação deles, visando à identificação de produtos ou

serviços de uma empresa ou grupo de empresas, bem como sua diferenciação dos concorrentes”. Para Aaker (1998), a definição de marca é:

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p. 7).

Para o Entrevistado 2, não existe uma empresa sem que essa tenha uma marca, porque é através da marca que a empresa consegue transmitir para o cliente sua identidade e é a marca que dá um norte para a empresa seguir. Por exemplo, para o Entrevistado 1, se a Europa aplicar medidas protecionistas contra a entrada de produtos da China, os importadores europeus terão que buscar novos fornecedores para suprir suas necessidades. Se a marca é reconhecida no mercado mundial, ela ajudará a empresa a penetrar nesse mercado. Aí a marca expandirá seu conhecimento nesse mercado através de seus produtos.

Do ponto de vista do Entrevistado 3, a medida que a marca vai ganhando reconhecimento através do atendimento das necessidades do cliente, o desejo de compra também aumenta. Desse modo, quanto mais conhecida uma marca é, maior é o desejo das pessoas de adquirirem o produto, o que agrega valor para a empresa. Portanto, a marca se torna importante para a empresa, pois fortalece a identidade entre cliente e empresa, ou seja, os clientes se identificam com a marca, o que faz com que eles queiram comprar os produtos ou serviços da marca.

Para que ocorra a identificação do cliente com uma marca, as empresas utilizam a comunicação para compartilhar conjunto de associações que o estrategista de marca procura criar ou manter. Esse conjunto de associações resulta na identidade da marca ou da concepção que a marca tem de si e espera que seja percebida pelos clientes (DIAS, 2014; AAKER; JOACHIMSTALER, 2000).

Entrevistado 2 cita que o valor da marca Coca-Cola é muito maior que o valor de todas as fábricas juntas, por causa do reconhecimento da marca. O Entrevistado 3 afirma que existe uma relação entre marca e consumidor, que o consumidor se identifica com a marca. De acordo com o segundo entrevistado, a Coca-Cola pode colocar sua marca numa camiseta que todo mundo enxergará, não

precisa estar numa garrafa de refrigerante. Isso se dá porque a marca Coca-Cola não é reconhecida somente como uma marca de refrigerante, mas também é reconhecida por seus valores. Os valores da Coca-Cola são reconhecidos facilmente e influenciam as pessoas a adquirirem seus produtos.

O Entrevistado 3 corrobora a assertiva acima dizendo que as pessoas compram uma marca, porque se identificam com ela seja o motivo que for. A identificação pode ocorrer pelos atributos, pelo design, pelo nome ou pelo que ela oferece para os consumidores. Por exemplo, um celular da Apple em relação a um celular da Motorola pode ser tecnicamente igual, porém algumas pessoas podem preferir o da Apple porque o design agrada mais ou a marca cria o desejo por aquele produto. Diante do exposto, o Entrevistado 2 questiona, quem não é influenciado pela marca? Quem não escolhe comprar um produto da Apple, que é semelhante a um Samsung, somente por ser um Apple.

A segunda entrevistada ainda afirma que quando a marca consegue transformar um produto ou serviço em um desejo, ela faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço de uma empresa ao invés de comprar do concorrente. Essa afirmação é confirmada por Tavares (1998) que diz que as marcas criam vantagens competitivas únicas e muito difíceis de imitar, fazendo com que o consumidor escolha o produto ou serviço de uma empresa ao invés dos produtos e serviços dos concorrentes (TAVARES, 1998).

4.4. A MARCA COMO UM ELEMENTO FUNDAMENTAL: UM CONJUNTO DE AÇÕES EM UMA VISÃO SISTÊMICA

Para construir marcas é necessário conhecer o cliente potencial e a concorrência. Para isso, a organização precisa focar seus esforços em garantir que o cliente se identifique com a marca, consolidar a marca na mente dos clientes através de associações tangíveis e intangíveis, identificar as respostas dos consumidores quanto à identidade da marca e, por fim, tornar os consumidores leais à marca (KHAUAJA, 2008).

Conforme o Entrevistado 3, os valores da empresa são um reflexo do que a marca representa, pois, os valores são aplicados na construção da marca. Todos os valores da empresa são transferidos para a marca, fazendo ela crescer e quem faz a marca crescer são as pessoas que trabalham na empresa. O

conhecimento das pessoas é considerado um recurso muito importante para o desenvolvimento das empresas, pois, assim, elas criam vantagem competitiva (TERRA, 2001; RÉGIS, 2009). Desse modo, a vantagem competitiva auxilia na construção da marca, pois nos dias atuais a concorrência acirrada e as constantes exigências dos clientes tornam a marca um diferencial no mercado (MAGALHÃES, 2006).

Como a competição no mercado está acirrada, o Entrevistado 2 afirma que a marca auxilia a empresa na concorrência contra as demais organizações. Neste contexto, o serviço é o diferencial de uma marca, pois dá mais confiança para o cliente na hora de comprar. O Entrevistado 3 complementa a visão do segundo entrevistado dizendo que a marca é decisiva no auxílio da concorrência do mercado, pois uma marca reconhecida no mercado e desejada pelos consumidores facilita muito os negócios da empresa e proporciona um poder muito grande frente aos concorrentes. Por exemplo, se uma loja de construção é aberta, ela tem que ter uma marca muito desejada no mercado, pois essa marca se torna uma marca âncora, a qual atrai muitos clientes para a loja.

Segundo o Entrevistado 2, isso ocorre devido aos clientes notarem que os valores da empresa estão consoantes com o que os clientes percebem da imagem da marca da empresa. Sendo que a imagem da marca, é a decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (KHAUAJA, 2008). Por exemplo, a empresa possui a transparência como um valor, portanto se houver uma reclamação do cliente a respeito do produto, os colaboradores da empresa não esconderam do cliente o problema, pelo contrário eles admitirão o erro e buscaram uma solução para resolver o problema. Quando os valores da marca estão claros na cabeça das pessoas que trabalham na empresa, sempre que existirem problemas os valores da empresa darão um norte para seguir.

Os valores são transmitidos para a marca e os clientes notam quando os colaboradores estão colocando os valores em prática, gerando valor para a marca. Hoje em dia os consumidores enxergam muito mais o lado humano das empresas, quando ela mostra para os clientes que se importa com as pessoas que trabalham ao seu redor e quando ela mostra que está preocupada com o impacto que a mesma causa no ambiente, isso agrega valor para a marca.

Como o Entrevistado 3 afirmou, as pessoas compram uma marca porque elas se identificam com os valores que são traduzidos para ela e criam vínculos emocionais. Esse processo é conhecido como *Branding*, que é definido como a criação de laços emocionais entre a marca e o consumidor, baseados na informação captada por nossos sentidos (LINDSTROM, 2007).

O vínculo emocional entre a marca e o consumidor, visa ganhar a lealdade do cliente. A lealdade à marca é a razão pela qual o consumidor continua comprando de uma determinada marca mesmo havendo concorrentes com características superiores ou preços menores (AAKER, 1998).

5. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, o mundo está passando de uma era industrial para uma era em que a sociedade é baseada no conhecimento. Essas transformações estão ocorrendo na sociedade, nas organizações e na economia. Esse fenômeno conhecido como Sociedade do Conhecimento possui como principal característica o uso do conhecimento como fonte de competitividade entre as organizações do conhecimento.

As organizações do conhecimento se utilizam dos ativos tangíveis e intangíveis para gerarem um resultado econômico futuro, ou seja, esses ativos representam a riqueza de uma empresa. Na era industrial, os ativos tangíveis eram a principal fonte de uma organização para obter riquezas. Entretanto, na era do conhecimento os ativos intangíveis passaram a ser a principal fonte de geração de riquezas para as empresas.

A marca é um dos principais ativos intangíveis das organizações baseadas no conhecimento e a principal fonte geradora de valor. A partir da década de 90, as organizações industriais começaram a ser superadas em termos de valor de mercado por organizações do conhecimento. Essas empresas usaram o conhecimento para agregar valor às suas marcas e, assim, superar as gigantes industriais.

Porém, as marcas já estavam presentes nas empresas desde a Idade Média, quando os produtores de uísque gravavam seus nomes nos barris das bebidas. Naquela época, o único objetivo de gravar o nome dos fabricantes nos produtos era identifica-los e protege-los contra produtos de qualidade ruim. Contudo, no decorrer dos anos e o aumento do número de empresas as empresas passaram a utilizar a marca como forma de agregar valor aos seus produtos, fazendo com que os clientes escolhessem os produtos de uma organização ao invés da concorrente.

Com isso, a construção da marca passou a ser um importante fator de vantagem competitiva para as empresas. Através da identidade e imagem da marca, as organizações buscam criar associações através de vínculos emocionais entre a marca e o consumidor a fim de posicionar sua marca tanto no mercado nacional, como no internacional.

Porém o aumento da competitividade entre as empresas exigiu a busca por mais formas de vantagem competitiva. Então, uma das formas encontradas de diferenciação foram as operações *Back to Back*, que são operações triangulares, em que uma empresa intermediária compra produtos de uma empresa no exterior e vende para outra empresa também no exterior, sem que a mercadoria circule fisicamente pelo país da intermediária.

Diante do exposto, o presente trabalho buscou identificar a importância das operações *Back to Back* como fortalecimento de marca. Sendo o objetivo geral do estudo analisar como a marca pode influenciar na compra de mercadorias através das operações *Back to Back*.

Analisando as causas que levam a opção pelo *Back to Back*, verificou-se que a empresa estudada começou a utilizar essas operações afim de suprir uma necessidade identificada no mercado internacional, onde a empresa não conseguia suprir a demanda desse mercado com a produção própria, mas conseguia atendê-la comprando o produto de uma empresa em outro país e mandando diretamente para outra empresa em outro país.

A operação *Back to Back* proporciona diversas vantagens para a empresa que a utiliza, como preços mais competitivos devido a não incidência dos impostos de importação e exportação, exceto o PIS/COFINS exportação, não utiliza as dependências da fábrica, utiliza poucos recursos da empresa, possibilidade de oferecer produtos que a empresa não tem capacidade de produzir, o aumento do portfólio de produtos da empresa e a fácil saída da operação.

Apesar de todas as vantagens, existem alguns cuidados que se deve tomar quando da utilização do *Back to Back*. É preciso escolher parceiros confiáveis nos outros países para que não ocorra sérios problemas durante a operação (o custo para resolver problemas no mercado internacional é alto), ter um bom alinhamento sobre a operação com esses fornecedores, o conhecimento profundo dos envolvidos sobre o comércio exterior e sobre os trâmites tributários da operação.

Com relação as influências dos atributos da marca no processo do *Back to Back*, confirmou-se que para fazer uma operação de *Back to Back* depende do tipo de cliente que será abordado e do posicionamento da empresa. No caso, da empresa pesquisada, pois a empresa é conhecida por seus produtos de qualidade. Diante disso, ela não pode oferecer um produto com uma qualidade pior do que a da

produção interna, porque os clientes esperam receber produtos de qualidade dessa marca.

Ante isso, a marca é fundamental para realizar uma operação *Back to Back*, ela transmite confiança e segurança através dos seus serviços e atributos e o cliente sabe que receberá um produto de qualidade devido ao respaldo da marca.

Portanto, o *Back to Back* é um fortalecedor de marca pois com essa operação é possível oferecer para o cliente produtos que a empresa não consegue produzir internamente por não possuir a tecnologia necessária para tal. Então, o *Back to Back* atua como fortalecimento de marca quando oferece opções de produtos que a empresa não consegue produzir, não quer produzir ou não tem interesse em produzir.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à uma empresa da região Sul de Santa Catarina, portanto percebe-se a possibilidade de explorar o estudo em outras empresas de diferentes estados e/ou países. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa com outras empresas de outros estados, bem como uma pesquisa da visão do consumidor que compra o *Back to Back*.

Conclui-se que a pesquisa possui relevância para profissionais que trabalham com o comércio exterior, assim como para acadêmicos que buscam especialização e informações mais profundas a respeito. Apesar dessa operação não ser muito conhecida ela pode ser de extrema importância para empresas que não possuem muitos recursos e tecnologias ou para empresas que querem terceirizar sua produção para focar seus recursos em vendas.

6. REFERÊNCIA

AAKER, David A.. O Papel das Marcas. In: AAKER, David A.. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da Marca**. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1998. Cap. 1, p. 7 e 8.

_____. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 13. ed. São Paulo: Elsevier, 1998. 309 p. ISBN 9788586014154 (broch.)

ALPERT, M. **Identification of determinant attributes: a comparison of methods**. Journal of Marketing Research, v. 8, n. 2, p. 184-191, mai 1971.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALMER, J. M.T.; GRAY, E. R. **Corporate brands: what are they? What of them?**. 2003. European Journal of Marketing. Vol. 37. Iss 7/8 pp. 972-997.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/explmp.asp#15>. Acesso em: 18 out. 2015.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page44,3389,10433,0,0,1,2.bb?codigoMenu=13199&codigoNoticia=21553&codigoRet=13219&bread=13>>. Acesso em: 18 out. 2015

BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip C. **What is knowledge management?**. Knowledge Management Associates, 1997.

BATTELI, Beatriz Pulcherio. **Ativos intangíveis: valor da firma e estrutura de capital no Brasil**. Dissertação (Mestrado na Fundação Getulio Vargas). 2011.

BIERLY, Paul; CHAKRABARTI, Alok. **Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry**. Strategic Management Journal. Vol. 17. 1996.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRAND FINANCE. Disponível em: <http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_global_500_2015.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 37, de 1966**. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6759.htm>. Acesso em: 21 out. 2015.

BRITO, R. A. B.; ZUZA, M. S. P. **Branding**. 2009. Revista CEPPG. nº21 Iss 1517-8471 pp 92 à 113.

_____; BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho.** 2012. RAE. São Paulo. Vol. 52. nº 1

CARVALHO, Fabio Câmara de Araújo. **Gestão do Conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia.** 2000. 130 f. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHEN, Arthur Cheng-Hsui. **Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity.** Journal of Product & Brand Management. 2002. Vol. 10 Iss 7 pp. 439 – 451.

CIESP. Disponível em: <<http://www.ciesp.com.br/pesquisas/analise-operacao-back-to-back/>>. Acesso em: 19 out. 2015.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, S. R. (org.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. 539p.

DZIEKANIAK, G.; ROVER, A. Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos. DataGramZero – Revista de Informação, v. 12, n.5, out/2011.

ELLWOOD, I. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor das marcas.** São Paulo: Clio Editora, 2004.

FISCHMANN, A. A.; JOÃO, Belmiro Do Nascimento; MAGALHÃES, Thalita Babadopulos. **Estratégias baseadas no conhecimento (KBV):** um estudo da companhia vale do rio doce - CVRD. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA - 3E`s - ANPAD, 2005, RIO DE JANEIRO. 3E`s ANPAD, 2005. v. 1.

FORSGREN, M. **The concept of learning in the uppsala internationalization process model: a critical review.** 2002. International Business Review. 257-277.

GALLARDO, M. L. R. **Os procedimentos para a utilização de operações amparadas pelo regime back to back.** Convibra. Criciúma, 2011.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. **Bringing the corporation into corporate branding.** 2003. European Journal of Marketing. Vol. 37. Iss 7/8 pp. 1041-1064.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization: concepts and cases.** 1999. Cincinnati, Ohio, South-Western College Pub.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment.** Journal of International Business Studies, v. 8, p. 23-32, 1977.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas: capital da empresa : criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2004. 459 p.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W.T. **Ativos Intangíveis, ciclo de vida e criação de valor**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 10, n. 3, p. 73-90, Jul./Set.2006.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 848 p. ISBN 8522407665

KURODA, Walter Roberto. **O papel dos ativos intangíveis na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, em bancos comerciais nos países desenvolvidos e em desenvolvimento**. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

LEV, Baruch. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

LINDSTROM, M. **Brand sense: a marca multissensorial**. Artmed. 2005. Porto Alegre.

LLAMAS, Elda. **La naturaleza estratégica del proceso de branding**. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. 2013. pp 223-228 ISSN 1668-5229

MACIEL, Maria Lucia; ALBAGLI, Sarita. **Informação e desenvolvimento: conhecimento, inovação e apropriação social**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2007.

MAGALHÃES, Távira Aparecida. **Valor da marca para o consumidor: um estudo empírico no setor automotivo**. 2006. Tese (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004.

MERCHANT; NASAR, 2009. Disponível em: <http://www.abdf.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=209:preco-s-de-transferencia-nas-operacoes-back-to-back&catid=28:artigos-da-revista&Itemid=45>. Acesso em: 18, out, 2015.

MARSDEN, Paul. **Brand positioning: meme's the word**. Marketing Intelligence & Planning. 2002. Vol. 20 Iss 5 pp. 307 – 312.

MARTINS, J.R. **Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. Global Brands, 3ª edição. 2006.

MELO, Edward Lima Marialves. **Condicionantes para integração estratégica da TI em organizações baseadas em conhecimento: estudos de caso.** Brasília. 2010.

MOTION, J.; LEITCH, S., BRODIE, R. J. **Equity in corporate co-branding.** 2003. European Journal of Marketing. Vol. 37. Iss 7/8 pp. 1080-1094

NUNES, G.; HAIGH, D. **Marca: valor do intangível: Medindo e gerenciando seu valor econômico.** São Paulo: Atlas, 2003.

SCHLUTER, Melissa dos Santos. **Estudo da avaliação econômica de ativos intangíveis.** 2010. 56f. Dissertação (Pós Graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SANTANA, E. E. P.; SOBRINHO, Z. A. **O Interpretativismo, Seus Pressupostos e Sua Aplicação Recente na Pesquisa do Comportamento do Consumidor.** In: Anais do I Encontro do Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife, Pernambuco, Brasil. p. 1-10.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

OLIVEIRA, M. O. V.; LUCE, B. F; **O Valor da Marca: Conceitos, Abordagens e Estudos no Brasil.** REAd. Florianópolis. Vol. 17, nº 2, p. 502-529, 2011.

PEREZ, M.M; FAMÁ, R. **Ativos intangíveis e o desempenho empresarial.** Revista Contabilidade e finanças, USP, São Paulo, n. 40, p. 7, jan/abr. 2006.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Consumer behavior and marketing strategy.** 5. ed. Boston: Irwin/ McGraw-Hill, 1999.

PLUMMER, Joseph T. **How Personality Makes a Difference.** Journal of Advertising Research. 1985. 27-31.

PORTER, M. E. (1985). **Competitive advantage.** New York: Free Press.

RÉGIS, Josiana Florência Vieira. **A gestão do conhecimento e a inovação tecnológica como fatores de sobrevivência e de competitividade na sociedade do conhecimento: uma análise exploratória das MPEs do Rio Grande do Norte.** 2009. 175 f. Tese (Pós Graduação em Engenharia de Produção). Natal, Rio Grande do Norte.

RITTA, Cleyton de Oliveira. **Evidenciação contábil de ativos intangíveis: um estudo nas empresas brasileiras pertencentes ao Índice Bovespa nos anos de 2006, 2007 e 2008.** Dissertação (Pós Graduação em Contabilidade). Florianópolis. 2010.

ROSSETI, Adroaldo; PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo; GARCIA, Marcos; SANTOS, Neri. **A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento.** Brasília, v. 37, n.1, p.61-72, jan/abr. 2008.

ROVER, A J; DUARTE, F C; CELLA, J. R. G. **Conhecimento científico, verdade e método.** Blog Cella. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/conhecimento_cientifico_verdade_e_metodo.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2015

SANTOS, N. **Gestão do Conhecimento Organizacional.** Apostila criada para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2005.

SCHAPIRO, Mario Gomes. **Novos parâmetros para a intervenção do estado na economia: persistência e dinâmica na atuação do BNDES em uma economia baseada no conhecimento.** 2009. Tese (Doutorado em Direito Econômico e Financeiro). São Paulo.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=425&%5E%5E>>. Acesso em: 19, out, 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca : como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harbra, 1998. 220 p. ISBN 85-294-0106-9

TIGRE, Paulo Bastos. **Economia da informação e do conhecimento.** Boletim de conjuntura economia & tecnologia, Ano 01, Vol. 2, Julho/Agosto, 2005.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva:** o construto e a métrica. 2004. ERA, Vol.44, nº2.

ZEITHAML, Valarie A. **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.** Journal of Marketing, New York: American Marketing Association, Apr. 1988. p. 35-48.

ZILLI, J. C.; GALLARDO, M. L. R.; DAL TOÉ, R. A.; DANDOLLINI, G.A.; SOUZA, J. A.; 2003, **“Os procedimentos na utilização de operações back to back em uma empresa de revestimentos cerâmicos do sul de Santa Catarina”**, Congresso Virtual Brasileiro de Administração.