

REVISÃO SISTEMÁTICA DE TRABALHOS ACADÊMICOS INTERNACIONAIS SOBRE MARCA-PAÍS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

*SYSTEMATIC REVIEW OF INTERNATIONAL ACADEMIC WORKS ON COUNTRY
BRAND AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE*

*REVISIÓN SISTEMÁTICA DE TRABAJOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES SOBRE LA
MARCA PAÍS COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA*

Virginia Aparecida Castro

virginiaconsultoria@yahoo.com.br

Doutoranda da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de
Ribeirão Preto Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Graduação e Mestrado em Administração pela FAGEN – Faculdade de
Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Janaina de Moura Engracia Giraldi

giraldi@usp.br

Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Doutora e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Master of Science in Marketing pela Katholieke Universiteit Leuven
(KULeuven).

Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Doutora em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo, Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal de São Carlos e graduação em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Uberlândia.

Data de Submissão: 16-04-2013

Data de Aprovação: 10-04-2014

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar os trabalhos acadêmicos que abordam a temática marca-país e seus conceitos correlatos, como imagem de país e efeito país de origem, em conjunto com vantagem competitiva, publicados nos periódicos das bases Emerald e Wiley, no período de 2007 a 2012. A pesquisa é exploratória e bibliográfica. A partir da leitura crítica de 156 artigos, notou-se que não existe um arcabouço conciso que mostre a relação e a geração de vantagem competitiva a partir do desenvolvimento da marca-país. De forma esparsa, aparecem apenas três artigos que relacionam os temas, indicando que muito pouco se tem estudado para comprovar cientificamente, por meio de casos práticos, que a utilização dos recursos internos (valerosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis) como a marca-país, imagem de país ou país de origem, pode gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações. As similaridades dos trabalhos analisados estão na condição esparsa da interconexão dos temas, com pouca discussão e resultados que comprovem que o desenvolvimento da marca-país, imagem de país ou país de origem, pode ser fonte de vantagem competitiva. As diferenças estão voltadas para os enfoques: marca empresarial, marca-país, setor produtivo e destinos turísticos.

Palavras-chave: Marca-país. Imagem de país. Vantagem competitiva. Visão baseada em recursos. Vantagem competitiva sustentável.

Abstract: The objective of this paper is to analyze academic works that address of country brand and its related concepts, such as country image and country of origin effect, together with competitive advantage, published in the journal databases of Emerald and Wiley from 2007 to 2012. The research is exploratory and bibliographic. Based on a critical reading of 156 articles, it was noted that there is no concise framework that shows the relationship and the generation of competitive advantage from the development of country brand. The results were sparse; only three articles were found related the themes, indicating that there has been very little study to scientifically prove, through sound case studies, that the use of internal resources (valuable, rare, imperfectly imitable and imperfectly substitutable) such as country brand, country image or country of origin, can generate sustainable competitive advantage for organizations. The similarities of the studies analyzed are related to the sparse interconnectivity of the themes, with little discussion, and results that show that the development of country brand, country image or country of origin, can be a source of competitive advantage. The differences are related to the approaches: corporate brand, country brand, the productive sector and tourism destinations.

Keywords: Country branding. Country image. Competitive advantage. Resource-based view. Sustainable competitive advantage.

Resumen: El objetivo de este artículo es analizar los trabajos académicos que abordan la temática marca país y sus conceptos correlacionados, tales como imagen de país y efecto país de origen, en conjunto con ventaja competitiva, publicados en los periódicos de las bases

Emerald y Wiley en el período que va de 2007 a 2012. La investigación fue exploratoria y bibliográfica. A partir de la lectura crítica de 156 artículos se observó que no existe una sustentación concisa que muestre la relación y la generación de ventaja competitiva a partir del desarrollo de la marca país. De forma dispersa, aparecen solo tres artículos que relacionan los temas, indicando que muy poco se ha estudiado para comprobar científicamente, por medio de casos prácticos, que la utilización de los recursos internos (valiosos, raros, imperfectamente imitables e imperfectamente reemplazables) como la marca país, imagen de país o país de origen, pueden generar ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. Las similitudes entre los trabajos analizados están en la condición dispersa de la interconexión de los temas, con poca discusión y resultados que comprueben que el desarrollo de la marca país, imagen de país o país de origen puede ser fuente de ventaja competitiva. Las diferencias están orientadas hacia los enfoques: marca empresarial, marca país, sector productivo y destinos turísticos.

Palabras clave: Marca país. Imagen de país. Ventaja competitiva. Visión basada en recursos. Ventaja competitiva sostenible.

INTRODUÇÃO

Uma marca é uma promessa feita ao consumidor sobre a qualidade e o valor dos produtos a serem vendidos. Nessa linha de pensamento, assim como as empresas investem em marcas, os países também podem ser vistos como marcas (ANHOLT, 2005, BACHA; VIANNA, 2007; KOTLER et al. 2006). A principal diferença está no fato de que, para as empresas, as marcas referem-se a produtos individuais e específicos, enquanto para países a marca diz respeito aos bens de consumo em geral (BARNEY; ZHANG, 2008, ZHANG; XIAOHUA SU, 2009).

A área de estudo sobre marca de países é parte de duas outras áreas mais amplas: imagem de país e imagem de destino turístico (NADEAU et al., 2008). A literatura que envolve esses dois conceitos refere-se a estudos que avaliam a relação entre turismo e imagem de país. Por um lado, a viagem a um país relaciona-se com a formação ou a modificação das percepções sobre o local. Assim, a imagem de um país, estabelecida pela experiência turística, pode exercer um efeito positivo nas exportações. Por outro lado, a imagem sobre um país (incluindo a qualidade de seus produtos) pode afetar diretamente a intenção do turista em visitá-lo (NADEAU et al., 2008). Já para Fetscherin (2010), os estudos sobre marca de país surgiram da área de *marketing*, e seus fundamentos vêm de diferentes áreas de estudo: país de origem, marcas de destino, imagem de país e identidade de país.

Portanto, atualmente podem ser encontradas diferentes temáticas relacionadas, como o *country of origin* (país de origem das marcas), *made in* (país onde os produtos são fabricados), *destination branding* (marca de destino turístico) e *country branding* (desenvolvimento da marca país) (SOUSA, 2007).

De todo modo, considerando o papel que a imagem de um país pode exercer no comportamento de um comprador, Baker e Ballington (2002) apontam que a marca-país, a imagem do país e o país de origem podem ser atributos que ofereçam potencial para as empresas alcançarem vantagem competitiva sustentável, tanto no mercado interno quanto no externo. Assim sendo, a natureza da marca-país cria a possibilidade de as empresas individuais se beneficiarem, em termos de preço e acesso, da promessa entregue pela marca-país. A marca de um país pode representar impactos positivos ou negativos sobre uma variedade de produtos e serviços produzidos por essa nacionalidade, estimulando as exportações, atraindo negócios turísticos, investimentos e imigração. Especificamente em relação à atração de turistas, Kotler, Haider e Rein (1993) afirmam que os países podem tentar melhorar suas imagens como destinos turísticos, identificando seus mercados-alvo, desenvolvendo e comunicando suas atrações e monitorando as reações dos turistas.

Os governos podem estabelecer projetos para a construção e manutenção da marca-país criando, promovendo, protegendo e supervisionando o desempenho da mesma (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999, BARNEY; ZHANG, 2008,

FETSCHERIN, 2010). Roth e Diamantopoulos (2009) complementam afirmando que, no mercado globalizado em que as empresas estão inseridas, uma imagem favorável do país de origem tem um considerável impacto na avaliação de produtos e no processo de tomada de decisão dos consumidores. Quando esse impacto é positivo, as empresas daquele determinado local podem utilizar o recurso da marca-país como fonte para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Esta é definida como aquele atributo único que é difícil de ser adquirido ou copiado pela concorrência, que surge da impossibilidade de concorrentes implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. A vantagem competitiva sustentável está condicionada à incapacidade de os concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias semelhantes (BARNEY, 1991).

Uma linha de estudos dentro da temática da vantagem competitiva é a abordagem da *Resource-based view* (RBV), visão baseada em recursos, que postula que as empresas com estruturas organizacionais superiores são lucrativas não por terem uma posição produto-mercado melhor, ou por estarem em um setor mais favorável, mas sim porque se apropriam de rendimentos oriundos de recursos específicos e internos à empresa (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Peteraf e Barney (2003) acrescentam que a vantagem competitiva é obtida quando se cria um valor econômico maior que o valor marginal em relação aos competidores do mercado. A vantagem competitiva é sustentável por um longo período de tempo e o recurso deve ser raro, valioso, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.

Estudos recentes mostram que, ao longo dos anos, houve um aumento da amplitude da análise empírica, partindo da abordagem focada na heterogeneidade em relação aos recursos estratégicos, que é o pressuposto central da teoria RBV, para a incorporação de outras abordagens complementares como *Knowledge Management* e alianças estratégicas. Assim, visualiza-se que a compreensão coletiva da RBV, como teoria, continua a se desenvolver e tende a evoluir (NEWBERT, 2007; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

No estudo de Przychynski e Bitencourt (2011), foram investigados cinquenta artigos sobre RBV, todos publicados em *top journals*, de acordo com o *Journal*

Citation Report (JCR) entre 1991 e 2010. Como resultado, observou-se que em 24% dos artigos analisados foram propostos novos recursos que podem gerar vantagem competitiva sustentável (VCS) na perspectiva RBV, como poder de barganha, *outsourcing*, sistemas de informação, *e-commerce*, *Knowledge Management* (KM), reputação e alianças estratégicas. Assim, o estudo conclui que a RBV é uma teoria viável de vantagem competitiva, especialmente quando consideram recursos novos, como possível explicação para o desempenho superior de algumas organizações.

Em termos brasileiros, o estudo de Favoreto, Vieira e Shimada (2012) analisou 39 artigos nacionais sobre RBV considerados de grande impacto no Brasil, de acordo com classificação da CAPES. Os autores observaram a existência de nove obras principais sobre a RBV, a saber: Barney (1991), Porter (1985), Penrose (1953), Porter (1980), Wernerfelt (1984), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990), Barney (2002) e Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo que o trabalho de Barney (1991) é a primeira obra, tanto em número de citações quanto em quantidade de artigos em que é referenciada. O total de citações da obra é quase o dobro do total de citações da segunda mais citada, indicando sua notoriedade entre os pesquisadores do campo.

Diante da importância da teoria RBV mencionada anteriormente e da evolução e desenvolvimento dos estudos nesta área, observa-se a necessidade de identificar se os estudos acadêmicos recentes têm analisado a temática Marca País/Imagem de País/País de Origem como fonte de obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV, e quais têm sido os resultados alcançados. A perspectiva da Vantagem Competitiva Sustentável na abordagem RBV tem sido estudada e difundida no âmbito de estudo da empresa individual. Neste contexto, este estudo investiga a interconexão dos conceitos de marca país/imagem de país e efeito país de origem em relação à VCS na perspectiva RBV, buscando compreender se a teoria pode ser aplicada também a países a partir de uma visão de que os países podem se comportar como empresas, conforme estudo disseminado por Porter (1993).

Como o estudo dos constructos marca-país e vantagem competitiva sustentável estão, conforme Giraldi, Maschieto e Carvalho (2006), condicionados a fatores internos à empresa ou aos sistemas externos (econômico, político,

social e tecnológico), a competitividade não é estática, mas dinâmica, pois esses fatores tendem a estar em constante mutação.

O estudo de Baker e Ballington (2002) mostra que o país de origem influencia as decisões de compra tanto em mercados internos quanto em mercados estrangeiros. No mercado global e competitivo em que as empresas estão inseridas, as mesmas contam com poucas fontes de obtenção de vantagem competitiva sustentável. Desta forma, a empresa que não considerar o país de origem e os seus efeitos pode ter um pensamento estratégico que não lhe trará sucesso e que precisa ser revisto com urgência.

O problema de investigação neste artigo é, portanto: nos trabalhos acadêmicos publicados nos últimos cinco anos em periódicos internacionais, como se tem estudado a marca-país e seus conceitos correlatos (imagem de país e efeito país de origem) como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV – *Resource-Based View*?

Desta maneira, traça-se como objetivo geral do artigo: analisar os trabalhos acadêmicos que abordam a temática marca-país/imagem de país/país de origem e vantagem competitiva publicados nos periódicos vinculados às bases de dados Emerald e Wiley, no período de 2007 a 2012.

Como objetivos específicos têm-se:

- Verificar se nos estudos analisados os autores vislumbram a marca-país como fonte de vantagem competitiva;
- Entender se a vantagem competitiva estudada nos textos trata-se da vantagem competitiva sustentável e se a mesma é utilizada na perspectiva RBV;
- Elencar as diferenças e as similaridades percebidas entre os trabalhos levantados.

Diante da importância do estudo destes constructos, justifica-se este trabalho pela relevância de se traçar um panorama dos artigos acadêmicos internacionais nesta área, nos últimos anos, contribuindo para uma análise de como estes termos estão sendo explorados, analisados e aprofundados.

Com esta revisão da literatura, pode-se visualizar como está sendo trabalhada a integração destes temas e se os estudiosos estão vinculando a obtenção de vantagem competitiva a partir de um trabalho estruturado e sistemático da construção da marca-país.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados os temas Marca-País, Imagem de País e Efeito País de Origem, com o intuito de entender a relação entre esses conceitos e os trabalhos desenvolvidos na literatura. Na sequência, trabalha-se o tema vantagem competitiva, vantagem competitiva sustentável e *Resource-based view*.

MARCA-PAÍS

Apesar do aumento de artigos sobre o tema, ainda não há uma definição comum para o termo marca-país. Fetscherin (2010) indica que marca-país envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais. Já segundo Kotler e Gertner (2004), tal marca é a imagem que as pessoas guardam de determinado lugar e pode ser trazida à tona pela simples menção do nome. Para esses autores, o grande desafio na gestão da marca de um país, em um cenário competitivo, é o reconhecimento mundial e a boa reputação da imagem do país. Se tais objetivos forem alcançados, turistas serão atraídos para o local, empresas se interessarão em investir e não só a marca, mas também a economia local, será fortalecida.

Na gestão da marca-país, não só o governo e as empresas devem estar comprometidos na divulgação da imagem do país, mas também os próprios cidadãos locais, que precisam se sentir envolvidos em tal processo de divulgação da marca e precisam ter um espírito de orgulho quanto à marca de seu país (CASTRO; GIRALDI, 2012). Para Florek (2005), o sucesso da marca-país depende da análise apropriada do trabalho que deverá ser feito em seu processo de

desenvolvimento e de um planejamento cuidadoso da estrutura da marca, bem como da comunicação que será adotada.

Para Castro e Giraldi (2012), uma marca-país bem gerenciada ganha importância para países cuja imagem não é boa internacionalmente, sendo um instrumento de reconhecimento e de oportunidade para criação de uma nova imagem para tais países. Dessa forma, se um país com uma imagem pouco valorizada internacionalmente desenvolve uma marca forte que leva consigo o nome desse país, este pode vir a ser mais respeitado e reconhecido. Portanto, a marca de um país tem uma grande relação com o conceito de imagem de país, visto a seguir.

IMAGEM DE PAÍS

Para Nadeau et al. (2008), as imagens são simplificações de ideias mais complexas e representam crenças, atitudes e impressões que as pessoas formam de um determinado objeto, como produto, marca, lugar ou pessoa. Nagashima (1970) foi o primeiro autor a definir imagem do país como sendo a pintura, a reputação, o estereótipo que o homem de negócio e os consumidores têm de produtos de um país específico. Esta imagem é criada baseada em variáveis como características nacionais, economia, política, história e tradições.

A imagem do país como produto refere-se a um mapa mental do conhecimento que o indivíduo tem sobre o país e o seu efeito pode levar à decisão de compra ou não. Esta imagem pode ser considerada como o amálgama resultante da fusão das suas características, das peculiaridades, do seu povo e das atividades (culturais, políticas, comerciais e socioeconômicas), ao longo de sua história (BACHA; VIANNA, 2007, NADEAU et al., 2008).

Giraldi, Maschieto e Carvalho (2006) complementam que a imagem do país de origem de um produto pode ser considerada um recurso intangível para uma empresa em oposição aos recursos tangíveis, como recursos físicos, humanos e financeiros. Para estes autores, a imagem de um país é o conjunto de associações existentes entre o país e outras informações armazenadas na memória do consumidor. As inferências que os consumidores fazem acerca

de um país relacionam-se com as crenças que esses consumidores possuem acerca do país por meio de suas experiências passadas. A imagem formada do país refere-se à percepção total que os consumidores possuem ao processar a informação advinda de várias fontes por meio do tempo.

Os estereótipos que os consumidores constroem sobre os países podem ser um sinal de julgamento sobre os produtos originários de determinado país. Há alguns estereótipos que representam a personalidade de cada país como a precisão dos alemães, os produtos futurísticos do Japão e a solidez da Inglaterra (BAKER; BALLINGTON, 2002, NADEAU et al., 2008).

Algumas dessas associações, como dos relógios da Suíça, dos vinhos da França e da vodca da Rússia, possuem raízes históricas e culturais. Outras podem ter sido aprendidas em experiências passadas, como uso, experimentação, propaganda e boca a boca do produto (BAKER; BALLINGTON, 2002, NADEAU et al., 2008).

Silvestre e Béjar (2002) complementam apontando que está demonstrado que os estereótipos nacionais e culturais influenciam as percepções e as avaliações das marcas. Assim, os consumidores desenvolvem crenças sobre as marcas provenientes de outros países. Essa influência da imagem de um país no comportamento de compra é conhecida como efeito país de origem, tema visto a seguir.

EFEITO PAÍS DE ORIGEM

Para Giraldi, Ikeda e Campomar (2011) o constructo do país de origem é desenvolvido a partir da ideia de que os estereótipos sobre um determinado país podem influenciar a decisão de compra dos produtos fabricados nestes países. O conceito de país de origem refere-se às emoções, à identidade e às memórias. Roth e Diamantopoulos (2009) afirmam que o efeito país de origem explica como o consumidor seleciona, organiza e interpreta o fenômeno, comparando com outros fatores como marca do produto, garantias e preço.

Assim, entende-se que os estudos sobre o “efeito país de origem” baseiam-se na ideia de que pessoas possuem percepções estereotipadas com relação a outras pessoas e países e que a imagem do país tem um impacto significativo

no julgamento da qualidade dos produtos e na atitude do consumidor em relação aos mesmos (CANTO-GUINA; GIRALDI, 2012).

O lugar de origem de um produto pode ter um efeito positivo, neutro ou negativo sobre os compradores. Os consumidores adquirem preferências por produtos de certos lugares baseados, em parte, em experiência pessoal, mas também por meio de inferências sobre qualidade, confiabilidade e serviço. O impacto do lugar de origem varia de acordo com o produto (KOTLER et al., 2006). Entretanto, a revisão da literatura realizada por Canto-Guina e Giraldi (2012) constatou que ainda não há consenso relativo ao papel dos moderadores do efeito país de origem na determinação da magnitude de tal efeito.

VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Para Baker e Ballington (2002), no momento em que a competição fica próxima de ter um concorrente substituto perfeito, em termos de preço e qualidade, é que os consumidores passam a olhar outros atributos que os auxiliem na escolha entre marcas de diversos países.

Quando esta análise é feita pelo consumidor, o julgamento da qualidade baseado no efeito país de origem pode influenciar as decisões de preço da empresa. Assim, pode afetar também a obtenção de vantagens ou desvantagens competitivas em certos países (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999). Assim sendo, para uma determinada empresa garantir uma posição estratégica vencedora, ela precisará desenvolver um conjunto de recursos e habilidades que não possa ser negociado, imitado ou substituído, pois seriam as únicas possibilidades existentes aos seus concorrentes (DIERICKX; COOL, 1989).

A vantagem competitiva resulta da efetivação da estratégia traçada pela empresa, sendo que a mesma não é implementada simultaneamente pelos concorrentes atuais e potenciais. (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993, VON KROGH; ROOS, 1995).

Dessa forma, essa vantagem competitiva se torna sustentável quando a transferência e a utilização dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes (PORTER, 1996, HOFFMAN, 2000, TEECE, 2000, IAMIN, 2007).

Para tanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva é vista como a construção de barreiras contra a imitação de habilidades e os recursos únicos, provendo à organização a oportunidade de encontrar vantagens de custo e/ou diferenciação (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993, VON KROGH; ROOS, 1995, HOFFMAN, 2000).

A introdução da variável país nos estudos de desempenho industrial possui raízes em Smith (1776) que, ao escrever *A riqueza das nações*, inspirou o desenvolvimento da ciência econômica. Seguiu-se a formulação da teoria da Vantagem Comparativa (RICARDO, 1817), aperfeiçoada por modelos como os de Heckscher-Ohlin (1933) e Dornbusch, Fischer e Samuelson (1977), que buscavam explicar os padrões de produção, comércio e desenvolvimento dos países com base nas disponibilidades e nos custos relativos dos fatores locais em cada país (SILVA; SILVA; MOTA, 2012)

Em contrapartida ao modelo proposto por Porter em 1980, no qual a estratégia competitiva é traçada a partir de uma visão *outside in*, ou “de fora para dentro”, em que se estuda o mercado que circunscreve a empresa e a partir das forças competitivas, define-se a estratégia individual de cada empresa. Autores como Wernerfelt, Barney, Dierickx e Cool, Grant, Peteraf, Von Krogh e Roos desenvolveram estudos com foco em uma visão *inside-out* ou “de dentro para fora”, compreendendo que os recursos internos à organização podem conduzir a uma condição de vantagem competitiva.

Dessa forma, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, em longo prazo, não dependem tanto da eficiência com que é capaz de organizar a produção, mas sim da sua habilidade em estabelecer uma ou mais bases amplas e invulneráveis (PENROSE, 1979). Assim sendo, os recursos podem ser vistos analogamente como uma barreira de entrada, ou seja, a empresa tenta desenvolver algumas barreiras sobre produtos ou recursos fortes que superem suas debilidades ou fraquezas (WERNERFELT, 1984, VON KROGH; ROOS, 1995).

Primordialmente, o modelo *Resource-based view* (RBV) assume que a empresa, juntamente com o seu setor de atuação, são heterogêneos em relação aos recursos estratégicos que controlam. Assume ainda que os recursos não são perfeitamente móveis por entre as empresas (BARNEY, 1991, MAHONEY, 1995).

Na *Resource-based view*, a empresa ganha e sustenta vantagem competitiva, desenvolvendo recursos e capacidades valiosos, os quais são intercambiáveis e referem-se aos ativos tangíveis e intangíveis que a empresa utiliza para desenvolver suas estratégias (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

A partir destes conceitos-chave para a RBV, Barney (1991, 1995, 1998) cria o *framework* VRIS (Valorável, Raro, imperfeitamente Imitável e imperfeitamente Substituível) e aponta a necessidade de que o recurso possua três pontos-chave:

- seja valioso (explora as oportunidades e/ou neutraliza as ameaças ambientais);
- seja raro em relação à concorrência atual e potencial;
- seja imperfeitamente imitável e não possua equivalentes substitutos: a imitação ocorre em dois caminhos: duplicação e substituição.

Posteriormente, o modelo é atualizado para o *framework* VRIO, pois: (1) incorpora as questões sobre imitação (I) e substituição (S) no terceiro atributo, resumindo-os na questão da dificuldade de imitação (I); e (2) incorpora a questão da organização (O), que discute se a firma está organizada para explorar seus recursos e capacidades. Assim, o *framework* VRIO implicitamente fornece a caracterização de capacidade para o recurso, ao incluir o quarto atributo, pois recursos são os insumos utilizados no processo produtivo e as capacidades é que estão ligadas com a habilidade da equipe ou da organização em desempenhar as atividades. O desempenho da empresa, neste *framework*, pode gerar desde desvantagem competitiva até vantagem competitiva sustentável para a empresa (BARNEY, 1991, BARNEY; HERSTELY, 2006, GRANT, 1991, ITO; GIMENEZ, 2011).

Barney, Ketchen e Wright (2011) mostram, vinte anos após o artigo seminal de Barney (1991), que a teoria encontra-se madura e alguns pesquisadores preferem utilizar o termo RBT (*Resource-Based Theory*) em vez de RBV, pois acreditam que atualmente é uma teoria consolidada e não apenas uma visão. Chegam à conclusão de que há mais desenvolvimento e crescimento para a RBT, levando à sua revitalização, do que indícios de um possível declínio, sendo uma proeminente e forte teoria para descrever e explicar as relações organizacionais.

Em relação às suas limitações, o arcabouço teórico está baseado na perspectiva econômica neoclássica, que analisa os mercados sob condições de equilíbrio. Esta premissa dificulta a análise das reais situações estratégicas dinâmicas enfrentadas pelas empresas, que estão inseridas em um mundo de constantes mudanças e incertezas (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011, ARENARO; DIAS, 2010).

Embora a análise apresentada por Barney (1986), e prorrogada por Dierickx e Cool (1989), centre-se na competição, na acumulação de recursos ou na aquisição e discuta as condições do mercado em que as empresas podem ser capazes de extrair desempenho econômico superiores, Costa, Cool, Dierickx (2013) apontam que a acumulação e a implantação de recursos únicos não necessariamente aumentam o lucro da empresa e a diferença entre o seu lucro e os lucros dos concorrentes. Além disso, alcançar uma vantagem competitiva sustentável não necessariamente leva a lucros superiores.

Crubellate, Pascucci e Grave (2008) estudaram a Visão Baseada em Recursos Legítimos, buscando incluir a dimensão ambiental na discussão da eficiência estratégica, assumindo não apenas o conjunto objetivo de fatores externos, como também as forças e as orientações intersubjetivamente produzidas. Recursos aqui são entendidos como tendo uma face externa e objetiva e também uma face intersubjetiva e simbólica, decorrente do fato de que recursos e competências são também parte da realidade socialmente construída. Isso já é tendência na própria RBV, mas parece não ter ainda afetado suficientemente a própria noção de recursos, que é central para o conjunto de suas teorias.

Dessa maneira, apesar das limitações apresentadas e a partir das tendências e da evolução neste campo de estudo, nota-se que a teoria baseada em recursos (RBV) com o *framework* VRIO é aplicável não somente às empresas individuais, ajudando-as a entenderem o nível de seus recursos internos que possam gerar vantagem competitiva sustentável (VCS), mas também pode ser utilizada para realizar a ligação entre vantagem competitiva da empresa e a reputação do país de origem, trazendo a aplicação dos conceitos de VCS na perspectiva RBV com o *framework* VRIO dentro do contexto de marca-país. Dessa forma, pode-se aplicar o *framework* VRIO para marca-país e seus

conceitos correlatos, cruzando os atributos valorosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis, baseados nos recursos internos de cada país, acessíveis às empresas de cada nacionalidade (ZHANG; SU, 2009).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, sendo caracterizada por explorar ou examinar um problema para melhor conhecimento e/ou compreensão. A documentação indireta é utilizada por meio de pesquisa bibliográfica (ANDRADE, 2004; MALHOTRA, 2005).

A pesquisa bibliográfica foi delimitada ao estudo dos trabalhos acadêmicos que abordaram a temática marca-país, imagem de país e país de origem conjuntamente com a abordagem de vantagem competitiva publicados nos periódicos vinculados às bases de dados Emerald e Wiley no período de 2007 a 2012.

A escolha destas bases deve-se à relevância das mesmas, constatada com os dados apresentados a seguir: a Emerald foi fundada em 1967 e em 2010 teve mais de 24 milhões de artigos baixados e utilizados em pesquisas e estudos. Quanto à Wiley, destaca-se que a mesma possui mais de 4 milhões de artigos de 1500 periódicos (EMERALD, 2013; WILEY, 2013). A pesquisa foi realizada via internet no período de dezembro de 2012 a fevereiro de 2013.

Destacam-se outros trabalhos que também utilizaram as bases Emerald e Wiley, dentre outras, como fonte de busca para suas revisões sistemáticas (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006, SEURING; MULLER, 2008, RUBIO; GONZÁLEZ; VELTHUIS, 2010, SEURING; GOLD, 2012).

Como método para a coleta de dados para se cumprir os objetivos traçados têm-se:

- Primeiramente, foi realizada uma busca nas bases de dados selecionadas com as palavras "*country brand*", "*country image*" e "*country of origin*", juntamente com "*resource based view*". Os resultados encontrados foram dispersos e não representavam a coesão entre as duas temáticas para a análise aqui proposta.

- Na sequência, realizou-se uma busca com as palavras "*country brand*", "*country image*" e "*country of origin*", juntamente com "*sustainable competitive advantage*". Também foram encontrados poucos trabalhos e com a temática dispersa em relação aos objetivos deste artigo.

- Desta forma, optou-se por realizar a busca com as palavras "*country brand*", "*country image*" e "*country of origin*", juntamente com "*competitive advantage*", e ao deixar o tema sobre vantagem competitiva um pouco mais amplo, obteve-se material que possibilitasse esta análise. O termo "*destination branding*" não foi considerado nas buscas por entender que o conceito deriva do termo "*country image*".

- Após esta busca foram identificados 108 artigos na base Emerald e 81 na Wiley, totalizando 189, sendo selecionados 156 que estavam disponíveis em sua totalidade e não eram repetições entre os termos buscados.

A partir da leitura crítica dos 156 artigos, notou-se que alguns trabalhos não se adequavam aos objetivos propostos neste estudo, de modo a conter uma ou poucas vezes as palavras pesquisadas "*country brand*", "*country image*", "*country of origin*" ou "*competitive advantage*". Além disso, essas palavras estavam em um contexto diferente da análise aqui proposta.

Por exemplo, em alguns desses artigos a palavra "*competitive*" apareceu apenas uma vez, estando no nome de um artigo ou livro nas referências ou ainda como área de estudo no curriculum do autor, sendo que ao longo do trabalho não houve discussão efetiva a respeito do tema. Assim, nesta filtragem, foram descartados 71 artigos da base Emerald e 59 da Wiley. Restaram, portanto, 26 artigos.

Para a avaliação desses artigos, estruturaram-se algumas variáveis que ajudaram a cumprir os objetivos propostos, sendo:

- Dados do artigo (local de origem dos autores, ano de publicação, quantidade de autores);

- Tipo de estudo: empírico ou teórico;

- Abordagem da pesquisa: qualitativa ou quantitativa;

- Natureza da pesquisa: exploratória ou descritiva;
- Método de coleta de dados: *survey*, experimento, estudo de caso;
- Tipo de dados coletados: primários ou secundários;
- Abrangência do estudo: longitudinal ou transversal;
- Marca-país/Imagem de país/País de origem x Vantagem Competitiva: busca entender se os termos estão interconectados e se há uma relação entre alcance de vantagem competitiva e esses conceitos;
- Marca-país/Imagem de país/País de origem x Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV: busca entender se os termos estão interconectados e se há uma relação entre alcance de vantagem competitiva sustentável na perspectiva RBV e esses conceitos;

Com base na organização dessas variáveis, os dados coletados foram tabulados e analisados utilizando-se o *software* Excel 2007. Posteriormente, procedeu-se à elaboração das discussões e das considerações finais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

LOCAL, ANO DE PUBLICAÇÃO E QUANTIDADE DE AUTORES

Foram analisados 26 artigos, sendo 19 da base de dados Emerald e 7 da Wiley. Na Tabela 1, pode-se visualizar o local e o ano de publicação dos estudos e a quantidade de autores. Nota-se que há uma maior incidência de trabalhos dos EUA e da Austrália. Verifica-se que a maioria das publicações ocorreu em 2011 e elas foram escritas por dois autores.

Tabela 1 – Local, ano de publicação e quantidade de autores

	Local	Ano de publicação	Qtde de autores
EUA	7		
Austrália	4		
Espanha	2		
Reino Unido	2		
Cyprus	2		
Outros	9		
Total	26		
2007		4	
2008		2	
2009		5	
2010		5	
2011		6	
2012		4	
Total		26	
1			6
2			14
3 ou mais			6
Total			26

Fonte: Elaborado pelas autoras.

TIPO DE ESTUDO, ABORDAGEM, NATUREZA, MÉTODO, TIPO DE DADOS E ABRANGÊNCIA

A análise apresentada na Tabela 2 mostra que a maioria dos trabalhos são empíricos. Em relação à abordagem, houve empate no número de trabalhos quantitativos e de qualitativos. Quanto à natureza do estudo, a maioria é de estudos descritivos. O método mais utilizado é o *survey*, os dados são primários e com maioria de abrangência transversal.

Tabela 2 – Classificação da pesquisa

	Tipo	Abordagem	Natureza	Método	Tipos de dados	Abrangência
Empírico	22					
Teórico	4					
Total	26					
Quantitativa		13				
Qualitativa		12				
Quanti/Quali		1				
Total		26				
Descritiva			20			
Exploratória			6			
Total			26			
Survey				10		
Entrevista				6		
Estudo de caso				3		
Documental				1		
Outros				6		
Total				26		
Primários					18	
Secundários					6	
Misto					2	
Total					26	
Transversal						21
Longitudinal						1
Teórico						4
Total						26

Fonte: Elaborado pelas autoras.

MARCA-PAÍS/IMAGEM DE PAÍS/PAÍS DE ORIGEM X VANTAGEM COMPETITIVA

Em 23 dos trabalhos analisados houve algum tipo de comentário sobre Marca-país/Imagem de País/País de origem x Vantagem Competitiva. Desses, observa-se que em nove artigos o enfoque foi Marca empresarial, em sete Marca-País, em quatro Setor Produtivo e em três Destino Turístico. Esses quatro agrupamentos mostram artigos cujos resultados se resumem a seguir:

→ Marca empresarial: o enfoque está relacionado ao desenvolvimento/ fortalecimento da marca da empresa individual.

- Tamanho, idade e país de origem e os investimentos na gestão de recursos humanos são fatores que sugerem que as empresas empreendedoras que atuam em mercados emergentes poderão desenvolver vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não o fazem (KHAVUL; BENSON; DATTA, 2010);

- As multinacionais podem focar as práticas do país de origem nas suas *core competences* e convergir suas ações para melhores práticas em outras áreas

(PUDELKO; HARZING, 2007);

- O desempenho das empresas Australianas de serviço analisadas combinam recursos e capacidades específicas como orientação para *marketing*, qualidade do serviço, parcerias e recursos específicos do país como a imagem do país de origem e o suporte governamental (BIANCHI, 2009);

- A visão que precisa ser traduzida com a promessa de marca empresarial tem que ser claramente comunicada para todos os *stakeholders* para haver ganho de vantagem competitiva (BALAKRISHNAN, 2008);

- A associação da marca empresarial com o país de origem tem um potencial para alcance de vantagem competitiva tanto no mercado interno quanto no mercado externo (INSCH; FLOREK, 2009);

- Um alto grau de competição entre os varejistas (em âmbito empresarial) em uma escala global gera vantagens para os que conseguem menor custo e recursos especializados (DEMIRBAG; SAHADEV; MELLAHI, 2010);

- A chave para conseguir consumidores engajados é desenvolver um valor distinto e relevante e fazer uma comunicação empresarial consistente. É importante envolver também a equipe de trabalho para proporcionar experiências memoráveis aos clientes (ROBERTS; ALPERT, 2010);

- Os consumidores percebem as diferenças entre as alternativas de marca em uma determinada categoria de produtos originária de um mesmo país. Por exemplo, os consumidores vietnamitas percebem as marcas de xampus fabricadas no Japão como tendo a mesma qualidade. A marca recebe uma atenção dos consumidores por meio de associações distintas que distinguem um país de outro e levam ao alcance de vantagem competitiva (NGUYEN; BARRETT; MILLER, 2011);

- A diferenciação é fundamental para as empresas devido à dificuldade de se obter vantagem competitiva sustentável. Marcas fortes podem trazer vantagens competitivas e a associação de marca é o coração do *brand equity*, bem como o componente-chave para alcançar vantagem competitiva (MORADI; ZAREI, 2012).

→ Marca-país: relaciona-se à abrangência da construção da marca-país

- As desvantagens da marca-país 'Turquia' em relação aos seus principais concorrentes são: capital inadequado, alta energia e custos trabalhistas crescentes, altos impostos corporativos e imagem de país fraca (SAKARYA; HYLLEGARD, 2007);

- Os consumidores avaliam o País de Origem de acordo com categorias de produtos. Enquanto a Alemanha tem imagem mais forte para produtos como eletrodomésticos, automóveis, produtos médicos e produtos de manutenção em casa; a Itália tem uma melhor imagem para roupas, produtos de moda e sapatos. A Polônia tem uma imagem mais fraca. Os resultados confirmam que os países europeus estão preocupados em ter diferentes níveis de qualidade do produto. Em conclusão, a imagem do país de origem da Alemanha e da Itália contribuem de forma geral para a imagem do "Made in Europe" (APIL; KAYNAK, 2010);

- Países que possuem maior *Brand Equity* podem alcançar vantagens competitivas. A construção da marca se torna um diferencial para o país Cyprus, como produtor de vinhos, promovendo vantagens competitivas do ponto de vista do consumidor (VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2007);

- Para que as empresas estejam competitivas na economia global, os países precisam entender como construir a marca-país e como geri-la. O país que construir sua posição poderá se destacar em relação aos outros países "concorrentes" tanto para as organizações públicas quanto privadas com maior poder a partir da estratégia da marca-país (FETSCHERIN, 2010);

- O artigo apresenta um estudo comparativo entre os dois maiores países exportadores de café do mundo (Colômbia e Vietnã) em termos de estrutura, tecnologia, inovações de marca, marca-país, posicionamento e internacionalização. O estudo identifica oportunidades, tanto de cooperação quanto de competição entre os dois países. A Colômbia e o Vietnã produzem diferentes tipos de café e os dois países implementaram diversas estratégias para se tornarem mais competitivos, tanto no mercado interno quanto no externo, por meio da estratégia de diferenciação de produtos. Algumas estratégias adotadas pelos países isoladamente poderiam ser aproximadas para que os dois países se beneficiassem, como o conhecimento que o Vietnã tem sobre o mercado asiático

e a força que a imagem do Juan Valdez tem em relação ao café colombiano. Tais estratégias bem-sucedidas poderiam ser intercambiadas com benefícios para ambos os países (GONZALEZ-PEREZ; GUTIERREZ-VIANA, 2012);

- O efeito país de origem é particularmente verdadeiro no caso de produtos de alta tecnologia, pois os consumidores tendem a apreciar produtos complexos e sofisticados de países industrializados conhecidos por suas inovações e posição de liderança no setor. Melhorar a imagem do país poderia facilitar o sucesso de seus produtos no mercado externo. Tem-se estudado a marca de um país, a fim de ganhar vantagem competitiva sobre outras nações (SQUIDEN; PONS; MAYRAND, 2011);

- Os gerentes não podem assumir que imagens positivas de seus países, por si só, melhorem a probabilidade do consumidor reconhecer sua marca e transferir para ela a percepção positiva sobre o país de origem. Portanto, os gestores responsáveis pelas marcas multi-regionais ou globais precisam trabalhar em conjunto com a marca país, buscando o alcance de vantagem competitiva (MARTÍN; CERVIÑO, 2011).

→ Setor Produtivo: refere-se a um setor de atuação

- A importância do país de origem não é um tema dominante dentro dos estudos de gestão estratégica. Porter (1990) argumenta que uma forte base nacional ou regional é importante para a vantagem competitiva de uma nação no exterior. Sua visão pode ser parcial, no entanto, já que ele acha que o desempenho de uma estratégia sustentável depende de um nível de concorrência intensa no mercado doméstico (WITCHER; CHAU, 2012)

- Um estudo exploratório com produtores de vinho da Alemanha aponta que eles são fortemente influenciados pela filosofia e tradições do Velho Mundo. Um importante paradoxo permanece em como pequenos produtores de vinho de qualidade em regiões vinícolas alemãs estão equilibrando as demandas a um mercado global que parece exigir um conjunto único de atividades integrando ativos de imagem de país, técnicas de produção do Mundo Novo, técnicas de *marketing* e habilidades de organização (HARRINGTON; OTTENBACHER, 2008);

- Apesar de várias deficiências do setor e dos desafios colocados por um ambiente internacional desfavorável, este trabalho oferece, tanto qualitativa e

quantitativamente, evidências de que existe uma série de condições subjacentes para o desenvolvimento sustentável da indústria que pode ser visualizada no *cluster* do vinho na Serra Gaúcha (FENSTERSEIFER, 2007);

- A indústria local deve entender a situação da concorrência internacional, identificar o papel e as potencialidades da marca em termos competitivos, identificar fatores relacionados ao consumidor de vinhos e desenvolver um quadro preliminar estratégico para as empresas de vinho Campania, com aplicação genérica e de valor (VRONTIS; THRASSOU; ROSSI, 2011).

→ Destino Turístico: está relacionado ao trabalho de marcas para promoção de destinos turísticos.

- As marcas regionais podem ser desenvolvidas como fonte de VC e os festivais de comidas são importantes para a construção da marca de destino (*destination branding*) (LEE; ACORDIA, 2011);

- 45% das diferenças de preços dos hotéis da costa da Espanha e França se devem às características de cada um, porém 55% da formação de preço se deve à marca de destino, sendo que o *branding* pode ser fonte de Vantagem Competitiva para os acionistas (VILCHEZ, 2012);

- A imagem é um estímulo fundamental para motivar os turistas a visitar um destino. Para o futuro, a Finlândia pode utilizar seus recursos ecológicos e tornar suas águas puras uma fonte de vantagem competitiva (HAKALA; LEMMETYINEN, 2011).

MARCA-PAÍS X VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL NA PERSPECTIVA RBV

Dos 26 artigos, em apenas três houve algum comentário sobre Marca-país/ Imagem de país/País de Origem x Vantagem Competitiva Sustentável, sendo que destes, somente dois abordam a perspectiva RBV. Para estes artigos pode-se dizer:

- O estudo examinou a Tailândia e investigou os fatores relevantes para que a vantagem competitiva seja sustentável no mercado global. Este artigo

apresenta um *insight* entre a vantagem competitiva e a indústria do vestuário deste país. O estudo baseou-se no modelo de diamante proposto por Porter na obra Vantagem Competitiva das Nações (WATCHRAVESRINGKAN et al., 2010);

- O artigo trabalha a aplicação do *framework* VRIO para a marca China e mostra a competitividade dos produtos chineses, tentando entender a vantagem competitiva e a reputação da marca-país (ZHANG; SU, 2009);

- Vantagem competitiva a partir dos recursos para a estratégia de internacionalização das empresas dos países: China, Índia, México e África do Sul. É focado em internacionalização x recursos internos. Conclui-se que internacionalizar mais cedo e com uma estratégia clara traz legitimação para os novos empreendimentos e é um poderoso recurso competitivo de acordo com o VRIO de Barney (1991) (WOOD et al., 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo proposto, foi feita a análise dos trabalhos acadêmicos que abordaram a temática Marca-País/Imagem de País/País de Origem e vantagem competitiva publicados nos periódicos vinculados às bases de dados Emerald e Wiley no período de 2007 a 2012.

Houve dificuldade em encontrar tais artigos, podendo-se afirmar que não há muitos estudos que interconectam esses constructos publicados nos últimos anos nas principais bases de dados de artigos internacionais. Os artigos descartados traziam no texto às vezes apenas uma vez a palavra buscada e houve casos em que esta palavra não fazia parte do estudo, estando apenas no nome de um livro ou artigo citado nas referências do trabalho.

Quando se trata da marca-país como vantagem competitiva, o enfoque é mais no estudo de marca, *Brand Equity*, marca-país, efeito país de origem, imagem de país. A questão da vantagem competitiva é citada no texto, mas muitas vezes não faz parte do objetivo da pesquisa. Não foram identificados trabalhos aprofundados testando se a marca-país/imagem de país/país de origem pode gerar vantagem competitiva.

Desta forma, respondendo aos objetivos deste artigo, há poucos indícios nos trabalhos analisados, de que a marca país/imagem de país/país de origem pode ser fonte de vantagem competitiva. Não se nota um arcabouço conciso que mostre a relação e a geração de vantagem competitiva a partir do desenvolvimento destes constructos.

De forma esparsa e solta aparecem apenas três artigos que relacionam o tema com a VCS na perspectiva RBV, indicando que muito pouco se tem estudado no sentido de comprovar cientificamente, por meio de casos práticos, que a utilização dos recursos internos (valerosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis), como o desenvolvimento da marca país/imagem de país/país de origem, pode gerar vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Tal fato corrobora com o pensamento de autores que apontam algumas limitações para a RBV, pois, apesar de ser uma das teorias mais reconhecidas e aceitas internacionalmente na área da gestão estratégica até a presente data, conta com pouco suporte empírico, o que lhe confere um caráter predominantemente teórico (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011; ARENARO; DIAS, 2010). A falta de trabalhos localizados pode ser um indicativo da dificuldade em realizar estudos que relacionem objetivamente a marca e a imagem de um país às suas vantagens competitivas, de forma isolada.

As similaridades dos trabalhos analisados estão na condição esparsa da interconexão dos temas, pouca discussão e resultados que comprovem que o desenvolvimento de marca país/imagem de país/país de origem pode ser fonte de vantagem competitiva. As diferenças estão voltadas para os enfoques: marca empresarial (busca-se trabalhar a marca individual de cada empresa), marca-país, setor produtivo e destinos turísticos.

Como explicitado por Newbert (2007) e Barney, Ketchen, Wright (2011), a RBV foi integrada com ideias da economia organizacional, da nova economia institucional e da organização industrial e passou a contribuir para outros campos de conhecimento, como recursos humanos, *marketing* e negócios internacionais. Assim, há a possibilidade de interconexão entre os constructos, porém em muitos dos trabalhos, havia comentários sobre o tema de forma

esparsa e superficial, não havendo um tecido aprofundado e abrangente de discussão sobre o tema ou de direcionamento de pesquisas empíricas em busca de verificar se esses constructos podem ser fonte de VCS na perspectiva RBV.

Dessa maneira, conclui-se que a interface entre VCS e RBV pode ser mais explorada em estudos que tragam a interconexão das áreas e possam trazer comprovações científicas da validade ou não do trabalho conjunto destes constructos, gerando vantagem competitiva para as organizações.

Como pesquisa futura, sugerem-se outros estudos bibliográficos, pesquisando outras bases de dados internacionais e também periódicos nacionais para agregar ao que foi visto neste artigo e traçar um panorama da realidade destes estudos na prática acadêmica da atualidade.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, Jagdish; KAMAKURA, Wagner. Country of origin: a competitive advantage? **International Journal of research in marketing**. v.16, n. 4, p. 255-267,1999.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação –** noções práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

ANHOLT, S. Branding nations. **Brand Strategy**, n. 196, 2005.

APIL, Ali Riza; KAYNAK, Erdener. Georgian consumers' evaluation of products sourced from European Union member countries Country of origin impact. **International Journal of Commerce and Management**. v. 20, n. 2, p. 167-187, 2010

ARENARO, Augusto Cesar; DIAS, Mello. Em Busca da *Resource-Based View* Dinâmica: Contribuição da Teoria Austríaca de Estratégia. In: ENANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2010. 1CD.

BACHA, Maria de Lourdes; VIANNA, Nadia Wacila Hanania. A marca Brasil como instrumento para internacionalização de frutas frescas brasileiras. In: **Congresso do Instituto Franco brasileiro de administração de empresas IFBAE**. Porto Alegre, RS, 2007.

BAKER, Michael J.; BALLINGTON, Lorna. Country of origin as a source of competitive advantage. **Journal of Strategic Marketing**. n. 10, p. 157-168, 2002.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

BARNEY, Jay B.; ZHANG, Shujun. Collective goods, free riding and country brands: the Chinese experience. **Management and organization review**. v.4, n.2, p. 211-223, 2008.

BARNEY, Jay B.; KETCHEN, David J.; WRIGHT, Mike. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**. v. 37, n. 5, p.1299-1315, 2011.

BALAKRISHNAN, Melodena Stephens. Dubai - a star in the east: A case study in strategic destination branding. **Journal of Place Management and Development**. v. 1, n. 1, p. 62 – 91, 2008.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

BIANCHI, Constanza. Inward internationalization of consumer services: lessons from Australian firms. **Journal of Services Marketing**. v. 25, n. 4, p. 282-293, 2011.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n. 1, p. 79-110, jan-jun 2003.

CANTO-GUINA, Fernanda de Tavares; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Um ensaio sobre os construtos imagem de país e efeito país de origem. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 8, n. 2, p. 319-343.

CASTRO, Ricardo Martins de; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Processo de desenvolvimento e gestão de marca-país: um estudo sobre a Marca Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 164-183, mai-ago 2012.

COSTA, Luis Almeida; COOL, Karel; DIERICKX, Ingemar. The competitive implications of the deployment of unique resources. **Strategic Management Journal**. v. 34, n. 4, p. 445-463, 2013.

CRUBELIATTE João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em Recursos legítimos. **RAE**. v. 48, n.4, p. 8-19, 2008.

- DIERICKX, I.; COOL, K, BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DEMIRBAG, Mehmet ; SAHADEV, Sunil; MELLAHI, Kamel. Country image and consumer preference for emerging economy products: the moderating role of consumer materialism. **International Marketing Review**, v. 27, n. 2 p. 141-163, 2010.
- EMERALD. <http://www.emeraldinsight.com/about/index.htm>. Acesso em: 12 fev 2013.
- FAVORETO, Ricardo Lebbos; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio Alexandre; SHIMADA, Teruky. A Produção Intelectual em RBV: uma Incursão Bibliométrica nos Principais Periódicos Nacionais. In: ENANPAD – XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2012. 1CD.
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. The emerging Brazilian wine industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**. v. 19, n. 3, p. 187-206, 2007.
- FETSCHERIN, Marc. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**. v. 27, n. 4, 2010.
- FLOREK, Magdalena. Students' Corner - The country brand as a new challenge for Poland. **Henry Stewart Publications**. v. 1, n. 2, 2005.
- GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; MASCHIETO, Alexandre José; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. O Brasil como visto na Holanda: investigando a imagem do país como vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v.4, n.2, mai-ago 2006.
- GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Reasons for country image evaluation: a study of China image from a Brazilian perspective. **Database Marketing and Customer Strategy Management**. v. 18, n. 2, p. 97-107, 2011.
- GONZALEZ-PEREZ, Maria-Alejandra; GUTIERREZ-VIANA, Santiago. Cooperation in coffee markets: the case of Vietnam and Colombia. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging**. v. 2, n. 1, p. 57-73, 2012.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, 1991.
- HAKALA, Ulla; LEMMETYINEN, Arja. Co-creating a nation brand "bottom up". **Tourism Review**. v. 66, n. 3, p. 14-24, 2011.

HARRINGTON, Robert J.; OTTENBACHER, Michael C. Contradictions of traditions and change in German winemaking: an exploratory study. **International Journal of Wine Business Research**. v. 20, n. 3, p. 276-293, 2008.

HEMSLEY-BROWN, Jane; OPLATKA, Izhar. Universities in a competitive global marketplace A systematic review of the literature on higher education marketing. **International Journal of Public Sector Management**. v. 19, n. 4, p. 316-338, 2006.

HOFFMAN, Nicole P. An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" concept: past, present and future. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver, 2000.

IAMIN, Gustavo Paiva. Atividade exportadora: fonte de vantagem competitiva? In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. **Anais...** AEDB – Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007. 1 CD.

INSCH, Andrea; FLOREK, Magdalena. Prevalence of country of origin associations on the supermarket shelf. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 37, n. 5, p. 453-471, 2009.

ITO, Nobuiuk Costa; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Uma conversa entre Porter e VBR: *Framework* do valor da transação da vantagem competitiva. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 14, jul-dez. 2011

KHAVUL, Susanna; BENSON, George S; DATTA, Deepak K. Is internationalization Associated with investments In HRM? A study of entrepreneurial Firms in emerging Markets. **Human Resource Management**, v. 49, n. 4, p. 693-713, 2010.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. **O estratégico marketing de lugares**. HSM Management, n. 44, maio/junho, 2004.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. **Marketing de lugares**: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing places**: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations. New York: Free Press, 1993.

LEE, Insu; ARCODIA, Charles. The Role of Regional Food Festivals for Destination Branding. **International Journal of Tourism Research**. v. 13, n. 4, p.355-367, 2011.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*. v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

- MALHOTRA, Naresh K. (et al.). **Introdução à Pesquisa de Marketing**. Tradutor Robert Bryan Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Martín, Oscar Martín; Cerviño, Julio. Towards an integrative framework of brand country of origin recognition determinants: A cross-classified hierarchical model. **International Marketing Review**. v. 28 n. 6, p. 530-558, 2011.
- MORADI, Hadi; ZAREI, Azim. Creating consumer-based brand equity for young Iranian consumers via country of origin sub-components effects. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. v. 24, n. 3, p. 394-413, 2012.
- NADEAU, John; HESLOP, Louise; O'REILLY, Norm; LUK, Peter. Destination in a country image context. **Annals of Tourism Research**. v. 35, n. 1, p. 84-106, 2008.
- NAGASHIMA, A. A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products. **Journal of Marketing**. v. 34, n. 1, p.68-74, 1970.
- NEWBERT, Scott L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic management journal**. v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.
- NGUYEN, Tho D.; BARRETT, Nigel J.; MILLER, Kenneth E. Brand loyalty in emerging markets, **Marketing Intelligence & Planning**. v. 29, n. 3, p. 222-232, 2011.
- PENROSE, Edith. A economia da diversificação. Tradução de Ida Rosenthal. **Revista de Administração de Empresas**. v. 19, n. 4, p. 7-30, 1979.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based triangle. **Managerial and decisions economics**. v. 24, p. 309-323, 2003.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.
- PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p.61-78, 1996.
- PRZYCZYNSKI, Renato; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. In:ENANPAD – XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2011. 1CD
- PUDELKO, Markus; HARZING, Anne-Wil. Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. **Human Resource Management**, v. 46, n. 4, p. 535-559, 2007.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA, Walled A. Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 25, n. 1, p. 23, 2004.

ROBERTS, Christopher; ALPERT, Frank. Total customer engagement: designing and aligning key strategic elements to achieve growth. **Journal of Product & Brand Management**. v.19, n.3, p. 198-209, 2010.

ROTH, Katharina P.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Advancing the country image construct. **Journal of Business Research**. v.62, n. 7, p.726-740, 2009.

RUBIO, Felix Garcia; GONZALEZ, Francisco Ruiz; VELTHUIS, Mario Piattini. Measurement in business processes: a systematic review. **Business Process Management Journal**. v.16, n. 1, p. 114-134, 2010.

SAKARYA, Sema; HYLLEGARD, Karen H. Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. **International Marketing Review**. v. 24, n. 2, p. 208-238, 2007.

SEURING, Stefan; MULLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. v. 16, n.15, p.1699-1710, 2008.

SEURING, Stefan; GOLD, Stefan. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**. v. 17, n. 5, p. 544-555, 2012.

SILVA, Martim Francisco de Oliveira; SILVA, Jorge Ferreira, MOTTA, Luiz Felipe Jacques . A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização? **Revista de Administração Pública** [on-line]. v.46, n.3, p. 701-720, 2012.

SILVESTRE, Eduardo González; BÉJAR, Ramón Casilda. La marca país como ventaja competitiva El valor de La marca España. **ICE empresas multinacionales españolas**.n. 799, abril-mayo 2000.

SQUIDEN, Nizar; PONS, Frank; MAYRAND, Marie-Eve. Marketing high-tech products in emerging markets: the differential impacts of country image and country-of-origin's image. **Journal of Product & Brand Management**. v. 20, n. 5, p. 356-367, 2010.

SOUSA, Claudio Manuel Gomes. **Gestão de marca-país: o caso de Portugal**. 2007.154 f. Dissertação de mestrado: Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2007.

- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- WATCHRAVESRINGKAN, Kittichai (Tu); KARPOVA, Elena; HODGES, Nancy Nelson; COPELAND, Raedene. The competitive position of Thailand's apparel industry: Challenges and opportunities for globalization. **Journal of Fashion Marketing and Management**. v. 14, n. 4, p. 576-597, 2010.
- WERNERFELT, Birger. A *Resource-based view* of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180, abr-jun 1984.
- WILEY. <http://www.wiley.com/WileyCDA/Brand/id-29.html>. Acesso em: 10 fev. 2013.
- WITCHER, Barry J.; CHAU, Vinh Sum. Varieties of Capitalism and Strategic Management: Managing Performance in Multinationals after the Global Financial Crisis. **British Journal of Management**, v. 23, n. S1, p. 58-73, 2012.
- WOOD, Eric; KHAVUL, Susanna; PEREZ-NORDTVEDT, Liliana; PRAKHYA, Srinivas; DABROWSKI, Raul Velarde; ZHENG, Congcong. Strategic Commitment and timing of internacionalization from emerging markets: evidence from China, India, Mexico and South Africa. **Journal of Small Business Management**. v. 49, n. 2, p. 252-282, 2011.
- VILCHEZ, Josep Raya. Valuing tourist destinations: an Oaxaca-blinder approach. **International Journal of Tourism Research**, v.14, n.2, 2012.
- VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**. v. 24, n. 3, 1995.
- VRONTIS, Demetris; PAPASOLOMOU, Ioanna. Brand and product building: the case of the Cyprus wine. **Journal of Product & Brand Management Industry**. v.16, n.3, p. 159-167, 2007.
- VRONTIS, Demetris, THRASSOU, Alkis; ROSSI, Matteo. Italian wine firms: strategic branding and financial performance. **International Journal of Organizational Analysis**. v. 19, n. 4, p. 288-304, 2011.
- ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**. v. 41, n. 3, p. 125-145, spring 1999.
- ZHANG, Shujun; SU, Xiaohua. Made in China at crossroads: a resource-based view. **Journal of Public Affairs**. v.9, n.4, p. 313-322, 2009.