Revista de Administração Contemporânea
Journal of Contemporary Administration

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

e-ISSN: 1982-7849

Caso para Ensino

Repensando Estratégias de *Offshoring* e Marketing Internacional Durante a Pandemia do COVID-19

Open Access

Rethinking Offshoring and International Marketing Strategies during the COVID-19 Pandemic

Disciplina: Marketing
Temática: Negócios Internacionais
Setor de atividade: Automobilístico
Região: São Paulo/Brasil

Luíza Fonseca[1]
Angela da Rocha[1]

INTRODUÇÃO

Ao iniciar o ano de 2020, Luiz Filipe Augusto, sócio da IGT Motors e então responsável pelas áreas de marketing e negócios internacionais da empresa, sentia-se confiante com o caminho de expansão iniciado no ano anterior e com as conquistas de mercado realizadas até o momento. Com a produção bem estabelecida na China, atingindo volumes cada vez mais altos, a empresa já realizava vendas para a América Latina e Central, e negociava com possíveis clientes nos Estados Unidos da América. Após passar por um período de intensas adaptações para adequar e certificar o produto, aprimorar o design e a embalagem e rever todos os processos de marketing da empresa, a IGT Motors se encontrava preparada para uma expansão acelerada.

Contudo, já em janeiro de 2020 viria uma ameaça à bem-sucedida trajetória da IGT: a eclosão de um novo vírus na cidade de Wuhan, na China. Para conter a epidemia, que rapidamente se alastrava, o governo chinês adotou um regime de *lockdown*, com o fechamento temporário de fábricas em algumas regiões do país. A medida afetou os fornecedores da IGT, localizados em Hangzhou, que avisaram não ser mais possível entregar os pedidos realizados até o momento. A partir de então, com a disseminação do vírus para outros países e a declaração de pandemia global pela Organização Mundial da Saúde (OMS), os desafios da IGT se tornaram cada vez mais complexos. A direção da empresa precisava conciliar a produção na China, a manutenção de sua posição no mercado brasileiro e seus planos de expansão para outros países em meio a uma crise de fornecimento, com distribuidores no Brasil e no exterior suspendendo temporariamente as operações, a que se somava a emergência de um sentimento de animosidade relacionado a produtos fabricados na China.

1. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG Escola de Negócios, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Como citar: Fonseca, L., & Rocha, A. (2021). Repensando estratégias de offshoring e marketing internacional durante a pandemia do COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200216 https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200216.por

Classificação JEL: A20, M31, F23.

Editor-chefe: Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getulio Vargas, EAESP, Brasil)
Editora Associada: Paula C. P. de S. Chimenti (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Editor Convidado: Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Pareceristas: Gustavo Nobre (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Daniela Abrantes Ferreira (Universidade Federal do Rio de Janeiro, FACC, Brasil)

Relatório de Revisão por Pares: O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste link externo.

Recebido: 09/07/2020
Última versão recebida em: 05/11/2020
Aceite em: 24/11/2020

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	✓	X	✓						
2ª rodada	✓								

A EMPRESA

A IGT Motors era uma empresa fabricante e distribuidora de kits de conversão de veículos para gás natural veicular (GNV) que iniciou suas operações no Brasil no ano de 2001, após o desenvolvimento de seu primeiro equipamento conversor. A empresa foi constituída com capital próprio dos sócios à época: Luiz Fernando Augusto e um engenheiro – que deixaria a empresa anos depois – levantaram os recursos necessários com a venda de seus veículos particulares. Seguiu-se rápido crescimento, com a expansão do uso de GNV no país. Desde sua fundação, a empresa investiu em pesquisa e desenvolvimento para manter-se atualizada e fornecer produtos de maior conteúdo tecnológico, funcionais e seguros aos clientes. Durante três anos consecutivos – 2017, 2018 e 2019, a empresa foi agraciada na premiação "Melhores do Ano" do Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Rio de Janeiro (Sindirepa) na categoria 'Kits GNV 5ª Geração' e em outras. Mantendo a sua tradição inovadora e atenta a uma tendência do mercado, a IGT havia iniciado o desenvolvimento de um sistema híbrido Diesel-GNV, específico para veículos pesados, garantindo que a potência do motor fosse preservada.

A direção técnica e a responsabilidade pelo desenvolvimento de produtos estavam a cargo do fundador, Luiz Fernando, enquanto a gestão da empresa era exercida pelo filho e sócio, Luiz Filipe. Mesmo se tratando de uma pequena empresa familiar brasileira, a IGT Motors mantinha uma participação relevante no mercado interno, competindo de igual para igual com grupos multinacionais presentes no mundo inteiro, e pretendia alçar novos voos ao estender a competição também para a arena global.

Inicialmente, a produção era realizada no Brasil, mas grande parte dos insumos e componentes tecnológicos utilizados pela empresa eram importados da China, em um processo que envolvia dois a três intermediários. Em 2010, a direção da empresa entrou em contato direto com os fabricantes chineses, com o propósito de alcançar uma redução de custos, uma vez que a IGT já comprava volume suficiente para justificar negociações diretas. Estabelecido o contato com produtores locais chineses, chegou-se ao entendimento de que a produção poderia ser realocada para a China. Assim, a IGT transferiu know-how e tecnologia para um parceiro chinês com alto nível de produtividade, que conseguiria entregar um produto de qualidade em um tempo reduzido de fabricação. Desta forma, pretendia-se alcançar volumes muito maiores do que aqueles que a empresa estava habituada a produzir no Brasil e com custos reduzidos. Uma vez celebrado o acordo de fabricação e realocada grande parte de seu processo produtivo na China, a IGT manteve a equipe de inovação e desenvolvimento de produtos no Brasil. Além disso, alocou dois engenheiros às fábricas chinesas para realizar a gestão do relacionamento e o controle de qualidade do processo produtivo.

Ao iniciar o ano de 2020, a empresa contava com cerca de 60 funcionários no Brasil e com escritórios nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Bahia. No plano internacional, dispunha de dois funcionários brasileiros na China e uma estrutura de distribuição com funcionários locais nas áreas comercial e técnica na Colômbia e no Peru.

O mercado de conversores e autopeças para GNV

Em 2019, atuavam no Brasil cerca de 20 marcas, nacionais e internacionais, comercializando kits conversores e autopeças para veículos que utilizam o GNV como o principal ou um de seus combustíveis, incluindo marcas italianas e polonesas com tradição no mercado. Havia ainda algumas marcas sem grande expressão, que não desenvolviam seus próprios produtos e apenas compravam os kits de fabricantes chineses para revender no Brasil, competindo à base de preços baixos. A IGT Motors era a principal empresa brasileira que desenvolvia, comercializava e distribuía kits completos. Sua principal concorrente era a italiana Landirenzo, do Grupo Landi, presente em mais de 60 países.

Em 2019, o mercado de conversores e autopeças GNV, de acordo com o Sindirepa, estava muito concentrado no estado do Rio de Janeiro, que respondia por mais da metade do consumo de GNV do país e, com base nos dados da Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado (Abegas), continuava a apresentar índices de crescimento de aproximadamente 3,2% ao ano, comparando os anos de 2018 e 2019. Isso se devia ao fato de que o estado contava com densa malha de distribuição de gás e com uma lei de incentivo ao uso de gás como combustível que reduzia a alíquota anual do imposto sobre veículos automotivos (IPVA) de 4% para 1,5%. Por essas razões, quase um terço dos postos de combustível que comercializavam GNV no Brasil estavam localizados no estado e 84% das instalações de kit GNV realizadas em 2017 foram feitas em carros fluminenses. Consequentemente, o mercado do estado do Rio de Janeiro era o mais competitivo e visado por todas as empresas que comercializavam kits de conversão. Segundo o Sindirepa[1], o preço praticado no estado chegava a ser 10% mais barato do que no restante do país.

Mesmo no Rio de Janeiro, com alta demanda por kits conversores e autopeças GNV, apenas 20% da frota total de veículos utilizava o GNV como combustível em 2019[1], o que poderia vir a se traduzir em grande potencial de crescimento para empresas do setor. Outra vertente de possível crescimento para a indústria provinha da utilização de gás natural no transporte de cargas e passageiros, uma realidade cada vez mais comum no cenário internacional e que transformaria o modal rodoviário e a mobilidade urbana em modelos mais

sustentáveis e econômicos, sem acarretar perda de eficiência. Considerando a difusão da conversão de veículos leves e pesados para utilização do GNV, a demanda poderia aumentar em até 3,5 vezes até 2030.

A distribuição do produto variava muito de estado para estado, havendo uma rede de distribuição forte em alguns, enquanto em outros os fabricantes precisavam recorrer à distribuição direta. A rede de distribuição existente atendia aos convertedores que, por sua vez, atendiam ao cliente final. No entanto, alguns convertedores de grande porte compravam diretamente dos fabricantes. Para fazer face a questões de segurança na conversão e instalação de kits GNV em veículos, foi implantado um programa de qualificação das oficinas para instalação do equipamento, sendo criada uma certificação, com o Selo da Qualidade Automotiva, de início no Rio de Janeiro, mas com previsão de expansão para outros estados.

Expansão nacional e internacional

Após muitos anos concentrada no mercado do Rio de Janeiro, a IGT Motors decidiu expandir sua atuação em outros estados brasileiros e a estratégia se mostrou bem-sucedida. Enquanto, em 2019, a empresa oscilava entre 30% e 40% de participação no mercado do Rio de Janeiro, no Nordeste tinha até 70% do mercado. A distribuição dos produtos da IGT, no Brasil, era tanto indireta (por meio de distribuidores) quanto direta. Como a disponibilidade de distribuidores variava conforme o estado de atuação, a empresa atendia diretamente aos convertedores em algumas localidades, além de vender a grandes clientes que preferiam negociar diretamente com a IGT. A empresa contava com dois times de vendas, sendo o maior deles direcionado apenas para o Rio de Janeiro e o outro para a expansão nacional.

Um dos principais desafios da empresa no mercado brasileiro era convencer os distribuidores e convertedores de que valeria a pena investir em um produto mais tecnológico e seguro para seus clientes finais, em um mercado altamente sensível a preço. Luiz Filipe explicou: "Aqui no Brasil, para o produto entrar, sabemos a quantidade de carga tributária que recai sobre ele... E, pelo menos nesse segmento aqui no Brasil, o consumidor preza sempre pelo preço, ele quer pagar barato, independentemente de ser italiano ou brasileiro, da marca, do que for... Essa é a cultura do nosso mercado. Nós tentamos mudar isso, conversamos com nossos distribuidores, com os convertedores... Fazemos vídeos para o nosso canal do YouTube, falando dos produtos, da marca, da importância de se utilizar um produto de qualidade, porque estamos mexendo com a vida de pessoas, e isso não tem preço. Você tem que colocar o que há de melhor, mais moderno e mais seguro no carro do cliente".

Com crescimento acima do esperado, e também com planos de expansão internacional no horizonte, a direção da empresa pretendia manter o relacionamento com os clientes recém-adquiridos e investir no aumento do número de clientes apenas no Rio de Janeiro, onde a competição era mais acirrada. Luiz Filipe justificava essa decisão estratégica com base na estrutura e no capital humano da empresa, que ainda eram bastante 'enxutos' e, portanto, seria necessário primeiro contratar mais funcionários para então manter a trajetória de crescimento das vendas. De fato, pouco antes da declaração de pandemia, a empresa pretendia contratar dez novos funcionários para reforçar suas equipes de vendas, marketing, relações internacionais e técnica.

No início de 2019, a direção da empresa decidiu avaliar alguns mercados de países vizinhos e verificar a possibilidade de expandir as vendas. Luiz Filipe acreditava que a empresa tinha potencial para ser bem-sucedida nessa nova etapa de expansão, pois seus produtos estavam no mesmo padrão de qualidade e nível tecnológico dos competidores globais, e a fabricação com parceiros na China garantia o potencial de expansão da produção. Em sua avaliação, a empresa precisaria apenas contratar as 'pessoas certas' para fazer a conexão com potenciais clientes nos países de destino e ajustar seu produto, embalagem e comunicação para abranger número maior de mercados. Ele comentou: "Eu vi que a empresa tinha o produto, mas não tínhamos todas as pessoas de que precisávamos para iniciar uma operação fora no Brasil. Era uma questão de se estruturar e se organizar para começar a vender em outros países. Na minha visão, o produto é um dos pilares mais importantes para poder expandir o negócio. Se você tem a pessoa e o produto correto, você não precisa de mais nada. Nós tínhamos o produto correto, premiado, todas as empresas que são líderes mundiais vendem no Brasil e nós brigamos direto com elas e conseguimos mostrar nosso valor. Esse foi o ponto que eu vi, e pensei: poxa, será que a gente consegue vender fora do Brasil?"

O primeiro passo foi a participação em uma feira de autopeças na Colômbia, que gerou interesse de alguns distribuidores locais e possibilitou o início de um longo processo de negociação, aprimoramento, adaptação e certificação para viabilizar a comercialização no país. Luiz Filipe ressaltou que a certificação dos produtos em cada país seguiu um processo diferente, e iniciar pela Colômbia foi uma vantagem, porque o país contava com um dos protocolos mais rigorosos entre os países da América Latina. Assim, depois de conseguir a certificação naquele país, os seguintes se mostraram bem menos trabalhosos. Sobre o tempo e o processo de adaptação da empresa, ele contou: "Tem mais ou menos uns oito a dez meses que estamos trabalhando duro em cima disso. Foi preciso aumentar nossa linha de produto para atender um nicho maior, mudar nosso marketing e nossa forma de comunicação nas caixas, na embalagem, utilizar material inglês e espanhol, *folder,* catálogo... É uma estrutura muito melhor do que costumávamos utilizar aqui. Tivemos que fazer a parte de documentação de todos os equipamentos, desenho técnico de todos os produtos,

enfim, um trabalho muito pesado de informação técnica para conseguirmos iniciar o processo de certificação".

Uma vez realizada a primeira venda para a Colômbia, outras demandas pelo continente começaram a chegar à IGT através de uma rede de contato de distribuidores da América do Sul e Central. De acordo com a experiência de Luiz Filipe, os mercados dos países hispânicos são muito mais conectados entre si, trocam informações e mão de obra, e realizam exportações de forma muito mais corriqueira do que se poderia imaginar com base na realidade do mercado brasileiro. Essa comunicação e o 'boca a boca' entre atores da indústria facilitaram a expansão rápida da IGT pelo continente. Assim, em 2019, a IGT realizou vendas também para clientes no Peru e México e iniciou 2020 negociando com distribuidores de outros países, inclusive dos Estados Unidos, considerado um grande mercado potencial.

COVID-19 – Impactos da crise

Os choques econômicos advindos da pandemia do novo coronavírus e as medidas de restrição social para conter sua disseminação levaram a uma contração da economia global. Em junho de 2020, o Banco Mundial previa uma contração global de aproximadamente 5,2%, e que os efeitos da pandemia seriam sentidos mais profundamente por países cujas economias dependiam fortemente do comércio internacional, turismo, exportação de commodities e financiamento externo. A Organização Mundial do Comércio (OMC), por sua vez, esperava uma redução das atividades comerciais globais entre 13% e 32% em 2020, dependendo principalmente da duração da pandemia e da efetividade das respostas para lidar com ela. Com base nas previsões da OMC e do Fundo Monetário Internacional (FMI), órgãos brasileiros como a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) previam que a recessão reduziria as exportações brasileiras entre 8% e 20% em relação ao ano de 2019, e que a retomada se daria de forma lenta, gradual e muito pautada pela recuperação de outros países da América Latina, grandes parceiros comerciais do Brasil[2].

Antes mesmo de a situação ser considerada uma pandemia, os efeitos do coronavírus no comércio internacional já começaram a ser sentidos no mundo todo, em especial em setores como o automotivo e o eletrônico, cujas cadeias de valor globais são complexas e dependem em grande medida da manufatura de partes e matérias-primas vindas da China e de países do Sudeste Asiático, que foram os primeiros atingidos pelo vírus. Já em janeiro de 2020, a China adotou medidas de isolamento social que prejudicaram o fornecimento global de algumas mercadorias, com o investimento em manufaturas caindo 31,5% nos dois primeiros meses do ano, e queda de 17,2% nas exportações no mesmo período[3].

Luiz Filipe relatou que, apesar de nem todas as regiões da China terem sido obrigadas a fechar completamente as fábricas, os fabricantes parceiros da IGT, em Hangzhou, foram forçados a parar a produção logo após a comemoração do Ano Novo Chinês, devido à relativa proximidade com a cidade de Wuhan, onde ocorreram os primeiros casos do COVID-19. Os pedidos já colocados e que estavam em produção não puderam ser entregues, e a remessa por transporte marítimo não chegou devido ao fechamento dos portos. Durante o mês de fevereiro e início de março, a empresa ainda tinha demanda, mas não dispunha de estoque, utilizando o que ainda tinha disponível para atender aos clientes domésticos. Além disso, o empresário relatou as dificuldades enfrentadas para conseguir retirar os funcionários que atuavam na China e trazê-los de volta ao Brasil, o que só pôde acontecer algum tempo depois. Ele comentou: "Foi bem duro o início [da pandemia]. Aqui no Brasil tudo estava rodando como se nada tivesse acontecido, as marcas italianas e polonesas vendendo normalmente, abastecidas, e a nossa empresa completamente parada. O chinês não tem estoque, ele só começa a produzir depois que você faz o pedido, porque eles trabalham muito rápido. Os italianos e poloneses têm um bom estoque para atender o mundo inteiro, porque eles não conseguem produzir em cinco dias como os chineses. Nós sempre trabalhamos com três níveis de mercadoria – uma no mar, uma na fila de produção e uma no galpão. Assim que a mercadoria é liberada lá e vai para o mar, já colocamos outro pedido. A mercadoria que estava no porto conseguiu chegar, mas a que estava no mar ficou presa por conta da pandemia e o pedido que estava na fábrica não foi produzido. Nem todas as regiões na China foram fechadas, mas a nossa foi, porque estava muito próxima ao epicentro. O início da crise na China gerou um impacto muito grande para a gente, perdemos muita força de venda, porque o mercado estava rodando [no Brasil] sem o nosso produto presente".

Alguns dos pedidos que estavam em fase de fabricação na China tinham como destino final distribuidores do Peru. Quando percebeu que os produtos poderiam não ser entregues logo no início da disseminação de notícias sobre o vírus, Luiz Filipe avisou seus clientes para que não realizassem o pagamento adiantado, como de praxe, mas que aguardassem orientações dependendo dos acontecimentos na China. De acordo com ele, essa foi uma medida importante para evitar maiores constrangimentos e problemas na relação com seus clientes, pois uma vez que o dinheiro entrasse na China, seria muito difícil repatriá-lo: "A China tem algumas particularidades, e tirar dinheiro de lá é muito difícil, é preciso uma justificativa muito boa. Por exemplo, se eu tenho conta na China e quero mandar dinheiro para o Brasil, tenho que pedir uma aprovação, justificar para o governo, é muito complicado".

Uma vez que o vírus começou a se espalhar para os demais países e continentes e as consequências passaram a ser sentidas no sistema de saúde e na economia de forma generalizada, o clima das relações internacionais esquentou, com alguns países apoiando o pedido australiano à OMS para que fosse feita uma investigação independente sobre a origem e a disseminação

do vírus. Como esperado, a forma de retaliação utilizada para ponderar conflitos geopolíticos foi a ameaça de diminuição do comércio entre os países, com a China anunciando que deixaria de comprar produtos de determinados setores importantes para as exportações da Austrália, como vinho, carne, turismo e educação. O sentimento antiglobalização, que já vinha crescendo paulatinamente em alguns países, ganhou forças, e o governo dos EUA, sob o presidente Donald Trump, um dos precursores do movimento, também se pronunciou a favor de que o Partido Comunista Chinês assumisse as responsabilidades pela má gestão após a eclosão do vírus, ameaçando também uma retaliação comercial e um possível impedimento das negociações do acordo comercial entre os dois países. Outros países, também sob pressão, escolheram caminhos que influenciaram a difusão do sentimento anti-China. Por exemplo, o Japão incentivou suas empresas a se retirarem do país temporariamente, e o Reino Unido sofreu forte pressão para excluir a chinesa Huawei na disputa pelo acesso à construção das redes de dados 5G no país[4].

A IGT Motors, que sempre havia sido transparente quanto à parte de sua produção ser feita na China, também sentiu as consequências do aumento da animosidade em relação à China após a declaração da pandemia, tanto no Brasil quanto no exterior. Segundo Luiz Filipe, a retomada das vendas, mesmo após a liberação do comércio nos países de atuação da IGT, deveria ser lenta. Alguns compradores de países da América do Sul, a princípio, manifestaram receio de contaminação com produtos oriundos da China. Para lidar com essa preocupação, a empresa emitiu uma nota informando sobre o tempo de incubação do vírus e o tempo que a mercadoria permanecia em alto mar até a chegada ao destino final, ressaltando também os cuidados tomados na produção com a manipulação e embalagem dos equipamentos. Além disso, clientes regulares no Brasil relataram que poderiam passar a dar preferência a produtos de outras nacionalidades, como forma de retaliação. Para Luiz Filipe, esse movimento poderia ter sido até mesmo ensejado por marcas concorrentes, mas, em sua opinião, tratava-se de uma iniciativa que dificilmente seria bem-sucedida, uma vez que mesmo as marcas que não produziam na China, que eram minoria, utilizavam componentes e matérias-primas fabricadas naquele país. Mesmo assim, havia uma preocupação no horizonte, como explicou Luiz Filipe: "No Brasil, temos sentido uma movimentação muito forte de empresas concorrentes encabeçando um boicote a produtos chineses. É até engraçado e não faz sentido porque todos eles utilizam os insumos chineses. Existe uma movimentação deles para dizer que estamos fortalecendo a China, que 'lançou o vírus'... E acaba que algumas pessoas no mercado levam isso como verdade e estão com essa ideia de boicote..."

Por outro lado, a empresa já havia adotado as medidas para mostrar aos clientes que o produto, ainda que fabricado na China, era desenvolvido no Brasil: "Eu estou mudando muito a minha forma de abordagem agora, antes eu mencionava que nossa maior linha de fabricação era na China porque eles são os maiores do mundo em termos de produção, é a maior potência, eles têm o que há de melhor em tecnologia... Agora estou precisando mudar a minha abordagem para conseguir retomar com esses clientes. Estou enfatizando que temos uma linha secundária no Brasil, e trabalhando essa comunicação com eles para que fiquem tranquilos que estão comprando o produto de uma empresa séria, honesta e correta. E quanto à equipe de vendas fora do Brasil, tenho a auxiliado a focar muito mais no Brasil, que é uma marca brasileira, e não exaltar que a fabricação é feita na China."

Conforme ressaltou o editorial da revista *The Economist* em 23 de junho de 2020, a China pôde demonstrar, mesmo com o surgimento do coronavírus, que seu potencial produtor continuava sendo sem precedentes, com uma base industrial ampla fabricando desde os produtos mais simples até os de maior valor agregado e de tecnologia de ponta. Mesmo com o paulatino encarecimento da mão de obra ao longo das últimas décadas, o país se manteve fortemente competitivo graças à combinação de *clusters* manufatureiros, infraestrutura de primeira linha e aprimoramento contínuo das fábricas. Contudo, uma pesquisa realizada por um banco suíço (UBS) durante o auge da pandemia mostrou que 76% de empresas americanas, 85% de empresas do Norte Asiático e até mesmo 60% das chinesas já haviam realizado mudanças ou planejavam mover parte de sua produção para fora do país no curto a médio prazo, como forma de se proteger dos riscos eventuais atrelados à manutenção de 100% da produção em um único país.

Desafios futuros

Em princípio, Luiz Filipe não considerava desfazer as parcerias com as fabricantes chinesas, mas sabia que, se o fizesse, não seria para trazer todo o processo de manufatura de volta para o Brasil. Ele explicou: "Depois que fomos para a China, saímos de uma produção de cinco mil equipamentos para 'o céu é o limite'. Se eu falar que preciso de 100 mil equipamentos, eles vão liberar 100 mil. No Brasil, pelo que eu entendo – mas acredito que possa mudar –, não vejo uma linha de produção forte e pesada. Os chineses trabalham focados. Não vejo aqui a cultura do povo chinês, que é completamente diferente. Aqui é muito mais flexível, completamente diferente... Hoje em dia as fábricas chinesas têm tecnologia de ponta, tudo é muito tecnológico".

Fabricar no Brasil, além disso, não só comprometeria o potencial de rápida expansão do volume, como ainda impactaria o custo dos produtos. De qualquer forma, Luiz Filipe acreditava que dificilmente a empresa retiraria a produção toda da China, mas pretendia esperar e ver como os acontecimentos iriam evoluir: "Ainda estamos vendo a proporção que isso vai tomar, mas estamos trabalhando em cima disso, avaliando tirar parte da fabricação na China e reforçando que o produto é uma tecnologia brasileira. Apesar de eu acreditar que a fabricação

lá é uma coisa boa, estamos tentando dizer que é um produto nacional, desenvolvido aqui ... Mas isso é muito complicado. Principalmente quando formos retomar as negociações com os EUA, porque se falarmos que a fabricação é feita na China vai ser bem complicado. A retaliação lá está acontecendo... Agora estou precisando mudar a minha abordagem para conseguir retomar com esses clientes. Estou enfatizando que estamos montando uma linha secundária no Brasil para os produtos que geralmente vêm da China... Porque o pessoal está com muita raiva mesmo, pelo menos aqueles com quem eu conversei do nosso mercado. O problema realmente, de fato, teria sido a omissão da China. Esse é o ponto de vista deles, e, por conta disso, o mercado está se juntando para fazer o boicote. Não sei se isso é um sentimento somente de agora, mas parece que isso deve durar até o final do ano, acredito eu".

Os planos da IGT para o futuro próximo incluíam focar mais nos países da América Latina, e apenas prosseguir na abordagem do mercado americano um pouco mais à frente. Mesmo com o contratempo para a expansão global, a empresa não pensava em adiar os planos, pelo contrário, pretendia investir ainda mais em novos mercados fora do Brasil: "Em relação aos EUA, eu vou segurar um pouco mais a negociação, porque está tudo ainda muito recente. Vou focar mais nos países latinos, na América Central, em países que estão utilizando equipamentos italianos e que já trabalham com GNV, e eu acredito que a penetração lá vai ser muito mais fácil do que nos EUA agora. Focar na Bolívia, na Argentina... onde também tem um mercado interessante. EUA, quem sabe, em janeiro, fevereiro do ano que vem, retornamos para conversar um pouco mais tranquilos. Não perdemos o interesse em exportar, pelo contrário, vamos fortalecer mais ainda nosso processo de exportação, porque com esse período parado, muitas empresas que tinham relacionamento de longa data com algumas marcas acabaram abrindo oportunidade para novas marcas. Reavaliaram os contratos, todas as parceiras, e aí o mercado está um pouco mais aberto e dinâmico, existem novas oportunidades: pessoas que nesse período resolveram testar novos equipamentos, e talvez em um cenário normal não fariam isso".

Além disso, a pandemia havia tido efeitos negativos sobre a estrutura de distribuição, com forte elevação da inadimplência e fechamento de muitas empresas, particularmente distribuidoras, com repercussões para a IGT, como observou o empresário: "Outro ponto é a questão da inadimplência. Depois que aconteceu a pandemia, que houve prorrogação dos títulos também, as pessoas pararam de pagar a gente. Eu tenho um giro de 2 a 3 milhões de reais mensais e tive uma inadimplência de 80% a 90%, no Brasil. Aqui temos uma avalanche de pessoas saindo do mercado e lá fora também. Lá fora, muitos distribuidores quebraram, saíram do mercado. Pagaram todo mundo, zeraram as contas e saíram fora. Por exemplo, na Colômbia eu tinha dois distribuidores com quem eu ia trabalhar e, por conta da pandemia, os dois saíram do mercado. E eram distribuidores com anos de mercado, mas que não aguentaram essa crise e fecharam, possivelmente para depois reorganizar o negócio e retomar".

Em meio a essa situação, os executivos se reuniam o mais frequentemente possível por videoconferências para avaliar a evolução da pandemia e os acontecimentos e mudanças no mercado, a fim de determinar a posição da empresa e os movimentos estratégicos de curto e longo prazo que deveriam ser realizados a fim de mitigar os efeitos da pandemia não apenas na sua produção, mas também nas vendas. Questões como "deveríamos prosseguir com a expansão internacional agora, em quais países focar os esforços, como adaptar a comunicação para enfatizar a segurança dos produtos da IGT?" e "o que poderia ser feito para evitar futuros problemas similares?" estavam constantemente presentes nas reuniões.

NOTAS

1. Sindirepa (2019). Anuário da indústria de reparação automotiva 2019. Retrieved from http://sindirepa.org.br/wp-content/uploads/2019/10/Cartilha-GNV-Sindirepa.pdf

2. Maximo, W. (2020, April). Coronavírus pode reduzir exportações em US$18,6bi, informa CNI. *Agência Brasil.* Retrieved from https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/coronavirus-pode-reduzir-exportacoes-em-us-186-bi-informa-cni

Ribeiro, F., Nonnenberg, M., Carneiro, F., Mendonça, M., Araújo, M., & Andrade, G. (2020). *Cenários para o comércio exterior brasileiro (2020-2021): Estimativas dos impactos da crise da COVID-19* [Technical Note nº 17]. Brasília, DF, Brazil, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais. Retrieved from https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/200428_nt_dinte_17.pdf

3. Apex-Brasil (2020). Coronavírus: Efeitos econômicos globais. Retrieved from http://coronavirus.apexbrasil.com.br/estudos/efeitos-economicos-globais/.

4. Chellanay, B. (2020). The world faces a moment of truth on China. *The Japan Times.* Retrieved from https://www.japantimes.co.jp/opinion/2020/05/10/commentary/world-commentary/world-faces-moment-truth-china/#.Xt5NwC3OpbU

Higgins, T. (2020). 'A bil has to come due for China': White House advisor Navarro threatens coronavirus retaliation. *CNBC.* Retrieved from https://www.cnbc.com/2020/05/11/coronavirus-trump-advisor-navarro-threatens-retaliation-against-china.html

Inamdar, N. (2020). Coronavirus: Can India replace China as world's factory? *BBC News*. Retrieved from https://www.bbc.com/news/world-asia-india-52672510

Notas de Ensino

RESUMO

Este caso de ensino tem como foco o processo de expansão nacional e internacional da IGT Motors, empresa brasileira que atua há vinte anos no mercado, e que produz a maior parte de seus produtos na China desde 2010. Pouco tempo após a empresa iniciar a busca por novos mercados no exterior e adaptar todos os seus processos internos e a comunicação para atender às preferências e regulamentações de outros países, a eclosão da pandemia do COVID-19 a levou a repensar suas estratégias de produção e marketing, que foram especificamente afetadas por envolverem a China, país de origem do vírus. O caso trata de como empresas de pequeno porte em meio a uma expansão global podem lidar com cenários inesperados e crises emergentes, ensejando os alunos a refletir sobre as iniciativas que poderiam ser tomadas para superar questões de animosidade do consumidor e tornar a empresa menos suscetível a situações similares no futuro.

Palavras-chave: negócios internacionais; marketing internacional; cadeia de valor global; COVID-19.

ABSTRACT

This teaching case focuses on the national and international expansion of IGT Motors, a Brazilian company operating in the market for twenty years that has moved most of its production to China since 2010. Nearly after the company started searching for new markets abroad and adapted its internal and communication processes to comply with other countries' preferences and regulations, the outbreak of the COVID-19 pandemic led top management to rethink its production and marketing strategies, specifically hit by involving China, country of origin of the virus. The case is about how small companies in the midst of a global expansion can deal with unexpected scenarios and emerging crisis, engaging students to reflect upon the initiatives that might be taken to overcome issues such as consumer animosity, but also to make the company less susceptible to similar situations in the future.

Keywords: international business; international marketing; global value chain; COVID-19.

Propósito do caso

O principal objetivo deste caso de ensino é possibilitar que o aluno reflita sobre o dilema de um empreendedor que possui uma empresa sólida no mercado nacional e iniciou o processo para se tornar um competidor global quando foi acometido por choques externos que frustraram os planos imediatos e fizeram com que a empresa precisasse repensar algumas estratégias, principalmente de comunicação e marketing no curto prazo e produção e fornecimento no longo prazo.

Público-alvo

O caso foi pensado para alunos de pós-graduação stricto ou lato sensu, idealmente em disciplinas relacionadas a negócios internacionais ou marketing internacional.

Fontes de informação

O caso foi construído com base em dados primários provenientes de três entrevistas com um dos sócios e diretor da IGT Motors, responsável pelas áreas de marketing e negócios internacionais da empresa, e com suporte de informações secundárias obtidas em sites de associações de mercado como a Sindirepa e a Abegas e sites de jornais e revistas com notícias sobre a pandemia e a situação global.

Questões propostas

Propõem-se as seguintes questões para nortear o debate em sala de aula:

1. Quais os problemas enfrentados pela empresa?
2. Quais atitudes de curto prazo a empresa tomou para contornar os problemas insurgentes com a pandemia?
3. Esse é o melhor momento para a empresa buscar novos mercados, ou ela deveria concentrar os esforços em recuperar as vendas perdidas no mercado interno?
4. Caso resolva prosseguir com a expansão internacional, que mudanças estratégicas a empresa poderia realizar para diminuir sua dependência de fornecimento e superar o efeito negativo da associação com produtos advindos da China nesse momento?

Plano de discussão e análise

O presente caso de ensino pressupõe que os alunos tenham realizado a leitura prévia e refletido sobre os principais pontos abordados para uma discussão em sala de aula de aproximadamente uma hora e trinta minutos, seguindo a seguinte alocação de tempo:

- Anúncio da discussão e divisão da turma em grupos (5 minutos);
- Discussão das questões propostas nos grupos (25 minutos);
- Análise do caso em sala de aula (45 minutos);
- Encerramento e revisão de todas as respostas propostas (15 minutos).

Para iniciar a discussão, o instrutor pode solicitar aos alunos que comentem a trajetória da empresa e suas decisões envolvendo a internacionalização de algumas partes de sua cadeia de valor (produção) e a expansão para demais mercados nas Américas do Sul, Central e do Norte, ressaltando suas motivações e comprometimento com a estratégia de internacionalização. A seguir, sugere-se adentrar as perguntas específicas do caso, estimulando cada grupo a contribuir com suas opiniões para fomentar uma discussão com prós e contras para cada uma das iniciativas que a empresa tomou e para as possíveis alternativas para solucionar os problemas em questão. Para efetivamente abrir a plenária, o instrutor poderá instigar os alunos a refletir sobre a questão: "Como a pandemia afetou a empresa no primeiro momento?" e, desta forma, os alunos devem listar os problemas enfrentados pela IGT Motors, tanto os problemas imediatos (*immediate issues*) quanto os problemas de longo prazo (*fundamental issues*). Mesmo que as respostas surjam de forma desordenada, o instrutor poderá utilizar o quadro para elencar os pontos de forma organizada e separada, como delineado abaixo. Os problemas imediatos do impacto imediato da epidemia sobre a empresa incluem:

- Interrupção temporária da produção;
- Perda de vendas no mercado doméstico, tendo como possível consequência a perda de clientes;
- Inadimplência dos distribuidores;
- Animosidade dos clientes em relação à China e consequente rejeição de produtos da marca, por serem fabricados no país.

No entanto, estes problemas são apenas a parte visível dos desafios estratégicos enfrentados pela direção da IGT Motors, que deve tomar decisões com relação aos problemas que se delineiam no longo prazo:

- Necessidade de reorganizar a cadeia de produção, caso o sentimento anti-China permaneça por tempo mais longo;
- Possível ocorrência de outras crises no futuro, que invalidem a concentração da produção em um único país;
- Desorganização do sistema de distribuição nos países para os quais a IGT está vendendo ou pretende vender seus produtos;
- Crise econômica gerada pela pandemia, que pode ter efeitos significativos no longo prazo para a empresa.

Em seguida, o instrutor deve instigar os alunos a refletir sobre "Quais foram as medidas imediatas tomadas pela empresa para lidar com a situação?". Ao lado da apresentação dos problemas no quadro, as soluções também podem ser elencadas em *bullet points*. De imediato, as medidas tomadas pela IGT para minimizar o impacto da interrupção do fornecimento de equipamentos das fábricas chinesas foram:

- O estoque disponível no Brasil foi alocado para o mercado interno;
- Clientes internacionais foram notificados da paralisação das fábricas chinesas, e os que já estavam com pedidos realizados foram avisados para não concluir o pagamento, que seria feito para o escritório da IGT na China;
- A empresa emitiu uma nota para todos os seus clientes tranquilizando-os sobre o tempo de incubação do vírus, o tempo que ele passa embarcado/em estoque e sobre os cuidados que estavam sendo tomados para evitar a contaminação da mercadoria;
- A equipe de vendas e os representantes da marca no exterior receberam novas orientações sobre a comunicação com clientes em prospecção.

Dando continuidade, deve-se propor que os alunos avaliem se a IGT deveria ou não prosseguir com sua estratégia de expansão internacional, tendo em vista a situação turbulenta que o mercado como um todo e a empresa enfrentavam no momento. Espera-se que o instrutor guie o aluno na reflexão sobre os pontos apresentados no caso que indicam o raciocínio da empresa para decidir prosseguir com a estratégia de internacionalização, apenas adiando temporariamente a negociação com os EUA, país em que a animosidade se encontrava mais acirrada. Até a normalização da situação, a empresa pretendia manter o contato com seus clientes no Brasil e os recém-conquistados no exterior, de forma a garantir que não cairiam no esquecimento e que as negociações poderiam ser retomadas o mais cedo possível, pois a produção já havia sido retomada. Ademais, a IGT estava realizando mudanças na estratégia de marketing

internacional da empresa, a fim de superar as recentes barreiras do efeito negativo do país de fabricação dos produtos. Para explorar de forma mais aprofundada os conceitos dos efeitos do país de origem e como a imagem de um país influencia a intenção de compra de consumidores de importados, sugerem-se os artigos referenciados na Tabela 2. Destacam-se os artigos de Westjohn, Magnusson, Peng e Jung (2019) e Leong et al. (2008) por abordarem especificamente o fenômeno da animosidade dos consumidores em relação a produtos de outros países em tempos de crise, protecionismo e demonização de adversários.

De acordo com Aiello et al. (2009), a percepção dos consumidores sobre o país de origem dos produtos é, na maioria dos casos, relativamente bem dividida entre o país responsável pelo design do produto e o país em que ele é produzido ou montado. No caso da IGT, a empresa agiu corretamente ao mudar sua estratégia de comunicação enfatizando apenas que a empresa é brasileira e responsável pelo desenvolvimento de todos os seus produtos, deixando de lado o aspecto da origem da produção, que antes era visto como positivo. Conforme apontado por Pandya e Venkatesan (2016), marcas francesas menos associadas ao seu país de origem sofreram menos com o boicote dos consumidores norte-americanos devido às posições contrárias dos países em relação à guerra do Iraque em 2003. Outro ponto interessante para a IGT é o fato de, por atuar principalmente em um mercado B2B, os efeitos da animosidade dos consumidores costumam ser menos sentidos do que em mercados B2C (Edwards, Gut, & Mavondo, 2007). Outras recomendações para superar o efeito da animosidade dos consumidores envolvem adotar uma comunicação que promova diferentes valores culturais, enfatizando uma linguagem e temas que remetam à harmonia, interdependência e valores mais orientados ao longo prazo como flexibilidade, pragmatismo e foco no futuro (Westjohn, Magnusson, Peng, & Jung, 2019).

Por mais que as primeiras experiências da IGT com o mercado global tenham sido em grande parte frustradas ou de certa forma prejudicadas por um fator externo, a direção da IGT não pretendia desistir dessa frente de atuação, e continuaria investindo no relacionamento com seus potenciais clientes de países vizinhos, mesmo que alguns dos contatos já realizados estivessem enfrentando dificuldades ou abandonando o mercado. Embora choques externos e períodos de recessão diminuam a oferta de crédito que, por vezes, é essencial para que pequenas empresas mantenham um fluxo de caixa saudável relativo às suas exportações (Bricongne, Fontagné, Gaulier, Taglioni, & Vicard, 2012), outros estudos apontam que os custos afundados envolvidos no processo de exportação fazem com que as empresas prefiram ajustar sua margem e reorganizar a escala de exportações a encerrar as atividades por completo (Melitz & Ottaviano, 2008). Mais recentemente, Timoshenko (2015) também ressaltou a importância do aprendizado envolvido no processo de exportação para explicar a persistência das empresas com a atividade externa.

De fato, a IGT, diante da crise, não mostrou a intenção de focar apenas no mercado interno, uma vez que o processo de adaptação dos produtos e certificações já havia sido realizado, a empresa já contava com funcionários e representantes atuando em outros países em seu nome, e a atividade exportadora já não era mais um mistério. Acima de tudo, a direção da empresa também acreditava que a diversificação de mercados, nesse momento, ajudaria a superar a crise mais rapidamente, pois não era possível prever como se daria a recuperação econômica do Brasil e dos demais países em que a IGT atuava. Alguns estudos recentes sobre o comportamento empreendedor internacional de pequenas e médias empresas indicam que tempos incertos e declínio na demanda devido a crises econômicas incentivam os empreendedores a buscar estratégias além-fronteiras como forma de se recuperar mais rapidamente (Éltető, 2019; Giatopoulos, Kontolaimou, & Tsakanikas, 2017). A única frente de negociação que a IGT talvez abandonasse por um período de tempo seria com os clientes norte-americanos, uma vez que os EUA estavam em guerra comercial com a China, iniciada mesmo antes da pandemia. De Nisco, Massi e Papadopoulos (2020) ressaltam como a posição de governos nacionalistas pode agravar o sentimento de animosidade e o etnocentrismo por parte de consumidores contra países considerados responsáveis por suas dificuldades.

Após a discussão e a exposição de todo o raciocínio por trás da decisão da IGT de não abandonar sua estratégia de expansão internacional, o instrutor poderá já introduzir a questão final, que endereça o *fundamental issue* presente no caso, ou seja, "Quais seriam as possíveis soluções para que a empresa supere sua dependência do fornecimento chinês e contorne os possíveis efeitos negativos associados a isso?" Mais uma vez, o quadro poderá ser construído conforme as sugestões trazidas pelos alunos, tendo como base a organização sugerida na Tabela 1, que analisa os prós e contras de algumas possíveis alternativas.

Tabela 1. Prós e contras de possíveis alternativas da IGT.

Descrição da alternativa	Prós	Contras
Manter a produção na China e aguardar o auge do momento de instabilidade passar para conferir se o sentimento anti-China e a animosidade dos consumidores continuará sendo de fato um problema para a empresa no futuro.	Empresa atua no mercado B2B, mais pragmático e menos suscetível aos efeitos de animosidade.	A empresa corre o risco de perder o *timing* para entrar em mercados relevantes como os EUA; Caso o sentimento perdure, poderá ser tarde demais para contornar a situação.
Buscar possíveis fornecedores em outros países do Sudeste Asiático como alternativa à produção única na China.	Diversificar a produção diminuiria o risco de ficar sem fornecedores em situações adversas; A empresa poderia enviar seus produtos diretamente dos novos locais de fornecimento para países cujo sentimento anti-China permanecesse por tempo indeterminado.	A empresa iria incorrer em novos custos para encontrar parceiros em outros países e eventualmente manter funcionários próprios para gerir a produção como atualmente faz na China.
Aumentar esforços em campanha de marketing que reforce a imagem do produto como brasileiro, qualquer que seja a decisão quanto ao local de produção.	A empresa já iniciou esse esforço de marketing.	Mesmo assim, pode não ser suficiente para evitar boicote à marca, se continuar na China; Pode não conseguir alterar a imagem anteriormente projetada.
Criar uma nova marca com características similares, produzida em outro país que não a China, e investir desde o início na imagem de brasilidade.	A marca existente pode já ter uma imagem associada à China e a IGT pode não conseguir alterar a imagem projetada anteriormente. Pode ser vendida a clientes que permaneçam com sentimentos anti-China, enquanto a marca anterior poderia continuar a ser vendida aos demais.	É mais difícil, para uma pequena empresa, trabalhar duas marcas; Custos de marketing são maiores para duas marcas.

Grappi, Romani e Bagozzi (2020) analisam o fenômeno de *reshoring* (oposto ao conceito de *offshoring*, ou seja, trazer as atividades de produção de volta ao país de origem da empresa) através da perspectiva da demanda, e ressaltam seus benefícios em termos de ganho de imagem em relação aos consumidores, principalmente quando solucionam questões de animosidades em relação ao país anteriormente responsável pelo fornecimento. Contudo, os autores reconhecem que esses benefícios não podem ser levados em consideração de forma isolada, mas apenas quando outros fatores também apontam a favor dessa decisão. Embora essa alternativa possa ser uma solução para os problemas da IGT, ela não foi de fato considerada pela empresa devido aos elevados custos de produção no Brasil e à impossibilidade de alcançar os volumes praticados pelas fábricas chinesas em um curto período.

Por outro lado, a possibilidade de importar os produtos para serem finalizados no Brasil e posteriormente exportados para os demais países não seria viável. Mesmo que o produto passasse pelo Brasil apenas para pequenos ajustes com a finalidade de levar o título *made in Brazil*, os impostos sob a importação somados aos custos logísticos das duas etapas inviabilizariam a competitividade da empresa no mercado externo. A taxa de importação paga pela IGT para os produtos da China entrarem no Brasil está em torno de 15%, enquanto os EUA taxam apenas 3,6%, e o México 2%, por exemplo.

Maiores esforços de marketing, como os já iniciados pela empresa para criar uma imagem de brasilidade para os produtos, seriam outra opção. No entanto, muitas vezes é difícil, ou até mesmo impossível criar uma imagem distinta para o produto, principalmente porque a empresa enfatizava a origem chinesa do produto. Se assim for, ainda haveria a opção de criar um produto similar, mas vendê-lo sob uma nova marca, que, desde o início, fosse apresentada ao mercado a partir de sua característica de brasilidade.

Tabela 2. Perspectivas teóricas abordadas no caso.

Perspectiva teórica	Conceitos abordados	Referências
Marketing internacional	País de origem	Magnusson e Westjohn (2011) Magnusson, Westjohn e Sirianni (2019) Wang, Li, Barnes e Ahn (2012)
	Animosidade do consumidor	De Nisco et al. (2020) Edwards, Gut e Mavondo (2007) Grappi et al. (2020) Leong et al. (2008) Westjohn et al. (2019)
Empreendedorismo internacional	Efeitos da crise na atividade empreendedora	Bricongne et al. (2012) Éltető, 2019 Giotopoulos, Kontolaimou e Tsakanikas (2017) Giotopoulos e Vettas (2018)

REFERÊNCIAS

Aiello, G., Donvito, R., Godey, B., Pederzoli, D., Wiedmann, K. P., Hennigs, N., ... & Ivanovna, S. I. (2009). An international perspective on luxury brand and country-of-origin effect. *Journal of Brand Management*, *16*(5-6), 323-337. https://doi.org/10.1057/bm.2008.52

Bricongne, J. C., Fontagné, L., Gaulier, G., Taglioni, D., & Vicard, V. (2012). Firms and the global crisis: French exports in the turmoil. *Journal of international Economics*, *87*(1), 134-146. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.07.002

De Nisco, A., Massi, M., & Papadopoulos, N. (2020). Partners or Foes? Cross-Country Consumer Animosity, Ethnocentrism, and Nationalism in Times of International Crisis. *Journal of Global Marketing*, *33*(3), 2019-222. https://doi.org/10.1080/08911762.2020.1744209

Edwards, R., Gut, A. M., & Mavondo, F. (2007). Buyer animosity in business to business markets: evidence from the French nuclear tests. *Industrial Marketing Management*, *36*(4), 483-492. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.008

Éltető, A. (2019). Export of SMEs after the crisis in three European peripheral regions: A literature review. *Society and Economy*, *41*(1), 3-26. https://doi.org/10.1556/204.2018.002

Giotopoulos, I., & Vettas, N. (2018). Economic crisis and export-oriented entrepreneurship: Evidence from Greece. *Managerial and Decision Economics*, *39*(8), 872-878. https://doi.org/10.1002/mde.2976

Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2017). Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about? *Small Business Economics*, *48*(4), 913-930. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9814-x

Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2020). Consumer reshoring sentiment and animosity: Expanding our understanding of market responses to reshoring. *Management International Review*, *60*(1), 69-95. https://doi.org/10.1007/s11575-019-00399-2

Leong, S. M., Cote, J. A., Ang, S. H., Tan, S. J., Jung, K., Kau, A. K., & Pornpitakpan, C. (2008). Understanding consumer animosity in an international crisis: Nature, antecedents, and consequences. *Journal of International Business Studies*, *39*(6), 996-1009. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400392

Magnusson, P., Westjohn, S. A., & Sirianni, N. J. (2019). Beyond country image favorability: How brand positioning via country personality stereotypes enhances brand evaluations. *Journal of International Business Studies*, *50*(3), 318-338. https://doi.org/10.1057/s41267-018-0175-3

Magnusson, P., & Westjohn, S. A. (2011). Is there a country-of-origin theory? (Chap. 15). S. C. Jain & D. A. Griffith (Eds.), *Handbook of Research in International Marketing*. Cheltenham, UK: EE.

Melitz, M. J., & Ottaviano, G. I. (2008). Market Size, trade, and productivity. *Review of Economic Studies*, 75(1), 295-316. Retrieved from https://scholar.harvard.edu/melitz/files/melot_restud_final.pdf

Pandya, S. S., & Venkatesan, R. (2016). French roast: Consumer response to international conflict: Evidence from supermarket scanner data. *Review of Economics and Statistics*, *98*(1), 42-56. https://doi.org/10.1162/REST_a_00526

Timoshenko, O. A. (2015). Learning versus sunk costs explanations of export persistence. *European Economic Review*, *79*, 113-128. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.02.006

Wang, C. L., Li, D., Barnes, B. R., & Ahn, J. (2012). Country image, product image and consumer purchase intention: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, *21*(6), 1041-1051. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.11.010

Westjohn, S. A., Magnusson, P., Peng, Y., & Jung, H. (2019). Acting on anger: Cultural value moderators of the effects of consumer animosity. *Journal of International Business Studies*, 1-25. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00289-7

Autoria

Luíza Fonseca*

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG Escola de Negócios
Rua Marques de São Vicente, nº225, Gávea, 22451-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: luizaneves@phd.iag.puc-rio.br, luizaneves@id.uff.br

https://orcid.org/0000-0002-7370-8910

Angela da Rocha

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG Escola de Negócios
Rua Marques de São Vicente, nº225, Gávea, 22451-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: amc.darocha@gmail.com

https://orcid.org/0000-0001-6651-0933

* Autora Correspondente

Financiamento

As autoras agradecem à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio financeiro para a pesquisa deste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Contribuições dos Autores

1ª autora: conceituação (igual); curadoria de dados (liderança); análise formal (igual); investigação (igual); validação (igual); escrita - rascunho original (liderança); escrita - revisão e edição (suporte).

2ª autora: conceituação (igual); curadoria de dados (suporte); análise formal (igual); investigação (igual); validação (igual); escrita - rascunho original (suporte); escrita - revisão e edição (liderança).

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

C O P E
Member since 2020
JM14878