

GLOBAL COMMODITY CHAINS NA PERSPECTIVA DE MARKETING

Flávio Régio Brambilla¹

Andrew Beheregarai Finger²

RESUMO

O presente estudo visa a estabelecer uma relação entre as estratégias de canais globais com aspectos do marketing, como a força da marca. Trata-se de conciliar atributos de Estratégia e Marketing. As mudanças econômicas globais levaram a transformações na competição das empresas, obrigando-as a ingressar numa discussão aprimorada acerca das estratégias e competências. Com base na ideia da detenção do conhecimento e das habilidades como verdadeiros diferenciais competitivos, muitos *players* passam a atuar na gestão do *design* e da marca como elementos centrais das políticas de negócios, onde a proposição de valor pode ser mais bem definida aos mercados consumidores.

Palavras-chave: Global Commodity Chain (GCC); Marketing; Estratégia; Marca.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas globais no último século levaram a transformações na forma de competição das empresas, obrigando-as a uma discussão maior das estratégias e competências da empresa. A busca por custos menores fez com que o crescimento das importações de produtos fabricados em países recém-industrializados, principalmente no terceiro mundo, promovesse um *upgrading* industrial em países como os do leste asiático, que envolvem ligações em sua cadeia tanto de marketing (*forward*) como de fornecimento e produção (*backward*) (GEREFFI, 1999).

Estas ligações de marketing (*forward*) têm o objetivo de se aproximar dos clientes e gerenciar os ganhos com base em estratégias de marketing específicas,

como estratégias de marca. Já as ligações de fornecimento e produção (*backward*), são derivadas da possibilidade de fornecimento de produtos de mesma qualidade e quantidade, a preços menores, levando as empresas a se preocuparem em como organizar e gerenciar esta produção externa e global. Para realizar a análise das dimensões sociais e organizacionais destas redes de comércio internacional que se formam, Gereffi (1999) propõe a utilização das perspectivas de *Global Commodity Chain* (GCC) que para o autor, se trata de uma cadeia de *commodity* para uma gama de atividades envolvidas no *design*, produção, e marketing de um produto. Em termos mercadológicos tanto produtos quanto serviços estão contemplados nesta proposição.

Uma dimensão das GCC é sua estrutura de governança, que determina como diferentes recursos (financeiros, humanos, entre outros) são alocados dentro da cadeia. O termo aponta para como algumas empresas líderes determinam e controlam os parâmetros no qual outros devem operar na cadeia. Gereffi (1999) identifica e delimita uma série de análises em dois diferentes tipos de estrutura de governança nestas cadeias: *producer-driven* e *buyer-driven*. Mas, a análise destas GCC é geralmente realizada pelo ponto de vista econômico, de manufatura ou estratégico, não avançando para temas específicos de marketing. Assim, o presente artigo buscará analisar os dois tipos de cadeias propostas pelo autor, do ponto de vista das implicações e decisões referentes às decisões estratégicas de marketing.

Conforme proposto por Vargo e Lusch (2004), o serviço diretamente provido, ou quando derivado de um produto, é uma das mais importantes atividades de especialização. Com o aumento da competição e das possibilidades promovidas pela oferta global, a Lógica Dominante do Serviço, proposta pelos autores, aborda uma perspectiva baseada na abordagem integrativa entre produto e serviço, ao invés de produto ou serviço. Muitos dos problemas existentes nesta classificação produto ou serviço advêm de problemas na interpretação do funcionamento dos mercados no passado, quando a oferta era inferior a demanda. Essa situação levou o produto à condição principal e o serviço ao residual. No entanto, através de revisões nas teorias de mercado, a importância do serviço como diferencial passou a fazer parte do escopo de marketing, inclusive nas cadeias de suprimento. Vargo e Morgan (2005), através de análise histórica, identificam que os autores não entendiam o serviço como elementos secundários, apenas focaram em produto.

Reavaliar a relação entre produto e serviço nas GCC pode se tornar uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva sustentável, que conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), os mercados, em especial os emergentes, devem promover serviços superiores, mesmo que na proposição de valor através da entrega do produto. Os autores identificam a diferenciação como ferramenta competitiva essencial para que mercados emergentes possam inovar e qualificar suas ofertas.

O presente ensaio teórico tem por objetivo relacionar dois temas emergentes da literatura estratégica, o novo Marketing de Serviço e as GCC. Comumente são encontrados trabalhos e avanços focados exclusivamente nas cadeias de suprimentos globais, e também acerca do Marketing e seus avanços. No entanto, poucos estudos integram as necessidades das GCC em diferenciar através, por exemplo, do serviço. Este estudo tem por propósito promover a discussão entre estes tópicos, com ênfase no serviço como diferencial na GCC.

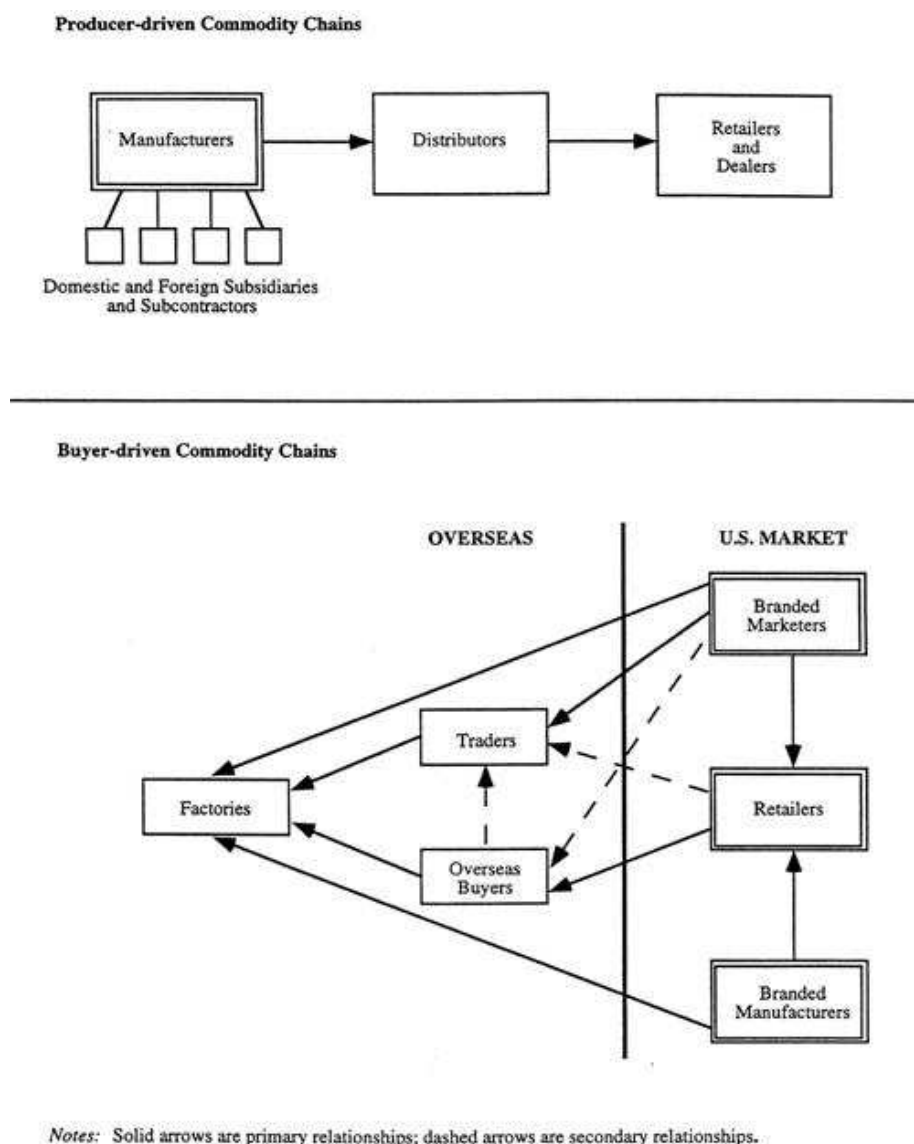
2 ABORDAGEM DAS GLOBAL COMMODITY CHAINS

A abordagem da *Global Commodity Chain* (GCC) foi desenvolvida para analisar relações e interações nos processos de produção global, especialmente nas estruturas de governança estabelecidas nestas cadeias. Seus conceitos foram propostos inicialmente pelos autores Gereffi e Korzeniewicz (1994), descrevendo uma abordagem em uma série de redes interorganizacionais agrupadas em relação a um *commodity* ou produto, ligando distribuição e os empreendimentos na economia global. Uma cadeia de *commodity* se refere a uma gama de atividades ao longo da cadeia, envolvidas com *design*, produção e marketing de um produto (GEREFFI, 1999).

Estas cadeias possuem empresas que determinam o controle e os parâmetros de operação dos envolvidos nestas cadeias, procurando dominar as atividades que são estratégicas e agregam maior valor, mencionam Fleury e Fleury (2005), gerando duas estruturas diferenciadas de governança de redes econômicas internacionais: as já mencionadas cadeias globais de *commodity producer-driven* e as cadeias globais de *commodity buyer-driven*. A 'Figura 1', procura demonstrar como as duas diferentes cadeias tradicionalmente se configuram. O conceito central é a proposição

de valor. Conforme Harris (2009, p.252), uma proposição de valor é “a promessa que uma empresa ou organização faz aos consumidores acerca da entrega de uma combinação particular de valores”. Conforme estabelece a Lógica Dominante do Serviço em Marketing, as empresas não fazem entregas, e sim proposição de valores aos consumidores, os verdadeiros entes que definem o que de fato representa valor (VARGO, LUSCH, 2008; LUSCH, VARGO, 2006; VARGO, LUSCH, 2004).

Figura 1: Cadeias *producer-driven* e *buyer-driven*.



Fonte: Gereffi (1999, p.42).

As cadeias de *commodity producer-driven* são caracterizadas por grandes empresas, geralmente transnacionais, quais exercem papel central na coordenação das redes de produção (incluindo suas ligações dos tipos *backward* e *forward*) (GEREFFI, 1999). São exemplos característicos destes tipos de cadeias, as indústrias de capital e tecnologia intensiva como a automobilística, computadores, semicondutores e maquinário pesado, onde os fabricantes destes produtos avançados são os principais agentes econômicos, mas não apenas em termos de ganhos, também na habilidade de exercer controle sobre as ligações com fornecedores de componentes e matérias-primas, e ligações com distribuidores e varejistas (GEREFFI, 1999).

Segundo Fleury e Fleury (2005, p.12) o que confere legitimidade a estas empresas para exercer o comando da cadeia é a posse de um “conjunto de competências mais completo e mais desenvolvido do que as demais empresas da cadeia”, geralmente com experiência e renome internacional e competência em operações, produto e marketing (FLEURY, FLEURY, 2005).

Já as cadeias de *commodity buyer-driven* se referem aquelas indústrias nas quais grandes varejistas, *branded marketers*, e *branded manufacturers* exercem o papel central na montagem de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores, tipicamente localizados no Terceiro Mundo (GEREFFI, 1999). São indústrias orientadas ao comércio de bens de consumo, caracterizadas por sistemas produtivos altamente competitivos, globalmente dispersos e, pela utilização de mão-de-obra intensiva, como as indústrias de calçados, brinquedos e eletrônicos.

Segundo Gereffi (1999) os lucros em cadeias *buyer-driven* derivam não de escala, volume ou avanços tecnológicos como nas cadeias *producer-driven*, mas de uma combinação de pesquisa, *design*, vendas, marketing e serviços financeiros, o que acaba permitindo aos varejistas, *branded marketers* e *branded manufacturers* agirem como intermediadores realizando a ligação de fábricas em diversos países com produtos específicos e os principais mercados consumidores. As empresas neste tipo de cadeia reconhecem que seus fornecedores internacionais possuem a capacidade de realizar todo o seu processo produtivo, restringindo a vantagem competitiva para o *design* e fortes marcas de produtos (GEREFFI, 1999).

Assim, uma das principais diferenças entre as GCC é o controle do ponto de vista da produção (*producer-driven*) ou do gerenciamento e investimento em ativos intangíveis (marketing, *branding*), sem propriedade alguma dos meios de produção (*buyer-driven*). Os ativos intangíveis vêm se tornando, por vezes, a fonte essencial da vantagem competitiva. Autores como Prahalad e Ramaswamy (2004) e, Vargo e Lusch (2004), destacam que na perspectiva do serviço, ou da co-criação de valor, que outros fatores, além dos benefícios funcionais (tangíveis) dos produtos estão sendo avaliados. Como exemplo, se destaca a emergente atenção para conhecimentos e habilidades, ao longo das cadeias de suprimentos.

3 O PAPEL DO MARKETING NAS GLOBAL COMMODITY CHAINS

As duas formas de GCC apresentadas possuem características diferentes e também focos diferentes, e isto influencia na forma de gestão de marketing das empresas pertencentes às diferentes cadeias. Como pode ser visto no 'Quadro 1', as empresas líderes, tanto nas cadeias *producer-driven* quanto nas *buyer-driven* são levadas a buscar competências em marketing, pois são as detentoras das marcas e dominam as cadeias, seja por produção ou por detenção do mercado. Por exemplo, no critério gestão da marca, as empresas precisam lidar simultaneamente com aspectos tangíveis e intangíveis das marcas, tendo em vista a promoção de produtos, linhas de produtos e a marca da organização nos mercados de atuação (HARRIS, 2009). Outro aspecto importante é a percepção acerca do posicionamento de marketing em ambas as cadeias, quais apesar das diferenças, se orientam para mercado (JAWORSKI, KOHLI, 1993). A orientação para mercado é um conceito relativamente disseminado na literatura de Marketing, o qual compartilha de diversos elementos interdisciplinares com a Estratégia, e pode servir como ponto de partida para pesquisas mais avançadas na relação entre mercados e atributos de produtos e serviços.

Quadro1: Características das empresas líderes nas diferentes GCC.

Tipo de Cadeia (empresa líder)	Competência em Operações	Competência em Desenvolvimento de Produtos	Competência em Marketing
<i>producer-driven</i>	Forte; coordena e controla.	Forte; concepção de produtos.	Orientada para o mercado.
<i>buyer-driven</i>	Fraca.	Fraca; exerce o papel de comprador.	Orientada para o mercado.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2005, p.13).

Ambas as cadeias possuem a necessidade que o desenvolvimento do seu marketing seja para a manutenção ou criação dos mercados. O conceito desenvolvimento de mercado atende a esta expectativa, sendo a expansão do mercado de atuação da firma, através do ingresso em outro segmento. No caso das cadeias globais, através da entrada em novas áreas geográficas, o que implica na identificação dos canais e meios apropriados para que este ingresso seja viável e de retorno significativo e favorável para a firma (HARRIS, 2009).

As cadeias *producer-driven* por possuírem o domínio e o controle das operações com base na produção, necessitam desenvolver estratégias específicas para que possam ter o melhor acesso aos seus consumidores, sem ficar dependentes de outros na cadeia, pois geralmente não vendem seus produtos

diretamente ao consumidor final (existem etapas intermediárias na cadeia de distribuição). A indústria automobilística, exemplo claro deste tipo de cadeia, muitas vezes desenvolve estratégias de avanço na cadeia para se aproximar do mercado, além de desenvolver ações e estratégias constantes para o fortalecimento da marca e do produto, seja diretamente com o mercado, ou por intermédio dos seus distribuidores.

Já no caso das cadeias *buyer-driven*, muitas vezes as empresas líderes optam por não desenvolver as competências na produção (muitas vezes não realizando nenhuma produção), focando diretamente no marketing e em suas marcas. Exemplos são bem conhecidos destes “produtores sem fábricas”, que incluem empresas como a *Nike* e a *Reebok*. A indústria do vestuário é um exemplo típico destas cadeias, e que geram um padrão altamente agressivo de fornecimento global por meio de uma variedade de canais organizacionais, incluindo gigantes cadeias de desconto (*Wal-Mart* ou *Target*), *branded-marketers* de alto padrão (*Liz Claiborne*, *Tommy Hilfiger*, *Nautica*), lojas de roupas especializadas (*The Limited*, *The Gap*) e crescentes programas de marca própria dos varejistas de massa (*JC Penney*, *Sears*) (GEREFFI, 1999, p.40). Muitas destas empresas líderes das cadeias estão cada vez mais se afastando de suas atividades de produção em favor da construção do marketing e de marcas globais (como a *Levi Strauss & Co.*). Outras estão mudando seu papel tradicional de varejistas e capitalizando tanto com suas marcas quanto com as suas lojas ‘conceito’ próprias, como a *Nike*, *Disney*, *Warner Bros*, *Adidas*, entre outras (GEREFFI, 1999).

As relações entre o *mix* de marketing e as marcas, também estão sendo observadas nestes mercados (YOO, DONTU, LEE, 2000). O principal objetivo é crescimento através de *Brand Equity*, que é conceituada por Harris (2009) como “a medida financeira relacionada com o valor estimado de uma marca”. Quanto maior esta medida, mais forte é a empresa, e por consequência, maiores os valores agregados nas suas proposições de valor. Os autores destacam que a composição de *Brand Equity* releva intensidade da marca, ou visibilidade que esta possui e suas associações, além de lealdade dos consumidores e qualidade percebida.

Especialmente nas cadeias *buyer-driven*, devido a perspectivas de melhores margens de resultado, empresas de diversas partes do mundo, especialmente da Ásia que são fornecedoras dos grandes varejistas, muitas vezes tem buscado mudar

seu papel criando marcas próprias e aumentando o seu *Brand Equity*, tanto no mercado interno como externo. As atividades que compõe a abordagem de orientação para mercado segundo Jaworski e Kholi (1993) seriam a geração de inteligência, a disseminação de inteligência e o tempo de resposta aos consumidores. As empresas líderes nas cadeias *producer-driven* geralmente investem mais em geração de inteligência, principalmente em relação ao conhecimento sobre seus clientes e concorrentes, devido a seu maior distanciamento da distribuição e do varejo e os processos de inovação para a diferenciação e conquista de mercado. Já a disseminação desta inteligência é fundamental, pois o tempo de resposta ao mercado geralmente tende a ser mais lento já que envolve tecnologias de produção e processos para a fabricação e adequação, seja em função dos clientes, seja em virtude da concorrência.

Para as cadeias *buyer-driven* a orientação para mercado muitas vezes é um aspecto primordial, devido às exigências de mercado e a ênfase no marketing e na gestão da marca. Neste aspecto o tempo de resposta muitas vezes pode ser uma das atividades mais importantes deste tipo de cadeia, chegando até a escolha de alteração da configuração tradicional destas cadeias quando necessário, como demonstra o exemplo da empresa de confecções Zara, que apesar de ser focada em varejo, e ter o enfoque de trabalhar sua marca globalmente, (para atender aos seus clientes e ter através de sua geração de inteligência por meio de todas as suas lojas no mundo, a busca pelo melhor tempo de resposta possível), a levou a fazer o avanço na cadeia e ser dona de grande parte de seus fornecedores (verticalização). O exemplo mostra o cenário de obscurecimento das tradicionais fronteiras entre firmas e o realinhamento de interesses dentro das cadeias, que a concentração dos varejistas tem forçado, e onde cada comprador e elo da cadeia, de vestuários, por exemplo, tornam-se ativamente envolvidos não apenas na competição entre os varejistas, mas também com eles (GEREFFI, 1999).

O exemplo, e o cenário apresentados anteriormente, mostram que para lidar com esta nova competição, *branded-marketers* estão adotando várias respostas estratégicas que irão alterar o conteúdo e escopo de sua rede de fornecimento global, trabalhando junto com seus fornecedores e, reduzindo assim sua própria compra e redistribuindo atividades (GEREFFI, 1999). Assim, segundo Gereffi (1999) diversas empresas do leste asiático que foram pioneiras no fornecimento para

grandes varejistas, estão migrando seu papel e integrando sua *expertise* em produção com *design* e marcas próprias, como demonstram a *Hyundai* e a *Samsung*.

Em contrapartida, estas mudanças e este cenário diferenciado também têm mostrado exemplos contrários, onde empresas como *Daewoon* e *Mitac Corporation* (fabricante de computadores pessoais) mudaram suas estratégias (e principalmente seu marketing), abrindo mão da construção e das marcas próprias desenvolvidas ao longo dos anos, para se dedicarem apenas a produção e ao fornecimento de produtos para outras empresas dentro das cadeias *buyer-driven*, devido a seus retornos serem melhores desta forma (GEREFFI, 1999).

Finalizando a conexão entre as disciplinas de interesse, Slater e Narver (2000, p.69) definem Orientação para Mercado como “a cultura de negócio que produz desempenho excelente através do compromisso de criar valor superior para os clientes” (embora valor seja uma proposição, e não criação). Para Hunt e Lambe (2000, p.26) “pode ser vista como uma ‘ponte’ entre a estratégia de negócio selecionada e a cultura organizacional”. Kohli e Jaworski (1990, p.1), simplificam, dizendo que a orientação para mercado “significa a aplicação do conceito de marketing”. Hunt e Lambe (2000) abordam a orientação para mercado como a fronteira entre as disciplinas de Marketing e Estratégia. Segundo eles, a conexão está nas “culturas organizacionais que podem facilitar o desenvolvimento da estratégia, que pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável” (HUNT, LAMBE, 2000, p.25).

Conforme se pode observar em estudos desenvolvidos no Brasil, a questão estratégica da marca está tomando outras formas para além da mensuração e geração de valor. Os estudos recentes indicam que outros contextos passam a configurar parte das preocupações estratégicas, o que impacta nas cadeias de suprimentos. Por exemplo, Crescitelli e Figueiredo (2009) apresentam o valor de marca em perspectiva sistêmica e dinâmica, em constante evolução e transições ao longo do tempo (alterações decorrentes das mudanças de comportamento de consumo). Os autores propõem a utilização de modelos computacionais para monitorar a evolução do valor da marca em diferentes cenários.

Assim como nas alterações sistêmicas e dinâmicas de mercado, os ambientes virtuais de comunidades de consumo também impactam nas cadeias de suprimento

locais e globais. Estas comunidades virtuais exercem significativa influência no comportamento do consumidor, como apresentam Almeida et al. (2011) em estudo no Brasil, que podem servir como referência para o desenvolvimento de ofertas mais coerentes e universais (globais). Em outra seara, mas igualmente relevante, Hernandez et al. (2011) discutem a extensão da marca corporativa, e as influências da marca principal nas submarcas relacionadas com o serviço de uma empresa. Quando as marcas são globais em relevância a percepção de atuação e utilidade global é percebida como superior diante daquelas localmente estabelecidas, exceto quando as locais apresentam consistência entre proposta e realização dos benefícios. De qualquer forma, o impacto das marcas globais é muito mais significativo em termos de percepções gerais estabelecidos nos mercados, como é o caso da Toyota, Wall Mart, Mcdonalds e outras grandes corporações com atuação em diversos países.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da abordagem das GCC mostra não apenas a importância do marketing para a definição das ações e estratégias, tanto de cadeias *buyer-driven* como de cadeias *producer-driven*, mas as necessidades de investimento direcionado para área. As disciplinas apresentam importantes elementos complementares, como as estratégias de atuação na cadeia, além dos posicionamentos de marca através desta definição. De certo modo, estratégia e marketing se complementam em termos de estrutura e posicionamento da firma no mercado.

Cadeias de *commodity* como do café, migraram de *producer-driven* para *buyer-driven* na medida em que alterações de regulamentações, mercado e forma de produção aconteceram, passando o comando da cadeia dos produtores agricultores para as empresas que possuem o acesso aos mercados e construíram uma marca (*Brand Equity*). Por esta razão, estas empresas comandam a demanda e a produção da cadeia, estabelecendo formas e critérios de produção. O mesmo aconteceu em diversas cadeias de alimentos e hortifruti, que passaram do domínio dos produtores para os grandes varejistas, como as cadeias de supermercados.

Para tentar contornar a situação, estes produtores se voltam para estratégias de marketing, buscando diferenciar os seus produtos, seja por qualidade ou diferenciais (como a promoção dos produtos orgânicos), buscando trabalhar o marketing da mesma forma que as cadeias de vestuário (em especial através da construção de marcas fortes).

No Brasil, esta mesma situação se repete com as cadeias globais de diversas indústrias. No caso da indústria calçadista, em sua maioria sempre foi uma fornecedora para grandes varejistas, principalmente internacionalmente, o que leva até hoje a uma dependência dos intermediários devido ao acesso aos mercados e acesso direto ao consumidor. Mas da mesma forma, já existem movimentos de empresas e empresários no país, para que as GCC a que pertencem sejam alteradas, seja por meio do avanço na cadeia com estabelecimento de lojas próprias e pontos de venda (como no caso dos sapatos *Dumond*), ou pelo acompanhamento das grandes cadeias *buyer-driven*. Isto significa que empresas, como por exemplo, a *Arezzo*, se desverticalizem, e dediquem seu foco a gestão da marca e do *design*, terceirizando as suas produções, inclusive várias delas para a Ásia, e passando a serem gestoras de suas cadeias de fornecimento, movendo-se ao longo do tempo de *producer-driven* para *buyer-driven*.

A abordagem das GCC permite uma análise das cadeias globais sob o ponto de vista de sua estruturação e governança, possibilitando a visão das relações econômicas, mas principalmente das evoluções e mudanças destas cadeias e empresas. Bem como, se faz notável a importância do marketing e das estratégias de marketing e, da gestão de marketing e marca, em diferentes mercados e indústrias, nas diferentes cadeias. O estudo da contribuição da *Brand Equity* nas cadeias de suprimentos é um elemento relevante em termos estratégicos.

Como todo esforço de pesquisa, o presente ensaio possui suas limitações. Destas limitações emanam as possibilidades para pesquisas futuras. Primeiramente, as idéias defendidas neste ensaio devem ser testadas empiricamente, tendo em vista identificar qual a real importância, por exemplo, da marca nos diferentes tipos de cadeias. Igualmente importante é analisar a intensidade das estratégias de orientação para mercado nos dois tipos de cadeias referenciados neste estudo (*producer-driven* e *buyer-driven*). Outro elemento complexo é a própria mensuração

do valor de marca, que pode contar com elementos adicionais em cenários como o das cadeias (diferente das análises tradicionais de varejo).

Por fim, a análise da intitulada 'Lógica Dominante do Serviço', proposta por Lusch e Vargo (2004) pode representar uma nova lente na análise das estratégias das cadeias de distribuição, porque o foco é direcionado dos tangíveis aos intangíveis. Neste cenário emergem outros conceitos de importância, como aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. As alternativas, assim como os desafios estão listados, além de outros pontos que podem ser investigados. Relacionar as GCC e o Marketing pode representar avanços.

O impacto das marcas globais também é relevante para as GCC, especialmente quando considerada sua capacidade de transmissão de credibilidade aos clientes. Além das estratégias tradicionais, as marcas passam a ocupar locais mais complexos e democráticos nos mercados, como na *Internet* e além, nas redes de relacionamentos físicas e virtuais de consumidores especializados ao redor do globo. As estratégias em mídias digitais e a gestão do conhecimento dos clientes devem ser elencadas nas estratégias de marketing e nas diretrizes estratégicas gerais das organizações.

O presente estudo se limitou a uma análise teórica acerca da relação entre as áreas de Marketing e Estratégia no contexto das GCC. Todavia, as limitações evidentes se relacionam com a necessidade de operacionalizar estudos empíricos que apresentem vantagens e desvantagens de uma abordagem integrada, bem como as implicações dos novos canais de comunicação e distribuição disponíveis nos mercados, em sua relação com as marcas. As abordagens e orientações de ingresso e de atuação nos mercados também requerem investigação, tendo em vista identificar as melhores estratégias de ação nas GCC. Outra perspectiva interessante para estudos futuros é a de Humphrey e Schmitz (2001), que trata da governança das cadeias globais, no que tange a geração (ou co-criação) de valor.

ABSTRACT

The present study aims to establish a relationship between the strategies of global channels with marketing aspects such as brand strength. It is to reconcile attributes of Strategy and Marketing. The global economic changes have led to modification in the business, forcing to join a discussion on the strategies and enhanced skills. Based on the idea of holding the knowledge and skills as a true competitive advantage, many players start to act in the management of design and brand as the core elements of the business policies where the value proposition can be better defined to consumer markets.

Key-words: Global Commodity Chain (GCC); Marketing; Strategy; Brand.

NOTAS

¹ Doutor em Administração. Docente do Mestrado em Administração da UNISC.

² Doutor em Administração. Docente da UFAL.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. O.; MAZZON, J. A.; DHOLAKIA, U.; MÜLLER NETO, H. F. (2011). Os Efeitos da Participação em Comunidades Virtuais de Marca no Comportamento do Consumidor: Proposição e Teste de um Modelo Teórico. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, v.15, n.3, p.366-391, Maio/Junho.

CRESCITELLI, E.; FIGUEIREDO, J. B. (2009). Brand Equity Evolution: A System Dynamics Model. *BAR: Brazilian Administration Review*, v.6, n.2, p.101-117, Abr./Jun.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (2005). A Arquitetura das Redes Empresariais como Função do Domínio do Conhecimento. In: AMATO NETO, J. (organizador). *Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas.

GEREFFI, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, v.48, n.1, p.37-70, June.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger.

HARRIS, P. (2009). *Penguin Dictionary of Marketing*. London: Penguin Books.

HERNANDEZ, J. M. C.; MENCK, T. M.; LOPEZ, D. M. G.; MOCELLIN, L. F. T. (2011). Extensão de Marcas Corporativas de Serviços: O Efeito da Similaridade Percebida da Extensão e da Qualidade Percebida da Marca. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, v.15, n.4, p.561-579, Julho/Agosto.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (2001). Governance in Global Value Chains. *IDS Bulletin*, v.32, n.3, England.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. (2000). Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*, v.2, n.1, p.17-43, March.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Chicago, v.57, n.3, p.53-70, July.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Chicago, NY, v.54, n.2, p.1-18, April.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (2006). Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, v.6, n.3, p.281-288.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, NY, v.18, n.3, p.5-14.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, v.48, n.1, p.69-73, April.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, p.1-17, January.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.36, n.1, p.1-10, August.

VARGO, S. L.; MORGAN, F. W. (2005). Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. *Journal of Macromarketing*, v.25, n.1, p.42-53, June.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Academy of Marketing Science*, v.28, n.2, p.195-211.