Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.31762

BRANDING CORPORATIVO, ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA DE MARCA E ASSESSORIA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

Fernanda Christina Baddini Costa[1]

RESUMO: Este artigo analisa como o branding corporativo, a estruturação organizacional e a estratégia de marca podem apoiar a internacionalização de pequenas e médias empresas, propondo um modelo de assessoria orientado à construção de reputação, adaptação e competitividade em mercados internacionais. Realiza-se uma revisão bibliográfica integrativa, de natureza analítico-conceitual, com protocolo transparente de busca e seleção de estudos publicados entre 2021 e 2026. Foram consideradas publicações localizáveis em Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, SciELO e Google Scholar, combinando descritores relacionados a branding corporativo, orientação de marca, estratégia, capacidades de marketing, internacionalização, reputação, processos empresariais, redes e pequenas e médias empresas. A síntese articula branding corporativo, visão baseada em recursos, capacidades dinâmicas, internacionalização e aprendizagem, orientação para o mercado, adaptação versus padronização, estruturação de processos, redes empresariais e governança. Os resultados indicam que a marca pode funcionar como capacidade estratégica quando é traduzida em identidade, posicionamento, promessa, cultura, processos, experiências e evidências reconhecíveis nos mercados-alvo. Para PMEs, a assessoria é especialmente relevante porque reduz assimetrias de conhecimento, organiza prioridades, seleciona mercados, estrutura rotinas, coordena parceiros e transforma recursos limitados em propostas de valor coerentes. Propõe-se um modelo de assessoria em sete etapas: diagnóstico, definição do núcleo de marca, escolha de mercados e proposta de valor, estruturação de processos, adaptação e validação, implantação assistida e monitoramento. Conclui-se que a competitividade internacional de PMEs depende menos de comunicação isolada e mais da integração entre estratégia, marca, operação, aprendizagem e governança.

Palavras-chave: Marketing. Comércio internacional. Pequenas e médias empresas. Reputação. Estratégia.

ABSTRACT: This article examines how corporate branding, organizational structuring, and brand strategy can support the internationalization of small and medium-sized enterprises, proposing an advisory model oriented toward reputation building, adaptation, and competitiveness in international markets. It presents an integrative, analytical-conceptual literature review based on a transparent search and selection protocol covering studies published between 2021 and 2026. The review considered publications retrievable from Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, SciELO, and Google Scholar, combining descriptors related to corporate branding, brand orientation, strategy, marketing capabilities, internationalization, reputation, business processes, networks, and small and medium-sized enterprises. The synthesis connects corporate branding, the resource-based view, dynamic capabilities, internationalization and learning, market orientation, standardization versus adaptation, process structuring, business networks, and governance. Findings indicate that a brand can operate as a strategic capability when translated into identity, positioning, promise, culture, processes, experiences, and recognizable evidence in target markets. For SMEs, advisory support is particularly relevant because it reduces knowledge asymmetries, organizes priorities, selects markets, structures routines, coordinates partners, and transforms limited resources into coherent value propositions. A seven-stage advisory

[1] Graduada em Jornalismo pela ESPM-SP. Cursando MBA em Business Management na uni verdade Thomas More University, Kentucky US.

model is proposed: diagnosis, definition of the brand core, market and value proposition choices, process structuring, adaptation and validation, assisted implementation, and monitoring. The article concludes that SME international competitiveness depends less on isolated communication and more on the integration of strategy, brand, operations, learning, and governance.

Keywords: Marketing. International trade. Small and medium-sized enterprises. Reputation. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização deixou de ser explicada apenas pela abertura de filiais, pelo aumento das exportações ou pela transferência de produtos para outros países. Pequenas e médias empresas podem testar propostas de valor, atender clientes estrangeiros, construir comunidades e operar em redes transnacionais sem reproduzir integralmente a infraestrutura física de grandes corporações. Essa possibilidade amplia o alcance, mas também intensifica a exposição a avaliações públicas, conflitos culturais, riscos regulatórios e comparações permanentes. A empresa que entra em um mercado externo apresenta não apenas um produto ou serviço: apresenta uma identidade, uma promessa e uma expectativa de relacionamento.

A gestão da marca corporativa ocorre em ambiente de elevada exposição pública, mudanças culturais e competição por atenção, confiança e legitimidade. Clientes, parceiros, empregados e instituições avaliam a empresa por múltiplos pontos de contato. A literatura de branding destaca que a força da marca depende da coerência entre identidade, cultura, comportamento, comunicação e experiência, e não apenas da aparência das campanhas (Balmer, 2013; Balmer; Podnar, 2021).

Essa complexidade é ampliada pela internacionalização. A empresa precisa interpretar sinais de diferentes idiomas, países, canais e segmentos, transformando informação em escolhas de mercado, proposta de valor, posicionamento e relacionamento. Isso é especialmente relevante para empresas brasileiras e latino-americanas de serviços, conhecimento, educação, tecnologia, wellness, consultoria e outros segmentos especializados, cuja expansão depende de reputação, confiança, relacionamento e capacidade de adaptação. Estudos sobre capacidades de marketing e exportação mostram que desempenho internacional depende de aprendizagem, inovação, orientação para o mercado e coordenação, e não apenas de presença comercial (Ghasempour Ganji; Kazemi, 2024; Han; Goxe; Freeman, 2024).

O problema é especialmente complexo no branding. A marca precisa ser coerente, mas a coerência não equivale à repetição mecânica. Uma mensagem pode exigir adaptação linguística e cultural, enquanto atributos centrais — como qualidade, segurança, transparência

ou proximidade — precisam permanecer reconhecíveis. A empresa deve tratar a marca como componente de uma capacidade organizacional, e não como substituta da experiência, do relacionamento ou do julgamento profissional.

A literatura recente sobre branding, marketing internacional e reputação reúne perspectivas de identidade, orientação de mercado, cocriação, experiência, redes, adaptação, inovação e governança. Ainda permanece uma lacuna integradora: como relacionar a gestão da marca corporativa, a internacionalização e a estruturação dos processos empresariais em um mesmo modelo explicativo, especialmente no caso de PMEs?

A questão não é apenas saber se uma campanha alcança o público. É necessário investigar como a empresa escuta mercados, seleciona oportunidades, aprende com clientes, coordena parceiros, traduz a identidade e sustenta a entrega. A revisão de Moreira, Mamede e Santos (2024) sobre automação de processos em pequenas e médias empresas mostra que iniciativas de melhoria dependem de documentação do processo atual, desenho do processo futuro, teste, implantação, monitoramento, gestão da mudança e avaliação. A mesma lógica se aplica ao branding: produzir comunicação sem rever processos e responsabilidades pode aumentar volume sem aumentar coerência.

A relevância gerencial decorre desse descompasso. Consultorias e assessorias em branding podem ser contratadas para redefinir identidade, posicionamento e arquitetura de marca, enquanto empresas também buscam estruturar processos, reduzir custos e ampliar sua atuação internacional. Se as agendas forem tratadas separadamente, a empresa pode comunicar mensagens que a operação não consegue cumprir. Se forem integradas, a assessoria conecta escuta, estratégia, conteúdo, atendimento, vendas, pós-venda e aprendizagem.

Este artigo responde ao problema: como a literatura científica explica a contribuição do branding corporativo, da estruturação organizacional e da assessoria empresarial para a internacionalização de pequenas e médias empresas? O objetivo é sintetizar criticamente evidências e proposições, identificar mecanismos e condições de contorno, e oferecer uma contribuição aplicada: um modelo de assessoria para empresas que pretendem ingressar, expandir ou consolidar operações em mercados internacionais.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A literatura apresenta um problema de integração entre marca, estratégia e organização. Branding corporativo é frequentemente tratado como comunicação, identidade visual ou gestão

de campanhas, enquanto a estruturação empresarial é analisada em termos de processos, recursos e controles. Para a internacionalização, essa separação é insuficiente: a marca expressa uma promessa, mas a empresa precisa possuir capacidades para cumprir essa promessa em contextos culturais, institucionais e competitivos distintos. A assessoria deve conectar identidade, posicionamento, proposta de valor, governança, pessoas, processos e relacionamento com parceiros (Balmer, 2013; Balmer; Podnar, 2021).

O segundo problema é a assimetria de recursos e conhecimento enfrentada por PMEs. Empresas menores podem possuir flexibilidade, proximidade do cliente e especialização de nicho, mas normalmente dispõem de menor orçamento, menor acesso a especialistas, menor poder de negociação e estruturas internacionais mais frágeis. A internacionalização pode ampliar receita e aprendizagem, mas também expõe a organização a riscos de reputação, inadequação cultural, falhas operacionais e dependência de intermediários. A assessoria precisa, portanto, priorizar, sequenciar e traduzir conceitos estratégicos em rotinas executáveis (Han; Goxe; Freeman, 2024; Mmadubuko et al., 2026).

O terceiro problema é a dificuldade de transformar estratégia de marca em estruturação empresarial. Uma identidade não produz vantagem se não orientar decisões de produto, atendimento, logística, conteúdo, contratação, escolha de parceiros e resposta a crises. Do mesmo modo, processos eficientes não constroem reputação se a experiência entregue contradiz a promessa. A literatura sobre gestão e automação de processos mostra que documentação, desenho, teste, implantação, monitoramento, gestão da mudança e avaliação são condições para melhoria sustentável (Moreira; Mamede; Santos, 2024).

A internacionalização acrescenta a decisão entre padronizar e adaptar. A PME precisa preservar elementos centrais da identidade e, simultaneamente, responder a idiomas, códigos culturais, regulações, canais, imagens de origem e expectativas locais. A adaptação sem estratégia pode fragmentar a marca; a padronização rígida pode produzir irrelevância. A assessoria atua como mecanismo de aprendizagem, conectando análise de mercado, conhecimento local, experimentação, validação e reconfiguração (Theodosiou; Leonidou, 2003; Johanson; Vahlne, 2009).

Diante disso, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como a literatura científica explica a contribuição do branding corporativo, da estruturação estratégica e da assessoria empresarial para a internacionalização de pequenas e médias empresas?

A pergunta é desdobrada em quatro questões:

(a) Como o branding corporativo se converte em capacidade estratégica para PMEs?;

(b) Quais estruturas, processos e capacidades sustentam a estratégia de marca em mercados internacionais?;

(c) Como a assessoria pode apoiar reputação, adaptação e competitividade?; e

(d) Quais condições organizacionais, relacionais e institucionais limitam ou potencializam esse processo?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Analisar, por meio de revisão bibliográfica integrativa da literatura publicada entre 2021 e 2026, como branding corporativo, estruturação organizacional, estratégia de marca e assessoria empresarial contribuem para a internacionalização de pequenas e médias empresas, identificando os mecanismos de reputação, adaptação, aprendizagem e competitividade.

3.2 Objetivos específicos

Delimitar os conceitos de branding corporativo, orientação de marca, estratégia, estruturação empresarial, capacidades dinâmicas, reputação, assessoria e internacionalização de PMEs.

Identificar as principais correntes de pensamento que explicam a relação entre marca, recursos, capacidades, aprendizagem, redes, adaptação e desempenho internacional.

Sistematizar os elementos de uma estratégia de marca internacional: identidade, posicionamento, proposta de valor, arquitetura, comunicação, experiência, cultura e evidências.

Analisar como processos, governança, pessoas, informações, parceiros e rotinas de decisão estruturam a entrega da promessa de marca nos mercados estrangeiros.

Examinar como a assessoria pode apoiar diagnóstico, priorização, escolha de mercados, adaptação, implantação, monitoramento e desenvolvimento de capacidades internas em PMEs.

Propor um modelo conceitual e uma agenda de pesquisa com implicações para consultoria em branding, estratégia de marca e otimização de negócios.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Branding corporativo refere-se à gestão da organização como marca, incluindo identidade, cultura, comportamento, comunicação e relacionamento com stakeholders.

Diferencia-se da gestão de uma marca de produto porque a organização inteira se torna objeto de avaliação. A marca corporativa funciona como uma promessa institucional: afirma como a empresa pretende agir, que valor oferece e que compromissos considera centrais (Balmer, 2013).

A orientação de marca transforma essa promessa em princípio estratégico. Ela requer que decisões de produto, serviço, pessoas, parceiros e comunicação sejam avaliadas à luz da identidade. Balmer e Podnar (2021) ressaltam que identidade, imagens internas e identificação dos membros da organização influenciam a orientação de marca. Urde, Baumgarth e Merrilees (2013) mostram que orientação de marca e orientação de mercado não precisam ser alternativas; podem combinar consistência interna e sensibilidade externa.

No contexto internacional, a marca enfrenta múltiplas interpretações. A reputação de uma empresa pode envolver competência, confiabilidade, integridade, responsabilidade e familiaridade, mas os pesos de cada dimensão variam entre países e públicos. Goyal, Mukherjee e Kumar (2026) destacam que reputação internacional é um campo multistakeholder, relacionado a consumidores, trabalhadores, parceiros, instituições e desempenho organizacional. A marca, portanto, deve ser gerida como sistema de relações, não como conjunto de peças de comunicação.

A orientação de marca pode ampliar a capacidade de interpretar avaliações, comentários, pesquisas, interações e sinais de mercado quando esses materiais são organizados por rotinas de escuta e análise. Entretanto, qualquer análise oferece uma representação parcial da identidade percebida. Ironia, ambiguidade, conflitos culturais e experiências não registradas exigem interpretação. A escuta deve fortalecer a decisão, sem transformar métricas de atenção em sinônimo de reputação.

4.1 Estratégia de marca, posicionamento e proposta de valor

Estratégia de marca é o conjunto de escolhas que define como a organização pretende ser reconhecida, por quem, em quais contextos e com quais provas. Inclui identidade, propósito, posicionamento, promessa, arquitetura, personalidade, tom, critérios de experiência e prioridades de relacionamento. Uma estratégia consistente limita dispersão e orienta decisões de produto, serviço, comunicação, pessoas e parceiros.

O posicionamento internacional precisa articular diferenciação e relevância. Diferenciação sem compreensão do mercado pode produzir uma proposta exótica, mas pouco útil; relevância sem identidade pode conduzir à imitação. A assessoria deve transformar o

posicionamento em hipóteses, selecionar públicos, definir evidências, testar mensagens e acompanhar respostas. A decisão deve considerar não apenas preferências declaradas, mas também barreiras institucionais, canais, concorrentes e capacidades de entrega.

A adaptação de conteúdo, serviço e relacionamento deve preservar um núcleo de marca. Esse núcleo reúne atributos que precisam permanecer reconhecíveis e elementos que podem ser ajustados a idioma, cultura, legislação, canal ou ocasião. A produção de versões locais deve seguir critérios de aprovação, validação por interlocutores do mercado e registro das decisões. O valor estratégico não está em comunicar mais, mas em comunicar de modo coerente, relevante e verificável.

A estratégia de marca também deve orientar aprendizagem. Cada entrada em um mercado estrangeiro pode ser tratada como ciclo de hipótese, ação, observação e revisão. Indicadores de reconhecimento, confiança, conversão, satisfação, recompra, indicação e qualidade do relacionamento devem ser combinados com evidências qualitativas. Assim, a empresa evita confundir alcance com reputação e transforma experiência em capacidade.

4.2 Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas

A visão baseada em recursos explica vantagem competitiva pela combinação de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e sem substitutos estratégicos equivalentes (Barney, 1991). Para uma PME internacional, recursos relevantes incluem conhecimento de cliente, reputação, relacionamentos, marca, processos, pessoas, dados, experiência setorial e capacidade de aprender. A vantagem reside na combinação e na coordenação, não em um recurso isolado.

Teece (2007) define capacidades dinâmicas como processos de perceber oportunidades e ameaças, aproveitá-las e reconfigurar recursos. Aplicada ao branding internacional, essa perspectiva permite compreender a assessoria como apoio ao sensing, seizing e transforming. A empresa pode perceber mudanças em preferências e reputação; aproveitar oportunidades por meio de ofertas, conteúdos, canais e parcerias; e reconfigurar processos de atendimento, distribuição, comunicação e relacionamento.

A capacidade estratégica não é equivalente à contratação de uma ferramenta ou à elaboração de um manual. Exige pessoas capazes de formular problemas, rotinas de validação, integração entre áreas, decisão sobre prioridades, documentação, aprendizagem e transferência de conhecimento. Estudos sobre capacidades de marketing e exportação mostram que

exploração e aproveitamento de mercados dependem de ambidestria, coordenação e orientação para o mercado (Ghasempour Ganji; Kazemi, 2024).

A orientação estratégica, por sua vez, é uma postura organizacional. Ela influencia a velocidade e a qualidade da internacionalização por meio de gestão do conhecimento, inovação, capacidades de marketing e relacionamento. Essas evidências sustentam a ideia de que desempenho internacional é indireto e depende de capacidades complementares, especialmente em empresas de menor porte.

4.3 Internacionalização, aprendizagem e adaptação

O modelo de Uppsala interpreta a internacionalização como processo de aprendizagem incremental, no qual a empresa aumenta compromisso conforme reduz incerteza e acumula conhecimento de mercado (Johanson; Vahlne, 2009). Embora canais digitais acelerem contatos e transações, a necessidade de conhecimento contextual permanece. A assessoria pode organizar informações e experimentos, mas não elimina a distância institucional, cultural ou relacional.

A perspectiva de redes destaca que empresas obtêm acesso, informação e legitimidade por meio de parceiros, clientes, distribuidores e comunidades. Han, Goxe e Freeman (2024) mostram que redes e internacionalização podem facilitar recursos, conhecimento e confiança, mas também gerar dependência e efeitos negativos. A relevância de um relacionamento não pode ser reduzida a volume ou frequência; exige avaliar reciprocidade, qualidade, confiança e contribuição estratégica.

A adaptação internacional envolve decisões sobre produto, comunicação, serviço, canais, preço, conteúdo e relações. Theodosiou e Leonidou (2003) mostram que a dicotomia entre padronização e adaptação deve ser tratada de forma contingencial. A empresa precisa definir quais atributos são invariáveis, quais expressões são adaptáveis e quais mudanças exigem aprovação ou pesquisa local. A assessoria deve transformar essas escolhas em critérios, testes e rotinas de aprendizagem.

A imagem do país de origem também interfere na interpretação da marca. Leonidou et al. (2022) demonstram que percepções sobre a origem são moderadas por diferenças macro e características do público. A adaptação responsável requer pesquisa local, diversidade de interlocutores, validação por pessoas do mercado e monitoramento de efeitos desiguais. A PME não deve presumir que uma mensagem bem-sucedida em seu país será automaticamente legítima em outro.

4.4 Estruturação organizacional e melhoria de processos empresariais

Neste estudo, estruturação organizacional refere-se ao conjunto de mecanismos, processos, responsabilidades, recursos e rotinas que permitem à PME transformar sua estratégia de marca em capacidade efetiva de operação, relacionamento e crescimento em mercados internacionais. Inclui definição de papéis, autoridade, governança, processos críticos, documentação, gestão de parceiros, indicadores e mecanismos de aprendizagem. Processos empresariais são conjuntos de atividades conectadas que transformam entradas em entregas para clientes ou outros stakeholders. Moreira, Mamede e Santos (2024), em revisão de estudos sobre automação e melhoria de processos, destacam documentação, desenho, teste, implantação, monitoramento, gestão da mudança e avaliação como fatores de sucesso.

A melhoria de processos deve começar pelo problema, e não pela ferramenta. Processos repetitivos, baseados em regras, estruturados, frequentes e com baixa complexidade tendem a ser candidatos mais previsíveis à padronização ou automação. Em atividades semi-estruturadas, a empresa precisa preservar supervisão, exceções e responsabilidade, especialmente quando estão envolvidas reclamações, reputação, direitos ou compromissos de marca (Moreira; Mamede; Santos, 2024).

No branding, os processos relevantes incluem pesquisa de mercado, gestão de conteúdo, localização, campanhas, atendimento, tratamento de reclamações, análise de avaliações, aprovação de materiais, gestão de parceiros e medição de marca. A estruturação deve preservar pontos de decisão que exigem julgamento, conhecimento local e responsabilidade. Uma resposta padronizada a uma pergunta frequente pode ser adequada; uma resposta a uma denúncia de discriminação ou a uma falha de produto requer análise humana, registro e encaminhamento responsável.

A estruturação de processos também é importante porque a marca é uma promessa operacional. Se a empresa comunica rapidez, o processo de atendimento precisa suportar o prazo. Se comunica personalização, os dados e a logística precisam permitir escolha. Se afirma sustentabilidade, precisa conservar evidências e rastreabilidade. Indicadores de processo podem revelar discrepâncias entre promessa e entrega, mas não conseguem compensar uma operação incapaz de cumprir o posicionamento.

4.5 Assessoria, governança e confiança na marca

A assessoria empresarial é entendida como um processo profissional contínuo de diagnóstico, orientação, implementação, acompanhamento e desenvolvimento de capacidades organizacionais. Ela se diferencia de uma intervenção pontual porque acompanha a transformação de recomendações em decisões, rotinas e resultados. No branding internacional, o assessor conecta identidade, estratégia, processos, pessoas, parceiros, mercado e governança, ajudando a empresa a reduzir assimetrias de conhecimento sem retirar dela a responsabilidade pela decisão.

A confiança na marca depende de como a empresa trata informações, pessoas, parceiros e consequências. Uma abordagem responsável deve considerar direitos, dignidade, justiça, segurança, privacidade, responsabilidade, sustentabilidade e não discriminação. Esses princípios precisam ser traduzidos em políticas, contratos, treinamentos, fluxos de aprovação e critérios de decisão. Para PMEs, a governança deve ser proporcional, mas não inexistente: uma política simples e aplicada é superior a um manual sofisticado que ninguém utiliza.

Transparência significa permitir que stakeholders entendam finalidades relevantes, limites, critérios e responsáveis. Em uma PME internacional, isso envolve informar como dados de clientes são utilizados, como reclamações são encaminhadas, como parceiros representam a marca e como decisões podem ser revisadas. A transparência proporcional ao risco fortalece confiança e reduz conflitos entre eficiência, personalização e autonomia do cliente.

A propriedade intelectual e a veracidade das alegações também são riscos de marca. Conteúdos, imagens, traduções, claims ambientais e referências culturais precisam ser verificados e autorizados. A governança deve incluir registro de fontes, revisão de fatos, checagem de direitos, controle de versões e rastreabilidade das aprovações. A assessoria ajuda a transformar esses cuidados em rotinas viáveis para empresas de menor porte.

5 METODOLOGIA

5.1 Delineamento da pesquisa

Foi realizada uma revisão bibliográfica integrativa, de natureza qualitativa, analítico-conceitual e orientada por protocolo de busca e seleção transparente. A revisão integrativa foi escolhida porque o problema atravessa áreas que utilizam métodos e vocabulários distintos: marketing, branding, sistemas de informação, gestão de operações, empreendedorismo

internacional, estratégia e ética da tecnologia. O objetivo foi combinar evidências empíricas, revisões, estudos bibliométricos e proposições conceituais sem transformar resultados heterogêneos em um efeito causal único.

O recorte temporal principal compreendeu publicações de janeiro de 2021 a outubro de 2026. Trabalhos anteriores foram utilizados como fundamentos teóricos, especialmente nos conceitos de branding corporativo, reputação, capacidades dinâmicas, internacionalização, orientação para o mercado e visão baseada em recursos. A atualização até 2026 permite acompanhar mudanças recentes na organização de marcas, nos modelos de negócio, nas redes empresariais e na estruturação de processos.

5.2 Bases consultadas e descritores

Foram consultadas ou utilizadas para verificação de registros as bases Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SciELO e Google Scholar. Também foram consultados repositórios institucionais quando disponibilizavam versão aceita ou metadados verificáveis, como o Enlighten Publications da University of Glasgow. As buscas foram complementadas por consulta a páginas oficiais de periódicos e DOI.

Os descritores foram combinados em português e inglês, com operadores booleanos e variações terminológicas. O protocolo foi organizado em quatro blocos: marca e estratégia ("corporate branding" OR "brand management" OR "brand orientation" OR "brand equity" OR "brand strategy"); internacionalização ("internationalization" OR "international marketing" OR export* OR "foreign market"); capacidades ("dynamic capabilities" OR "marketing capabilities" OR "knowledge management" OR "organizational capabilities"); e processos e assessoria ("business process" OR workflow OR "process improvement" OR consulting OR advisory OR SMEs). Em português, foram utilizados "branding corporativo", "gestão de marcas", "estratégia de marca", "internacionalização", "processos empresariais", "assessoria" e "pequenas e médias empresas".

Quadro 1 – Fontes consultadas, combinações de descritores e finalidade

Fonte	Combinações principais	Finalidade
Scopus/Web of Science	Corporate branding and internationalization; brand strategy and marketing	Mapear produção, estudos centrais e relações conceituais.
ScienceDirect/Emerald	Brand orientation and internationalization; ai capabilities and export performance; ai and brand management	Localizar estudos empíricos e revisões em marketing e negócios internacionais.

Fonte	Combinações principais	Finalidade
IEEE Xplore	Business process automation and smes; ai and business processes	Identificar evidências sobre automação, processos, implantação e monitoramento.
SciELO/Google Scholar	Branding corporativo and marketing; estratégia de marca and branding; ética and marketing digital	Ampliar cobertura em português e localizar literatura interdisciplinar.
UNESCO/DOI/repositórios	Ai ethics; privacy; transparency; accountability	Verificar marcos de governança, autores, DOI e versões acessíveis.

Fonte: elaboração própria.

5.3 Critérios de elegibilidade e exclusão

Foram elegíveis: (a) artigos científicos, revisões, estudos bibliométricos e documentos institucionais diretamente relacionados ao problema; (b) publicações entre 2021 e 2026, salvo fundamentos teóricos anteriores; (c) estudos com identificação de autoria, periódico ou instituição, ano e DOI, URL ou registro verificável; (d) pesquisas que tratassem de branding, estratégia, processos, internacionalização, reputação, capacidades ou assessoria; e (e) textos com método ou argumento suficientemente explícito para permitir avaliação crítica.

Foram excluídos: notícias, textos comerciais sem método, duplicatas, trabalhos cujo objeto fosse exclusivamente técnico sem ligação com gestão ou marca, textos sem metadados verificáveis e estudos que utilizassem os termos do tema apenas de modo incidental. Resultados de busca foram avaliados pelo título, resumo, palavras-chave, texto disponível e referências. Quando um artigo era relevante, suas referências e artigos citantes foram utilizados para localizar estudos complementares, sem abandonar o recorte temático.

5.4 Procedimento de análise

A extração foi organizada em uma matriz com autor, ano, periódico, país ou contexto, objetivo, método, unidade de análise, capacidade afetada, processo, resultado, risco, limitação e relação com branding ou internacionalização. A síntese temática agrupou os achados em cinco dimensões:

(1) Branding corporativo e orientação de marca;

(2) Estratégia, posicionamento e proposta de valor;

(3) Internacionalização, redes e gestão do conhecimento;

(4) Estruturação, automação e melhoria de processos; e

(5) Reputação, governança e confiança.

A análise bibliométrica foi incorporada de maneira secundária, a partir de estudos que mapearam a produção nos campos de branding, marketing, internacionalização e processos. Esse material foi tratado como evidência sobre a estrutura intelectual das agendas, não como substituto da leitura analítica das aplicações. A triangulação entre revisões, estudos empíricos, estudos de caso e documentos institucionais permitiu identificar convergências, tensões e lacunas.

5.5 Qualidade, transparência e limites do método

A qualidade foi avaliada por quatro perguntas:

1. O estudo explicita seu objeto e método?;
2. Informa contexto e unidade de análise?;
3. Distingue recursos, capacidades, processos e resultados?;
4. Reconhece limitações e condições de contorno?

Estudos que não respondiam a essas perguntas poderiam ser utilizados apenas para contextualização, não para sustentar proposições fortes. O protocolo não produz uma meta-análise porque os estudos empregam medidas, amostras, setores e modelos diferentes.

O método apresenta limitações. A literatura de 2026 ainda é emergente e alguns estudos podem estar em publicação antecipada. Bases e idiomas favorecem periódicos internacionais, especialmente em inglês. Estudos sobre grandes organizações são mais frequentes que pesquisas específicas sobre PMEs. Além disso, mercados e relações empresariais mudam mais rapidamente que os ciclos de publicação. As conclusões devem ser lidas como síntese contingencial e agenda de investigação, não como avaliação definitiva de todas as estratégias de internacionalização.

6 RESULTADOS

6.1 Estrutura intelectual do campo

A literatura recente apresenta crescimento e alta interdisciplinaridade nas pesquisas sobre branding, internacionalização, capacidades de marketing e estruturação empresarial. O campo reúne estudos sobre orientação de marca, valor, relacionamento, experiência, reputação, adaptação, redes, inovação, processos e governança. Essa diversidade evidencia que a marca internacional não é apenas objeto de comunicação, mas resultado de decisões distribuídas pela organização e por seus parceiros.

A produção também revela uma mudança de foco: estudos anteriores enfatizavam identidade, posicionamento e comunicação, enquanto pesquisas recentes incorporam experiência, cocriação, ecossistemas, aprendizagem, processos, reputação, responsabilidade e resiliência. A agenda atual exige conectar a promessa de marca à capacidade de entrega e à aprendizagem decorrente das relações com clientes, parceiros e instituições.

6.2 Branding como orientação estratégica e capacidade de conhecimento

Os estudos sobre orientação de marca indicam que a empresa obtém maior coerência quando identidade e mercado são tratados como orientadores complementares. A orientação de marca oferece critérios para decisões internas; a orientação para o mercado fornece sensibilidade a necessidades, concorrentes e mudanças. A combinação pode apoiar PMEs na seleção de nichos, na definição de proposta de valor e na construção de relações duradouras (Urde; Baumgarth; Merrilees, 2013).

A internacionalização depende da capacidade de obter, interpretar e aplicar conhecimento. O modelo de Uppsala destaca aprendizagem incremental e aumento de compromisso conforme a empresa reduz incerteza (Johanson; Vahlne, 2009). Redes sociais, parceiros, distribuidores, clientes e comunidades podem fornecer recursos e legitimidade, mas a empresa precisa avaliar a qualidade do conhecimento e evitar dependência excessiva de intermediários (Han; Goxe; Freeman, 2024).

Em conjunto, os estudos sugerem que uma PME internacional necessita de quatro capacidades articuladas: perceber oportunidades e ameaças; formular uma proposta de valor distintiva; coordenar processos e parceiros; e aprender com resultados. A assessoria pode acelerar esse desenvolvimento ao organizar diagnósticos, hipóteses, testes, decisões e indicadores, sem substituir a experiência acumulada da organização.

6.3 Aplicações na gestão de marcas

A primeira aplicação é a escuta de mercado. Sistemas de processamento de linguagem natural podem organizar comentários, avaliações, mensagens e conteúdos em diferentes idiomas. Essa capacidade pode ajudar a identificar associações espontâneas, dúvidas, frustrações, temas de reputação e variações de significado. O resultado, contudo, é uma hipótese analítica. O sentimento classificado como negativo pode representar ironia, comparação, preocupação legítima ou diferença cultural. A validação qualitativa continua necessária.

A segunda aplicação é a segmentação e personalização. A empresa pode agrupar públicos por necessidades, comportamento, contexto, intenção ou valor potencial. Em mercados internacionais, isso permite adaptar argumentos sem fragmentar completamente a identidade. Personalização, entretanto, apresenta risco de intrusão e discriminação. A segmentação não deve ser medida apenas por conversão; precisa considerar confiança, consentimento, relevância e tratamento justo.

A terceira aplicação é a criação e adaptação de conteúdo. A empresa pode desenvolver rascunhos, variações linguísticas, roteiros, imagens e respostas, desde que posicionamento, tom, evidência, referências culturais e aprovação final permaneçam sob responsabilidade da organização e de especialistas locais. O valor estratégico não está em produzir mais conteúdo, mas em produzir comunicação coerente, relevante, verificável e conectada à experiência.

A quinta aplicação é o apoio ao desenvolvimento e à inovação. A análise de conversas, buscas e reclamações pode revelar necessidades não atendidas. A estratégia conecta branding a inovação: a marca comunica uma promessa, e a inovação cria meios de torná-la mais relevante. O risco surge quando a empresa confunde correlação em informações de mercado com necessidade real do cliente; por isso, testes e validação com usuários são indispensáveis.

6.4 Estruturação dos processos e entrega da promessa de marca

Os resultados da revisão sobre automação mostram que a transformação começa com a representação do processo atual. A organização precisa saber quem faz o quê, com quais dados, em que sistema, com quais exceções e com que indicadores. A automação de uma etapa mal desenhada pode apenas acelerar um erro. Moreira, Mamede e Santos (2024) destacam documentação do cenário atual e futuro, desenvolvimento, teste, implantação, monitoramento, avaliação, gestão da mudança e escalabilidade.

No processo de branding, o mapeamento pode seguir a jornada: pesquisa e briefing; decisão de posicionamento; criação e validação; localização; publicação; atendimento; coleta de feedback; análise; revisão. Cada etapa possui entradas e saídas. A assessoria deve identificar responsáveis, documentos, exceções, indicadores e pontos de aprovação, de modo que a estratégia seja reproduzível e adaptável nos mercados-alvo.

A integração de processos é uma das maiores contribuições potenciais da estruturação empresarial. O sistema de marketing deve dialogar com atendimento, comércio eletrônico, logística, produto, finanças e parceiros. Essa integração permite verificar se a promessa

comunicada é compatível com estoque, prazo, margem, qualidade e capacidade de suporte. Quando os sistemas e áreas não se comunicam, a empresa tende a produzir mensagens que aumentam a incoerência.

Para pequenas e médias empresas, a estruturação deve ser proporcional. Uma solução simples de classificação de contatos, base de conhecimento e fluxo de aprovação pode gerar mais valor que uma plataforma complexa. A empresa deve priorizar processos frequentes, com impacto claro e dados minimamente confiáveis. O escalonamento deve ocorrer após medir qualidade, tempo, custo, satisfação e incidentes.

6.5 Internacionalização, reputação e competitividade

A internacionalização é apoiada pela capacidade de identificar mercados, comparar sinais, estimar demanda, priorizar oportunidades e construir relações. A assessoria pode organizar informações sobre barreiras regulatórias, parceiros, logística, idioma, imagem de origem e sensibilidade cultural. A expansão rápida deve ser tratada como hipótese que exige capacidade de aprender e entregar, e não como substituta da estruturação.

A reputação funciona como mecanismo intermediário. Uma empresa desconhecida precisa fornecer sinais de competência, confiabilidade e legitimidade. A estratégia de marca deve selecionar provas, casos, certificações, relações e experiências que tornem a promessa verificável. Porém, reputação é acumulada por experiências; se a entrega falhar, uma comunicação sofisticada pode aumentar a visibilidade do problema.

A competitividade internacional depende de complementos. Orientação de marca, inovação, qualidade, distribuição, preço, serviço, capital relacional e capacidade de aprendizagem podem reforçar-se ou entrar em tensão. Ghasempour Ganji e Kazemi (2024) relacionam capacidades de marketing, orientação de marca, cocriação de valor e desempenho de marca em exportadoras. A assessoria deve avaliar essas capacidades como configuração estratégica, não como iniciativas isoladas.

A assimetria de recursos torna a assessoria particularmente relevante para PMEs. Empresas menores podem compensar orçamento limitado com foco em nicho, proximidade, especialização e parcerias, mas precisam evitar dispersão e dependência. O assessor deve recomendar soluções compatíveis com a capacidade financeira, operacional e gerencial da empresa, priorizando ações reversíveis, mensuráveis e capazes de criar competência interna.

6.6 Riscos e condições de falha

O primeiro risco é a incoerência. Conteúdos gerados por diferentes ferramentas ou equipes podem usar atributos, termos e promessas incompatíveis. A solução exige núcleo de marca, glossário, critérios de evidência, fluxo de aprovação e memória organizacional. A padronização pode ser automatizada em parte, mas a adequação local requer pessoas e conhecimento de contexto.

O segundo risco é o erro factual e a inadequação cultural. Em marcas internacionais, uma informação incorreta pode assumir a forma de referência cultural inadequada, promessa regulatoriamente proibida ou afirmação de sustentabilidade sem prova. A governança precisa incluir revisão de fatos, verificação jurídica, validação por especialistas locais e registro das aprovações.

7 DISCUSSÃO

A revisão permite responder ao problema de pesquisa por uma proposição central: o branding corporativo contribui para a internacionalização quando é incorporado como capacidade organizacional orientada por identidade, mercado, aprendizagem, processos e responsabilidade. O impacto não decorre de comunicação isolada. Decorre da relação entre orientação de marca, estratégia, capacidade de processos, conhecimento local, redes e governança.

A primeira contribuição teórica é aproximar branding corporativo e capacidades dinâmicas. Branding oferece direção identitária; capacidades dinâmicas explicam como a empresa percebe mudanças, aproveita oportunidades e reconfigura recursos. A assessoria pode apoiar esse ciclo ao transformar diagnóstico em escolhas, escolhas em processos e processos em aprendizagem. O sentido estratégico depende de decisão, experiência local e capacidade de entrega.

A terceira contribuição é tratar internacionalização como aprendizagem relacional e incremental, e não como simples expansão. A empresa precisa combinar pesquisa, conhecimento local, redes, especialistas e diálogo. A velocidade sem compreensão pode aumentar alcance e risco simultaneamente. Para PMEs, a assessoria funciona como mecanismo de redução de incerteza e de tradução entre estratégia, mercado e operação.

Há também uma tensão entre centralização e autonomia local. Uma marca internacional precisa de princípios comuns, mas mercados exigem adaptação. Sistemas centralizados podem

garantir segurança, consistência e economias de escala; equipes locais podem fornecer contexto, idioma e legitimidade. O modelo mais adequado tende a combinar governança central de dados, padrões e riscos com autonomia local para interpretação, conteúdo e relacionamento.

8 PROPOSIÇÃO TEÓRICA

8.1 Modelo conceitual

Propõe-se um modelo conceitual de assessoria em seis etapas, integrado a cinco blocos de análise. A primeira etapa é o diagnóstico de prontidão, que avalia posicionamento, estrutura, recursos, processos, governança, equipe, parceiros e maturidade internacional. A segunda é a estruturação organizacional, com definição de papéis, autoridade, fluxos de decisão, processos críticos, documentação e indicadores. A terceira é a estratégia e o posicionamento de marca, envolvendo identidade, propósito, promessa, proposta de valor, diferenciação e arquitetura. A quarta é a adaptação ao mercado internacional, considerando cultura, idioma, concorrência, canais, regulação, parceiros e percepção de origem. A quinta é a implementação e coordenação, que conecta plano de entrada, comunicação, relacionamento, atendimento, vendas, logística e pós-venda. A sexta é o monitoramento e a aprendizagem, com acompanhamento de reputação, satisfação, conversão, recompra, indicação, margem, eficiência e expansão. Os cinco blocos analíticos são antecedentes contextuais; orientação estratégica; capacidades de branding, marketing, conhecimento, processos e redes; mecanismos de resultado; e resultados de marca e internacionalização.

O modelo parte da premissa de que a assessoria não deve apenas entregar diagnósticos ou manuais. Ela deve transferir conhecimento, criar capacidade interna e organizar ciclos de hipótese, ação, observação e revisão. O resultado esperado é a coerência entre identidade, comunicação e experiência; adaptação cultural legítima; rapidez de aprendizagem; qualidade da decisão; eficiência e integração de processos; confiança; reputação; legitimidade; cocriação de valor; desempenho da marca; desempenho internacional; inovação; retenção; acesso a redes e resiliência.

Quadro 2 – Blocos analíticos do modelo conceitual proposto

Bloco	Elementos principais	Mecanismo esperado
Antecedentes	Maturidade digital; dados; competição; regulação; distância cultural; experiência internacional	Define recursos, restrições e necessidade de adaptação.

Bloco	Elementos principais	Mecanismo esperado
Orientação de marca	Liderança; prioridades; investimento; alfabetização; tolerância a risco	Direciona onde e como a estratégia será incorporada.
Capacidades	Branding; marketing; conhecimento; processos; governança	Transforma estruturação e dados em rotinas organizacionais.
Mediadores	Coerência; personalização; aprendizagem; eficiência; confiança; legitimidade	Explica como a estratégia afeta marca e internacionalização.
Resultados	Reputação; desempenho de marca; exportação; inovação; resiliência	Expressa efeitos comerciais, relacionais e organizacionais.

Fonte: elaboração própria com base em Barney (1991), Teece (2007), Balmer (2013), Urde, Baumgarth e Merrilees (2013), Johanson e Vahlne (2009), Han, Goxe e Freeman (2024) e Ghasempour Ganji e Kazemi (2024).

8.2 Proposições teóricas

P1. A orientação de marca associa-se positivamente à coerência estratégica quando a liderança define identidade, posicionamento, promessa, evidências e responsabilidades de decisão.

P2. O efeito do branding sobre reputação é mediado pela coerência entre identidade, comunicação e experiência, sendo reduzido quando a promessa não corresponde à capacidade operacional.

P3. Capacidades de marketing internacional mediam a relação entre estratégia de marca e desempenho internacional porque convertem conhecimento de mercado em segmentação, posicionamento, adaptação e relacionamento.

P4. A contribuição da assessoria para a internacionalização é maior quando pesquisa documental e análise de mercado são combinadas com conhecimento local relacional, evitando que informações secundárias substituam interpretação contextual.

P5. A estruturação organizacional melhora resultados de marca quando processos, responsabilidades e indicadores são documentados, testados, monitorados e revisados, com participação das equipes e gestão da mudança.

P6. Privacidade, transparência, justiça e responsabilidade moderam a relação entre personalização de relacionamento e confiança na marca.

P7. A intensidade competitiva, a complexidade cultural e a baixa maturidade organizacional reduzem os efeitos positivos da estratégia quando a empresa não dispõe de capacidades complementares.

P8. A assessoria aumenta a probabilidade de implantação da estratégia quando combina diagnóstico, customização, validação, capacitação, acompanhamento e transferência de conhecimento para a equipe interna.

8.3 Agenda de pesquisa

A quarta agenda é voltada a PMEs e empresas de economias emergentes. Pesquisas futuras devem comparar empresas com diferentes recursos, setores, estruturas de governança e trajetórias de internacionalização. A questão é identificar quais capacidades compensam menor escala, quais configurações de parceria ampliam legitimidade e quais formas de assessoria geram aprendizagem duradoura.

9 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E APLICAÇÃO PROFISSIONAL

9.1 Implicações para assessoria estratégica em branding de PMEs brasileiras e latino-americanas

A assessoria a pequenas e médias empresas brasileiras e latino-americanas deve iniciar por um diagnóstico integrado, proporcional aos recursos disponíveis e orientado por prioridades. Além de entrevistas e auditoria de identidade, o assessor precisa mapear informações utilizadas, processos de aprovação, pontos de contato, indicadores, riscos, dependências de fornecedores e capacidade de relacionamento no mercado-alvo. A pergunta central é onde a PME perde coerência: na promessa, na criação, na tradução, no atendimento, na entrega ou no pós-venda. O diagnóstico deve distinguir problema de posicionamento, problema de processo e problema de informação, evitando recomendar soluções que a empresa não consiga operar, proteger ou medir. Para empresas de serviços e negócios baseados em conhecimento, a assessoria deve avaliar também reputação dos profissionais, provas de competência, experiência do cliente, capacidade de atendimento remoto e possibilidade de formar parcerias locais.

O segundo passo é definir o núcleo de marca. Esse núcleo inclui propósito, promessa, atributos, provas, princípios de tom, limites de alegações e critérios de adaptação. Pode ser convertido em manual, base de conhecimento e roteiro de treinamento para equipes e parceiros, mas não deve ser reduzido a palavras-chave. A assessoria deve garantir que o posicionamento seja compreendido por quem vende, atende, entrega, representa e administra a empresa nos diferentes mercados.

O terceiro passo é escolher ações por valor, risco e capacidade de execução. Pesquisa de mercado, organização de informações, revisão de materiais, desenho de processos e rascunhos internos apresentam risco menor que decisões sensíveis de preço, atendimento de reclamações, alegações reguladas ou seleção de parceiros críticos. A assessoria deve recomendar níveis de

supervisão, critérios de escalonamento e responsabilidades claras. O objetivo não é maximizar atividade, mas produzir valor confiável e construir autonomia na equipe.

9.2 Implicações para estratégia e estruturação de marca

A estratégia de marca deve considerar uma arquitetura de dados e processos. Cada promessa deve estar associada a evidências e indicadores. Cada adaptação de mercado deve possuir hipótese, responsável, público de teste e critério de avaliação. Cada parceiro deve receber orientações de conteúdo, limites de representação e protocolo de crise. Essa estrutura transforma a estratégia em prática coordenada.

A internacionalização deve priorizar mercados nos quais a empresa consiga aprender e entregar. A assessoria pode apoiar seleção e monitoramento, mas decisões devem incorporar barreiras regulatórias, parceiros, logística, idioma, imagem de origem e sensibilidade cultural. A expansão rápida deve ser tratada como hipótese que exige capacidade. O roteiro deve combinar pesquisa, escolha, teste, validação e revisão.

9.3 Implicações para otimização de negócios e capacidades internas

A otimização deve começar pela identificação dos processos que mais afetam a promessa de marca e a experiência internacional do cliente. Em vez de tentar transformar toda a organização simultaneamente, a PME deve selecionar fluxos críticos, como prospecção, elaboração de propostas, pedidos, atendimento, logística, pós-venda, tratamento de reclamações e gestão de parceiros. Cada fluxo precisa ser descrito em termos de entradas, responsáveis, etapas, decisões, exceções, saídas, custos e indicadores. Essa documentação permite localizar gargalos, retrabalho, dependências pessoais e pontos de risco reputacional. A melhoria deve priorizar processos de alto impacto e complexidade administrável, com resultados observáveis em prazo razoável.

A assessoria deve desenvolver capacidades internas, e não apenas entregar diagnósticos e manuais. A equipe precisa aprender a interpretar mercados, formular prioridades, conduzir reuniões de decisão, registrar hipóteses, avaliar resultados e revisar rotinas. Um painel de gestão pode combinar eficiência do processo, qualidade da entrega, experiência do cliente, saúde da marca, aprendizagem e desempenho internacional. Podem ser acompanhados tempo de resposta, prazo de entrega, taxa de retrabalho, custo por processo, resolução na primeira interação, satisfação, confiança, recompra, indicação, margem, participação em mercados,

concentração de clientes e dependência de intermediários. Reduzir tempo, por exemplo, não representa melhoria se elevar reclamações ou diminuir a qualidade do relacionamento.

A otimização de negócios deve começar pela identificação dos processos que mais afetam a promessa de marca e a experiência internacional do cliente. Em vez de tentar transformar toda a organização simultaneamente, a PME deve selecionar fluxos críticos, como prospecção, elaboração de propostas, pedidos, atendimento, logística, pós-venda, tratamento de reclamações e gestão de parceiros. Cada fluxo precisa ser descrito em termos de entradas, responsáveis, etapas, decisões, exceções, saídas, custos e indicadores. Essa documentação permite localizar gargalos, retrabalho, dependências pessoais e pontos de risco reputacional. A melhoria deve priorizar processos de alto impacto e complexidade administrável, com resultados observáveis em prazo razoável.

A segunda implicação diz respeito ao desenvolvimento de capacidades internas. A assessoria não deve apenas entregar diagnósticos e manuais; deve ensinar a equipe a interpretar mercados, formular prioridades, conduzir reuniões de decisão, registrar hipóteses, avaliar resultados e revisar rotinas. A capacidade interna é construída quando o conhecimento deixa de estar concentrado no assessor ou em um único dirigente e passa a ser incorporado a papéis, documentos, indicadores e práticas compartilhadas. Para empresas familiares ou com equipes reduzidas, essa transferência é essencial para evitar descontinuidade quando pessoas, parceiros ou mercados mudam.

A terceira implicação é a criação de um sistema de indicadores equilibrado. O painel de gestão deve combinar eficiência do processo, qualidade da entrega, experiência do cliente, saúde da marca, aprendizagem e desempenho internacional. Podem ser acompanhados tempo de resposta, prazo de entrega, taxa de retrabalho, custo por processo, resolução na primeira interação, satisfação, confiança, recompra, indicação, margem, participação em mercados, concentração de clientes e dependência de intermediários. Indicadores não devem ser usados isoladamente: reduzir tempo de atendimento, por exemplo, não representa melhoria se elevar reclamações ou diminuir a qualidade do relacionamento.

A quarta implicação envolve governança e ciclos de revisão. Cada processo estratégico precisa ter responsável, frequência de acompanhamento, critérios de escalonamento e procedimento para tratar desvios. Reuniões periódicas devem comparar resultados com hipóteses, registrar aprendizados e decidir o que será mantido, adaptado ou abandonado. Em mercados internacionais, a revisão deve incorporar diferenças de legislação, idioma, canais,

parceiros e expectativas culturais. O roteiro profissional recomendado é diagnóstico, priorização, desenho, piloto, validação, capacitação, monitoramento, revisão e escala. Esse ciclo permite que a PME avance com prudência sem permanecer paralisada pela falta de recursos.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como branding corporativo, estruturação organizacional, estratégia de marca e assessoria empresarial podem apoiar a internacionalização de pequenas e médias empresas. A revisão indica que a marca contribui quando organiza identidade, posicionamento, proposta de valor, cultura, processos, experiência, relações e evidências. A competitividade internacional resulta da capacidade de articular esses elementos em mercados específicos.

A contribuição não é automática. A estratégia produz valor quando está ligada a recursos adequados, processos documentados, capacidades de marketing, conhecimento local, redes e governança. No branding corporativo, o critério de sucesso é a coerência entre o que a empresa promete, o que os parceiros comunicam e o que a organização entrega. A assessoria pode acelerar esse ciclo, mas também precisa reconhecer limites, evitar dispersão e transferir competência para a equipe.

A principal contribuição teórica é propor um modelo que integra branding corporativo, capacidades dinâmicas, processos, assessoria e internacionalização. A orientação de marca atua como antecedente; capacidades de branding, marketing, conhecimento, redes e processos funcionam como mediadores; coerência, adaptação, aprendizagem, eficiência, confiança e legitimidade explicam resultados; e contexto institucional, concorrência, cultura e maturidade organizacional moderam as relações.

A contribuição gerencial está em oferecer uma agenda de integração para assessoria. Diagnóstico de marca deve incluir processos e informações; estratégia de marca deve definir núcleo, adaptação e governança; otimização deve mapear, testar, monitorar e avaliar; e a expansão internacional deve combinar pesquisa documental com conhecimento local. Para PMEs, a recomendação é priorizar ações simples, reversíveis e mensuráveis, sem perder responsabilidade sobre a identidade e a experiência.

As limitações decorrem da heterogeneidade do campo, da rápida mudança tecnológica, da concentração de evidências em países e setores específicos, da predominância de estudos transversais e da dificuldade de medir reputação, capacidade e causalidade de forma comparável. A literatura de 2026 ainda está em consolidação; portanto, resultados de estudos recentes devem

ser replicados e acompanhados no tempo. Pesquisas futuras devem produzir evidência longitudinal, intercultural, multimetodológica e específica para PMEs e economias emergentes.

Em síntese, branding corporativo não substitui competência operacional, conhecimento local ou relacionamento. Seu potencial está em ampliar a capacidade de perceber, aprender, coordenar e adaptar. Empresas que transformarem estratégia em processos responsáveis poderão construir marcas mais coerentes e relações internacionais mais informadas. Empresas que tratarem branding apenas como produção de comunicação poderão ampliar exposição sem ampliar confiança.

REFERÊNCIAS

BALMER, John M. T. Corporate brand orientation: what is it? What of it? Journal of Brand Management, v. 20, n. 9, p. 723–741, 2013. DOI: https://doi.org/10.1057/bm.2013.15.

BALMER, John M. T.; PODNAR, Klement. Corporate brand orientation: identity, internal images, and corporate identification matters. Journal of Business Research, v. 134, p. 729–737, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

GHASEMPOUR GANJI, Seyedeh Fatemeh; KAZEMI, Ali. Improving international brand performance: the implications of marketing capabilities, brand orientation and customer value cocreation. Journal of Product & Brand Management, v. 33, n. 8, p. 1088–1100, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2023-4399.

GOYAL, Kirti; MUKHERJEE, Debmalya; KUMAR, Satish. Corporate reputation and international business: taking stock and moving forward. Management International Review, v. 66, p. 527–561, 2026. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-026-00629-4.

HAN, Xiaomin; GOXE, François; FREEMAN, Susan. Internationalization through social networks: a systematic review and future research agenda. International Business Review, v. 33, n. 4, art. 102292, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102292.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? Harvard Business Review, v. 79, n. 2, p. 128–134, 158, 2001.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v. 40, p. 1411–1431, 2009. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24.

KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4. ed. Harlow: Pearson, 2013.

LEONIDOU, Leonidas C. et al. A meta-analysis of the antecedents and outcomes of consumer foreign country image perceptions: the moderating role of macro-level country differences.

Management International Review, v. 62, n. 5, p. 741–784, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-022-00482-1.

MOREIRA, Susana; MAMEDE, Henrique S.; SANTOS, António. Business process automation in SMEs: a systematic literature review. IEEE Access, v. 12, p. 75832–75864, 2024. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406548.

MMADUBUKO, Moses et al. The role of global marketing strategies on the international performance of SMEs: current state and future research agenda. International Marketing Review, v. 43, n. 4, p. 921–950, 2026. DOI: https://doi.org/10.1108/IMR-04-2025-0173.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, v. 25, n. 1, p. 45–64, 1994. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

THEODOSIOU, Marios; LEONIDOU, Leonidas C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. International Business Review, v. 12, n. 2, p. 141–171, 2003. DOI: https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X.

URDE, Mats; BAUMGARTH, Carsten; MERRILEES, Bill. Brand orientation and market orientation—from alternatives to synergy. Journal of Business Research, v. 66, n. 1, p. 13–20, 2013. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. From internationalization to evolution: the Uppsala model at 40 years. Journal of International Business Studies, v. 48, n. 9, p. 1087–1102, 2017. DOI: https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7.