



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

WALDOMIRO SARTORI NETTO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA HAVAIANAS**

CAMPINAS

2021

WALDOMIRO SARTORI NETTO

WALDOMIRO SARTORI NETTO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA HAVAIANAS**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas sob a orientação do Dr. Giuliano Contento de Oliveira.

CAMPINAS

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca do Instituto de Economia
Luana Araujo de Lima - CRB 8/9706

Sa77e Sartori Netto, Waldomiro, 1997-
Estratégias de marketing internacional para a internacionalização de empresas : estudo de caso da Havaianas / Waldomiro Sartori Netto. – Campinas, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Giuliano Contento de Oliveira.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia.

1. Globalização. 2. Calçados - Indústria. 3. Marketing - Estudo de casos. 4. Marketing de exportação. I. Oliveira, Giuliano Contento de, 1979-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Internacional marketing strategies for companies' internationalization: Havaianas' case

Palavras-chave em inglês:

Globalization

Shoe industry

Marketing - Case studies

Export marketing

Titulação: Bacharel em Ciências Econômicas

Banca examinadora:

Giuliano Contento de Oliveira [Orientador]

Miguel Juan Bacic

Data de entrega do trabalho definitivo: 03-12-2021

2021

WALDOMIRO SARTORI NETTO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DA HAVAIANAS**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas sob a orientação do Dr. Giuliano Contento de Oliveira.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, ao meu pai e à minha avó, por todo apoio, conselhos e oportunidades. Sou grato a vocês por tudo o que pude realizar e vivenciar em minha vida.

À universidade pública, ao Instituto de Economia da Unicamp, seus docentes -meus professores- e funcionários, pelo melhor período da minha vida, por todo o conhecimento passado e desenvolvimento pessoal e profissional.

À Associação Atlética Acadêmica XV de Julho por ter sido uma experiência que tanto agregou em minha formação.

Ao meu orientador, Giuliano, pela paciência, auxílio, compromisso e ensinamentos durante este desafio.

Aos meus amigos, por toda trajetória que construímos e que levarei comigo para sempre.

*“Melhor viver um ano como tigre
do que cem como ovelha”*

(Madonna)

Resumo

Com o movimento de globalização, as empresas passam a possuir novos objetivos e ver como forma de alcançá-los através da internacionalização. Este trabalho busca apresentar, de maneira descritiva, a forma com que a Alpargatas S.A. conquistou, através de novas estratégias de Marketing, a preferência de seus consumidores com sua principal marca, a Havaianas, fixando-a como uma das marcas brasileiras mais conhecidas no exterior. Tal fenômeno, vale salientar, ocorreu após uma expressiva perda de público dentro do mercado nacional, em que a empresa viu a necessidade de reposicionar a sua oferta de valor, retratando o que desejava transmitir aos consumidores, e objetivando, então, estreitar o vínculo emocional estabelecido com eles. Esse reposicionamento passou, então, a direcionar todo seu Marketing Mix, de modo a adequar a oferta de valor à imagem desejada pela empresa. Depois de reconquistar sua participação no mercado nacional, a empresa iniciou o processo de processo de internacionalização da marca, rapidamente consolidando-se no exterior. Para isso, adotou um novo composto de Marketing, após analisar como o cenário externo se comporta.

Palavras-chaves: Havaianas, Internacionalização, Reposicionamento, Marketing Mix.

Abstract

With the globalization movement, companies start to have new goals and see how to achieve them through internationalization. This work seeks to present, in a descriptive way, the way in which Alpargatas S.A. has conquered, through new Marketing strategies, the preference of its consumers with its main brand, Havaianas, establishing it as one of the best known Brazilian brands abroad. This phenomenon, it is noteworthy, occurred after a significant loss of public within the national market, in which the company saw the need to reposition its value offer, portraying what it wanted to convey to consumers, and thus aiming to strengthen the emotional bond established with them. This repositioning then began to direct its entire Marketing Mix, in order to adapt the value offer to the image desired by the company. After regaining its share of the domestic market, the company began the process of internationalization of the brand, quickly consolidating abroad. For this, it adopted a new Marketing compound, after analyzing how the external scenario behaves.

Keywords: Havaianas, Internationalization, Repositioning, Marketing Mix.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais perspectivas da Estratégia de Marketing Global (GMS)	43
Tabela 2 - Análise de resultados após início do processo de internacionalização das Havaianas	63

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Marketing Global: princípios e estratégias	10
2.1. – Globalização e internacionalização de empresas	10
2.2. – Princípios de Marketing Global	20
2.2.1. – Marketing Global: definição e relevância	20
2.2.2. – Segmentação e posicionamento	28
2.3. – Marketing Mix	36
2.4. – Estratégias de Marketing Global	41
3. Havaianas e sua marcha para a Internacionalização	48
3.1. – Fundação da Alpargatas S.A. e criação das Havaianas: retrospectiva histórica	48
3.2. – Reposicionamento e busca por novos consumidores	52
3.3. – Evolução do Marketing Mix praticado pelas Havaianas	56
3.4. – Internacionalização: apuração de resultados	61
4. Conclusão	65
5. Referências	66

1. Introdução

Marcado pela alta competitividade, o ambiente mercadológico contemporâneo tornou-se global, sendo necessário que cada empresa passe a entender não somente seu mercado de origem, mas também os demais que possui pretensão de se inserir. Para isso, a construção de uma marca passa a ter grande relevância para as companhias, podendo ser um diferencial competitivo, uma vez que transmite valor da oferta ao seu público-alvo, promovendo associações positivas em suas mentes, que assimilam a marca como parte de sua cultura, sendo, então, um elemento diferenciador perante as infinitas ofertas presentes no mercado, agora não mais somente em escala nacional, mas também internacional.

Enquanto a estratégia de posicionamento possui como dever comunicar aos consumidores as utilidades e benefícios do produto ou serviço, evidenciando em que ele se diferencia dos concorrentes, o reposicionamento é uma prática necessária de ser adotada quando há mutações no mercado, tornando-o um ambiente prejudicial à marca, que deve se adaptar à nova condição, ou, quando a companhia vislumbra novas oportunidades de crescimento. Ambas as motivações fizeram com que a Alpargatas S.A. buscasse reposicionar sua principal unidade de negócios e que vem a ser o objeto central deste estudo, as Havaianas. Inicialmente, quando almejava atingir consumidores de alto padrão dentro do mercado brasileiro e, subsequentemente, ao tonificar seu processo de internacionalização para os mercados europeu, norte-americano, japonês e australiano.

Diante disso, esta monografia discute a internacionalização da Havaianas, visto ser um caso de internacionalização e reposicionamento de sucesso que propiciaram ganhos para sua organização, a Alpargatas S.A.

Para isso, o primeiro capítulo analisa as principais motivações que levam uma empresa a iniciar sua internacionalização e quais são os parâmetros cruciais de análise para que se tenha sucesso nesse processo. Além disso, mas não menos importante, discute como este processo impacta em seu posicionamento, implicando em ações de posicionamento e reposicionamento, com modificações no composto de marketing.

A seguir, no segundo capítulo, o referencial teórico-conceitual discutido anteriormente foi utilizado para analisar o caso da internacionalização da Havaianas, visto, como dito, ser este um caso de internacionalização de sucesso, e que cuja análise, por isso, permite a obtenção de lições importantes para a internacionalização de outras empresas.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho se baseia na revisão bibliográfica de estudos referentes ao Marketing e seu processo de evolução, buscando entender seu

fundamento base até seus desdobramentos frutos da globalização. Em paralelo, também se utiliza de revisão bibliográfica para compreender como a empresa Alpargatas S.A. e sua principal marca, a Havaianas, caminharam em congruência à teoria inicialmente explorada, tornando-se um símbolo da cultura brasileira em torno do globo.

2. Marketing Global: princípios e estratégias

Como ponto de partida, busca-se entender a etimologia do Marketing Internacional, a motivação que leva as empresas a o porém em prática após o avanço da globalização, suas fortalezas e debilidades, quando posto ao lado do Marketing tradicionalmente aplicado pelas companhias em seus mercados domésticos.

2.1. Globalização e internacionalização de empresas

O término da Segunda Guerra Mundial, para Keegan (2005), foi capaz de transformar o cenário em que o mundo estava inserido e impactar todas as esferas de sociabilidade humana, o que concedeu ao evento o mesmo grau de importância da Revolução Industrial, como afirma Castells (1999). Isso porque, a partir de então, ocorreu uma ampliação substancial dos mercados globais, visto que antes as empresas visavam, preponderantemente, atender somente consumidores locais.

Dessa forma, a globalização, para Baumann (1996), pode ser interpretada por diversas perspectivas. Entre os anos de 1950 a 1970, há o fortalecimento da esfera financeira devido à desregulamentação dos mercados. Durante a década de 1980 e o afloramento japonês com seu modelo de gestão de empresas, apresentando inovações em suas técnicas produtivas e transformações na organização do trabalho, a globalização passa a ser também destacada pelas relações comerciais. A partir de 1990, o enfoque passa a estar na perspectiva produtiva, uma vez que as empresas passam a buscar melhores localizações para executar suas atividades e garantir uma lucratividade satisfatória, fortalecendo o movimento de internacionalização, explicam Cyert e March (1993). Em um ambiente até então desconhecido, as firmas se deparam com enormes dificuldades para identificar as condições adequadas para obter a maximização de seus lucros, empenhando-se por atingir um ganho “satisfatório”, em um intento de conter o surgimento de novas concorrências ou imposições governamentais.

Essa última mudança ocorre devido ao surgimento de novas tecnologias, como a

fibra-óptica, viabilizando a difusão de informações por meio da popularização dos sites de busca, e a criação de novos softwares de fluxo de trabalho, possibilitando com que os departamentos internos de uma empresa se tornassem inter-operáveis.

O mundo, portanto, adentra em uma nova era, segundo Friedman (2005), concedendo aos países a possibilidade de competirem em escala mundial, uma vez que, com a queda do muro de Berlim, houve o triunfo dos países que defendiam governos democráticos e voltados ao livre mercado, havendo a intensificação das relações políticas, comerciais, econômicas, financeiras e culturais entre os países, graças ao avanço de suas relações de comércio internacional e ao aumento dos fluxos de investimento externo direto (IED).

Ademais, a nova configuração do mundo é fortalecida pela entrada oficial da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, o que tonifica o movimento de *offshoring* e realoca processos industriais e administrativos para novas regiões, especialmente em países subdesenvolvidos, objetivando a redução de gastos, uma vez que o custo de mão-de-obra e a carga tributária são menores, e os governos locais oferecem diversos tipos de subsídios, o que permite o alcance de resultados cada vez maiores e mais lucrativos.

A atividade de internacionalização, nesse momento, é realizada, em sua grande maioria, por empresas privadas, motivadas pelos interesses de suas partes diretas - funcionários, gerentes e acionistas - que buscam obter maior lucratividade a longo prazo mediante a implementação de seus recursos e capacidades em novos lugares, conforme afirmam Dunning e Lundan (2008), por meio do crescimento em suas vendas e da participação de mercado.

“A opção que uma empresa tem entre internacionalizar as suas atividades e não internacionalizar, bem como entre as distintas formas de internacionalização, envolve um balanço entre os custos e os benefícios de cada uma das estratégias. Ou seja, a opção pelo transbordamento das atividades de uma empresa para outros mercados decorre da perspectiva de que os custos adicionais decorrentes deste processo serão superados pelos ganhos extras advindos dos ganhos específicos à propriedade, combinados ou não com vantagens específicas de país. pg. 25.” (DUNNINGM J. H.; LUNDAN, S. M., 2008, p. 441).

Com essa nova disposição e os novos paradigmas oriundos da globalização, o processo de internacionalização se tornou fundamental para a boa saúde das empresas, sendo, segundo Cassano et al. (2007), condição necessária para a manutenção de sua posição competitiva e sua sobrevivência, garantindo uma troca mais intensa de produtos e serviços

graças aos sistemas de transportes mais ágeis e à comunicação mundial, que se tornou mais integrada. Dunning e Lundan (2008) evidenciam que esse movimento de produção além de suas fronteiras é parte de uma estratégia competitiva que busca explorar de forma coerente e coordenada os ativos globais, sendo adotada principalmente pelas firmas experientes e já integradas globalmente.

A taxonomia criada por Dunning e Lundan (2008) para racionalizar as motivações que levam as empresas a iniciarem seus processos de internacionalização as diferenciam em: *resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*. Para o primeiro tipo, o impulso para iniciar essa atividade está na busca por recursos específicos, sejam eles naturais, mão de obra mais barata ou capacitação tecnológica e administrativa, almejando a redução de seus custos e o aumento da competitividade e lucratividade que possuem. Já as empresas que investem no exterior para explorar esses mercados e fornecer seus bens e serviços buscam se livrar de barreiras sobre o comércio e aproveitar as políticas de incentivo à entrada de IED postas em prática pelos governos desses países receptores. Para esse caso, o tamanho do mercado e seu potencial de crescimento; a possibilidade de sustentar e proteger os mercados que já adentraram; a perspectiva em poder explorar novos mercados; necessidade de seguir empresas fornecedoras ou clientes; redução de custos; o estudo e a adaptação de seus produtos às características dos mercados locais formam um conjunto de fatores que interfere na decisão de se internacionalizar ou não.

Dunning e Lundan (2008) afirmam que as firmas que buscam maximizar sua eficiência por meio da integração de suas atividades em diversos países por meio de um regime comum de governança almejam obter vantagens decorrentes da centralização de suas operações, suprimindo esses novos mercados de uma maneira customizada e competitiva e auferindo economias de escala e diversificação de risco. Já a última taxonomia se refere aos investimentos realizados para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos através da aquisição de empresas estrangeiras, tendo como principal objetivo o enfraquecimento da concorrência e a sustentação de sua posição competitiva.

As empresas que fossem incapazes de empregar uma postura globalizada de mercado se tornam passíveis de perder seus mercados domésticos para concorrentes, que haviam permeado em países com custos mais baixos, maior *know-how* e produtos com mais qualidade. Uma vez que a globalização dos mercados fez com que emergissem, segundo apontado por Levitt (1985), tendências como a inclinação dos consumidores em sacrificar

suas preferências em favor de preços baixos e maior qualidade, às suas necessidades que caminharam para se tornarem homogêneas devido à tecnologia, o que permitiu com que houvesse a “proletarização” das comunicações, viagens e transportes, e, por fim, maiores ganhos em escala em produção e Marketing ao atender mercados globais.

“Globalização não é simplesmente espalhar capitalismo ou mercados ou aumentar o comércio. Não é um fenômeno exclusivamente econômico e seu impacto não é exclusivamente econômico. É um fenômeno muito mais amplo, mais profundo e mais complexo, envolvendo novas formas de comunicação e inovação.” (FRIEDMAN, T. L., 2005, p. 441).

Entretanto, contrapondo-se a Friedman, Ghemawat (2008) expressa que o conceito implementado de “planicidade do mundo” é ilusório, visto que a atividade econômica não consegue ser distribuída de maneira uniforme pelo globo, atingindo cada região com uma determinada velocidade. Como resultado, o mundo se torna semiglobalizado, apresentando inúmeras fronteiras entre os países, distanciando-os de forma geográfica, cultural, administrativa e econômica. Embora a globalização tenha favorecido a penetrabilidade de culturas, que conseguem ser difundidas e aceitas mais facilmente, a relação entre países também poderá esbarrar no nacionalismo, sentimento que causa a relutância a todas as coisas vindas do estrangeiro, abarcando reações negativas, inclusive, a respeito das organizações transnacionais e seus produtos.

Por essa razão, Khauaja (2010) afirma que as organizações devem se adaptar às peculiaridades culturais, pensando e adaptando seu processo de internacionalização, em uma tentativa de minimizar as prováveis dificuldades com que irão se deparar, graças a uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Caso essa adaptação não seja realizada, as organizações não irão conseguir se manter presentes em solo estrangeiro. Embora haja diversos processos de entrada, alguns elementos devem ser tomados como constantes na análise que busca investigar qual a melhor forma deve ser escolhida pela organização e se realmente valerá a pena o risco da operação ou não.

Buckley e Casson (1998) irão destacar duas decisões interdependentes tomadas por uma empresa para se assumir ou não a decisão de internacionalização. A primeira é a escolha do país e a região em que a corporação irá se instaurar, buscando, após ter conseguido deter uma forte posição em seu mercado de origem, diversificar seus mercados e alcançar um alto retorno, tendo em vista um comprometimento moderado de seus recursos, e a relevância

dentro dos mercados, em uma tentativa de ser detentora de uma considerável fatia dos mercados em que atua, o que necessitará de elevados gastos em Marketing.

A seguir, é necessário definir qual será o modo de controle adotado na operação. As possibilidades existentes são através de: i) investimento direto, em que a organização se localiza e é administrativamente controlada fora de seu país de origem; ii) licenciamento, com a localização da organização situada fora do país de origem e sendo contratualmente controlada; iii) exportação, situando-se em seu país de origem e sendo controlada administrativamente. Caso se opte pelo investimento direto ou pelo licenciamento, Brouthers et al. (2000) indicarão que há mais duas decisões a serem tomadas. Será necessário decidir qual o percentual comandado pelo proprietário ou acionista da organização, na hipótese de ser criada uma aliança estratégica ou um *joint-venture*, tipo de empreendimento conjunto entre empresas que possuem objetivo comercial comum. Também se deve pensar, no caso de investimentos direto, sobre adquirir ou não um empreendimento já existente, ou de se realizar um *greenfield*, criando algo novo.

Após esse estudo, decide-se o modo de entrada, que pode ser: i) exportação por meios de terceiro ou diretamente; ii) licenciamento, por meio de associações estratégicas com empresas estrangeiras; iii) *franchising*; iv) *joint-venture*; v) fusões e aquisições; vi) *greenfield*. Rosa e Rhoden (2007) declaram que essas práticas estabelecem parcerias com organizações nacionais, facilitando com que as empresas internacionais se aproximem de seu novo mercado receptor e de suas realidades cultural e organizacional.

A exportação, para Hills (2011), é uma das formas de internacionalização mais praticada pelas empresas que iniciam seu processo de internacionalização, sendo extremamente conveniente para aquelas que buscam auferir economias de localização atingir curvas de experiência e evitar custos com a criação de uma unidade de produção em outro país. Segundo Freire (1997), a exportação pode se dar através de três tipos de operações: *spot*, que se trata de uma venda pontual e esporádica em mercados estrangeiros, a médio e longo prazo, ocorrendo de forma regular à clientes externos; via agentes ou distribuidores, através da utilização, por parte da empresa, de agentes locais responsáveis por comercializar seus produtos em determinados mercados. Já Martín e López (2007) fornecem uma nova divisão a respeito da exportação de produtos. Para os autores, a exportação pode se dar de maneira direta, quando a empresa possui postura ativa e comanda todo o processo; ou indireta, adotando postura passiva, incumbindo as operações internacionais a terceiros independentes.

Celebrado entre um licenciador, que concede os direitos de propriedade intangível, e um licenciado, receptor desses direitos por determinado período em que terá que pagar royalties ao licenciador, o licenciamento é um acordo que possibilita que empresas se internacionalizem por meio de baixos custos de desenvolvimento e baixos riscos associados à sua abertura em um novo mercado, pois, segundo Hills (2011), esses serão transferidos ao licenciado.

Com o sistema de *franchising*, entende-se como o contínuo relacionamento entre duas partes, franqueador e franqueado, no qual a reputação de uma marca e o conhecimento do franqueador, abrangendo suas técnicas de produção e comercialização, são transferidos ao franqueado. Esse procedimento é descrito por Friedheim (2005) como uma “rede de aprendizado contínuo”.

Já através da junção de capitais de empresas distintas, ocorre a criação de uma nova no mercado estrangeiro, nomeada de *joint-venture*. Para Freire (2011), esse fenômeno pode gerar dois tipos de companhias: *joint-venture* voltada para a distribuição e Marketing, responsável por atividades comerciais; e a *joint-venture* integrada em que efetua todas as atividades da operação. Além dos benefícios trazidos pelo acesso a novos conhecimentos e ao compartilhamento de custos de desenvolvimento e riscos associados, a associação *joint-venture* permite maior aceitação política dentro de novos mercados, destaca Hills (2011), já que, em determinados países, é importante que haja a celebração de acordos com empresas locais para que a nova operação seja permitida.

Por fim, os demais modos de entrada ocorrem através do Investimento Estrangeiro Direto (IED), mediante duas modalidades: fusão e aquisição (*F&A*) e *greenfield investment*. A primeira diz respeito à aquisição de empresas que já atuam no mercado de interesse, enquanto a segunda se refere a um crescimento orgânico, criando-se algo novo. Esses jeitos acarretam benefícios como: fortalecimento de suas marcas, redução de custos, estreitamento dos laços estabelecidos com *stakeholders* diretos e indiretos, maiores possibilidades em permear mercados protecionistas e maior autonomia para que sejam formuladas e executadas políticas de produção e Marketing para longo prazo. Entretanto, decide-se por encerrar a operação no futuro, há a possibilidade de que tenha que ser pago um alto valor, devido aos riscos associados.

Khauaja (2010) evidencia que os modos de entrada serão categorizados em duas novas ordens, acatando a quantidade de recursos que será comprometida em sua implementação, o

grau de controle que a organização terá sobre as atividades de Marketing Internacional, da propriedade e dos riscos que o empreendimento possui. Serão criadas as seguintes categorias: os modos de baixa complexidade, que englobam os modos de exportação direta e indireta, dispondo de um baixo comprometimento dos recursos que a corporação detém, concedem um menor controle sobre as atividades de Marketing Internacional executadas e oferecem um menor risco ao se realizar a atividade. Por outro lado, os modos de alta complexidade, compostos pelo licenciamento, *franchising*, contratos de produção, *joint-ventures* e divisões no exterior, necessitam usufruir de uma maior parcela dos recursos detidos pela empresa, que estará mais envolvida com o processo de internacionalização; assim, apresentam um maior risco, uma vez que requerem a propriedade total ou parcial do empreendimento.

Deixando de serem meros receptores de IED, o grupo de países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia e China têm, ainda que com distintos graus de intensidade, aumentado sua relevância quanto geradores de investimento dentro das relações internacionais a partir da década de 1990, o que faz com que passem a atuar também como exportadores de mercadorias e capitais, apontam Oliveira e Wolf (2016).

Com a intensificação da concorrência intercapitalista e o estabelecimento de uma nova lógica de acumulação empresarial, as empresas dos BRICs, apoiadas por estímulos e apoios estatais, direcionaram-se para outros países, almejando alcançar novos mercados, parcerias e possibilidades de produção e inovação. Dentro desse novo cenário, a China é o país detentor de maior destaque. Porém, embora seja capaz de induzir o crescimento mundial e dos demais membros do agrupamento de países emergentes, seu crescimento promove ameaças ao dinamismo das demais economias, uma vez que ao ocasionar o aumento do preço das *commodities* e redução dos preços das manufaturas no mercado internacional, as demais nações podem restringir suas produções e exportações para produtos menos sofisticados, uma vez que detêm estruturas produtivas menos diversificadas e integradas e grandes reservas de recursos naturais, o que lhes trarão maiores vantagens comparativas, aponta Castro (2011).

Para dificultar a ocorrência desse cenário, Oliveira e Wolf (2016) recomendam a atuação dos Estados nacionais no planejamento e na implementação de políticas públicas que estejam orientadas para a otimização do uso dos recursos decorrentes do choque de preços de matérias-primas e *commodities* nesses países, direcionando-os para setores que sejam capazes de promover inovações e agregar valor à seus produtos. Os governos devem incentivar a gênese de uma estrutura de incentivos voltados para a inovação, uma política econômica que

seja funcional perante a competitividade internacional e promover políticas industriais voltadas à agregação de valor dos produtos de seus países nos demais mercados, buscando, assim, lidar adequadamente com o “efeito China”, o qual pode ocasionar a especialização regressiva e a desindustrialização prematura e indesejada.

Ao observar o cenário brasileiro, nota-se que o fenômeno da internacionalização ainda é recente e, assim como os demais países que compõem o BRICs, o Brasil passou a ter maior destaque internacional após o início da década de 2000, o que faz com que suas empresas ainda estejam nas primeiras etapas do processo.

Para Hiratuka e Sarti (2011), esse movimento se dá graças a superação das restrições que o balanço de pagamentos possuía, possibilitando as divisas necessárias para a internacionalização produtiva das empresas brasileiras.

Além disso, ocorreu grande melhora na condição financeira de algumas empresas dado o crescimento acelerado do período, a valorização cambial e a implantação de políticas públicas de apoio à industrialização promovidas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sendo esse o principal instrumento do Estado para favorecer a realização de investimentos por parte das empresas no exterior, uma vez que, historicamente, conforme apontam Oliveira e Wolf (2016), o Brasil não detinha uma adequada articulação de políticas públicas para tal.

Alem e Cavalcanti (2005), por sua vez, indicam os motivos pela importância do BNDES para o processo, informando que o banco foi importante devido ao apoio financeiro indireto e direto concedido para a internacionalização das empresas; pelo financiamento das exportações de bens intermediários, de consumo e de capital e serviços; pelo estímulo à formação de grandes grupos empresariais.

Após o fortalecimento de agentes responsáveis por viabilizar a internacionalização das empresas brasileiras, estas se viram induzidas a iniciar o processo dada a robusta pressão competitiva que as afligiam decorrente das novas cadeias produtivas mundializadas e o “efeito China”, explicam Oliveira e Wolf (2016).

Vale salientar que em congruência com a tendência mundial, o IED brasileiro é realizado principalmente na forma de fusões e aquisições, apontam Hiratuka e Sarti (2011), sendo que, durante o período de 2005 e 2008, ocorre o fortalecimento do número e valor de *greenfields*. Determinadas companhias se esforçam para, com esse processo, conquistar ou manter mercados; a prioridade concedida em se instalar no exterior e aproximar suas unidades

produtivas desses consumidores, adaptando seus produtos em decorrência as características próprias desse mercado e também para driblar as políticas protecionistas impostas; pela busca por ativos estratégicos.

A interpretação de Kovacs e Oliveira (2008) é a de que as entidades seguem uma estratégia gradualista, optando por investimentos que exijam um montante de recursos mais baixo e apresentem menor risco, sendo que o modo de entrada tipicamente escolhido é a exportação direta ou indireta. Isto, segundo os autores, é resultado do modelo de desenvolvimento econômico adotado no Brasil, que foi alicerçado na substituição das importações até a década de 1990. O tamanho do mercado interno fez com que as empresas brasileiras apresentassem uma forte tendência inercial, não se preocupando em atuar de forma planejada em um ambiente internacional; além das adversidades referentes a uma acentuada carga tributária e a adversidades macroeconômicas.

Entretanto, existe uma discussão em relação à falta de motivação para as empresas retardatárias brasileiras para iniciar seus processos de internacionalização. Autores como Bartlett e Ghoshal (2000) defendem a insegurança que as instituições apresentam sobre competir em âmbito global. Apesar de serem portadoras de uma elevada tecnologia, carecem de autoestima, o que faz com que acreditem serem inferiores quanto ao trabalho que entregam. Contrastando com esse posicionamento, Rocha (2003) não aceitará que o complexo de inferioridade faça com que as companhias brasileiras passem pela internacionalização. Os fatores restritivos apresentam caráter: i) geográfico, havendo dificuldade naturais; ii) ambiental, sendo influenciadas por questões apresentadas pelos cenários político e econômico do país; iii) motivacional, em que devido ser dotado de um grande mercado doméstico, visto que as empresas não são motivadas a internacionalizar os seus produtos e/ou as suas atividades; e iv) cultural.

Contudo, apesar de tímida, a recente internacionalização das empresas brasileiras, como exposto por Daniela Khauaja (2010), foi possibilitada abertura econômica, e resulta no aquecimento da concorrência a partir do governo de Fernando Collor de Mello; da estabilidade e preços atingida com o Plano Real, em 1994, possibilitando um direcionamento mais assertivo dos investimentos para a atividade produtiva; do progresso tecnológico e da modernização do parque industrial brasileiro, ocasionando a expansão da capacidade produtiva e a apresentação de produtos de elevada qualidade, de modo a apresentar uma melhora na competitividade.

Quando optam por modos de entrada mais complexos, as empresas brasileiras terão sua propensão a exportar germinada por fatores particulares do mercado internacional, como explica Honório (2007), sendo eles: a possibilidade de acesso à matéria-prima; o aprimoramento de sua infraestrutura logística; a necessidade de manter maior contato com seus clientes; a superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias; e, primordialmente, em fortalecer seu posicionamento de mercado.

Assim, segundo Coutinho et al. (2008), do ponto de vista microeconômica, as empresas brasileiras podem ser agrupadas em três tipos: i) as que procuram obter a liderança global de seus mercados; ii) as que desejam encontrar menores custos; e iii) as que possuem como objetivo ampliar seus espaços de acumulação de capital, por meio, por exemplo, da globalização de sua marca, havendo forte investimento em ações de Marketing.

No entanto, o comportamento padrão referente ao modo de entrada comumente adotado pelas empresas brasileiras é o modelo de internacionalização de Uppsala, conceito introduzido por Johanson e Vahlne (1997) que infere que o processo tem início como uma resposta a pressão por novos mercados, sendo que o movimento para um mercado estrangeiro acontece quando é notado que não há grandes perspectivas de expansão dentro do mercado doméstico. Durante a escolha de qual será o destino para iniciar seu processo de internacionalização, leva-se em consideração o tamanho do mercado potencial do país a ser estudado, tal qual como a distância psíquica e a proximidade cultural que possui em relação ao mercado doméstico, sendo essa distância interpretada como uma *proxy* para a “avaliação subjetiva da incerteza”.

Por diversas vezes, esse fenômeno ocorre de forma passiva através de pedidos inesperados de clientes de outros países. É apresentado um longo trajeto até que haja o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro. Inicia-se, através do comprometimento gradual de recursos da entidade, passando a exportar e, com o passar do tempo, estreando subsidiárias de vendas. Carvalho e Gomes (2007) revelam que, em um primeiro momento, as empresas, ao iniciarem seus processos de internacionalização, buscam expandir seus negócios para locais psiquicamente próximos a si, sendo esses mercados portadores de maiores similaridades culturais e comportamentais, além de dispor de regimes políticos e jurídicos mais parecidos, o que faz com que o impacto na instalação do negócio seja menos bruto.

Posto isto, ao passar a atuar em mercados externos, Camargo et al. (2016) irão ressaltar a necessidade de voltar o foco nas atividades de Marketing para assim atingir vantagens competitivas satisfatórias e conseguir implementar a estratégia estudada pela empresa. Essa necessidade decorre do fato de as empresas se depararem com desafios para equilibrar as economias de escala e a capacidade que terão para agir localmente, uma vez que necessitam ter condições de atuar local e globalmente, como expõe Ghemawat (2007), tornando as ações de Marketing o principal meio para a plena realização de seu potencial comercial.

2.2. Princípios de Marketing Global

Com o avanço histórico e o advento de novos obstáculos devido ao processo de globalização, que fomentou o crescimento exponencial dos mercados globais e a eliminação de barreiras comerciais, acarretando a expansão dos fluxos financeiros internacionais e a transnacionalização da economia interna dos países, como expõe Cardoso (2011), ocorre a diversificação do estudo sobre Marketing, a fim de abarcar e interpretar as problemáticas contemporâneas. Uma de suas vertentes é o Marketing Global, que se esforça para agregar valor a um produto estrangeiro e motivar sua aceitação por consumidores de um novo país (Khauaja, 2010). Dado isso, essa seção buscará compreendê-lo e contrastá-lo com a prática tradicional de Marketing.

2.2.1. Marketing Global: definição e relevância

Os étimos do conceito Marketing, estabelecidos por Cobra (1988), possuem origem anglo-saxônica, descendentes da palavra *mercari*, proveniente da língua latina, e buscam simbolizar o ato de comercializar.

Englobando uma série de procedimentos, um dos objetivos dessa área, segundo Keegan (2005), será fazer com que aconteça uma transação lucrativa entre comprador e vendedor. Dessa forma, suas atividades estarão centradas no contentamento de seus clientes e na satisfação de seus desejos e necessidades por meio de produtos e serviços que apresentem valores competitivos. Seu principal pilar será a formulação de vantagem competitiva, tornando o que se é ofertado mais atrativo e com um maior valor aos fregueses quando

comparado à concorrência, de modo a garantir maiores benefícios a eles. Essa vantagem pode estar situada em qualquer elemento do Marketing Mix adotado pela empresa, seja no produto, no preço, na propaganda realizada, na maneira como ele é distribuído ou em seus pontos de venda. A equação apresentada para o valor de um produto ou serviço será o que guiará as estratégias, esmiuçada da seguinte forma: $Valor = Benefícios/Preço$, o que sugere ser possível aumentar o valor entregue ao cliente através de melhorias nos benefícios apresentados pelo produto ou através da redução de seu preço.

Através dessa lógica, o Marketing será um dos principais alicerces, de acordo com Kotler (1998), para que as metas organizacionais sejam satisfeitas, garantindo à empresa um forte potencial competitivo, a integração de seus setores, decorrente ao propósito de atender as necessidades e desejos de seus mercados alvos.

O que irá diferenciar o Marketing “Tradicional” do “Marketing Global” será o escopo de suas atividades. Ao optar por colocar em prática o segundo, a empresa conduzirá o funcionamento de seu negócio - comercialização e negociação - para fora do mercado de seu país de origem, o que fará com que se cerque de conceitos, considerações e estratégias até então não utilizadas, devido às diferenças nos ambientes nacionais em que o Marketing Global será executado, permeando sua organização e os programas de uma empresa que atua sincronicamente em diversos mercados, canalizando seus esforços e recursos para a identificação de oportunidades e riscos presentes no mercado global.

Portanto, torna-se extremamente importante que haja um profundo conhecimento sobre o tema em questão para que se implemente um plano de Marketing Global bem sucedido em uma organização, sabendo focalizar seus recursos e objetivos sobre as oportunidades e necessidades do ambiente que se penetra, conforme afirma Keegan (2005). Há, claro, similaridades entre a vertente global e a doméstica, os conceitos básicos, mas as atividades e os processos que se aplicam em ambas, entretanto, devem ser adaptados às realidades locais, levando em consideração as especificidades de cada mercado.

Decorrente disso, a pertinência do Marketing Internacional está relacionada com a necessidade de adequar as atividades da mercadologia a um novo ambiente, levando em consideração suas peculiaridades e exigências locais, sugere Keegan (2005). Os numerosos ambientes de atuação irão se distinguir devido às restrições legais, o controle governamental imposto, as condições econômicas, os obstáculos tecnológicos, a cultura, a situação política e a inconstância apresentada por seus consumidores, apontam Cateora e Graham (1999).

Os benefícios que instigam as empresas a colocar em prática o Marketing Global, indicados por Lamont (1996), correspondem à possibilidade de se apoderar de novos mercados e nichos, ao explorar a vulnerabilidade apresentada por seus concorrentes, a chance de desenvolver oportunidades de compra e venda e de criar contatos em um cenário internacional, melhorando suas posições competitivas que ocupam dentro destes mercados e dos seus próprios mercados de origem.

A internacionalização das empresas, segundo Johanson (2000), decorre de diversos fatores, como a saturação de seus mercados domésticos e a interdependência existente entre os países; a oportunidade de ocorrer uma diminuição de custos, o que acarretará em economias de escala, devido à utilização de logísticas mais favoráveis; a adoção de fornecedores mais eficientes e ao desenvolvimento de produtos em diferentes países que apresentam escassez de algo, podendo fornecer um novo produto ou serviço; ao exercício de outros governos, com políticas de comercialização mais favoráveis, aplicando taxas e impostos reduzidos e com maior abertura de seus mercados; além das necessidades homogêneas do mercado que pretendem adentrar.

Apesar das vantagens a serem desfrutadas ao aplicar o Marketing Internacional, as mudanças no ambiente de negócios irão impor uma série de desafios para o pleno avanço de suas atividades. As principais forças restritivas, elucidadas por Keegan (2005), que tentarão desacelerar os esforços de uma empresa em pôr em prática o Marketing Global, serão: a miopia gerencial e a cultura organizacional adotada, desconsiderando as oportunidades que poderão ser atingidas por de uma visão panorâmica e de uma expansão geográfica; e os controles e barreiras nacionais, uma vez que os países tendem a proteger seus interesses e empreendimentos locais, mantendo controlado o acesso ao mercado em setores de alta ou de baixa tecnologia e sobre a propaganda. Esse domínio será realizado via monopólio, controlando o acesso aos mercados, até o manejo dos mercados nacionais de transmissão de TV, de equipamentos e de transmissão de dados. Entretanto, embora as barreiras tarifárias tenham sofrido reduções nos países desenvolvidos, graças aos acordos econômicos firmados, as barreiras não tarifárias (BNTs) ainda são um grande empecilho para as empresas estrangeiras obterem êxito em certos mercados.

Portanto, Keegan (2005) aponta que é imprescindível que seja investigado o ambiente jurídico-legal do país alvo. A solidez apresentada pelas políticas governamentais de um mercado é fundamental para o processo de internacionalização de uma empresa, uma vez que

a adoção de políticas protecionistas podem restringir a circulação de produtos e serviços de uma firma e a implementação de certas políticas públicas que visam o fortalecimento de algum setor econômico pode influir nas negociações internacionais, graças às divergências existentes entre as regras e instituições presentes nos países que buscam se relacionar. Caso não haja estabilidade entre as políticas adotadas, maior o risco que o mercado apresenta, resultando em um potencial de atração de investimentos menor. Ademais, quando não favoráveis às novas companhias adentrando em seu território, os governos podem optar por as expropriar, impondo limites para a remessa de lucros, juros, dividendos, *royalties* e até mesmo confiscá-las.

Entretanto, devido à magnitude das forças motrizes (necessidades e desejos de mercados convergentes, avanços tecnológicos, redução de custos, crescimento econômico global e oportunidades de expansão) ser superior às forças restritivas, a importância do Marketing Global se torna crescente.

Pesquisadores, como Cavusgil e Zou (1994), apontam que as empresas que são inclinadas a realizar fortes esforços em Marketing estarão mais motivadas a efetuar operações que farão com que triunfem em mercados internacionais. Portanto, a decisão de entrar em um novo mercado irá depender dos recursos que a empresa possui, das atitudes de sua diretoria e da natureza das oportunidades e ameaças encontradas no trajeto, visando tirar o melhor proveito das possibilidades existentes ao ampliar os horizontes de negócio. As tendências desfavoráveis apontadas são o acréscimo dos concorrentes dentro de determinado mercado ou a alteração de suas estratégias de Marketing; a introdução de novos produtos; as mudanças nas condições políticas e econômicas e na legislação do país em que as empresas passaram a atuar; a modificação nas convenções de compra dos clientes daquele país e a mudança nos canais de distribuição; entre outras.

Assim, verifica-se que as firmas que se planejam para expandir seus mercados além do doméstico usualmente ostentam um melhor desempenho. A preparação, em geral, engloba a realização de uma pesquisa de mercado, a alocação de recursos para operações de marketing internacional e a adaptação de produtos para que sejam atendidas as necessidades locais.

Rodríguez-Pinto et al. (2007), ao analisarem o caso das empresas espanholas, irão externar que as empresas pioneiras no exercício do Marketing Global e no lançamento de produtos em escala global irão lograr vantagens competitivas, que estarão condicionadas à disponibilidade de recursos de Marketing e de Pesquisa e Desenvolvimento, em relação às

que tardaram para colocar em prática o mesmo. Dessa forma, a existência e o montante total de recursos de Marketing serão capazes de influenciar a decisão a respeito da ordem e da escala de entrada em mercados estrangeiros.

O economista Theodore Levitt, vale registrar, foi o primeiro estudioso a abordar o termo em seu artigo “A Globalização de Mercados”, de 1983, discorrendo sobre esse campo de estudo em que as corporações globais buscarão, inicialmente, adotar uma estratégia mercadológica padronizada para todos os mercados, presumindo que o globo compunha um grande e único mercado possuidor da mesma essência e dotado de preferências homogêneas, o que possibilitaria com que operassem com constância resoluta e com custos relativamente baixos. Dessa forma, elas irão produzir e comercializar as mesmas coisas, com formas idênticas em todos os lugares que atuam.

Embora a finalidade ainda seja a obtenção de lucro, o gerenciamento das atividades de Marketing Global irá, conforme exposto por Keegan (2005), atentar-se ao cliente situado em um ambiente externo amplo, focando seus recursos e objetivos organizacionais nas novas oportunidades situadas nesse meio, e não mais apenas ao produto, tendo, assim, a intenção de disponibilizar a seus *stakeholders* maiores benefícios.

A teoria dominante é que se você forçar os custos e os preços para baixo e empurrar para cima a qualidade e a confiabilidade em tudo, em todos os lugares do mundo os clientes preferirão suas ofertas genéricas mundialmente padronizadas, e em proporção crescente. E não importa o que a pesquisa convencional de mercado e até às observações comuns possam sugerir quanto à existência de gostos, preferências, necessidades e instituições diferentes, nacionais e internacionais. (LEVITT, T, 1985, p. 39).

Apesar disso, algumas empresas, conforme aponta Salles (1993), irão apresentar especificidades. Ainda que sejam tipificadas como globais, uma vez que produzem e comercializam as mesmas coisas, sempre da mesma maneira em todos os lugares, elas não preenchem todos os requisitos citados por Levitt para serem globais, uma vez que apostam e aplicam diferentes estratégias e ações de marketing em diferentes regiões e diferentes países em que atuam. Há diferenciações em suas embalagens de acordo com os hábitos do país, e as campanhas publicitárias serão ajustadas conforme as diferenças culturais encontradas. Portanto, até mesmo as empresas que foram qualificadas como globais pelo economista alemão terão que adequar seu composto de Marketing, em razão das particularidades dos

mercados que visam participar, no mínimo que seja. Esse fenômeno, para Salles (1993), aponta para a não homogeneização dos mercados e das necessidades dos consumidores. Quando iniciada essa percepção, o Marketing Global e sua estratégia de padronização universal passam a ser colocados em xeque. Douglas e Wind (1986) descrevem a estratégia como simplista e ingênua, visto que uma medida totalmente padronizada e desenhada para certo país é extremamente rara de acontecer.

Todavia, encontram-se alguns setores, principalmente os de produtos de luxo, que possibilitam com que o composto de Marketing permaneça imutável. No entanto, esses casos são apenas uma exceção, visto que durante toda a história humana houve uma demanda universal para produtos de luxo. Além disso, o grupo de consumidores desses segmentos não está disposto a abandonar suas preferências por outros produtos que, por mais que apresentem um preço mais baixo, a qualidade, embora aceitável, seja inferior. Será a percepção de melhor qualidade apresentada por estes produtos que garantirá a possibilidade de colocar em prática uma estratégia de preços diferenciada, evitando o frágil posicionamento baseado em preço.

Dessa forma, a discussão acerca da influência da globalização sobre a área de Marketing avança, tornando-se mais dinâmica. A literatura, como explicitado por Keegan (2005), passa a considerar a existência de uma mercadologia que varia conforme o ambiente em que está presente. Isso faz com que não seja possível, de modo geral, colocar em prática em um país uma ação proveniente da experiência que uma empresa possuiu quando agia em outro. Ao se alterarem os clientes, concorrentes e canais de distribuição, faz-se preciso mudar o plano de Marketing adotado.

Vaccari (2008) ressalta a importância em ser, ao mesmo tempo, uma empresa que pensa globalmente e age localmente, fazendo com que surja o termo “glocal”, estando extremamente atualizada ao mercado que passa a atuar, o que faz com que pareça ser uma empresa doméstica. Por essa lógica, serão levadas em consideração não apenas as similaridades de seus mercados, mas, também, as diferenças culturais, étnicas e dos valores e costumes locais para que haja sucesso na comercialização de seus produtos e serviços. Assim, torna-se importante haver um posicionamento mercadológico específico, de modo a realizar adaptações locais para cada atuação.

[...] nós devemos nos lembrar que não fazemos negócios em mercados, nós fazemos negócios na sociedade... e em nosso futuro, nós iremos ter sucesso porque iremos entender e apelar para as diferenças locais [...] (DAFT, D., 2000, p. 20).

Essa nova abordagem assimila a necessidade de integrar as orientações etnocêntricas e policêntricas, focando em aspectos homogêneos e heterogêneos do contexto internacional (KEEGAN, 2005).

Dessa forma, o sucesso na comercialização de produtos em novos mercados e diferentes culturas será proveniente da adaptação e customização. A primeira envolve, segundo Svensson (2002), a criação de estratégias de Marketing para diferentes regiões do mundo, levando em consideração as diferenças de cultura, hábito, costumes, religião, região, nacionalidade dos diferentes públicos-alvo. A customização, por sua vez, estará voltada para uma orientação mais policêntrica, visão mais heterogênea de estratégias, considerando as diferenças locais no mercado mundial, sendo um pressuposto que ditará as bases para que cada subsidiária de uma empresa desenvolva seu próprio negócio e adote suas respectivas estratégias de Marketing. As orientações são descritas por Keegan (2005) como a visão de mundo que uma empresa possui, concedendo, com base nas pressuposições e crenças de seus administradores, as diretrizes e os conteúdo para as respostas que ela dará frente às oportunidades globais de mercado.

Assim, Kotler (1998) aponta a necessidade de as empresas captarem a visão das pessoas sobre si mesmas, juntamente com o meio social e natural. Os produtos, então, passam a ser desenvolvidos em concordância com os valores coletivos ou individuais de determinada sociedade, atendendo, inclusive, às necessidades de subculturas ali presentes.

A cultura, portanto, é vista como o que estabelece as fronteiras entre grupos distintos. Conceição e Costa (2011) afirmam que ela proporciona a orientação da existência social de determinado povo, nação ou grupo responsável pela organização da vida social de qualquer comunidade. Ela é originária da mescla de conhecimentos, crenças, valores e ideias, e tem papel central dentro da vida em sociedade, apontando no conhecimento e ideias ali produzidos e que o caracterizam como grupo social específico. Portanto, a cultura não é consequência de determinismos biológicos e geográficos, declara Laraia (2000), uma vez que o comportamento de um indivíduo em sociedade decorre de um processo de aprendizado, nomeado de endoculturação, que orientará o comportamento individual por meio da propagação e aprendizagem de elementos de uma mesma cultura.

Tendo grande influência dentro das atividades de Marketing, a cultura, explicam Cateora e Graham (1999), contribuirá na determinação do preço, na promoção, nos canais de

distribuição e no produto. O que faz com que as iniciativas adotadas pelos profissionais de Marketing se tornem parte de um espectro cultural, e a maneira com que elas irão interagir com a cultura designará seu grau de sucesso ou fracasso.

Por isso, Rodríguez-Pinto et al. (2007) propõem a existência de cinco estágios que desenham o aperfeiçoamento do Marketing Global, a despeito de afirmar que nem todas as empresas passarão necessariamente por uma evolução completa, uma vez que esse avanço depende dos ambientes político, econômico, cultural e legal dos distintos países que a entidade opera, tal qual como a natureza de suas ofertas.

O primeiro estágio descrito irá abranger o Marketing Doméstico, em que o foco se concentra nos consumidores e concorrentes locais, uma vez que as decisões a respeito do composto de Marketing serão decretadas com base em uma orientação etnocêntrica, visando respostas domésticas. Essa diretriz irá presumir, segundo Keegan (2005), que seu país de origem é superior aos demais, fazendo com que sejam vistas apenas as similaridades existentes entre os mercados, pressupondo que produtos e práticas que obtiveram sucesso em seu país, devido à superioridade demonstrada, terão sucesso em qualquer lugar, não necessitando de qualquer tipo de adaptação. As operações no exterior são consideradas secundárias ou subordinadas às nacionais, fazendo com que, em alguns casos, isso resulte em que algumas oportunidades sejam ignoradas, uma vez que os mercados externos são vistos apenas como um meio de se livrar de excedentes de produção nacional.

Já o segundo estará vinculado ao Marketing de Exportação, posto em prática usualmente devido à ocorrência de pedidos realizados por clientes estrangeiros e a uma percepção inicial de saturação do mercado doméstico em que a empresa opera. O grau de internacionalização que ela terá dependerá do grau de comprometimento que sua gerência possui em relação à exportação, tal qual ao acesso que a empresa possui aos recursos-chave para arcar com as tarefas adicionais que são requeridas pela ação de exportar.

Ao prosperar, as atividades do segundo estágio buscarão novos meios para continuar esse movimento de expansão, atingindo, assim, o terceiro estágio, o do Marketing Internacional, que passa a adotar uma orientação policêntrica, uma vez que reconhece a existência de distintas culturas, que influenciam seus respectivos mercados, o que faz com que cada país necessite ser observado por uma ótica particular. O composto de Marketing, nessa fase, ainda será realizado na matriz, entretanto, as empresas buscarão desenvolver seus produtos tomando como base necessidades locais. Haverá um momento em que as decisões

serão tomadas regionalmente, seguindo a orientação regiocêntrica, e, ao darem enfoque a uma determinada região, o planejamento do produto passa a poder ser padronizado dentro desse território. Dessa forma, as práticas adotadas pelo Marketing Internacional, que ocorrem de país a país, e pelo Marketing Multinacional, de região a região, tendem a fragmentar o mercado mundial.

Ao adentrarem no quinto estágio, o de Marketing Global, as empresas passam a operar com baixos custos relativos e utilizam uma orientação geocêntrica, uma síntese entre o policentrismo e o etnocentrismo, assumindo que os mercados são dotados de similaridades e diferenças, permitindo com que seja criada uma estratégia global capaz de responder às necessidades e aos desejos locais, que reconheça esses atributos e, assim, recolha vantagens das oportunidades, uma vez que a administração julga que as regiões são únicas e também mercados em potencial.

2.2.2. Segmentação e posicionamento

Após a década de 1950, momento em que, segundo Brandt (1996), os mercados passam a se fragmentar, ampliando externamente sua atuação geográfica, devido à superação gradual de restrições de ordem econômica e geográfica, graças ao auxílio de uma série de avanços no transporte de carga e das redes de comunicação, torna-se necessário pensar sobre novos conceitos (segmentação e posicionamento de mercado), sendo ferramentas cruciais para manter o caráter competitivo de uma empresa nesse novo cenário. Sua necessidade será reforçada devido ao fenômeno de simultaneidade de mercados, que está relacionado à proliferação de mercados globais e à vontade de que as pessoas de todo o mundo passam a ter de possuir uma marca global, como evidência Levitt (1983).

Buscando compreender melhor as diferentes necessidades de seus clientes e, assim, distinguindo as estratégias de Marketing adotadas, parte-se da premissa de que o mercado não é homogêneo, mas composto por diferentes grupos de consumidores que possuem características e preferências distintas, influenciadas pelas diferenças culturais, étnicas e dos valores e costumes existentes em cada região. A segmentação, para Beane e Ennis (1987), visará entender e colaborar para a superação das dificuldades que as empresas possuem em atender todos os segmentos do mercado, sendo mais aconselhável focar em um determinado segmento, a fim de alavancar as chances de sucesso devido à melhor alocação de recursos.

O processo de segmentação implica, de acordo com Claycamp e Massy (1968), na agregação de variáveis que melhor definem o mercado que a empresa visa atingir e considera atrativo. Com base nisso, é possível que ocorra a busca por mercados portadores de características e vontades similares, capazes de reagir de forma similar às atividades de marketing da empresa. Por meio deles, as organizações poderão desenvolver estratégias mais focadas no público selecionado, o que será capaz de gerar lucro superior quando comparado à adoção de estratégias de mercado de massas. Quanto mais direcionada for a estratégia utilizada, maior será a capacidade de adequar a oferta de valor às preferências do consumidor, uma vez que as mensagens postas em execução pela empresa serão aprimoradas, além disso, melhores serão os resultados na busca por novas oportunidades e grupos de consumidores para seus produtos e serviços, conforme expõe Beane e Ennis (1987).

Reconhecer as diferenças dos consumidores como chave para um marketing de sucesso, pois pode levar a uma maior aderência entre as necessidades dos consumidores com os produtos ou serviços da empresa. (MCDONALD, M.; DUNBAR, 1998, p.29.)

Falcão et al. (2016) definirão o processo de segmentação como composto por duas etapas. O primeiro estágio, conhecido como partição (*segmenting*), seleciona quais serão as variáveis serão consideradas como fatores críticos para compor a base da segmentação, em que serão traçados o perfil de cada mercado e refletirão as diferenças de exigência e resposta que eles possuem. Assim, é possível agrupá-los com base nas variáveis selecionadas. Alguns exemplos de variáveis de segmentação são: o comportamento de compra, o uso, os benefícios pretendidos, as intenções, as preferências e a fidelidade que o consumidor demonstra. O próximo passo será a priorização ou seleção (*targeting*), em que será avaliado o grau de atividade dos segmentos descritos, estabelecendo relações com os recursos e competências detidos pela empresa, assim como sua posição competitiva, a fim de permitir que ela selecione quais serão os mercados e os seus segmentos que representam uma melhor oportunidade de lucro, o que faz, conforme Brandt, ser primordial a realização de uma análise econômica e mercadológica para que seja definida qual a estratégia mais apropriada para seguir.

Ademais, haverá, dentro método de agregar demandas com características similares, um gradiente de profundidade da segmentação realizada, havendo uma variação do nível de satisfação que os mercados terão com a oferta disposta. Veloso (2009) aponta a ocorrência de

segmentos mais ou menos homogêneos, indicando que o grau de profundidade da segmentação adotado será decidido após uma análise estratégica do mercado para identificar as opções oferecidas pelos concorrentes. Quando poucas, torna-se viável que a empresa opere com um nível de segmentação menor. Entretanto, caso haja um grande número de empresas oferecendo inúmeras ofertas no mesmo mercado, é preciso com que o nível de segmentação seja mais exigente, de modo a identificar as necessidades e os desejos mais específicos de grupos cada vez menores, o que faz com que os consumidores possam eventualmente abandonar seus fornecedores iniciais, uma vez que podem desfrutar de uma oferta mais adequada ao que procuram.

Entretanto, a estratégia de segmentação não se aplica somente ao “Marketing Doméstico”, devendo, também, ser posta em prática no “Marketing Internacional”, orientada para um conjunto de consumidores, situados em todos os mercados locais diferentes, uma vez que, como já abordado, não é realista tratar um país como um mercado totalmente homogêneo. Porter (1986) busca agregar ao argumentar que ainda que haja uma maior homogeneidade entre as nações, é encontrada uma maior segmentação dentro dos países. Quando uma empresa explora ambas as tendências em paralelo, torna-se capaz de alcançar maiores economias de escala e curvas de experiência.

Dentro do Marketing Global, quando guiado pela orientação policêntrica, que admite a existência de distintas necessidades e preferências em diferentes países, a segmentação assume grande importância. Sua finalidade será dividir o mercado em grupos diferentes de consumidores, que manifestam respostas discordantes em relação ao composto de Marketing adotado, permitindo com que a empresa possa agrupá-los em mercados-alvo, e avaliando os segmentos de interesse que irão concentrar seus esforços de Marketing sobre determinado país, região ou grupo de pessoas que portem um potencial de resposta. Assim, a empresa poderá decidir por oferecer produtos padronizados ou se será preferível desenvolver um Marketing Mix para cada segmento, por meio da identificação do mercado-alvo que pode alcançar com mais eficácia e eficiência.

Keegan (2005) expõe os critérios básicos que são utilizados para estabelecer e avaliar mercados-alvos. Serão levados em consideração o tamanho que um segmento possui e sua capacidade de crescimento, caso não seja tão extenso e/ou lucrativo até o momento da pesquisa. Também será avaliada a concorrência potencial que o segmento apresenta. Caso seja forte, as multinacionais tendem a elevar o número de promoções, diferenciá-las e adquirir ou

formar alianças com empresas locais. Por fim, será verificada a compatibilidade que ele possui com os objetivos gerais da empresa e se será viável atingir com êxito o alvo almejado.

A respeito da estratégia de segmentação de mercados consumidores internacionais, Hassan e Craft (2005) irão sugerir um modelo semelhante àquele aplicado no mercado doméstico e que será composto em três passos que auxiliarão na tomada de decisão. O primeiro requer a seleção de países-alvo; o próximo aborda a seleção de segmentos, mensurando e definindo características psicográficas semelhantes, sendo esses aspectos fundamentais para a elaboração de uma estratégia global; por fim, define-se a forma de gestão a ser adotada.

A triagem realizada por empresas globais e agências de propaganda para definir quais serão os países-alvo para suas atuações, de acordo com Keegan (2005), segue critérios-chave que formam as bases para a segmentação do mercado. A segmentação geográfica requer a divisão do mundo em distintos subconjuntos geográficos. Apesar dessa ótica crer que exista maior proximidade entre as unidades, essa medida pode não ser válida, já que o simples fato de estarem na mesma região não implica necessariamente em que os mercados são similares e, assim, suas diferenças podem superar suas similaridades. A demográfica terá essência nas propriedades mensuráveis da população (idade, sexo, escolaridade, ocupação e renda), sendo de extrema importância observar os dados a partir das particularidades de cada país, uma vez que termos médios, como da renda, por exemplo, podem causar interpretações errôneas e distorcer as verdadeiras condições de mercado em países emergentes, visto que sua renda média não reflete o padrão de vida dentro desse país, sendo preciso determinar o poder de compra da moeda local. Outro quesito que deve ser destacado é a idade da população, dado que os jovens, devido ao processo de construção de suas personalidades e ao interesse por moda, música e determinado estilo de vida, o que faz com que exibam um comportamento de consumo semelhante mesmo estando situados em países diferentes, de modo a contrariar as normas culturais e partilhar de necessidades e desejos universais, o que torna possível que haja um programa unificado de Marketing que alcance um segmento global de adolescentes. Já a segmentação psicográfica divide os consumidores tomando como base suas atitudes, valores e estilos de vida, o que requer o desenvolvimento de campanhas publicitárias específicas para cada segmento, a partir da realização de questionários.

Inclusive, o cenário mundial, segundo Keegan (2005), sofre das tendências de “simultaneidade de segmento” e “pluralização do consumo”, em que os compradores situados

em diferentes países tendem a buscar cada vez mais por uma pluralidade de produtos e serviços. Em decorrência desse fator, alguns segmentos passam a ter a propensão de aparecer em distintos mercados nacionais, uma vez que apresentam demanda em qualquer lugar do mundo, como é o caso dos mercados de comidas étnicas ou regionais.

Por fim, ao traçar e compreender melhor o perfil de seus consumidores, suas necessidades e desejos mais específicos, a empresa se torna capaz de desenvolver uma oferta de valor mais apropriada, personalizando-a, tendo o potencial de atender seus clientes da melhor forma e obter melhores respostas, uma vez que entendeu qual é o comportamento de compra de seus consumidores. Essa conduta, segundo Kotler (1998), é determinada por fatores sociais, como grupos de referência e posições sociais; fatores pessoais, como estilo de vida, ocupação e condições econômicas; por fatores psicológicos e fatores culturais. Sendo assim, é natural colocar a segmentação de mercado como ponto de partida para o desenvolvimento do planejamento de marketing de uma empresa.

Após realizada a segmentação de mercado, a sequência natural das atividades de Marketing é que seja feito um processo de posicionamento, conforme apontam Toledo e Hemzo (1991), ao pressupor que foram selecionados determinados segmentos e torna-se necessário que esses sejam melhor compreendidos, para assim se dedicar a entender qual a percepção que os indivíduos que os compõem possuem sobre as marcas, produtos e serviços, a fim de estabelecer estratégias que gerem uma colocação competitiva, significativa e distinta de sua oferta das demais marcas nas mentes de seus consumidores-alvos, conforme afirma Richers (1991) e Kotler (1998). Portanto, a proposta de valor então criada por essa estratégia tem como finalidade ser extremamente significativa às percepções de seus clientes e mais atrativa do que às demais elaboradas por seus concorrentes, estimulando os consumidores a obterem considerações sobre a marca trabalhada, diferenciando-as e auxiliando na tomada de decisão, uma vez que perceberão que a marca posicionada é detentora de um maior valor, uma vez que a comunicação é elaborada através de um diferencial, responsável por criar uma vantagem competitiva que converte o produto ou serviço em algo sublime dentro do mercado, afirmam Toledo e Hemzo (1991) e Payne (1993), posto que essa posição é originada através de atributos e valores significativos ao grupo de clientes que se quer atingir.

O conceito de posicionamento emerge como consequência de uma sociedade com um nível de comunicação excessivo, inundada por informações, buscando aumentar a eficácia do processo comunicacional. O fenômeno faz com que seja preciso que se crie uma estratégia de

posicionamento na mente dos consumidores, sendo este um processo de operacionalização da segmentação, como apontam Ries e Trout (1972), considerando as fortalezas e debilidades que o negócio possui, assim como as da concorrência. Ao operar com a sensibilidade das pessoas, as empresas buscarão obter reações positivas para os apelos feitos, com o objetivo de posicionar em evidência determinada oferta na mente de seus clientes em potencial. Oliveira e Campomar (2007) expõem que, devido à interação criada pela comunicação com as demais atividades de Marketing, o conceito de posicionamento passa a também servir como diretriz para todos os demais itens do Marketing Mix, não devendo se restringir a servir de guia apenas do processo comunicacional, uma vez que os atributos do produto e sua imagem são igualmente importantes para o posicionamento, evidenciam Trout (1969) e Maggard (1976).

Levy (1959) irá introduzir a ideia de que os clientes deixam de comprar algo devido à sua funcionalidade, sendo, agora, motivados primordialmente pelos significados que os produtos ocupam em sua memória.

Portanto, o posicionamento nasce dos esforços em conceber símbolos capazes de representar o empenho que uma empresa possui para introduzir um produto no mercado, elaborando uma imagem para ele, que será considerada como o posicionamento que a marca adquire nas mentes dos consumidores. Assim, representará as propostas de valor que cada organização busca entregar com seu produto, englobando as necessidades e desejos que o mercado-alvo aponta e objetivando, segundo Falcão et al. (2016), fazer com que o ele o reconheça de forma diferenciada, após ter contato com o Mix de Marketing adotado pela empresa. Sendo fundamental para o Marketing Moderno, Mckenna (1999) considera o posicionamento como uma ação competitiva, uma vez que os consumidores passarão a estabelecer hierarquias entre as marcas e empresas e as utilizarão no processo de decisão de compra, ampliando a importância em se canalizar esforços para processos de diferenciação, a fim de se obter posições consistente dentro do mercado.

Doyle e Saunders (1985) também entendem o posicionamento como a postura adotada por cada corporação dentro da competição de determinado segmento, que foi anteriormente selecionado pelo processo de segmentação. Por isso, torna-se necessário avaliar os posicionamentos apresentados pelos concorrentes, o que contribui para a construção do posicionamento adotado pela empresa, a fim de encontrar uma postura sustentável, uma vez que tal decisão deve ser construída a partir de suas características mais singulares, tornando

esse posicionamento um diferencial dificilmente copiado, e apresentando, assim, vantagem competitiva.

O processo como um todo, segundo Toledo e Hemzo (1991), será denominado como posicionamento estratégico, compreendendo duas dimensões:

- 1) o posicionamento de mercado em que a empresa estabelece a posição que deseja atingir sob as reais condições do ambiente competitivo que está situada, após serem realizadas análises sobre as forças e fraquezas da empresa, de um lado, e as oportunidades e ameaças que encontram em seu mercado, de outro. Estas, vale frisar, referem-se ao processo de identificação e seleção de um segmento e o desenvolvimento de habilidades que gerem e sustentem vantagens competitivas;
- 2) o posicionamento psicológico, que estabelece a maneira com que a comunicação será transmitida para os potenciais consumidores em decorrência da posição adotada, objetivando fixar uma identidade distinta das demais ofertas na mente do público-alvo. Assim sendo, a identificação das oportunidades será resultante da capacidade que as companhias possuem em arquitetar um quadro que as possibilite visualizar a composição dos mercados, tanto pela ótica dos consumidores que os compõem, como pela ótica dos pareceres fundados por esses consumidores a respeito das marcas, produtos e serviços prestados por elas. Consequentemente, Di Mingo (1998) revela que, a partir dessa perspectiva, é possível dizer que a segmentação de mercado é uma forma de se posicionar dentro dele, evidenciando o estreito relacionamento existente entre ambas as atividades, uma vez que, para o sucesso do posicionamento, é necessário que tenha ocorrido uma segmentação adequada.

Dentro dos mercados internacionais, as empresas poderão adotar algumas posturas. Hassan e Craft (2005) mencionam quatro formas. As empresas podem assumir um posicionamento idêntico para mercados análogos, centrando-se em um conjunto de valores e criando estratégias que apresentam poucas variações; ou um posicionamento diferente para esses mercados ao identificar determinado grupo sociodemográfico, variando as estratégias adotadas, e visando corresponder ao comportamento de compra de cada tipo de consumidor.

Para diferentes segmentos de mercado, ao adotar um mesmo tipo de posicionamento, a empresa utilizará múltiplas variações de seus produtos, o que permitirá empregar uma mesma estratégia para atingir os variados mercados; mas, ao preferir um posicionamento específico, são necessárias adaptações para cada mercado, quando esses são dotados de atitudes discrepantes.

Embora concordem que a adaptação seja necessária, as empresas buscarão padronizar seu posicionamento sempre que possível, estabelecendo um tipo global a ser adotado em diversos países. O sucesso do posicionamento, para Shostack (1987), ocorrerá quando não houver nenhuma outra marca concorrente posicionada no mesmo lugar na mente de seus consumidores-alvo.

Entretanto, caso o vínculo estabelecido entre uma marca e seu público alvo esteja enfraquecido, seja, como indicado por Furrier (2008) pela menor qualidade apresentada por seus produtos, a rejeita da marca em se adaptar as mudanças que ocorrem no mercado, a aplicação de uma estratégia de comunicação errônea ou o equívoco no preço cobrado pelo produto e/ou serviço, a marca se torna passível de perder seu nível de importância dentro do mercado e para o público, inclusive, aumentando as barreiras para alcançar novos consumidores, tornando fundamental a aplicação de um plano de reposicionamento, que, segundo Mattar (2009, p. 356) “o reposicionamento pode ser definido como a estratégia de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para dado público-alvo”. Dessa forma, adota-se novas diretrizes, despindo a marca de seus atuais conceitos.

Como benefícios trazidos pelo reposicionamento, a empresa pode obter, segundo Telles (2004), novas vantagens competitivas frente a seus concorrentes, defender sua atual posição dentro do mercado e revitalizar sua imagem. Mattar (2009) indica quatro vertentes da estratégia de reposicionamento: reativo, posto em prática devido alterações ambientais capazes de enfraquecer as associações estabelecidas com os consumidores; propositivo, objetivando a melhora de desempenho do negócio e/ou o aproveitamento de oportunidades dispostas no mercado em que se insere; corretivo, decorrente da ineficácia da configuração de posicionamento adotado até então; e adaptativo, devido as alterações realizadas no composto de Marketing do produto/serviço.

Por fim, é importante evidenciar a relação estabelecida entre as atividades de posicionamento com as de segmentação. Apesar de serem tratados como conceitos

desvinculados, o posicionamento não é capaz de promover vantagens caso não tenha sido realizada uma segmentação adequada, afirmam Gwin e Gwin (2003). Ambas as ideias, para Hooley e Saunders (1996) são capazes de amplificar a assertividade que se tem sobre os clientes, agrupados em um mercado, e como eles reagem ao que lhes é ofertado. Em suma, o posicionamento deve ser utilizado junto ao processo de segmentação, pois, ao se definir o segmento que será atacado, é possível descobrir qual espaço, em relação aos já ocupados por concorrentes, a empresa e sua nova oferta poderá ocupar, assim fortalecendo suas oportunidades.

2.3. Marketing Mix

Dentro do Marketing Internacional, as estratégias de segmentação e posicionamento adotadas serão primordiais para estipular a melhor abordagem de Marketing Mix a ser implementada, fornecendo as diretrizes para que sejam atingidos os objetivos empresariais, alcançando seus mercados-alvo, conforme evidenciam McCarthy e Perreault Jr. (1997), devendo, então, conhecer as necessidades de seus clientes do ponto de vista econômico, da conveniência e da comunicação efetiva. Esse conjunto engloba ferramentas sumarizadas como os 4 P's de Marketing, conhecidos como: produto, preço, comunicação e distribuição. Juntas, essas condições são capazes de revelar qual foi o ponto de vista adotado pela empresa para influenciar seus clientes, uma vez que são projetadas para conceder um benefício para eles. Por isso, os elementos devem ser combinados de uma forma ótima, explica Kotler (2001), para que sejam capazes de gerar a melhor resposta no mercado de destino.

O autor ainda afirma que a condução do Marketing Mix a nível internacional, devido à heterogeneidade apresentada pelos mercados, torna-se ainda mais complexa, o que requer que os profissionais possuam conhecimentos globais, disponibilidade e se mantenham atentos a respeito das alterações que ocorrem nos mercados, estando dispostos a analisar sua concorrência e a adaptar a estratégia adotada.

Ao analisar a variável produto, depara-se com ideias, serviços, um bem ou uma mescla entre eles, que são constituídos por atributos tangíveis e intangíveis, o que inclui a marca, a imagem, a embalagem, o rótulo e os serviços associados, usados como instrumentos competitivos. Haverá, segundo Viana e Hortinha (2009), um conjunto de atributos que terá como finalidade satisfazer quem o compra e utiliza, gerando algum benefício.

Os produtos ofertados devem estar em sintonia com os valores dos consumidores, que são determinados pela cultura local e pelos comportamentos de compra que possuem. Dessa forma, os produtos podem ser classificados em três categorias: produtos locais, internacionais e globais. O primeiro tipo se refere àqueles cujo potencial atende um único mercado nacional, não permitindo que ocorra economias de escala, que seja aproveitada a curva de experiência para outros mercados e que a capacidade de gestão adquirida seja transferida para outro segmento. Já a percepção a respeito dos produtos internacionais parte da possibilidade de uma futura comercialização em outros mercados, uma vez que, geralmente, apresentam menor sensibilidade ao meio em que estão presentes, o que faz com que seus fabricantes devam estar vigilantes quanto às possibilidades de extensão a outros mercados. Por fim, os produtos globais abrangem todos aqueles que atendem às necessidades do mercado global. Com o processo de globalização enfrentado por uma empresa, essa passa a ser pressionada a desenvolvê-los, buscando reduzir os custos unitários de Pesquisa e Desenvolvimento, sobrepujados com o aumento da concorrência.

Dentro do composto de marketing, a variável preço é a única capaz de gerar receitas para a empresa, o que faz com que ela tenha um destaque entre as demais, como afirma Patriota et al (2009). O preço corresponde à quantidade de dinheiro que os clientes em potencial estão propensos a pagar por determinado produto. Ela será utilizada, explica McDonald e Sharp (2000), como um dos fundamentos de escolha para que uma decisão de compra seja tomada. O consumidor poderá escolher, dependendo da sensibilidade que possuem em relação ao custo, a oferta de menor preço, buscando obter menores riscos financeiros, ou estará apto a pagar um maior preço, objetivando alcançar um produto de maior qualidade.

Dentro do mercado doméstico, segundo Kotler e Armstrong (1993), os fatores que influenciam a determinação do preço podem possuir origem interna, relativos à estratégia de Marketing Mix adotada e aos custos que o produto possui para a organização; e origem externa, relacionados aos cenários econômico e político, à demanda e à concorrência, determinando, assim, os limites superior e inferior do valor.

Entretanto, a tomada de preço para produtos estrangeiros se torna uma tarefa mais complexa, criteriosa e delicada quando comparada com sua vertente doméstica, uma vez que oscila em concordância com os mercados presentes em cada país e com as adaptações sofridas na busca por melhor atender aos novos consumidores. Para estabelecê-lo, leva-se em

consideração, conforme indica Coelho (2013), a taxa de inflação, cotações, regulamentações, impostos, o valor fixado na moeda estrangeira, preços de transferência, *incoterms* (termos internacionais de comércio), as formas de pagamento e financiamento, o comércio mundial e *dumping*, o valor psicológico, entre outros aspectos.

Para se estabelecer um preço internacional, McDonald e Sharp (2000) afirmam que o valor deve ser empreendido por meio da indexação dos preços domésticos, tendo-os como base referencial, levando também em consideração os custos de produção, de adaptação e os encargos com a exportação, que realizam acréscimos dentro da rentabilidade considerada como mínima para a operação. Estrategicamente, as empresas podem optar por preços de exportação menores do que o doméstico, maiores do que o doméstico e iguais ao doméstico. O preço também será fundamentado com base nas estratégias de orientação para o mercado, e estabelecido com base na análise de três critérios: as estratégias e objetivos que a empresa possui em relação ao mercado externo, definindo sua própria política de preços; a investigação dos custos, através do preço de exportação; e o estudo do mercado, verificando os preços normalmente tomados naquele segmento.

Como contraponto, Viana e Hortinha (2009) acentuam a importância de também serem designados preços globais, sendo essa designação um processo empreendido por empresas globais. Para estabelecer essa política de preços, é utilizado o Modelo ERPG. Ao iniciar suas atividades, as empresas estarão adeptas do etnocentrismo, colocando em prática preços idênticos para todos os países, o que faz com que o importador seja obrigado a absorver os custos de transporte e os direitos aduaneiros. Contrastando com essa visão, o regiocentrismo fará com que as firmas utilizem uma política de preços própria para cada região, realizando adequações para cada grupo de países. Avançadas sob a ótica do policentrismo, as empresas irão adaptar os preços de seus produtos respeitando as condições distintivas de cada nação, estabelecendo preços que sejam mais indicados para envolver os consumidores do mercado em que se encontram. Por fim, a última visão do modelo, o geocentrismo, faz com que as empresas adotem preços intermediários, e deixem de fixar um único preço em todos os mercados em que está inserida, mas também não se afastarão das decisões realizadas por suas subsidiárias. O enfoque dado pelas companhias que adotam esse comportamento será a standardização, por meio da uniformização de suas políticas de preços e da adoção de uma política internacional única, mas, ainda assim, as empresas garantirão que as filiais possam regulá-las conforme as especificidades locais.

Já a variável comunicação abrange todas as formas com que os profissionais de Marketing possam vir a utilizar para se comunicar dentro do mercado que buscam impactar, atingindo diferentes audiências e informando e influenciando acerca de seu produto. A comunicação dentro de uma estratégia de Marketing poderá apresentar os seguintes componentes: publicidade, venda pessoal, promoção, feiras e relações públicas. A primeira forma será realizada através de meios de comunicação impessoais, e pode assumir a forma visual (*outdoors*, jornais e revistas), de áudio (rádio), audiovisual (televisão e cinema), ou digital, com a internet. As vendas pessoais correspondem às atividades nacionais realizadas pelos vendedores locais, sendo uma das ferramentas de comunicação com maior grau de importância, e recebem a maior porcentagem do investimento destinado ao processo. Sua relevância aumenta quando a empresa assume postura internacional devido às restrições imputadas sobre as mensagens publicitárias e a disponibilidade de mão-de-obra e baixos salários, que são praticados em um grande número de países, o que faz com que as empresas passem a conceder maior atenção ao processo de recrutamento e seleção, à formação, à motivação, à compensação e à avaliação do nível de envolvimento da força de vendas de seu time.

No cenário internacional, as campanhas publicitárias serão condicionadas, segundo Viana e Hortinha (2009), pela conjuntura interna da empresa e envoltório do mercado externo com quem está se envolvendo, levando em consideração a diferença entre os idiomas, as economias, a concorrência local e a disponibilidade de agências publicitárias.

Com relação à promoção, Viana e Hortinha (2009) afirmam ser todas as atividades de vendas que não são incluídas dentro da publicidade ou venda pessoal. A promoção é composta, portanto, por concursos, cupões, amostras, prêmios, descontos e ofertas. Sua relevância altera entre um mercado e outro, devido às formas que as empresas estão interessadas em adotar para persuadir os consumidores a comprarem seus produtos. Entretanto, a nível internacional, além dos aspectos econômicos, as promoções são impactadas pelas questões legais e culturais de cada país.

A próxima forma de realizar a comunicação de um produto indicada pelos autores é através das feiras, que são manifestações destinadas ao grande público em que participam expositores de numerosos setores econômicos. Elas podem ser categorizadas como regionais, nacionais ou internacionais, incluindo ou não a participação estrangeira, a fim de facilitar o contato direto com clientes em potencial, e criar oportunidades futuras de relações comerciais.

A vantagem gerada por elas é justamente a aproximação criada com os clientes quando a empresa se encontra em um mercado distante e difícil de adentrar, seu produto é novo e pouco conhecido, e ela pouco tem conhecimento acerca de seu cliente em potencial.

Por fim, as atividades englobadas pelas relações públicas estarão concatenadas à imagem que a empresa possui. Por meio dela, será buscado com que o público-alvo da empresa, situado em distintos mercados, esteja familiarizado com ela, necessitando, assim, com que esteja bem informada a respeito deles. Esse conhecimento norteará a tomada de decisão da empresa, de forma a conceder previsões sobre as ameaças detectadas pela companhia e que poderão interferir na imagem que estão construindo para o público. As empresas internacionalizadas tendem a formar comitês consultivos cuja função é aconselhá-las sobre as tendências políticas, econômicas e sociais de cada um dos mercados que fazem parte, para impactá-los da maneira mais assertiva possível.

A última variável que compõe o Marketing Mix, a distribuição, consiste no processo pelo qual um produto percorrerá, desde o ponto de produção até o destino final de consumo. Os canais de distribuição, responsáveis por conduzir os produtos às localidades que sejam convenientes para seus consumidores, irão variar consoante ao país em que está inserido, podendo ser mais sucintos ou não. Sua dimensão impactará no preço final do produto a ser cobrado dos compradores, em razão dos agentes intermediários existentes dentro da cadeia de distribuição, conforme afirmam Viana e Hortinha (2009). Assim, o comprimento do canal poderá atrapalhar a entrada em determinados mercados devido à perda de capacidade competitiva pelas empresas em mercados sensíveis ao preço.

Coelho (2013) apontará que os canais de distribuição serão passíveis de compor estratégias de Marketing. As firmas adotarão distintas estratégias de distribuição, estabelecidas a partir dos objetivos perseguidos por ela. O pesquisador identifica três alternativas básicas, sendo elas a distribuição intensiva, que ocorre quando a exposição máxima do produto é desejada, inserindo-o no máximo de locais possível; a exclusiva, em que o fornecimento é feito através de contratos, havendo apenas um intermediário por área; e a seletiva, em que o produto é vendido em um limitado número de pontos.

Portanto, valida-se a importância do Marketing Mix, também conhecido como 4 P's, como uma estrutura fundamental para dar suporte e otimizar as vendas de um produto, posto que facilita a aquisição de novos mercados por meio de uma abordagem estrategicamente concebida para essa finalidade. Será buscado um equilíbrio entre as quatro variáveis que o

compõem, sendo que Las Casas defenderá que para cada grupo de consumidores, a empresa buscará construir um determinado composto de Marketing, específico para atingir o segmento-alvo visado.

2.4. Estratégias de Marketing Global

A primeira ação a ser realizada para que uma companhia ingresse em um mercado internacional é se inteirar sobre o seu sistema comercial visto que podem existir tantos mecanismos de defesa (tarifas, cotas e embargos) que operam como restrições aos novos entrantes, como concessões que os facilitam ao acesso das organizações e seus produtos no mercado estrangeiro, tal qual as comunidades econômicas, como afirmam Patriota et al. (2009). Com isso, serão apontadas por Coelho (2013) duas das principais estratégias de se adentrar em um novo mercado: as alianças estratégicas, que buscam agrupar os recursos e competências complementares para que ambas as partes (companhia e mercado) obtenham proveitos proporcionais aos investimentos feitos, e a *franchising*, que confere um modelo singular de licenciamento e distribuição, em que o franqueador concede ao franqueado, via contrato, o direito de uso de sua marca, passando a ter o direito de distribuir de forma exclusiva ou semi-exclusiva os produtos, podendo também utilizar a tecnologia de implantação e administração de negócio desenvolvido por meio da remuneração direta ou indireta, sem que seja firmado um vínculo empregatício, apenas operando o negócio conforme o plano especificado pelo franqueador. (ABF, 2009)

Oriundo dos Estados Unidos, foi com a Segunda Guerra Mundial que o sistema de franquias se difundiu, indica Khauaja (2010). No Brasil, sua introdução ocorreu durante a década de 1960, sendo hoje o 5º maior país do mundo em redes franqueadoras e o 6º maior país do mundo em unidades franqueadas.

Khauaja (2010), doutora em Administração de Empresas, também aborda as fases geracionais das franquias. Em um primeiro momento, as redes de franquias concediam somente o direito de uso da marca e de distribuição do produto, não concedendo ao franqueado nenhum tipo de suporte operacional ou mercadológico. Em sua segunda geração, esses benefícios passaram a ser concedidos, gerando maiores oportunidades competitivas, além disso, foram estabelecidos padrões a serem seguidos referente à qualidade da gestão da unidade franqueada. Em sua última etapa, as franquias passam a ser um negócio formatado,

em que é concedido pelo franqueador a licença restrita de direitos de uso da marca, os direitos de distribuição dos produtos, havendo exclusividade em determinados territórios. Nesse momento, o suporte operacional cedido ao franqueado é acentuado, havendo o monitoramento de suas operações para que seja mantida a padronização definida.

Há uma relação de mutualismo entre o sistema de franquias e a globalização, segundo Hoffman e Preble (2004), em que ambos atuam como agentes catalisadores um do outro. Quando instaurada em um mercado emergente, sem forte histórico de empreendedorismo, o sistema de franquias provê estrutura, suporte e vantagens competitivas aos investidores locais que utilizam produtos já bem-sucedidos e de marcas que já possuem reconhecimento.

No entanto, após decidirem enfrentar um processo de globalização de suas atividades, ambicionando se expandir por novos mercados, gerando vantagens competitivas e ampliando as chances de sucesso em mercados que contam cada vez mais com um maior número de concorrentes, as empresas devem eleger suas estratégias globais. Essas, para Zou e Cavusgil (1996), servirão para balizar a postura que a companhia adotará dentro da competição global. Sendo o canal de interação direta com os clientes e concorrentes, o Marketing possui extrema importância no processo de internacionalização de empresas, e as estratégias dessa área são um dos componentes mais importantes das estratégias globais das corporações, uma vez que será, através delas, que as empresas poderão entender e projetar as reais necessidades de seus clientes, relacionando de forma efetiva suas ofertas a eles, conforme aponta Day (1994).

A estratégia de Marketing Internacional está, segundo Camargo et al. (2016), englobada dentro de um conjunto de estratégias mais abrangente nomeado de Estratégias de Marketing Global (*global marketing strategy* - GMS). Em consequência à diversidade cultural, relacionada à língua, aos padrões de vida, às regulamentações, às condições financeiras e à qualidade da infraestrutura dos negócios, a GMS é extremamente complexa, porém, ela é capaz de conceder com que o percurso realizado pelos concorrentes globais seja monitorado, permitindo com que sejam feitas melhorias na cadeia de valor da empresa através de sua atuação em cada mercado e com que a empresa alcance vantagens competitivas, como expõem Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010). Além disso, impactará o resultado financeiro da empresa por meio de seus efeitos no desempenho estratégico global da empresa.

O uso de determinado modelo da GMS variará conforme o setor em que se aplica, explica Douglas e Craig (2011). Dentro da literatura, são apresentadas as três principais perspectivas da GMS: a perspectiva da padronização/adaptação, a perspectiva da coordenação

das atividades e a perspectiva da integração/independência, conforme apresentado na Tabela 1. Zou e Cavusgil (2002) explicam que a padronização tende a ocorrer quando se adota um composto de Marketing tradicional, baseado em estratégias de preço, produto, promoção e local, uma vez que existe uma convergência entre determinadas culturas globais, detentoras de demandas semelhantes, o que permite que as empresas empreendam com orientações mais generalizadas. Contrapondo-se a ela, a perspectiva de coordenação salienta o quanto as atividades que compõem a cadeia de valor da empresa estão concentradas em poucos países, onde as atividades podem ser executadas de forma mais eficiente e coordenadas entre eles, o que permite com que a GMS explore as sinergias presentes entre diferentes países e os benefícios associados ao país de origem. Já a integração responsabiliza o êxito de uma empresa em escala global por meio da integração de suas ações competitivas entre os principais mercados de que participa.

Tabela 1 - Principais perspectivas da Estratégia de Marketing Global (GMS)

Perspectivas/Principais autores	Vantagem comparativa	Principais variáveis	Efeitos
Perspectiva da padronização Autores: Levitt (1983) Jain (1989)	Economias de escala Custo baixo Simplificação	Padrão do produto Padrão da promoção Estrutura padronizada de canal Preço padronizado	Maior eficiência Operações globais Transferência de conhecimentos
Perspectiva da coordenação da configuração Craig e Douglas (2000); Porter (1991); Roth, Schweiger e Morrison (1991)	Vantagem comparativa Interdependência Especialização	Concentração das atividades da cadeia de valor Coordenação das atividades da cadeia de valor	Maior eficiência Sinergias
Perspectiva de integração Autores: Birkinshaw e Morrison (1995) Yip (1995) Zou e Cavusgil (1996)	Produção integrada e controlada Racionalização Ambiente global e competitivo	Integração do movimento global Participação no mercado global	Maior eficiência Integração como força internacional

Fonte: “The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance”, de S. Zou e S. T. Cavusgil, 2002, Journal of Marketing, 66, p. 41.

Khauaja (2010) reporta que para desfrutar dos benefícios da eficiência global e das sinergias entre mercados, as companhias devem: analisar as atividades de vários mercados e despender seus esforços em Marketing em áreas essenciais, nas quais seus principais clientes e/ou concorrentes se situam e há o surgimento de novas ideias, produtos e tecnologias; integrar as ações competitivas, assentindo que os principais mercados estão relacionados; buscar pela padronização da comunicação de sua marca, mas adaptando os esforços

promocionais, respondendo às preferências dos clientes locais, a diferentes padrões de mídia e à legislação local; e, por fim, identificar quais são as necessidades em comum entre segmentos de clientes no mundo, para que seja realizada uma padronização das principais características de seus produtos.

Portanto, o dilema dentro da GMS é estabelecer um ponto de equilíbrio entre a padronização dos elementos de Marketing, que geram maiores rendimentos nas operações globais, economias de escala e simplifica o planejamento global, a fim de promover uma imagem consistente à empresa, com a adaptação desses elementos quando praticados em distintos mercados internacionais, segundo aponta Cavusgil et al. (2010).

No contexto atual, a padronização é mais frequente em segmentos já globalizados, uma vez que seus produtos já possuem semelhanças em diversos mercados e a abordagem de Marketing posta em prática pode ser padronizada. Será função da comunicação, componente do Marketing Mix, realizar a possível intermediação entre a padronização com a adaptação, conforme salienta Oliveira & Crescitelli (2008).

Após refletir sobre as estratégias que podem ser adotadas a respeito da forma com que se adentra em um novo mercado e óticas que guiam as atividades de Marketing durante esse processo, é necessário pensar a respeito das estratégias adotadas acerca dos produtos globais, descritos por Cavusgil et al. (2010) como aqueles que são ofertados em todas as regiões do globo, ainda que não tenham o mesmo nome e a mesma imagem em todos os países.

Esse tipo de produto pode ser projetado para atender às necessidades de um determinado mercado nacional, porém, coincidentemente, supre as necessidades de mercados globais, tirando proveito da situação; ou é lançado por empresas *Born Global*, visando contemplar as carências de um mercado global, assim vendendo o produto em diversos países. Suas estratégias incluem a competência tecnológica, o desenvolvimento de produtos únicos, diferenciação e alta qualidade.

Porter e Takeuschi (1989) acrescentam que, de acordo com o estágio de seu ciclo de vida, um determinado produto passa a exigir estratégias diversas para penetrar em um novo mercado, o que requer um posicionamento alternativo de acordo com as novas características encontradas. Desse modo, é preciso analisar as novidades em relação ao consumidor, seu nível de renda, as taxas de desemprego e os níveis de educação prevalentes nessa sociedade e seus valores; as características de infraestrutura mercadológica, quais são os meios de comunicação disponíveis, as restrições legais presentes no país e qual o nível de suas

estruturas de distribuição e transporte; e quais são as diferenças competitivas e o grau de concorrência encontrados, uma vez que tal investigação influirá sobre o nível de padronização a ser adotado sobre os produtos. Mercados que apresentam menor grau de concorrência possibilitam maior padronização de seus produtos, enquanto quanto mais competitivos for o mercado, mais adaptações deverão ser realizadas para atender de forma mais eficiente os segmentos visados.

Kotabe e Helsen (1999) expõem três estratégias que podem ser postas em prática quando se trata de um produto global, tendo como base as variáveis produto e comunicação do composto de Marketing. A primeira é descrita como detentora do menor grau de dificuldade e da maior taxa de lucratividade, pois se refere a uma extensão do produto e da tática de comunicação adotada para ele. A segunda, embora mantenha a extensão do produto, sugere que sejam realizadas adaptações de comunicação para enunciar as novas funções do produto, ainda que se busque atender um segmento universal.

Em contrapartida, a terceira estratégia sobre produtos globais requer que o produto seja alterado, enquanto conserva as práticas de comunicação adotadas. Com ela, a firma passa a utilizar a visão policêntrica, identificando as diferentes necessidades de seus consumidores, uma vez que passa a atender segmentos diferenciados com o mesmo produto, buscando adequá-lo para atendê-los.

Em síntese, o debate a respeito das estratégias de produto global abrange as táticas de padronização e adaptação e a percepção de homogeneidade entre mercados, fazendo com que seja estruturada uma estratégia de Marketing Mix semelhante nos diversos destinos. Em ordem decrescente, as características de um produto global que possuem mais chances de serem padronizadas são: qualidade; nome da marca; imagem; desempenho; variedade de cor e tamanho; embalagem; serviço de pré-venda; serviço de pós-venda e garantias; variedade de design e características do produto; instalação e entrega.

Outro desafio a ser enfrentado pelas organizações que desejam enfrentar o processo de globalização é a escolha da melhor maneira de se comunicarem com seu público-alvo. Shimp (2003) aponta as diversas ferramentas que compõem a comunicação integrada de Marketing, sendo elas: venda pessoal, propaganda, promoções de vendas, patrocínio, publicidade e comunicação no ponto de venda. Cabe aos gerentes de Marketing decidirem quais delas serão capazes de ajudar a atingir os objetivos traçados pela empresa, uma vez que cada uma delas possui um papel específico a desempenhar, tanto em nível global como em nível local. A

escolha será feita com base nas dimensões econômicas, sociais e culturais de cada mercado, assim como o ciclo de vida do produto e os objetivos da empresa.

São apontadas por Wells et al. (2000) três escolas de pensamento a respeito da comunicação global. A primeira propaga a ideia de que se deve buscar similaridades entre os consumidores presentes em distintos países, para que possa ser elaborada uma comunicação padrão. A segunda possui uma visão mais especializada, que identifica os contrastes entre os países, tais como cultura, nível de desenvolvimento econômico, estágio no ciclo de vida do produto, restrições legais etc., para formular suas adaptações. Por fim, a última escola prega uma mescla entre as abordagens anteriores.

Utilizar uma campanha global padronizada, indo a favor da primeira escola de pensamento, traz inúmeras vantagens para a firma, ressalta Khauaja (2010). Entre elas estão a economia de escala quanto ao planejamento, ao controle e à produção das peças publicitárias; ao controle que a empresa passa a ter sobre a imagem projetada pela propaganda da marca e à construção de uma única identidade, que é fundamental em um momento em que os consumidores são expostos a um excesso de informações, que fluem com extrema facilidade de um país para outro.

Entretanto, a nível global, várias dificuldades podem assombrar as telecomunicações. Keegan e Green (2003) evidenciam que a mensagem transmitida pode não alcançar o público-alvo devido à atuação de uma mídia local ineficaz. Caso a mensagem atinja seus destinatários, ela pode, ainda, não ser entendida ou ser mal interpretada pela existência de barreiras de linguagem ou pelo produto se encontrar em um estágio diferente de seu ciclo de vida. Também pode ocorrer de a mensagem ser entendida, porém não atuar satisfatoriamente em formar uma intenção de compra por desconhecer a cultura de seu público-alvo e suas atitudes em relação às propagandas. Respondendo a essas desvantagens, as empresas tendem a utilizar uma estratégia de propaganda global que contém uma mensagem básica e padronizada passível de ser adaptada para atender os mercados globais. Tal estratégia é nomeada de “pense globalmente e aja localmente” (CATEORA; GRAHAM, 1999) ou de “contingência” (Wells et al., 2000), permitindo com que sejam obtidas economias de escala.

Portanto, as estratégias de Marketing Global se dedicam a maximizar a padronização, a homogeneização, as semelhanças e a integração entre as atividades de Marketing adotadas por uma companhia que aspira se introduzir em novas regiões, conforme conclui Svensson (2002). Entretanto, quando posto em prática o conceito de Marketing Glocal, empenha-se em

otimizar a harmonia de um tipo de firma que foca suas atividades de Marketing de níveis operacionais, táticos e estratégicos em padronização contra adaptação, e homogeneização contra customização.

3. Havaianas e sua marcha para a Internacionalização

Por meio da investigação do cenário brasileiro feita por Grisi (2001), percebe-se que poucas são as empresas que colocam em prática estratégias de Marketing Global. Dado esse cenário, torna-se intrigante o estudo e entendido da singular trajetória da Havaianas, marca brasileira pertencente à Alpargatas S.A. que, após, após anos como líder no mercado brasileiro de sandálias, começou a sofrer com o fortalecimento de concorrentes que apostavam em inovação. Dessa forma, a Havaianas revisitou suas estratégias de Marketing, elaborou um novo plano de posicionamento e, a partir do sucesso obtido dentro do Brasil, optou por expandir para novos mercados, estudando-os e, novamente, pondo em prática ações elaboradas exclusivamente para as zonas que desejava adentrar.

3.1. Fundação da Alpargatas S.A. e criação das Havaianas: retrospectiva histórica

Em 1907, na Mooca, tradicional bairro paulistano, foi fundada a Sociedade Anonyma Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, que viria a ser, em 1909, renomeada para São Paulo Alpargatas Company S.A.

Em um primeiro momento, expõe Reis (2007), o fundador de origem escocesa Robert Fraser, em associação com um grupo inglês, iniciou o portfólio da empresa através da produção de alpargatas, sapato que possuía um traçado de juta em corda para constituir o solado. Esse tipo de calçado era muito utilizado em atividades agrícolas, como o cultivo do café, que, durante esse período, era a principal ocupação econômica do estado de São Paulo.

Seu crescimento ocorreu concomitantemente a importantes eventos mundiais, conforme aponta Ferreira (2010), e, para se livrar das adversidades trazidas por esses acontecimentos, como a escassez de matérias primas decorrente da Primeira Guerra Mundial e a grande parcela de funcionários doentes pela Gripe Espanhola, a Alpargatas viu a necessidade de diversificar seus produtos, principalmente porque a somatória da grave crise econômica enfrentada pelo Brasil, após a superprodução do café e redução do mercado cafeeiro após o primeiro grande conflito armado mundial, e quebra da Bolsa de Nova Iorque, a companhia teve que parar com a produção de Alpargatas Roda, expõe Guimarães (2015).

Queiroz et al. (2006) indicam que, diante desse cenário, a Alpargatas, durante as décadas de 1930 e 1940, iniciou a produção de outros artigos no setor de calçados, como

sapatos de couro, sandálias e tênis. Com a Revolução Constitucionalista de 1932, a empresa passou a fabricar e fornecer uniformes, mochilas e barracas para as tropas militares, ampliando sua carteira de produtos que passava a incluir tecidos, lonas e coberturas utilizadas por confecções. Ao final da Segunda Guerra Mundial, ela lançou o Brim Coringa, que viria a ser a matéria prima utilizada na produção da primeira calça jeans brasileira, a Rodeio, lançada pela companhia durante a década de 1950.

Dando sequência à expansão de seu portfólio, foi somente no decênio de 1960 que a sandália Havaianas foi lançada, sendo considerada a primeira sandália totalmente de origem natural, sendo seu solado fabricado por borracha e as tiras de um composto plástico nomeado PVC, informa Reis (2007). Tendo como referência a tradicional sandália de dedo japonesa *Tatami Zôri*, caracterizada pelas tiras de tecido e solado simples constituído de palha de arroz, o que fez com que o produto de origem brasileira tivesse seu solado de borracha texturizado com a forma de grãos de arroz, aponta Tortelli e Oliveira (2017).

Apesar de seu *design* ter influência japonesa, seu nome foi inspirado no Havaí, local conhecido por suas praias paradisíacas, para assim criar uma relação com o ambiente tropical brasileiro, podendo, também, associá-la às férias e ao ato de relaxar.

Com esse lançamento, a Alpargatas S.A. se tornou pioneira, através da marca Havaianas, ao introduzir um chinelo de dedo no mercado brasileiro, obtendo a patente industrial das ‘palmilhas com forquilha’. Em seu pedido pela patente, a empresa informa ter criado um novo modelo de palmilha com forquilha, caracterizado por sua palmilha deter inúmeros frisos de forma elíptica, distribuídos por sua palmilha, e uma forquilha ornamentada por duas gregas, de direções paralelas e formadas por pequenos frisos em linha quebrada entrelaçados.

Sousa (2010) adiciona que, inicialmente, a companhia possuía o objetivo de fabricar uma sandália de dedo que, embora fosse de um material inovador para a época, possuísse um valor acessível, dado seu baixo custo e sua alta escala de produção, para as classes sociais C, D e E. Seu posicionamento inicial contava com campanhas publicitárias protagonizadas por Chico Anísio, famoso humorista da época, que aparecia na televisão bradando o até então *slogan* do produto “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”. Isso fez com que as Havaianas fossem bem recebidas pelas classes com menor poder aquisitivo, criando então uma *commoditie* para a Alpargatas S.A., ou seja, um produto diante do qual os consumidores não conseguem identificar diferenças significativas quando comparado ao de outras marcas,

resultando com que a decisão de escolha se baseie unicamente por seu preço. Porém, a distanciou das mais elevadas, que não a compreendiam como um artigo sofisticado.

A visão pejorativa que os consumidores de classes elevadas possuíam sobre as Havaianas é fortalecida com a massificação do produto dentro do mercado nacional. Ao final da década de 1980, embora possuísse 90% do *market share*, indica Queiroz et. al (2006), sua rentabilidade caiu, vítima do lançamento de produtos concorrentes como os chinelos Rider e a marca Grendene. Após estarem presentes há 32 anos no mercado, as vendas das Havaianas decaíram de 88 milhões de pares para 65 milhões.

Enquanto as novas marcas apostavam em campanhas publicitárias agressivas e de grande impacto sobre o público jovem, o produto da Alpargatas não sofreu nenhuma modificação para enfrentar esse novo cenário. Ribeiro (2013) expõe que a companhia decidiu diminuir vigorosamente o curso do produto no mercado, o que o tornou ainda mais acessível para as classes detentoras de menor poder aquisitivo e, conseqüentemente, o afastando ainda mais dos olhares da classe média, principal objetivo da marca. Em vista disso, as Havaianas se tornaram extremamente populares, porém de forma negativa, estando cada vez mais associadas a um baixo nível social, utilizadas somente por pessoas pouco exigentes.

Entretanto, com a implementação do Plano Real e a redução substancial da inflação, a partir de julho de 1994, o aumento do padrão de vida e o poder aquisitivo da população brasileira permitiu à Alpargatas iniciar um trabalho de reposicionamento para a Havaianas dentro do mercado brasileiro. Objetivando finalmente ser entendida como uma marca apta por ser utilizada pelas "elites", a Alpargatas concedeu à Almap, uma das maiores agências de publicidade de São Paulo, a responsabilidade pela criação e gestão das campanhas publicitárias das Havaianas. Nesse novo gerenciamento, Melo et. al. (2012) afirma que as sandálias deixaram de ser apenas uma *commoditie* para a empresa, passando a receber investimentos estrategicamente pensados e um ciclo de vida estendido. O foco das estratégias de Marketing passou a ser a criação de maior valor para o cliente, voltado para associar o produto com outros segmentos da sociedade.

A nova estratégia de revitalização da marca foi baseada em três pilares. Ocorre a ampliação de seu portfólio por meio do lançamento da linha Havaianas Top, de maior valor agregado. Ela era composta por sandálias monocromáticas, com cores que eram tendência. Além disso, os modelos possuíam maior qualidade de fabricação e embalagens mais valorizadas. Posteriormente, com o advento da tecnologia de impressão, a sandália ganhou

diversas estampas, o que auxiliou em sua compreensão como um “artigo de moda” e “ícone de comportamento”, sofisticando sua aparência visual e reforçando a existência de uma estética própria. Junto a isso, buscou-se apoio da mídia eletrônica e imprensa como apoio para suas campanhas publicitárias que utilizavam personalidades da mídia de diversos segmentos para ilustrar que as sandálias também eram usadas em momentos de lazer e descontração. Por fim, a Alpargatas concentrou sua distribuição no canal de varejo de calçados, direcionado para o consumidor, aponta Reis (2007).

Foi, portanto, através de importantes investimentos em atividades de marketing, como relevantes inovações em seus produtos e o amplo investimento em comunicação, que as Havaianas se tornaram um grande ícone no mercado brasileiro.

Embora houvesse iniciado suas atividades no exterior em 1999, a exportação se tornou uma pauta prioritária para a Alpargatas S.A. no novo milênio, com a atuação de Ângela Hirata como nova diretora de exportação. Ao compreender que o produto poderia obter sucesso também dentro do mercado internacional, uma vez que não havia, dentro dele, sandálias de dedo como um artigo de moda consolidado, iniciou-se, a princípio, a expansão para países com cultura e clima semelhantes ao brasileiro.

Após essa iniciativa, Hirata passou a apostar em países específicos de todos os continentes. Na Oceania, as operações se voltaram para a Austrália; na Ásia, para o Japão; na América do Norte, para os Estados Unidos; e, na Europa, focou-se na França, Itália e Inglaterra.

Havia a compreensão de que, nos mercados externos, a marca somente se consolidaria quando destinadas às classes A e B, sendo vista como um calçado de grife e, para isso, foi desenhado um Marketing Mix específico para o caso, afirma Rodrigues (2006). Após inserir as Havaianas na Galeria Lafayette, classificado por Hirata como o *turning point* do processo de internacionalização da marca, ao lado de grifes já consolidadas como Chanel, Louis Vuitton e Dior, o faturamento da companhia triplicou e se encontra inserida, atualmente, em mais de 80 países.

3.2. Reposicionamento e busca por novos consumidores

A Alpargatas, até 1994, apostava em uma atuação eficaz, sendo líder em seu mercado de sandálias nacional, porém, isso não a tornava eficiente, uma vez que estava voltada à perspectiva de vendas, levando em consideração as necessidades de seus fornecedores.

Em decorrência da implementação do Plano Real, em 1994, o poder aquisitivo da população brasileira cresce, fenômeno que foi aproveitado, segundo Angnes (2014), por marcas concorrentes das Havaianas, ofertando grande variedade de sandálias que cativou uma parcela significativa do mercado brasileiro.

Em resposta à perda de mercado, a Alpargatas S.A. redefine sua estratégia de Marketing e também lança outros modelos de seu clássico chinelo, e, apoiando-se em massivas campanhas publicitárias e na distribuição por varejo, atinge-se novos consumidores para seus sapatos, dessa vez pertencentes às classes A e B, fazendo com que as relações de troca deixassem de ser baseadas única e exclusivamente na variável preço do composto de marketing, o que retirou o estigma que o produto tinha de chinelos para pessoas de nível socioeconômico baixo e de uso doméstico, dada sua fácil acessibilidade e baixo valor agregado.

Através dessa reestruturação, focalizando sua cultura para o mercado, houve o refortalecimento das vendas das Havaianas, principal objetivo da ação de reposicionamento, garantindo maior rentabilidade à empresa, o que fez com que fosse decidido iniciar o processo de internacionalização das sandálias, tornando-a uma empresa global, como a Alpargatas S.A. (2011) afirma em seu relatório referente ao ano de 2010.

Essa marcha rumo aos mercados externos tomou força em 2004, indica Gomes (2005), com Ângela Hirata tomando posse na diretoria de exportação da marca, que percebeu um imenso *gap* dentro do mercado, exportando seu produto não somente aos países vizinhos ao Brasil, movimento que já era realizado desde 1994, mas, também, para países formadores de opinião na área de moda, após buscar conhecimento de mercado e estudar as melhores parcerias para contribuir em sua entrada. Como resultado, emerge uma marca global de sandálias, o que até então não existia.

A postura adotada por Hirata ao assumir o cargo caminha em concordância com o pensamento de Bartlett e Ghoshal (2000), que acreditam no potencial que empresas de países não desenvolvidos possuem em se tornarem competidores globais. Hirata não exerceu o que

os autores nomeiam de paralisação administrativa, não deixando de confiar em sua marca e a organizando com muita sabedoria, traçando uma estratégia clara para que ela caminhasse sobre a curva de valor, ferramenta utilizada para diferenciar os diversos segmentos e suas respectivas margens brutas.

Queiroz et. al. (2006) contrapõem os caminhos que a Alpargatas S.A. poderia adotar para dar sequência ao seu processo de internacionalização. Ela poderia exportar suas sandálias focando ainda nas classes de menor poder aquisitivo, ou então introduzi-las para as classes A e B dos mercados desenvolvidos. Os dois processos requeriam estratégias antagônicas. A primeira maneira enfatiza a base da pirâmide, garantindo a rápida penetração no mercado almejado e volumes expressivos de venda de sandálias provenientes de um processo produtivo simples e de fácil reprodução, porém, em decorrência disso, há um alto risco do produto ser copiado por concorrentes de baixo custo, sobretudo por chineses, responsáveis por mais de 50% da produção mundial do setor de calçados, o que correspondia a 11 vezes mais em relação à produção brasileira, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2004) apud Cruz (2006), sendo complexa a criação de vantagens competitivas duradouras. Em contrapartida, o segundo plano de entrada em mercados desenvolvidos demanda elevados investimentos na criação de marca e na conscientização de um público consumidor mais exigente.

“A empresa havia comercializado em 2003 mais de 5 milhões de pares no mercado externo, contudo as Havaianas se tornaram o produto brasileiro mais pirateado no exterior e, segundo estimativas, se não fossem os produtos piratas o volume de vendas poderia ter alcançado o expressivo número de 11 milhões de pares.”
(CORREA, C.; TEIXEIRA, S., 2003)

O êxito experimentado pela marca com seu processo de reposicionamento dentro de seu próprio mercado, convertendo o “pega-dedos” em um item da moda destinado às classes de maior poder aquisitivo encorajou a empresa a eleger a segunda forma para a introdução de seu produto nos mercados de países desenvolvidos, aponta Correa (2003). Isso fez com que o processo de internacionalização fosse antagônico aos acontecimentos que se deram no Brasil. Enquanto, no mercado de origem, as sandálias, inicialmente, alcançavam consumidores de classes mais baixas e, somente depois de ações de reposicionamento da marca, elas passaram a atingir outros patamares da pirâmide, dentro do mercado internacional, não contemplando os países latino americanos, a marca já inicia sua operação com um posicionamento superior,

focando em um público *high-end*, localizado no topo da pirâmide, uma vez que a reformulação enfrentada pelas Havaianas no Brasil já havia inserido a marca para esse público, e, introduzi-la em segmentos inferiores não possuía mais espaço, nesse momento, dentro de sua estratégia.

A empresa, expõe Sousa (2010), que, desde 1994, exportava indiretamente para seus países vizinhos, julgando, até então, o processo de internacionalização apenas como uma extensão territorial dada as semelhanças desses mercados - o que permitia a utilização da mesma estratégia aplicada em território nacional -, passa a promover esse processo para os mercados desenvolvidos por meio da exportação de sua produção doméstica, distribuindo-a através de fornecedores locais, responsáveis por suas promoções, assessoria de imprensa e divulgação em revistas especializadas, objetivando atingir os consumidores das classes A e B, ressalta Vasconcellos (2008).

Para tanto, lançou-se uma das campanhas mais icônicas da marca: “Havaianas, todo mundo usa”, com celebridades vestindo as sandálias em diversas situações, uma vez que o principal papel de uma marca é promover associações positivas na mente de seu público-alvo, facilitando a concepção de associações positivas entre o cliente e o produto. Ela, portanto, torna-se a diferenciadora entre a infinidade de outras ofertas presentes no mercado.

O antigo presidente da Alpargatas, Márcio Utsch, menciona os degraus adotados pela empresa que presidia durante o processo de internacionalização. Foi necessária a definição de fortes estratégias para suas marcas, através de aquisições e fortalecimento dos canais de venda, para valorizá-las e consolidá-las dentro do mercado interno, podendo, então, iniciar o processo de introduzi-las em novos mercados.

Nesse momento, novas estratégias são traçadas, para que comecem a atuar fora do país de origem, tornando a empresa internacional. Mediante o melhor conhecimento dos hábitos dos consumidores, a oferta de produtos e pontos de vendas foram ampliados, iniciando-se uma nova etapa, baseada na construção de uma empresa multinacional, com operação em outros países, buscando seu crescimento em novos mercados, com estratégias próprias para esse momento.

Em 2007, foi aberto o primeiro escritório fora do ambiente brasileiro pela Alpargatas, situado em Nova York por seu acelerado ritmo de expansão, e, no ano seguinte, fundou-se um em Madrid, visando maior proximidade com o mercado europeu. Por fim, busca-se tornar a

Alpargatas S.A. em uma empresa globalizada, detentora de políticas globais frente aos desafios impostos pela globalização, apontam Amatucci e Penteado (2006).

Palacios e Souza (2009) apontam a necessidade de se analisar o ambiente internacional quando se for traçar um planejamento de Marketing, conhecendo suas fortalezas e debilidades, sabendo a melhor forma de utilizá-las diante das ameaças e oportunidades que os mercados externos, onde pretende atuar, dispõem. Neste sentido, a Alpargatas S.A., por licenciar e representar, dentro do mercado latino americano, marcas estrangeiras como Nike, Timberland e Mizuno, já possuía determinado *know-how* de como superar as barreiras da internacionalização, evidencia Sousa (2010).

Enquanto no Brasil seus principais concorrentes eram as sandálias Ipanema e Grendene, no mercado internacional as principais concorrentes eram a norte-americana Old Navy e as genéricas chinesas - que se tornaram suas principais concorrentes. Porém a Alpargatas, expõe Angnes (2014), buscou se fortalecer através da construção de uma grande marca como diferencial perante às demais, e, embora surgissem produtos substitutos através do lançamento de outros chinelos e sandálias de borracha, nenhum outro fabricante conseguiu criar uma imagem tão forte do que a marca brasileira, que se tornou uma marca *top of mind*, ou seja, a primeira associação feita pelos consumidores quando se pensa em sandálias de dedo.

Estudou-se, também, a relação que deveria ser criada com os clientes. Por serem vistas como objetos de desejo e acessórios da moda, sendo, em muitos casos, itens colecionados, a venda massificada poderia ser um problema para a marca, vulgarizando o chinelo e afastando os consumidores. Dessa forma, a negociação estabelecida com os clientes não se deu através do preço, mas, sim, pela manutenção da imagem e dos valores da marca, continuam os autores.

Segundo Thomar Fabre, diretor de Marketing do segmento EMEA das Havaianas, no mercado internacional buscou-se estabelecer um vínculo emocional entre o produto e os consumidores através do “espírito brasileiro” que é vibrante, alegre, divertido, bem humorado e colorido, sendo características amplamente reconhecidas como brasileiras, assim atraindo os consumidores desses mercados para a marca, gerando melhor associação e aceitação através da “Marca Brasil”.

Portanto, baseada na gestão de marcas, a estratégia escolhida para fortalecer o crescimento no mercado internacional pelas Havaianas busca perdurar seus produtos como

objetos diferenciados, de maior valor agregado, aderente às necessidades e possuidores de identidade, capazes de conquistar a lealdade de consumidores e criar uma comunidade. Além disso, após o êxito obtido no reposicionamento da Havaianas, foi possível apostar na internacionalização de outras marcas da companhia, tais como Topper e Rainha, fazendo com que a empresa atingisse o objetivo de se tornar uma empresa global.

Ao final da década dos anos 2000, decênio em que se intensificou o processo de internacionalização da marca, seus principais mercados, Argentina, Estados Unidos e Europa, passam a representar 28% do faturamento líquido da companhia, expõe Serralvo et al. (2006). Do total exportado pela marca, 61% é consumido pela América Latina, que continua sendo seu maior mercado, seguido pelo continente europeu, que absorve 12% do volume. Os EUA, mercado que apresenta a maior oportunidade de crescimento, corresponde a 10% das exportações, assim como a Oceania. Por fim, encontra-se o mercado asiático, que consome 7% da quantidade exportada.

Além de ampliar os horizontes de atuação da empresa, o sucesso da internacionalização das Havaianas, ressalta o autor, foi também responsável por realimentar o posicionamento da marca dentro de seu mercado de origem, ampliando seu uso e o orgulho que o público brasileiro possui sobre o item. Entretanto, a marcha para a entrada da marca em mercados estrangeiros se deu de forma gradual. Iniciando-se por meio da exportação, em seguida através da abertura de escritórios de vendas e lojas de varejo nos Estados Unidos e Europa, em seguida, pela implementação de centros de distribuição nessas regiões até que, por fim, abriu unidades produtivas na Argentina, o que faz com que o processo de internacionalização da Alpargatas respeite o modelo Uppsala, método que consiste na prática gradual de internacionalização, focando, inicialmente, em locais geograficamente e fisicamente próximos, para que, depois, mova-se para mercados distantes.

3.3. Evolução do Marketing Mix praticado pelas Havaianas

O objetivo maior das Alpargatas S.A. foi a construção da marca Havaianas, dedicando-se à criação de um ícone, tanto no ambiente doméstico como no internacional.

Os mercados situados fora do Brasil possuíam a percepção de que os sapatos brasileiros não eram detentores de elevado nível de qualidade, motivo pelo qual o propósito da empresa foi fortificado, através do entendimento das particularidades das zonas em que desejavam se inserir e, assim, a aplicação de um composto de Marketing mais assertivo para

cada região, fez com que a empresa passasse a apresentar bons resultados em termos de imagem, importância e lucratividade para a marca. A notoriedade adquirida possibilitou com que houvesse a extensão da marca para além da produção de somente chinelos, afirmam Queiroz et. al. (2006), passando a ter em seus portfólios outras categorias de produtos que estão associados a um estilo de vida e não apenas à categoria de calçados.

Para atingir seu alvo, a companhia identificou as ações de Marketing como indispensáveis para alcançar o consumidor, sendo, então, necessário olhar para ela e fortalecê-la. Desse modo, a partir de 1994, a Alpargatas S.A. empreendeu esforços e começou a implementar uma série de mudanças, ainda que gradativamente, em seu composto de Marketing, afirma Sousa (2010). A estratégia definida focava no que a empresa considerava suas principais fortalezas: produto e comunicação.

“O objetivo inicial do reposicionamento era o aumento do volume de vendas, que acabou abrangendo uma mudança no mix de marketing, incremento de valor agregado e uma ambiciosa estratégia de internacionalização da marca. (SERRALVO et al, 2006)

Ainda focando majoritariamente no mercado brasileiro, mas visando atingir um novo público, as camadas mais afortunadas da sociedade, a comunicação utilizada pelas Havaianas é alterada, passando a evidenciar não somente o principal produto da marca, os chinelos de dedo, mas também a satisfação e o privilégio de usá-los. Deixa-se de utilizar o *slogan* “não deformam, não soltam as tiras e não tem cheiro”, que valorizava as qualidades e funcionalidades da sandália, que, junto ao seu baixo preço, limitava, dentro do entendimento do público, seu posicionamento dentro do mercado ao mais básico dos benefícios que uma sandália poderia conceder: proteção para os pés por um baixo preço de aquisição.

Essas campanhas publicitárias eram incessantemente repetidas, na televisão, pelos personagens interpretados por Chico Anysio, o que, segundo a HSM Management (2005), fez com que a marca ficasse associada aos estratos socioeconômicos mais baixos da população.

Telles (2008) menciona a importância que a marca possuiu no setor de comunicação brasileiro ao introduzir o *merchandising* em mídia no país, ao patrocinar a Família Trapo, programa humorístico então exibido pela TV Record. Após marcar presença nos grandes centros urbanos, a marca buscou garantir mercado nas cidades interioranas, e, assim, dirigiu equipes para que se realizasse a divulgação do produto e elaborassem *jingles* para as rádios locais.

Ademais, ainda que de forma bem humorada na década de 1990, passa-se a utilizar personalidades da mídia em diversas situações em suas campanhas publicitárias vinculadas às mídias eletrônicas, buscando transmitir ao público o novo *slogan* da marca “todo mundo usa” e a vender também um estilo de vida, ao utilizar a imagem dos reconhecidos contratados. As campanhas passam a ser exibidas durante todo o ano e não só apenas ao longo do verão brasileiro, informa Reis (2007). Para essa etapa, a marca utilizou a mídia impressa como veículo responsável por apresentar suas novas linhas ao público formador de opinião. É evidenciado que, ao almejar atingir um novo público alvo, detentor de maior *status* social, as Havaianas passam a ter um investimento de 3% à 4% maior em comparação com o anterior, o que acarretou em um crescimento médio de 10% à 14% em suas vendas durante os anos compreendidos entre o período de 1994 à 2003.

A comunicação, quando iniciado o fortalecimento do processo de internacionalização da marca na durante a década de 2000, também é realizada com muita cautela e dedicação por parte da Alpargatas S.A., afirmam Mourad e Serralvo (2014). Somada à carência de capacidade ociosa da única fábrica de Havaianas, situada no estado da Paraíba, a estratégia de (re)posicionamento adotada pela empresa é de vincular suas sandálias às elites dos novos mercados que seriam explorados. Portanto, veículos de massa foram ignorados, realizando apenas parcerias e patrocínios que agregassem valor à marca e auxiliassem a cumprir com seu objetivo de (re)posicionamento.

A principal exposição internacional da marca foi sua participação durante uma mostra sobre a América Latina que ocorreu na Galerie Lafayette, em Paris, durante os meses de fevereiro e março de 2002. Como consequência, a visibilidade, gerada por participar de um evento realizado em um país formador de opinião no cenário da moda, facilitou que as Havaianas passassem a ser exportadas para outros países europeus.

Já nos Estados Unidos, a marca entrou em evidência, afirma Gomes (2005), ao ser distribuída e utilizada por formadores de opinião em importantes premiações da música e do cinema, como o Oscar, o Grammy e o MTV Awards em 2003.

Dessa forma, conclui Mourad e Serralvo (2014), as Havaianas logram importante redução da distância psíquica entre a cultura organizacional da marca e a cultura local dos países que almejava ingressar. Sua estratégia de comunicação era fortalecida com a criação de comerciais específicos e a contratação de atores populares em seus respectivos países, conseguindo, assim, conectar a marca à cultura local.

Outra importante variável do Marketing Mix das Havaianas é seu produto. No início da trajetória da marca, seu objeto correspondia à qualidade exteriorizada em suas campanhas publicitárias, sendo confortáveis e duráveis. Entretanto, Telles (2008) aponta que a marca, durante um extenso período, ofertou o mesmo tipo de produto, sem alterar nenhum elemento que o compunha, enquanto suas concorrentes traziam em seu portfólio notáveis inovações. Assim, cada vez mais, os consumidores das Havaianas se relacionavam com a marca devido ao seu custo-benefício, ainda atrativo, e não pela estética que entregava

A empresa, expõe Mendonça (2000), ao perceber que, durante a década de 1980, seus consumidores utilizavam o solado das Havaianas para cima, de forma com que a parte colorida ficasse mais visível, apresenta uma nova linha, a Samba, composta por sandálias monocromáticas, que vieram a substituir os chinelos brancos com solados e tiras coloridas. A primeira tentativa de ampliar sua gama de produtos foi frustrada. O público respondeu de forma contrária, exigindo que a Alpargatas recolocasse as tradicionais Havaianas de volta à venda. Somente em 1994, buscando reconquistar a classe média brasileira, que a marca voltou a revistar o conceito de seu produto, afirma Sousa (2010). O *design* se manteve, mudando as cores do produto para uma série limitada e que eram tendência no momento: preto, azul-royal, lilás e pink. O lançamento contou com a forte ajuda da comunicação estabelecida pela marca. Representantes de mídia, editores de moda e personalidades da mídia foram as primeiras a terem acesso ao produto, o que fez com que o novo modelo fosse conhecido pela massa, suportando o novo *slogan* “Havaianas: todo mundo usa”.

Em sequência, inúmeras novas linhas foram criadas, possuindo o objetivo de atingir todos os nichos de mercado. Em decorrência da boa experiência obtida com relação à sua segmentação e reposicionamento, a empresa adotou estratégia semelhante no mercado internacional para as Havaianas. Entretanto, por ser um item utilizado apenas durante o verão e a primavera do hemisfério Norte, a marca se viu obrigada a expandir seu portfólio para outros tipos de produtos, buscando evitar com que suas vendas fossem sazonais. Além disso, buscando encantar o mercado internacional, passou a ofertar sandálias específicas com o logotipo de universidades dos EUA para assim atender seus alunos e criou o “*Make your own Havaianas*”, permitindo que seus clientes escolhessem as especificidades e adornos de seu artigo, ofertando, então, uma grande variedade de produto para todos os segmentos de mercado.

Com relação à variável distribuição, a Alpargatas S.A. deixa de realizar o abastecimento de seus pontos de venda nas capitais e cidades do interior do Brasil, de maneira despreocupada, afirma Telles (2008). Ao entender que em torno de 90% das compras de suas sandálias eram realizadas por impulso, a firma deixa de vender seus produtos em sacos plásticos e de deixá-los expostos em lugares não tão visíveis e chamativos ao público. Queiroz et. al. (2006) dizem que os pontos de venda se tornaram forte aliado para que a marca atingisse seu objetivo de conquistar os consumidores das classes A e B.

Junto às inovações realizadas em seus produtos, a marca também desenvolveu novas embalagens para acompanhar sua comercialização, concedeu *displays* personalizados para seus pontos de venda, o que requintou a experiência de compra do consumidor e reparou o problema de exposição que o produto sofria até então, dando maior visibilidade a ele nas vitrines. Além disso, a Alpargatas S.A. concedeu assistência aos varejistas, fomentando com que seus novos produtos fossem comercializados por eles, sendo está uma estratégia de venda adotada pela companhia e voltada para os vendedores intermediários. Por fim, Telles (2008) revela que foram criados distribuidores regionais exclusivos para a marca, como o Empório Havaianas, que recebiam com exclusividade os novos lançamentos, que somente após certo período eram enviados para os canais tradicionais de distribuição.

No cenário internacional, após sofrer com distribuidores exclusivos para cada região, selecionados pelo conhecimento que detinham sobre o varejo local, sendo responsáveis pelo envio dos produtos para todos os demais países, a empresa se encontra obrigada a reorganizar sua rede de distribuidores, uma vez que eles pensavam no volume de vendas e não na marca como um todo. Segundo Reis (2007), esses agentes passam a escolhidos não somente pelo conhecimento que possuem acerca do mercado local, mas também é levado em consideração a visão de Marketing que possuem e relações com assessorias de imprensa, estando assim mais conectados com o novo posicionamento que a marca possuía, o que favoreceu com que as Havaianas tivessem espaços em grandes eventos, editoriais de moda e revistas amplamente conhecidas, e não em grandes redes, uma vez que, dentro desses mercados, o produto foi posicionado como um produto de ponta.

Por isso, criou-se um departamento de exportação na Alpargatas S.A., afirma Sousa (2012), em que se busca gerenciar o relacionamento com os agentes e distribuidores, atuando por meio de acordos de exclusividade mútua, concedendo, então, a possibilidade de que os agentes distribuidores possam promover os negócios e a coordenar a exposição da marca nos

pontos de venda da forma mais apropriada aos hábitos e cultura dos países que estão atuando. Trazendo maior valor às Havaianas, essas passaram a ser comercializadas em locais exclusivos, através de parcerias com lojas de grife, em butiques e renomadas lojas de departamento, dividindo espaço com marcas de luxo e evitando lojas de varejo como o Walmart.

Com relação à última variável do Marketing Mix, em sua criação o preço era incumbido por ditar a relação de troca entre a Alpargatas S.A. e o consumidor, uma vez que as Havaianas eram conhecidas como a maneira mais acessível de se calçar os pés, fazendo com que o produto ficasse associado às camadas mais pobres da sociedade, alega Sousa (2012). Após o processo de reposicionamento, a firma procurou fixar o preço de seu produto em uma faixa acessível, mesmo para as linhas mais caras, o que foi capaz de gerar um lucro maior e não destruiu a relação de custo-benefício que os antigos consumidores possuíam com os modelos antigos, mantendo-os em sua carteira. Já nos mercados internacionais, os preços estabelecidos para o par de Havaianas são extremamente altos, visando cumprir com o objetivo da marca de fixar seu produto no topo da pirâmide.

Portanto, conclui-se que o posicionamento adotado pela Alpargatas S.A. para as Havaianas em vender não somente o produto nos mercados externos, mas a oferta como um todo, representada pela sua marca, foi o responsável por orientar o composto de Marketing formulado e implementado pela empresa.

3.4. Internacionalização: apuração de resultados

Gervasoni et. al. (2019) salientam que, a partir dos anos 2000, a estratégia posta em prática pela Alpargatas S.A. para as suas marcas, principalmente para a Havaianas, foi parametrizada pela internacionalização, ambicionando torná-las globais. O planejamento estratégico elaborado nesse período possuía um prazo de duração de cinco anos, tendo como objetivo o aumento de sua competitividade, proporcionando alta lucratividade e geração de valor para seus acionistas.

Para tal, foi necessária a realização de incentivos financeiros que aumentassem o capital da empresa e a possibilitassem seguir avançando com suas marcas para outros países. O principal agente desse aporte foi o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), responsável por conceder um empréstimo de R\$ 85,3 milhões à companhia, que destinou o valor para a realização de inovações, *design*, moda, reposicionamento de suas

marcas e até mesmo a construção de mini fábricas e a realização de projetos sociais nas comunidades que atua. Dessa forma, o BNDES se tornou o autor de 32% do total investido nesse processo, utilizando como intermediadores os bancos Itaú e Santander.

O período, marcado pela desaceleração da economia e pela valorização do dólar, foi visto pela Alpargatas S.A. como uma oportunidade para a sua internacionalização, sendo a estratégia adotada para enfrentar a crise. Entretanto, os custos e riscos que a internacionalização apresenta, apontados por Rocha e Almeida (2006), são: os custos crescentes de coordenação e governança corporativa, as desvantagens que a marca possui por ser estrangeira e recém chegada no mercado (*liability of foreignness* e *liability of newness*) e os riscos políticos e econômicos que os mercados internacionais apresentam.

Contudo, o crescimento da Alpargatas S.A. era modelado a partir do avanço da internacionalização de sua marca Havaianas, expandindo o portfólio da marca para novas categorias. Além de sandálias, buscava-se conquistar fortes posições nos mercados latino americanos para seus artigos esportivos e adquirir novas empresas com elevados potenciais de geração de valor a nível global. A companhia também focou em fortalecer sua responsabilidade socioambiental, promovendo produtos com destinação de recursos a causas ambientais, fomentando ações sociais e pensando na implementação de logística reversa para seus produtos descartados.

Gervasoni et. al. (2019) analisam os indicadores financeiros da Alpargatas S.A., apresentados na Tabela 2, após o início de sua internacionalização, que, junto à adoção de uma postura mais agressiva adotada pela companhia e ilustrada em suas operações, ocasionou o aumento de seus lucros.

Tabela 2 - Ações de marketing relacionadas ao processo de internacionalização das Havaianas

Ações de Marketing	Investimento	Ativo Total	Lucro Líquido	ROA	ROE	ROI	GAF	TIR	VPL
Implementação de plano de internacionalização	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007 - Novas aquisições e compra de 60% das operações argentinas para a expansão de artigos esportivos na América Latina.	230.321	1.338.206	210.269	0,16082	0,23883	0,9344	1,485076	24,5833	42.206
2007 - Estréia de operações próprias nos mercados europeu e norte americano, com abertura de escritórios comerciais	132.007	1.922.468	173.181	0,12911	0,15816	1,88024	1,225002	29,1755	31.655
2009 - Havaianas inaugura sua primeira loja conceito (Espaço Havaianas)	91.851	1.801.719	123.946	0,14065	0,10969	2,75892	0,779879	38,26654	6.254
2011 - Alpargatas detém 91,5% do capital das operações na Argentina, tornando-se líder do mercado de calçados na América Latina. Ainda neste ano, a receita consolidada do varejo cresce 32% em comparação a 2010. Ao todo, são 281 estabelecimentos no mundo	74.462	2.408.169	309.067	0,19623	0,20745	5,39768	1,057178	15,15873	27.941

Fonte: GERVASONI, V. C.; ROSSI, G.; SILVA, D. Vantagens da Internacionalização da Marca para a Empresa São Paulo Alpargatas S/A: Uma Visão Financeira. CLAV. 2019. Elaboração própria.

Por meio dela, nota-se que, durante os anos de 2004 a 2014, a empresa apresenta uma variação positiva em seu fluxo de caixa, tendo seu pico de aproximadamente 779,2% de 2007 para 2008, provavelmente ocasionado pelo crescente investimento realizado pela Alpargatas S.A, que entre os anos de 2005 e 2007, empregou montantes significativos. Outros períodos de destaque foram os anos de 2004 para 2005, com crescimento de 134,65% e em 2013 para 2014, apresentando aumento de 135,07%. No entanto, apesar de realizar grandes investimentos, a empresa analisada ainda se manteve cautelosa e buscou equilibrar os níveis de investimento que são realizados ano a ano, visando obter o retorno financeiro do que já foi

acometido antes de realizar uma nova aplicação. Já a respeito de seu patrimônio líquido, apresentam-se variações positivas, comprovando que o valor financeiro que é transmitido para seus acionistas é também positivo e, em sua maioria, crescente.

Busca-se entender os resultados trazidos pela internacionalização sobre os investimentos realizados pela Alpargatas S.A. por meio da taxa interna de retorno (TIR) e do valor presente líquido (VPL). O TIR e o VPL da empresa para o período analisado são relativamente altos e se mantêm positivos, o que permite concluir, quando examinados juntos, que o projeto é lucrativo para a empresa, uma vez que além de ressarcir o investimento realizado inicialmente, apresenta crédito em caixa, o que faz com que além de sustentável, o projeto de internacionalização das Havaianas também seja lucrativo.

Além disso, o investimento realizado pela Alpargatas para internacionalizar as Havaianas foi rentável, como demonstram as taxas de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), de retorno adicional sobre o investimento (ROA), de retorno do investimento (ROI) e o grau de alavancagem financeira (GAF) do período. As taxas de retorno para a empresa são altas. Já a alavancagem financeira apresentada é maior do que 1,00 - aproximadamente 1,14 -, expressando que o investimento se tornou lucrativo, uma vez que a Alpargatas foi capaz de aumentar o investimento realizado por terceiros, devolvendo junto uma taxa de retorno (Tabela 2).

Isto posto, conclui-se que, independentemente de qual seja a origem do valor investido, a Alpargatas apresentou uma performance capaz de realizar o pagamento do investimento inicial e também de propiciar uma taxa de retorno elevada. Assim, ocorre o fortalecimento de seu patrimônio líquido e seu capital social, consolidando a imagem das Havaianas no mercado e valorizando suas ações. Em 11 de novembro de 2011, a empresa estava cotada no índice Bovespa a R\$ 11,94, sendo que cinco meses depois, o ativo Alpa3 passou a valer R\$ 15,56. O mesmo ocorre com o ativo Alpa4, que na primeira data era cotado em R\$ 11,06, passando a valer, em abril de 2011, R\$ 15,30.

Quando divulgado o relatório de 2010, após já ter iniciado seu processo de expansão de mercados, a Alpargatas S.A. apresentou, até então, o maior lucro líquido de sua história (R\$ 303,1 milhões). Desse valor, mais da metade (54%) foi obtido através de sua principal marca, a Havaianas, enquanto as operações internacionais fortalecidas no início da década já estavam representando 28% de toda a receita obtida pela companhia, contribuindo para que a mesma se consolidasse como a maior empresa brasileira de calçados da América Latina.

Contudo, seu crescimento financeiro não se limitou apenas à primeira década dos anos 2000. Em 2017, a Alpargatas obteve um crescimento de 8,3% de suas receitas internacionais, sendo mais expressivo do que o crescimento apresentado dentro do mercado brasileiro de 6,3%.

Mas, a despeito do intenso processo de internacionalização, com a presença das Havaianas em mais de 60 países, o faturamento da marca nesses mercados ainda é pequeno quando comparado com a porcentagem de vendas totais. A receita internacional da marca é majoritariamente oriunda da Argentina, Estados Unidos e Europa, sendo que 68% de suas operações estrangeiras vêm de seu país vizinho, enquanto 32% dos mercados norte-americano e europeu. Logo, nos demais mercados que atua, não é gerada receita tão significativa.

4. Conclusão

Tanto no âmbito doméstico, quanto no âmbito internacional, uma empresa, ao se inserir, deve manter constante o monitoramento realizado sobre seus clientes, concorrentes e demais questões ambientais, uma vez que o comportamento do consumidor, as novas posturas adotadas por seus concorrentes e o surgimento de novos, e o desenvolvimento tecnológico, podem fazer com que o posicionamento praticado se torne obsoleto. Tais alterações também podem fazer com que floresçam novas oportunidades às firmas, e, para serem aproveitadas, estratégias de reposicionamento devem ser consolidadas.

Semelhante à prática de posicionamento, essa estratégia deve analisar os micro e macroambientes em que operam, definindo o público-alvo que buscará atingir corretamente, repensar na proposta de valor que será entregue a ele e como ela será enviada, instigando sua conversão. Portanto, o reposicionamento requer a reestruturação das ações de Marketing adotadas, para que, diante de novos cenários, o novo valor da marca seja sustentado. O composto de Marketing - produto, preço, praça e promoção - está intimamente relacionado ao posicionamento, assim, ele deve ser reavaliado nessa operação, para que não exista nenhuma inconsistência que anule a influência despertada pelas demais variáveis do Marketing Mix.

Um dos grandes sucessos brasileiros de reposicionamento de marca é o das Havaianas. Sua estratégia se iniciou no cenário doméstico, devido ao declínio do ciclo de vida de seu principal produto, as sandálias de dedo, e foi ampliada para o exterior durante os anos 2000, readequando suas estratégias de produto, distribuição, preço e promoção. Para cada fase, foi essencial que a empresa soubesse quais estratégias aplicar em cada cenário (mercado

doméstico e externo), identificando suas peculiaridades e propondo a melhor forma, através de seu composto mercadológico, de interação com seu público-alvo. As Havaianas souberam o exato momento de se expandir globalmente, o que a fez se tornar uma marca global de sandálias, auxiliada pela situação econômica do Brasil.

No mercado externo, a marca se posicionou de forma ofensiva, visando atender consumidores de maior poder aquisitivo e exigentes, em lugares sofisticados, assim como marcas renomadas. Essa operação fez com que o produto se tornasse símbolo de *status*, embora ainda fosse um artigo simples e confortável, duas de suas principais características. E, embora, o volume de vendas e receita oriundos dos mercados EMEA e asiáticos quando comparados aos obtidos no Brasil e até mesmo nos países latino americanos vizinhos, a marca atinge seu propósito, graças as ações de reposicionamento propositivo e o composto mercadológico adotado, em se tornar um produto *fashion*, visto que sua distribuição, alteração no produto, na comunicação e até mesmo no preço, levaram a isso.

5. Referências

ABF – Associação Brasileira de Franchising. Cartilha o que é franquia? Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 04/05/2020.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de Operações em Mercados Internacionais. In: TANURE, B. DUARTE, R.G (Orgs). Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALPARGATAS, São Paulo. Site da empresa: relatórios gerenciais. Disponível em: <<https://www.alpargatas.com.br/>> Acesso em 02/03/2011.

AMATUCCI, M.; PENTEADO, J. R. W. Entrevista com Marcos Utsch. Revista ESPM. São Paulo, ano 12, pp. 72-79, jul./ago., 2006.

ANGNES, L. D. A Internacionalização das Sandálias Brasileiras Havaianas. Gestão de Negócios: Reflexões sobre Marketing e Operações II. Santa Cruz do Sul, p. 10-24. 2014.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global – lessons from late movers. Harvard Business Review. Boston, p. 132-42, march-april. 2000.

BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, R. (Org.). O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. Market Segmentation: A Review. European Journal of Marketing. Vol. 21(5), 1987, p.20-42.

BRANDT, S. C. Dissecting the Segmentation Syndrome. Journal of Marketing. Vol. 30, October 1966, p.22-27.

BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E. Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. Strategic Management Journal. [S.l.], v. 21, n.1, p. 89-97, jan. 2000.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 29, n. 3, 3rd quarter 1998.

CAMARGO, M. A. A. P; ROCHA, T. V.; COSTA E SILVA, S. Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN, vol. 18, núm. 62, outubro-dezembro, 2016, pp. 570-592. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado São Paulo, Brasil

CARDOSO, O. Estratégias de Marketing para a Internacionalização de Empresas: Arroz e Feijão nos EUA. 2011. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/estrategias-de-marketing-para-ainternacionalizacao-d-e-empresas-arroz-e-feijao-nos-eua>> Acesso em 15 de maio de 2020.

CARVALHO, G. S.; GOMES, J. S. Teorias sobre o processo de internacionalização e o

controle gerencial em empresas internacionalizadas. Porto Alegre: Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007.

CASSANO, F. A. et al. Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD, 2007, São Paulo. Anais ... São Paulo: X SEMEAD, 2007.

CASTELLS, M. .A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura Volume 2 - O Poder da Identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATEORA, P.; GRAHAM, J. International marketing. United States: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. Journal of Marketing, n. 58, p. 1-21, 1994.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; & RIESENBERGER, J. R. (2010). Negócios internacionais: Estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson.

CLAYCAMP, H. J.; MASSY, W. F. A Theory of Market Segmentation. Journal of Marketing Research. Vol. V, November 1968, p.388-394.

COBRA, M. Marketing Básico. São Paulo: Atlas, 1988. A Evolução Conceitual do Marketing.

COELHO, J. E. M. N. Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais. 2013. 132 f. Tese (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Politécnico do Porto, 2013.

COUTINHO, L. et al. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (Org.). Brasil globalizado: o Brasil em um mundo surpreendente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORREA, C.; TEIXEIRA, S. Cópia que mata. Portal Exame, 22 out. 2003. Disponível em: <http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo_23603.shtml>. Acesso em 29/04/2021.

CRUZ, P. T. (São Paulo). Valores em Bolsas, Análises de Empresas, Alpargatas PN. Disponível em: <https://www.coinvalores.com.br/layouts/coin/pdfs/produtos_e_servicos/analises_empresa.pdf>. Acesso em: 06/05/2021.

DAFT, D. Back to Classic Coke. The Financial Times, 27 March, p. 20, 2000.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing. [S.l.], v. 58, p. 37-52, out. 1994.

DI MINGO, E. The fine art of positioning. The Journal of Business Strategy, Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, Mar./Apr. 1988.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. (2011). Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy. Journal of International Marketing, 19(1), 82-101.

DOUGLAS, S. P.; WIND, Y. The myth of globalization. Columbia Journal of World Business, Winter 1987 p. 19-29; HUIZAGH, Sandra M.; FOX, Richard J.; DAY, Ellen. Global Marketing: An Empirical Investigation. Columbia Journal of World Business 20th Anniversary Issue, 1986, p. 31-43; QUELCH, John A.; HOFF, Edward J. Customizing Global Marketing. Harvard Business Review, May/Jun. 1986 p. 59- 68.

DOYLE, P; SAUNDERS, J. Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets. Journal of Marketing. Vol. 49(2), Spring 1985, p.24-32.

FALCÃO, R. F.; MAZZERO, S.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. A Criação de Valor Para o Cliente Com Base nos Processos Estratégicos de Segmentação e Posicionamento. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 6, n. 2, p. 25-41, 31 dez. 2016.

FERREIRA, L. M. S. Havaianas: O Renascimento de uma Marca. Tese (Monografia em Marketing) - Universidade Candido Mendes. 2010, p. 1-56.

FRIEDMAN, T. L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GERVASONI, V. C.; ROSSI, G.; SILVA, D. Vantagens da Internacionalização da Marca para a Empresa São Paulo Alpargatas S/A: Uma Visão Financeira. CLAV. 2019.

FURRIER, M. T. Posicionamento e Reposicionamento de marcas. In: SERRALVO, F. A. (Org.). Gestão de marcas no contexto brasileiro. – São Paulo: Saraiva, 2008.

GHEMAWAT, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy. Harvard Business Review, 85(3), 59-68.

GHEMAWAT, P. Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GOMES, A. D., Havaianas: com o mundo a seus pés. Revista HSM Management, São Paulo, SP, Brasil, n.48, 2005.

GRISI, C. C. de H. Uma análise de marketing sobre a expansão do comércio exterior brasileiro. São Paulo, 2001.

GUIMARÃES, R. A história das Alpargatas. 2015. Disponível em: <<https://ricardoguimaraesbmg.com/2015/12/07/ricardo-guimaraes-a-historia-da-alpargatas/>>. Acesso em: 16 de maio, 2021.

HASSAN, S. S.; CRAFT, S. H. Linking Global Market Segmentation Decisions With Strategic Positioning Options. The Journal of Consumer Marketing. Vol. 22 (2/3), 2005, p.8189.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising: current status and future challenges. *The Journal of Services Marketing*, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 101-113, 2004.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. Jersey: Prentice-Hall, 1995. São Paulo: Makron Books, 1996.

HONÓRIO, L. A internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados sob o foco da perspectiva motivacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

HSM Management. Havaianas: com o mundo a seus pés. N. 48, janeiro-fevereiro de 2005.

JOHANSSON, J. K. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management*. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 2000.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 25-34, spring/summer 1977.

KEEGAN, W. J. *Marketing Global*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KHAUAJA, D. M. R. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras*. 2009. 299 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. Marketing Management. New Delhi: Prentice Hall of India millennium edition, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LARAIA, R. B. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

LAMONT, D. Global Marketing. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

LEVITT, T. The globalization of markets. Harvard Business Review. Boston, v. 3, p. 92-102, may/june 1983.

LEVITT, T. A globalização em marketing. A Imaginação em Marketing. São Paulo: Atlas, 1985, p. 39.

LEVY, S. Symbols for Sale. Harvard Business Review. Vol. 37(4), Jul/Aug. 1959, p. 117124.

MAGGARD, J. P. Positioning revisited. Journal of Marketing, New York, v. 40, n. 1, p. 63-66, Jan. 1976.

MATTAR, F. N. Construção e gestão de marcas de valor. In: MATTAR, F. N. (Org.). Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. (1997). Marketing Essencial – uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas.

MCDONALD, M.; DUNBAR, I. Market Segmentation – How To Do It, How To Profit From It.. Palgrave, New York, 2nd Edition, 1998, p.1-376.

MCDONALD, E.; SHARP, B. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. *Journal of Business Research*, 4(1), 5-15.

MCKENNA, R. Estratégias de marketing em tempos de crise. São Paulo: Publifolha, 1999.

MELO, F. et. al. A Utilização do Marketing Promocional como Ferramenta para Obtenção de Vantagem Competitiva em Empresas Varejistas: Estudo de Caso Havaianas. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

MENDONÇA, Maia. As Legítimas. In: Havaianas, as Legítimas. DBA, 2000.

MOURAD, A.; SERRALVO, F. Reposicionamento e internacionalização de marcas: O Caso das Sandálias Havaianas. *Revista Pensamento & Realidade*. 2014.

OLIVEIRA, E. C.; CRESCITELLI, E. (2008). Comunicação da marca global via site: Padronizada ou adaptada? *Anais do Seminário em Administração SEMEAD*, São Paulo, SP, Brasil, 11.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. Revisitando o Posicionamento em Marketing. *REGE. Revista de Gestão USP*, v. 14, p. 41-52, 2007.

OLIVEIRA, G. C.; WOLF, P. W. W. A Dinâmica do Investimento Estrangeiro Direto Realizado pelos BRICs (1995-2013). Ipea. 2016.

PALACIOS, Tomás M. Bañegil; SOUZA, José M. Meireles. *Estratégia de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

PATRIOTA, L.; VILAR, L.; SOUZA, L. (2009). *As Estratégias do Marketing Internacional*

em um Contexto Global. *Anagrama*, 2(4), 1-16. Recuperado de <http://www.periodicos.usp.br/anagrama/article/view/35387>. Acesso em 10 de abril de 2020.

PAYNE, A. The essence of services marketing. London: Prentice-Hall, 1993.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo, Ed. Campus, 17ª ed, 1986, p.1-362.

PORTER, M.; TAKEUSCHI, H. Three Roles of International Marketing in Global Strategy. In: PORTER, M. Competition in Global Industries. Massachussets: Harvard Business School Press, 1986; JAIN. S.C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. Journal ot Marketing Reseeren, Jan. 1989, p. 70- 79.

QUEIROZ, M. J.; NAKAGAWA S. S.; HEMZO M. A.. Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização. In: IX SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 2006. São Paulo. Anais... São Paulo: IX Semead, 2006.

REIS, F. O. A. dos. O Ciclo de Vida do Produto e as Estratégias de Mercado na Gestão de Marcas - Sandálias Havaianas - Um Estudo de Caso. Tese (Monografia em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juíz de Fora, p. 1-47. 2007.

RIBEIRO, M. dos S. Por uma biografia das coisas: a vida social da marca Havaianas e a invenção da brasilidade. Etnográfica, vol. 17 (2). 2013, p. 341-367.

RICHES, R. Segmentação de Mercado: Uma Visão de Conjunto. 1991a in RICHES, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. Segmentação: Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro. Ed. Nobel, São Paulo, 1991, p. 1-300.

RIES, A; TROUT, J. The Positioning Era Cometh. Advertising Age. 1972, Disponível em <http://www.ries.com/articles-positioningera.php>. Acessado em: 10/04/2020.

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A.

da. (Org.) As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RODRIGUES, A. A. Sandálias Havaianas: do Pobre ao Nobre. Tese (Monografia em Comunicação Social) - Universidade Federal da Paraíba. 2006, p. 1-46.

RODRÍGUEZ-PINTO, J. et al. Order and scale of market entry, firm resources and performance. *Journal of Marketing*. [S.l.], v. 41, n. 5-6, p. 590-607, 2007.

ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. *REAd: revista eletrônica de administração*. Porto Alegre. Edição 57, vol. 13, n. 3, VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011 15 Set./Dez. 2007, documento eletrônico. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/20526>>. Acessado em: 25/07/2020.

SALLES, C. A. Marketing Global: Conceito ou Mito? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 33, n. 4, 1993.

SERRALVO, F. A. et al. A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo: o caso das sandálias havaianas. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, XXX, 2006, Salvador - BA. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SHOSTACK, G. L. Service Positioning Through Structural Change. *Journal of Marketing*. Vol. 51(1), 1987, p.34-43.

SVENSOON, G. Beyond global marketing and the globalization of marketing activities. *Management Decision*, Vaxjo - Suécia, vol. 40, no 6, p. 574-583, 2002.

SOUSA, M. J. Brand Reposition Impact in the Internationalization of Brazilian Foot-Wear Companies: The Havaianas Case. *EURAM*. 2010, p. 1-36.

SOUSA, M. D. R. M. Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização. Dissertação (Mestrado em Gestão Orientador). ISCTE-IUL Business School, Departamento de Gestão. 2012.

TELLES, T. R. Havaianas – por que todo mundo usa? A influência do reposicionamento na alteração do patrimônio de marca. 2008. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)–Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2008.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico. Anais do XV ENANPAD, Belo Horizonte, 1991, p.1-17.

TORTELLI, L. B.; OLIVEIRA, N. P. Havaianas - História e Evolução da Marca. JEPEx Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão. 2017, p. 1-7.

TROUT, J. ‘Positioning’ is a game people play in today’s me-too market place. Industrial Marketing, Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, June 1969.

VACCARI, L. C. “Marketing Glocal”: Marketing Global com Estratégias Locais como Vantagem Competitiva de Mercado. 2008. 102 f. Tese (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

VASCONCELLOS, E. Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da ALPARGATAS, AZALÉIA, FANEM, ODEBRECHT, VOITH E VOLKSWAGEN. São Paulo: Atlas 2008.

VELOSO, A. R. Estratégias de Segmentação e Posicionamento Direcionadas para o Mercado Infantil. 2008. 309 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

VIANA, C.; HORTINHA, J. (2009). Marketing Internacional (2 ed.). Sílado.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 52-69, 1996.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

WELLS, W. et al. *Advertising principles and practice*. United States: Prentice-Hall, 2000.