

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ADMINISTRAÇÃO



A EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS MARCAS BRASILEIRAS E O
CASO HAVAIANAS DO BRASIL

DIOGO NUNES LOIS

DRE: 107399728

RIO DE JANEIRO

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ADMINISTRAÇÃO

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS MARCAS BRASILEIRAS E O
CASO HAVAIANAS DO BRASIL

Monografia submetida à banca de Graduação como
Requisito para obtenção do diploma de
Administração.

Orientador: Daniela Abrantes Ferreira

DIOGO NUNES LOIS

DRE: 107399728

RIO DE JANEIRO

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A expansão internacional das marcas brasileiras e o caso Havaianas do Brasil**, elaborada por Diogo Nunes Lois.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia 30/07/2013

Comissão Examinadora: Leitor(a) Professora Ana Carolina Fonseca

Doutora em Administração pela UFRJ

FACC-UFRJ.

Orientador: Professora Adjunta Daniela Abrantes Ferreira

Doutora em Administração pelo Instituto COPPEAD / UFRJ

FACC – UFRJ.

RIO DE JANEIRO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

LOIS, Diogo Nunes.

A expansão internacional das marcas brasileiras e o caso Havaianas do Brasil. Rio de Janeiro, 2013.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC.

Orientadora: Daniela Abrantes Ferreira

LOIS, Diogo Nunes. A expansão internacional das marcas brasileiras e o caso Havaianas do Brasil. Orientadora: Daniela Abrantes Ferreira. Rio de Janeiro: UFRJ/FACC. Monografia em Administração.

RESUMO

Nos dias de hoje, os ativos intangíveis tem representado uma grande fatia do valor criado pelas empresas. Sendo assim, a marca tem se tornado cada vez mais um ativo intangível crucial para a atração e criação de laços emocionais com clientes.

Muitas organizações continuam a dar foco em produtos e serviços com características e técnicas limitadas, demonstrando grande incapacidade de diferenciar oferta e agregar valor.

O crescimento das marcas brasileiras no cenário internacional por parte das corporações e a gestão das marcas têm, atualmente, representado um papel de importância para as empresas. Desde o final da década de 1980, vem-se observando a expansão de um conjunto de marcas brasileiras no exterior, valoradas por agências internacionais e potencializadas pelo efeito da globalização e das estratégias de internacionalização que essas empresas brasileiras vêm adotando. Este fenômeno permite que num futuro breve as organizações e marcas brasileiras possam integrar o grupo das marcas mais valiosas do mundo.

O presente estudo, além da compreensão do processo de internacionalização das empresas brasileiras, do interesse envolvido na decisão de comercializar no âmbito internacional e o entendimento da força das marcas, mostrará o caso da Havaianas, empresa genuinamente brasileira da área do calçado – a São Paulo Alpargatas – que se tornou, ao acrescentar valor através da criação de uma marca forte, um dos maiores ícones brasileiros no mundo e os fatores em seu processo de internacionalização que a fizeram chegar tão longe.

ÍNDICE

1. Introdução.....	8
2. Revisão Bibliográfica.....	10
2.1 Fatores que levam à internacionalização.....	10
2.2 O processo de internacionalização de empresas frente ao fenômeno da globalização.....	12
2.2.1 O processo de internacionalização de empresas.....	13
2.3 Estratégias de internacionalização e modos de entrada.....	15
2.4 A internacionalização de empresas de países em desenvolvimento.....	17
2.4.1 A internacionalização de empresas brasileiras.....	19
2.5 Estratégia de Marketing Internacional.....	24
2.5.1 Produtos e mercados múltiplos.....	24
2.5.2 O conceito de marca.....	25
2.5.2.1 Pontos de força de uma marca.....	27
2.5.2.2 Eficácia de uma marca.....	27
2.5.2.3 Níveis de significado de uma marca.....	27
2.5.3 A influência da marca.....	28
2.5.4 Os papéis de uma marca.....	29
2.5.4.1 Passos para o desenvolvimento e construção de uma marca..	30
2.5.4.2 Visões de decisão de uma marca.....	30
2.5.5 O valor da lealdade à marca.....	31
2.5.5.1 A qualidade percebida.....	31
2.5.6 Vantagens e desvantagens das marcas.....	31
2.5.7 Produtos com marca Global.....	33
2.5.8 Segmentação e Posicionamento.....	34
2.5.8.1 Segmentação.....	34
2.5.8.2 Posicionamento.....	35
2.6 Gestão de marcas.....	36
2.6.1 Construção de marcas no contexto brasileiro.....	39
2.6.2 A internacionalização das marcas brasileiras.....	39
2.6.3 Entendendo o comportamento do consumidor.....	41
2.6.4 Percepção do país de origem.....	42
2.6.4.1 Como é vista a marca “Brasil”	45

3. Metodologia.....	47
4. O caso Havaianas e seu processo de internacionalização.....	47
4.1 A história da São Paulo Alpargatas S/A.....	48
4.2 A origem do produto Havaianas.....	49
4.3 A segmentação e o posicionamento.....	50
4.4 O reposicionamento do produto e a transformação.....	51
4.5 A performance na internacionalização da Havaianas.....	53
4.6 Fortalecimento da presença internacional da Havaianas.....	56
4.7 Nova segmentação e posicionamento.....	57
5. Conclusão.....	58
6. Referências bibliográficas.....	60

1. Introdução

Todo o processo da globalização de mercados e economias, juntamente com os acordos existentes dentro dos blocos econômicos formados nas regiões dos continentes e a acirrada competição internacional por mercados e consumidores, reforça a ideia que a melhor saída para as empresas brasileiras que desejam crescer exponencialmente é exportar seus produtos e marcas para além das fronteiras nacionais. Fazendo assim, as empresas poderiam captar mais

recursos externos, diversificariam mercados e diminuiriam a vulnerabilidade frente às oscilações econômicas e financeiras no mercado interno.

Estudos sobre a internacionalização de empresas vêm conquistando espaço desde meados de 1980 nas políticas governamentais brasileiras, nas discussões sobre liderança empresarial e no meio acadêmico. Essa crescente atenção justifica-se pela busca de superávit na balança comercial e pela crescente inserção de empresas brasileiras no cenário internacional (Welch e Luostarinen, 1988). Contudo, é importante lembrar que modelos de internacionalização dominantes já foram desenvolvidos em países altamente industrializados cujas características podem divergir do mercado existentes em países em desenvolvimento como o Brasil (Aulakh et al. 2000).

A partir de uma revisão literária na área da internacionalização é possível verificar que as realidades sobre o processo de internacionalização atual das empresas de países desenvolvidos e das empresas de países em desenvolvimento não correspondem. Outro fator que merece atenção é que os estudos, em grande parte, focalizam em questões objetivos e tangíveis, e não em questões subjetivas – igualmente importantes – como a representação social que as pessoas criam a respeito desse processo. Essa representação tem efeito direto nas práticas sociais, uma vez que traz consigo um determinado universo simbólico e de orientação de comportamento.

O interesse no processo de internacionalização e o esforço na exportação são tanto da iniciativa privada, quanto dos segmentos governamentais, mas é necessário que o país passe a dar maior relevância aos produtos que saem do país com uma marca, e que não sejam apenas commodities (APEX, 2004 *apud* LIMA; GARCIA; CARVALHO, 2007).

Para Castro (2002 *apud* LIMA; GARCIA; CARVALHO, 2007), vender produtos brasileiros no exterior, com marca global, possui vantagens como: produzir eficiência máxima de marketing, reduzir os custos de propaganda, eliminar confusão entre as marcas, ser bom para produtos “globais”, ser bom para produtos de prestígio, tornar fácil a identificação do produto pelos consumidores globais e criar uma imagem global padrão, uniforme.

No mundo globalizado, a chave do sucesso tem sido o processo de criar, estabelecer e gerenciar imagens e percepções por meio das quais o consumidor se relaciona com o produto ou uma empresa. Assim, as marcas não vendem mercadorias, mas uma ideia, um estilo, um conceito, um sonho (KLEIN, 2002 *apud* LIMA; GARCIA; CARVALHO, 2007).

Pode-se observar hoje um processo de globalização contínuo, a concorrência muito elevada e um excesso de oferta à disposição do cliente. Este contexto torna o cliente cada vez mais crítico e exigente em suas escolhas e no valor dos produtos e serviços ofertados. Com a grande gama de opções que os consumidores têm disponíveis no mercado e qualidade e

tecnologia em níveis satisfatórios, a marca se torna um elemento de diferenciação fundamental na estratégia geral do produto, pois, mesmo antes de o cliente obter informações sobre o produto, a marca já acrescenta e transmite um determinado valor sobre o mesmo (AAKER, 1991; TAVARES, 2008).

Atualmente, a marca exerce um papel crítico no sucesso de uma organização. Sua missão é promover associações positivas na mente do consumidor, direcionando a criação de relações de concordância entre o cliente, o produto e/ou a empresa. Ela atua como o principal elemento de diferenciação entre as incontáveis ofertas disponíveis no mercado, reforçando a posição que instituições tentam alcançar na mente do consumidor, agora não mais em escala nacional, mas internacionalmente. Existem diversos estudos sobre o impacto que o reposicionamento da marca exerce, através das ações de variados componentes do mix de marketing, sobre uma organização cuja estratégia principal é a internacionalização (por exemplo: RAMAN, 2003; MARQUI, 2004; KHAUJAJA, 2009). O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar os aspectos considerados por uma empresa para entrar em mercados internacionais, usando como base o estudo de caso da Havaianas, pertencente à empresa São Paulo Alpargatas, do setor de calçados.

A escolha da marca Havaianas se deveu ao sucesso que a marca tem em território nacional e ao reconhecimento que têm no exterior – sua marca é conhecida em mais de 70 países -, o que demonstra que obteve conquistas significativas. Além de ter alcançado resultados importantes, ela é atualmente uma das empresas mais comentadas no Brasil. Tal importância pode ser notada, uma vez que o caso da Havaianas virou tema de discussões internacionais, focadas em organizações, de escolas de nome significativo no mundo todo, como a Harvard Business School. Outro fator significativo é que a empresa, mesmo tendo a produção de sandálias concentrada em somente um ponto industrial localizado no na região do nordeste brasileiro, conseguiu conduzir o processo de internacionalização de forma muito efetiva. Ela alcançou os mais variados mercados internacionais, como Europa, Japão, EUA e Austrália, com as exportações no ano de 2006 chegando a aproximadamente 15 milhões de pares, representando mais de 10% da produção total da companhia (Alpargatas, 2006).

Além de representar um exemplo de planejamento e processo de internacionalização bem sucedido, a Havaianas também se tornou referência em termos de ações de marketing. A mudança profunda conduzida nas variações da performance do mix de marketing permitiu que o produto original, uma sandália de borracha, com um baixo valor agregado, se tornasse um item de moda e com frequência até um item de luxo.

Esta monografia está dividida em 5 partes. O capítulo 1, a introdução. O Capítulo 2 trata das visões estratégicas que se têm do processo de internacionalização das marcas brasileiras

no momento e o conceito de marcas, assim como o que elas podem representar para os consumidores. No capítulo 3, será relatado o método de pesquisa utilizado. No capítulo 4, uma análise da gestão da marca Havaianas e o desenvolvimento da marca no cenário internacional. Por fim, no capítulo 5, as considerações finais.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Fatores que levam a internacionalização

O processo da internacionalização de uma organização muitas vezes não parte somente da vontade das lideranças de uma empresa de buscar novos mercados e fontes de lucros. Existem fatores que exercem grande influência na decisão da expansão para além das fronteiras, como poderemos ver neste capítulo.

De acordo com Boone e Kurtz (2001), os acordos internacionais de comércio entre países, acordos estes que favoreceram o crescimento de muitos mercados em questões econômicas e tecnológicas, também possibilitam que os países que por muito tempo estiveram isolados consigam agora relações de compra e venda com o mundo todo, possibilitando a expansão de suas economias para além de suas fronteiras.

Estes autores reforçam que, ao se tornar global, a empresa também obtém os benefícios de conseguir mais informações sobre consumidores, aprender um maior número de estratégias de distribuição alternativa e maior poder de previsão sobre a necessidade de criação de novos produtos. A empresa pode ganhar muito mais do que receitas adicionais. Ela poderá usufruir da possibilidade de aprendizado de novas técnicas de marketing e adquirir experiência com operações em mercados desconhecidos.

O processo de internacionalização ocorre de forma gradual ou incremental (JOHANSON e VAHLNE, 1977, WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000 apud DAL-SOTO, 2008) devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. São três as principais etapas (independentes) que envolvem decisões no processo da internacionalização: estabelecimento de canais de exportação, estabelecimento de subsidiárias de vendas e estabelecimento de subsidiárias de produção no próprio país estrangeiro (JOHANSON e VAHLNE, 1977 apud DAL-SOTO, 2008).

De acordo com o modelo de internacionalização baseado nas teorias da escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), os investimentos diretos no exterior fazem a empresa crescer e, então, buscar a internacionalização. Duas suposições sustentam esta afirmativa: a primeira, que a falta de conhecimento e as distâncias

psíquicas e geográficas são as grandes dificuldades para a internacionalização. A outra suposição é a de que a expansão internacional da empresa se dá de forma gradual e incremental, mesmo a empresa tendo antes realizado exportações, através de vendas diretas e subsidiárias no mercado estrangeiro desejado.

Hemais e Hilal (2002) também reforçam esta teoria de Uppsala, quando afirmam que o crescimento da empresa dentro do país de origem muitas vezes descartada pelo fato de ser incerta ou não lucrativa, não é levada mais em consideração e dirige-se para expansão geográfica, em direção a locais com mercados de características similares às bases de operações que a empresa já executa. Entende-se, a partir daí, que o processo de internacionalização não se dá de forma planejada e racional, mas sim de forma incremental, com seu crescimento e desenvolvimento ocorrendo de forma sucessiva a partir do aprendizado que a empresa vai adquirindo ao longo tempo que ela opera no mercado estrangeiro. Para diminuir a incerteza, os riscos e facilitar este processo de aprendizado, as empresas a princípio buscam mercados geograficamente próximos. Somente depois de ter adquirido segurança na gestão e diminuir os riscos nas decisões em operações internacionais é que a empresa passa a buscar mercados mais distantes.

É através deste conhecimento adquirido, pela experiência de atuação em mercados estrangeiros, que a empresa investe recursos de maneira gradual e incremental. Isso quer dizer que a empresa investe na proporção em que passa a conhecer o mercado.

Kotabe e Helson (2000) afirmam que as mudanças que influenciam diretamente nas decisões como às relacionadas a produtos, preços e posicionamento, são os fatores operacionais complexos, sempre presentes no processo de internacionalização e modos de entrada. Portanto, entrar em um novo mercado requer um grande processo de adaptação e dedicação.

2.2 O processo de internacionalização de empresas frente ao fenômeno da globalização

O processo de internacionalização de empresas em ritmo acelerado está diretamente ligado à globalização. As relações entre países e mercados vêm mudando desde o período do pós Segunda Guerra, e aceleraram no início da década de 80, o que ocasionou em a uma maior interação entre mercados de bens, serviços e capital. O conjunto destes fatores transformadores pode ser entendido como globalização (SARLI, 2002).

As transformações decorrentes das mudanças sociais, financeiras, comerciais, produtivas e tecnológicas do capitalismo internacional, estão criando incertezas e turbulências em

ambientes antes estáveis. Estas condições atuais tem criado maiores desafios para as empresas, inclusive brasileiras. A globalização vem influenciando ambientes, forçando e acelerando a movimentação das empresas para a internacionalização de suas atividades (SARLI, 2002).

A relação entre globalização e internacionalização de empresas não está ligada de forma “causa-efeito”. Isso que dizer que a internacionalização de uma empresa não é fruto das transformações provocadas pela globalização. O processo de internacionalização não é um acontecimento recente. Desde a primeira metade do século XX esta estratégia já era conhecida e comum entre as grandes empresas europeias. Contudo, o crescente movimento que as empresas fazem para fora de suas fronteiras, para buscar novos desafios, é acelerado pelo fenômeno da globalização e dos benefícios que esta proporciona. Este processo vem ganhando muita força nos últimos 10 anos e caracteriza uma das grandes estratégias competitivas adotadas hoje. A internacionalização já se tornou uma realidade para a maioria das companhias mundiais na busca por melhores condições institucionais, maiores mercados consumidores e muitas outras facilidades e vantagens que podem ser encontradas nos diferentes mercados espalhados pelo mundo (SARLI, 2002).

A expansão internacional não é uma obrigação, no entanto, esta estratégia de crescimento é, em muitas ocasiões, uma condição necessária para a sobrevivência da empresa (CASSANO et al., 2007).

Sendo assim, com as novas tecnologias nas comunicações e o maior fluxo de capitais ao alcance, decorrentes dos benefícios que o fenômeno da globalização proporciona, tornou-se possível o gerenciamento e a coordenação de unidades, de uma mesma organização ou de organizações diferentes, espalhadas pelo mundo. O que antes era uma capacidade restrita às grandes empresas, agora é acessível para as pequenas e médias empresas.

2.2.1 O Processo de internacionalização de empresas

Cada vez mais empresas cruzam suas fronteiras em busca de novos mercados e lucros. Para Boone e Kurtz (1998), são vários os motivos que tornam o comércio internacional tão importante para países e empresas: o comércio expande mercados, cria oportunidades para a produção e distribuição de bens, permite às empresas explorarem oportunidades crescentes em outros países e as tornam menos dependentes do seu mercado interno. Muitas organizações acreditam que o marketing global e o comércio internacional podem ajudá-las a detectar necessidades e mudanças nos hábitos dos consumidores, a reduzir custos, a adquirir

novas alternativas para estratégias de distribuição, a prover informações valiosas sobre mercados potenciais ao redor do mundo e a incrementar o contato com as inovações de produtos desenvolvidos pelos concorrentes.

É certo que o processo de internacionalização de uma organização deve ser pensado e planejado para se tentar evitar ao máximo todos os problemas na entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. O processo de entrada pode apresentar diversas possibilidades de realização pelas empresas, entretanto, alguns aspectos devem ser analisados com cuidado. Dentre eles se encontram decisões que levam a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela (KHAUAJA, 2009).

Kotabe e Helsen (1998) mostram que uma organização, que quer se internacionalizar, deve ter bem definidas algumas estratégias, entre as quais: o mercado/produto alvo; os objetivos do mercado-alvo; as estratégias de entrada em novos mercados; a hora de entrar; o plano de marketing mix e o sistema de controle de desempenho em novos mercados.

Para Buckley e Casson (1998 *apud* KHAUAJA,2009), a localização e o modo de controle são duas formas interdependentes para a entrada da organização em outro país. A primeira refere-se à escolha do país e de sua região. Há duas estratégias para essa forma de entrada: a diversificação de mercados e a concentração de mercados (BRADLEY; GANNON, 2000). O objetivo da diversificação é de alcançar um alto retorno com baixo investimento em diversos mercados. No caso da concentração, a empresa dedica grandes esforços de marketing para cada um dos poucos mercados escolhidos, visando conseguir uma participação maior neles. A única maneira de a empresa entrar em outros mercados é somente após ter construído uma posição forte no mercado de origem.

A definição do processo de entrada está relacionada com a forma como a empresa será controlada. Ele pode ser, através de exportações, com organização em seu país de origem e controlando administrativamente à distância; com licenciamentos, tendo localização fora do país de origem e controlada contratualmente; através de investimento direto, com a localização da organização e de sua administração estando fora do país de origem (BUCKLEY; CASSON, 1998 *apud* KHAUAJA,2009). Caso a decisão seja por licenciamento ou investimento direto, são consideradas mais duas decisões, segundo Barkema et al.(*apud* BROUTHERS; BROUTHERS, 2000). A primeira é a decisão sobre o percentual para proprietários ou acionistas, em caso de uma aliança estratégica ou joint-venture. A segunda decisão, se a opção for pelo investimento direto, trata da aquisição de um empreendimento que já existe ou na criação algo novo, inexistente até então. As decisões sobre o modo de controle e da localização definem a forma de entrada que a organização realizará no exterior (KHAUAJA, 2009).

A maneira de entrada da empresa no exterior é definida a partir das decisões sobre a forma de controle e de localização. A decisão sobre as formas de entrada pode ser analisada de diferentes perspectivas. Kogut e Singh (1988 *apud* KHAUAJA, 2009) consideram que questões culturais influenciam essa decisão. Elas são: a distância cultural entre os países (Modela Uppsala) e quais atitudes a empresa tem frente aos riscos.

Anderson e Gatignon (1986 *apud* KHAUAJA, 2009), ao analisarem a questão do ponto de vista dos custos, propuseram que o modo de entrada de maior eficiência é uma função do tradeoff entre o controle e o custo do comprometimento de recursos.

Agawal e Ramaswamy (1992 *apud* KHAUAJA, 2009), por sua vez, lembram que são outros os fatores determinantes na escolha do modo de entrada. Eles consideram que as vantagens na propriedade da empresa, na localização de um mercado e na internacionalização de recursos, são os fatores que deverão ser levados em consideração no momento da escolha do modo de entrada, conforme apontado também por Dunning (1988).

Chan e Hwang (1992 *apud* KHAUAJA,2009) propuseram a inclusão da estratégia global da empresa como um terceiro fator. Eles afirmam que a maior parte dos estudos sobre o tema considera as forças do macroambiente e os custos de transação.

Colocados de forma separada e clara, os modos de entrada observados ao longo deste estudo são (KHAUAJA,2009):

- a. Exportação por meio de terceiros ou diretamente;
- b. Licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
- c. *Franchising*;
- d. Contratos de produção ou de serviços;
- e. *Joint-ventures*;
- f. Fusões e aquisições;
- g. Divisões no exterior, com subsidiárias ou escritórios próprios, para comercialização, instalação de subsidiárias ou unidade de produção, e centro de pesquisa.

Seja qual for a forma de entrada escolhido pela organização, é importante que seja um decisão bem ponderada para que a empresa obtenha o maior retorno possível (KHAUAJA, 2009).

2.3 Estratégia de internacionalização e modos de entrada

Santos (2006) afirma que a estratégia tradicional dominante no processo de internacionalização de quase todas as multinacionais de hoje, é que uma empresa primeiro é nacional e só depois se torna internacional. Segundo ele, existem duas razões principais para o surgimento e desenvolvimento de uma multinacional. A primeira é que uma empresa só

consegue chegar com força no cenário internacional se for forte e liderar em seu país de origem, como resultado direto de uma economia nacional forte que a tenha ajudado a chegar onde está. A segunda razão é que a empresa só se desenvolve internacionalmente e explora as oportunidades após passar por um processo ordenado e sequencial, aonde nos vários países nos quais ela entra, reformula a estratégia de negócios e adapta o ciclo de vida de seu produto.

Ainda segundo Santos (2006), conforme o modelo tradicional, pode-se citar duas áreas-chave de vantagens para a multinacional:

- Uma multinacional é formada por diversos componentes que lhe permite escolher aonde conseguirá seus benefícios de escala global e sobre o que irá arbitrar seus capitais, bens, sistemas e pessoas. Estes componentes podem variar de produtos, serviços e tecnologia à conhecimentos, adquiridos no país de origem. Sua experiência lhe permite utilizar a força de seu nome e prestígio para se sobrepôr a concorrência na disputa por clientes e pressiona as empresas locais, quando utiliza seus recursos globais nas incursões em novos mercados.
- A multinacional pode escolher manter suas atividades-chave (como estratégias e atividades de alto valor) em seu país de origem, aonde existe mais tecnologias e recursos, e transferir sua produção para países onde a mão de obra é mais barata e a matéria prima é abundante e de fácil acesso.

Em sua conclusão, Santos (2006) alerta que caso as empresas brasileiras sigam essa estratégia tradicional, será melhor que primeiro elas se assegurem de que o país lhes dê uma vantagem competitiva em nível internacional. Pois, as “capitais mundiais de indústria”, os “centro de excelência”, os Clusters de nível mundial estão provavelmente longe: nos Estados Unidos, na Alemanha, no Japão ou em outro país – mas não no Brasil. Portanto, as empresas brasileiras que desejam se internacionalizar seguindo os mesmos passos das americanas, alemãs e japonesas, precisam levar em consideração que as empresas destes países são multinacionais há décadas. O sucesso do qual elas desfrutam hoje é fruto de experiências difíceis com as quais elas tiveram que lidar e superar no passado, e é natural que as empresas brasileiras que desejam se tornar multinacionais tenham que passar por estas experiências semelhantes hoje. A projeção global de uma empresa nacional é sim um caminho árduo para muitas organizações brasileiras.

Para Yip (1982 *apud* FISCHER, 2006), o que leva uma firma a alcançar sucesso em sua internacionalização não está necessariamente ligado à capacidade de recursos e às vantagens de uma empresa, como diferenciais poderosos. Para que a empresa tenha um processo de internacionalização bem sucedido, é importante que antes ela trace metas e estratégias dentro

de suas possibilidades. O autor cita que empresas de pequeno porte tendem a escolher mercados de mais fácil entrada, enquanto empresas maiores tendem a tentar entrar em mercados mais difíceis e competitivos.

Keegan e Green (2000 *apud* FISCHER, 2006), em seus estudos, concluíram que não há nada que comprove que o tamanho de uma empresa esteja relacionado a maiores ou menores índices de exportação em relação ao seu total de vendas. Isso reforça a ideia de que qualquer empresa pode participar do mercado global, mas sempre tendo em conta suas possibilidades e capacidades. Adequar o planejamento estratégico às maneiras de responder aos estímulos do mercado confirmam a teoria de Tersptra e Sarathy (1994 *apud* FISCHER, 2006), quando afirmam que para decidir qual alternativa a empresa escolherá para atingir um mercado, é importante que ela tenha bem definidos seus objetivos, de forma que escolha uma estratégia de entrada que possa corresponder a estas metas.

Segundo Osland, Taylor e Zou (2001 *apud* FISCHER, 2006), escolher a forma certa para entrar em um mercado estrangeiro permite que a empresa ganhe vantagem competitiva. A decisão correta de entrada influenciará de maneira direta ou indireta a performance no processo de internacionalização da organização, devendo sempre estar adequada a seus objetivos e possibilidades. Além disso, o tipo de marketing realizado por uma empresa é fortemente influenciado pela sua estratégia de entrada no mercado (AKHTER, 1995 *apud* FISCHER, 2006). E Green, Barclay & Ryans (1995 *apud* FISCHER, 2006), postulam que a estratégia de entrada de um produto em um mercado estrangeiro afetará a performance no longo prazo.

Ainda de acordo com Osland, Taylor e Zou (2001 *apud* FISCHER, 2006), as formas de entrada em mercados internacionais se diferem em três características: a) quantidade recursos envolvidos no processo (tangíveis e intangíveis); b) experiência para tomar decisões em mercados externos; c) transferência de tecnologia para mercados externos e os riscos envolvidos na ação.

Goodnow e Hansz (1972 *apud* FISCHER, 2006) acreditam que as empresas adotarão estratégias de entrada que correspondam aos níveis de estabilidade política, oportunidades de mercado, desenvolvimento econômico, fatores culturais e barreiras legais, geográficas e culturais. Os níveis de controle e investimentos em canais de marketing serão proporcionais a estes fatores.

Para Akhter (1995 *apud* FISCHER, 2006), estratégias de entrada devem ser desenvolvidas de acordo com cada produto e com cada mercado-alvo.

Como revelaram Hemais e Hilal (2004), todas as teorias são mais complementares do que oponentes, pois o processo de internacionalização de uma empresa é tão complexo que uma única teoria não seria capaz de esclarecer o fenômeno como um todo.

2.4 A internacionalização de empresas de países em desenvolvimento

O processo de internacionalização não é mais uma realidade distante para as empresas de países emergentes ou não tão desenvolvidos quanto os dos grandes competidores globais. Na verdade, devido as grandes facilidades possibilitadas pela globalização, as maiores dificuldades acabam sendo as relacionadas às questões humanas, como veremos a seguir.

Segundo Alem e Cavalcanti (2005), a internacionalização de empresas deve ser encarada como um meio essencial para que as empresas evoluam. Uma vez internacionalizada, a empresa passa encarar a concorrência de outra forma, promovendo o desenvolvimento e expansão de sua organização, bens e serviços, e também de seu país, muitas vezes auxiliando no desenvolvimento de seu mercado, com a facilitação de acesso a novos recursos, novos competidores e com a reestruturação da economia. Estar inserido em mercados maiores auxilia no aprendizado com as novas disputas com competidores multinacionais, possibilita maiores economias de escala e fortalece a base financeira.

Bartlett e Ghoshal (2001 *apud* QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006) desmentem a crença popular, quando afirmam que países de economias marginalizadas também podem encontrar seu espaço na competição global de empresas. Eles atrelam a falta de confiança organizacional e a falta de apoio das lideranças, como os grandes responsáveis pelo atraso no processo de internacionalização da maioria das empresas de países em desenvolvimento. Os rótulos de “Made in Brazil” ou “Made in China” são muitas vezes associados a produtos inferiores, o que torna as empresas aos olhos de muitos, pouco competitivas e assim desencorajam os executivos das empresas locais a atuarem globalmente, pois pensam da mesma forma. Para Liu e Johnson (2005 *apud* QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006), a informação sobre país de origem realmente influencia na avaliação dos consumidores, o que leva às empresas de países em desenvolvimento a não acreditarem que podem competir com concorrentes globais vindos de países Europeus, dos EUA e do Japão.

Para Bartlett e Ghoshal (2001 *apud* QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006), existe o grande problema que a maioria das empresas de países em desenvolvimento, quando resolvem competir fora de suas fronteiras, acabam entrando já no ponto de amadurecimento dos mercados estrangeiros, quando muitas empresas concorrentes já estão estabelecidas, e ficam por lá. Para estes autores, o erro está na falta de confiança dos gerentes para investir em

melhorias e superar os desafios. Em contrapartida, os gerentes das empresas já bem estabelecidas, já possuem a confiança necessária para apostar nestes mercados, pois aprenderam anteriormente como lidar com estas situações, de saber aproveitar o fluxo constante de novas demandas, oportunidades e desafios que a competição nestes mercados amadurecidos acarretam.

Além da mudança na mentalidade dos gestores, Bartlett e Ghoshal (2001 *apud* QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006), consideram primordial a mudança na mentalidade organizacional. Muitas empresas encontram dificuldades em atender os padrões mundiais de bens e serviços, devido a grande diferença entre estes padrões e os requisitos e normas de projetos locais. Essa grande diferença faz com que as empresas deixem escapar o seu potencial de se tornarem multinacionais, pois elas perdem o interesse em atender os padrões internacionais, devido as grandes exigências, e acabam deixando de investir nestas mudanças para alocar recursos como resposta às pressões da demanda nacional forte. A posição geográfica é outro fator que segura a propagação de bens e serviços, pois a gerencia não confia em seu potencial global, acreditando que as grandes distâncias irão atrapalhar, e então não aposta neles, mesmo que estejam prontos para decolar. A posição geográfica é outro fator que segura a propagação de bens e serviços, pois a gerencia não confia em seu potencial global, acreditando que as grandes distâncias irão atrapalhar, e então não aposta neles, mesmo que estejam prontos para decolar (QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006).

Existem empresas que começam fazendo um benchmarking dos participantes globais estabelecidos e evoluem a partir deles. Geralmente essas empresas começam explorando nichos desprezados pelas grandes. Outras empresas apostam em uma estratégia alternativa, investindo aonde os modelos já existentes não conseguem mais mudar, mesmo sabendo que será mais arriscado. Multinacionais emergentes podem aprender a competir contra participantes em mercados internacionais de forma reativa, respondendo às ações destes participantes e explorando suas falhas à medida que entram no mercado doméstico. Como afirmam (Bartlett e Ghoshal, 2000:140 *apud* QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006), “o mercado global é dependente de informação. Saber como aprender é a principal habilidade que permite a uma empresa crescer na curva de valor”.

2.4.1 A internacionalização das empresas brasileiras

O processo de internacionalização das empresas brasileiras começou tarde. O crescimento da participação das empresas nacionais no cenário mundial se iniciou com cerca de 60 anos de atraso em relação aos países em industrialização. Grande parte disso se deve ao

fato do país, no passado, ter sido intensamente explorado como colônia exportadora por Portugal e outros países europeus, que por aqui enriqueceram. Apesar deste passado retardador, o desempenho do brasileiro é considerado um dos melhores no mundo nos tempos atuais.

Porém, da década de 50 a 90, o Brasil retraiu a comercialização com outros países tendo como objetivo proteger a indústria nacional. O capital estrangeiro atraído para o país era apenas direcionado à produção em solo nacional, limitando muito as importações.

Desde a década de 30, período de início da industrialização no país, até os anos 70, prevaleceram as substituições de importação. Este período foi marcado por uma escassez de recursos, que levou à excessiva proteção a indústria nacional. A procura por bens manufaturados se dava por importações e as exportações eram a única estratégia internacional, comercializando somente o excedente produzido. Os produtos brasileiros não estavam dentro dos padrões internacionais, poucas empresas e produtos eram exportados, e eram feitas através de exportações diretas ou por agentes.

O modelo protecionista levou a muitos problemas de defasagem tecnológica e competitiva. As indústrias e produtos nacionais não desfrutavam dos benefícios proporcionados pela competitividade interna e externa, portanto, o pouco desenvolvimento de novas tecnologias e com falta de importação de equipamentos e insumos, o Brasil se viu ficar parado no tempo.

Após este período, por volta da década de 80, com as transformações mundiais ocorrendo, o governo brasileiro reajustou o câmbio e desmontou as proteções tarifárias e não tarifárias, com o objetivo de diminuir as pressões de custos decorrentes da falta de competitividade das indústrias nacionais. Em seguida, iniciou tratados de cooperação internacional com os países vizinhos da América do Sul, como Argentina, Paraguai, Uruguai (CRECAU e LARA, 2001).

O Brasil sempre teve um número muito grande de empresas exportadoras, porém, poucas se internacionalizavam. Os movimentos internacionais começaram com exportações e foram aumentando gradualmente com aplicações de recursos em operações internacionais nos mercados que já atuavam. Essa exposição, cada vez maior, para além das fronteiras, contribuiu para modificar o posicionamento das empresas brasileiras no cenário internacional.

A abertura do mercado à entrada de novos produtos estrangeiros levou as empresas brasileiras a reajustarem os preços e a qualidade dos produtos. Essa busca por uma melhoria geral significava a adaptação à nova realidade que estava por vir (CERCAU e LARA, 2001).

A ampliação da presença internacional levou às empresas brasileiras a buscarem também unidades de produção no exterior, para adaptarem seus produtos às novas

especificações de cada mercado (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994). Dessa forma, nesta última década, viu-se aumentar o número de empresas que intensificaram sua internacionalização, com o intuito de melhorar sua qualidade para atender os diferentes mercados.

A internacionalização também pode ser vista como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART, 1996:21). Muitas empresas brasileiras encaram a internacionalização como uma ação em resposta às oscilações do mercado interno, tornando o envolvimento constante e crescente em apenas uma forma oportuna de exportação.

Sobre a internacionalização, GOULART et. al. (1996, p.22) afirma que,

“[a] definição também não deve alimentar a ideia de que, em função da palavra processo, o fenômeno da internacionalização tem obrigatoriamente características evolutivas, compondo-se de etapas sequenciais rígidas e impositivas. Isto pode ser verdade em alguns casos, mas não em outros, o que torna prudente a adoção de uma postura contingencial, que inclui também o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas, passando por sua multinacionalização, como uma de suas possibilidades.”

Acredita-se que esta forma de enxergar o processo de internacionalização seja comum entre a maioria das empresas brasileiras. Ela, em parte, se assemelha ao Modelo Uppsala de internacionalização, uma das teorias neotecnológicas que fazem parte do conjunto de teorias sobre internacionalização de empresas desenvolvidas nos últimos 40 anos e que podem ser agrupadas em duas abordagens principais: econômica e comportamental ou organizacional. (HEMAIS; HILAL, 2004, BRITO, et al., 2007 CARNEIRO; DIB, 2007; ZEN; FENSTERSEIFER, 2008).

Ao que se refere à abordagem econômica, esta é o estudo das tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e a competitividade da indústria internacional. Neste grupo estão a teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo de vida do produto (neotecnológica), a teoria de internacionalização e o paradigma eclético. Este nada mais é que o momento em que a empresa internaliza sua produção, para ter acesso à melhor remuneração por sua vantagem única. Seus pilares são: vantagem em propriedade, localização e internalização. Acreditava-se que, se não houvesse restrições ao comércio, a firma deveria começar suas operações internacionais com o IED para melhor explorar sua vantagem única.

Já as que privilegiam a abordagem organizacional, que mais se assemelha ao pensamento de Goulart, consideram o “homem comportamental” em vez do “homem econômico” (HEMAIS; HILAL, 2004, P. 18) e se preocupam com a organização em si. Nesse grupo estão o Modelo Uppsala e as vertentes seguidas pela Escola Nórdica de internacionalização da firma.

Pesquisadores da universidade de Uppsala encontraram inspiração na teoria de crescimento da firma de Penrose (1959 apud JOHANSON; VAHLNE, 2003). Para esses teóricos, o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido por meio de experiência direta. Isso quer dizer que a empresa só conseguirá adquirir experiência internacional se tiver suas operações funcionando em solo estrangeiro.

Um segundo ponto de partida e aonde poderia ser interessante associar ao pensamento de Goulart, antes descrito neste artigo, é que, no modelo de Uppsala, a teoria comportamental da firma, de Aharoni (1966 apud JOHANSON; VAHLNE, 2003), afirma que o comportamento oportunista e a existência de um momento propício são os responsáveis por desencadear o processo de internacionalização na firma. Além disso, a escola de Uppsala também enfatiza o gradualismo na entrada em um mercado estrangeiro como uma das estratégias adequadas para o processo de internacionalização das organizações (JOHANSON; VAHLNE, 1977). De acordo com esse modelo, existe uma escala de comprometimento no modo de entrada de uma empresa, que vai do menos comprometida para mais comprometida. Dessa forma, o processo gradual de internacionalização, muito parecido com o que a maioria das empresas brasileiras faz, se dá pelos seguintes passos: exportação por terceiros; exportações diretas; licenciamento; associação ou alianças estratégicas; franchising; instalação de subsidiárias; e por fim, instalação de centro de pesquisa. Para os autores, o conhecimento adquirido da experiência nas operações internacionais é crítico e por isso deve ser feito de maneira gradual, possibilitando que a empresa formule corrija erros e oportunidades ao longo do aprendizado.

Outro aspecto importante que deve ser considerado é em relação à distância psíquica. A teoria sugere que seja melhor que a empresa se relacione inicialmente com mercados no exterior com menor distância psíquica em relação à matriz. O que se quer dizer com distância psíquica: “nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana, e os veículos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro” (HEMAIS; HILAL, 2002, P.23).

Embora muitas empresas brasileiras ainda desenvolvam seu posicionamento somente para o mercado interno, outras decidem se internacionalizar para aprender alguns métodos gerenciais, operacionais e para formular melhor a maneira como deverão fortalecer ou ampliar seus métodos de penetração em mercados-alvo, mesmo que a intenção seja de reaplicar essa aprendizagem no mercado interno e não em outro externo.

Existem ainda diversas outras razões para se internacionalizar, como: aquisições de novas tecnologias, necessidade de uma maior proximidade com o cliente, passar por barreiras protecionistas, se posicionar a frente da concorrência, buscar melhores acessos a linhas de créditos no objetivo de captar fontes de recursos.

Fatores como a cultura da organização e o perfil da liderança são elementos que explicam porque algumas organizações buscam pioneiramente o mercado externo e a razão do comprometimento com negócios internacionais. De acordo com GOULART et. al. (1996, p.27),

“As empresas têm acentuado seu processo de internacionalização, via de regra, são aquelas que possuem uma cultura interna, expressa em seus valores, filosofia e métodos de trabalho e política de recursos humanos, que valoriza a inovação, a busca da excelência, aceita e supera desafios e persegue uma posição de liderança e consolidação de posição em um segmento de mercado. Dessa forma, eles identificam no mercado externo, oportunidades para seu desenvolvimento e aprimoramento constantes, fazendo de sua atuação internacional um processo de aprendizagem valioso.”

Características pessoais de fundadores das empresas foram determinantes para esse interesse e a cultura da expansão internacional recente, pois os mesmos foram oriundos ou descendentes de imigrantes, e devido a isso, incorporaram para suas empresas uma abertura natural para o mundo. Outro fator que contribuiu para início do processo de internacionalização das empresas brasileiras foi o fato de essas lideranças conhecerem a língua e terem afinidades culturais com os parceiros estrangeiros em potencial.

Ainda há outro fator que motivou a maioria das empresas brasileiras a procurarem o mercado externo. Os incentivos ao crédito e a fiscalização concedidos pelo governo, por volta dos anos setenta e início dos oitenta, além da necessidade de novos mercados para o excedente que era produzido, impulsionou as empresas nacionais à buscarem melhores condições de compra, venda e competitividade em mercados internacionais. Desta forma, as empresas passaram a adotar uma postura mais ativa para as exportações, contrariando a maioria, que apenas atendia a demanda externa. A procura por novos mercados acabou por gerar um aprendizado, muitas vezes complexo e trabalhoso, pois optaram retomar posições antes abandonadas, fruto do comportamento oportunista antes adotado. Estas empresas mais ativas, conforme GOULART et. al. (1996), se tornaram empresas de alta produtividade, com estruturas modernas, que adotam práticas de gestão internacionais, alcançando padrões que permitiram essas empresas a competir nos mercados em que atuam.

Todo o aprendizado adquirido é fruto da atuação pró-ativa nesses mercados, aperfeiçoando técnicas, comercializando produtos e mudando as relações com clientes. Com o passar do tempo, melhorias significativas puderam ser vistas em relação ao posicionamento das empresas com os clientes e a concorrência. Acompanhar a forma como as multinacionais trabalhavam e aprender com os novos mercados, juntamente com um melhor acompanhamento das necessidades do mercado interno e suas especificações, possibilitou que

as empresas brasileiras pudessem desenvolver uma prática de trabalho e negociação contínuos, prática muito importante para a estratégia e o sucesso da internacionalização.

Alguns poucos casos de empresas, incluindo as brasileiras, fogem dos modelos tradicionais de internacionalização propostos até então, Algumas organizações já nascem sendo globais, são as chamadas “Born Global”. São empresas que adotam a internacionalização imediata, tendo suas abordagens internacionais desde o momento de sua criação. O cenário propício para as empresas Born Global se deu a partir da década de 1990, com a intensificação da globalização. Fan e Phan (2007) ponderam que, a decisão de operar internacionalmente desde a criação da empresa depende diretamente de fatores como a defasagem de tecnologias, o tamanho do mercado doméstico, a baixa produtividade da empresa e as forças culturais e econômicas. Tais fatores, como pôde ser entendido até o momento, dificultaram o surgimento de Born Globals no Brasil.

Knight (1997) e Knight e Cavusgil (2004) propuseram os seguintes critérios que definem uma Born Global: medida de tempo (o espaço de tempo entre a fundação da empresa e o início das operações internacionais, bem o quão rápido a empresa é capaz de desenvolver suas atividades no exterior); medida de escala (a extensão das operações internacionais de acordo com o que ela fatura em operações no exterior); medida de extensão de mercado (o número de países em que a empresa opera desde sua criação).

Na busca da melhor explicação para o fenômeno das empresas Born Global, Pereira et al. (2008, p. 12) concluiu que,

“é possível destacar que a visão predominante é de que empresas Born Global são aquelas que se internacionalizaram nos seus primeiros anos de vida (até três anos depois do surgimento da empresa) e mantém regularidade na atuação externa (25% ou mais do faturamento da empresa fruto do mercado externo).”

2.5 Estratégia de Marketing Internacional

De acordo com Boone e Kurtz (1998), quando uma empresa decide desenvolver um planejamento de marketing, seus dirigentes terão que escolher entre uma estratégia global ou uma estratégia multidoméstica e os resultados decorrentes da escolha entre essas diferentes estratégias está diretamente ligado ao desenvolvimento da empresa.

Uma estratégia global tem seus elementos do marketing mix muito bem padronizados, com as menores modificações possíveis para cada mercado de cada país, e estes elementos

guiam as decisões de marketing tanto para o mercado doméstico, quanto para o estrangeiro. Optando pela estratégia global, a empresa encontrará vantagens em economias de escala na produção e nas atividades de marketing. A padronização economiza recursos e permite a realização de uma produção em larga escala, além de reforçar o nome da empresa e como funcionam os produtos fortes, de apelo mundial, como o caso da Coca-Cola.

Porém, essa estratégia não pode ser adotada pela maioria das empresas. Muitas escolhem a estratégia de marketing multidoméstica. Nesta segunda estratégia, as empresas segmentam o mercado externo e ajustam seus elementos de marketing de tal forma que possam atender as necessidades específicas dos consumidores, em mercados também específicos.

2.5.1 Produtos e mercados múltiplos

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), é essencial que uma marca, que abrange diversos produtos e mercados, determine o escopo para ambos. O escopo de produtos envolve o gerenciamento das extensões de marca e dos programas de licenciamento. Questões como a que os produtos da marca devem estar ligados e quais são os produtos que excedem os domínios atuais da marca, são de extrema relevância. Marcas como a Sony estão ligadas a inovação. Elas ganham visibilidade e energia, pois são constantemente e amplamente estendidas, assim, fazendo com que seus clientes estejam cada vez mais empolgados com ela. Outras marcas são muito protetoras quando se trata de um forte conjunto de associações. A marca Nike, por exemplo, está quase exclusivamente ligada a produtos relacionados à prática de esportes.

O escopo de mercado refere-se ao alcance dos produtos no mercado. Esse alcance pode ser horizontal (como o caso da 3M, empresa global de tecnologia, nos mercados industrial e de consumo) ou vertical (a 3M participando nos mercados de valor e de prêmio). Marcas, como a IBM e Coca-Cola, utilizam a mesma identidade em um amplo conjunto de mercados. Outras empresas preferem ou se veem obrigadas a utilizar várias identidades de marca ou marcas múltiplas. A marca GE, por exemplo, necessita diferenciar as associações no contexto de motores a jato e no contexto para eletrodomésticos.

Para superar os desafios, a gestão do escopo de produtos e mercados de uma marca deve ser flexível se almejar o sucesso em mercados e mercados de produtos diversos. A rigidez e inflexibilidade nas estratégias, nos âmbitos de mercados e produtos, podem prejudicar a marca, diante a concorrência mais forte e flexível. A iniciativa de internacionalização vai de encontro às necessidades e desejos dos consumidores, e por estes estarem cada vez mais

exigentes devido às facilidades da globalização, esta atividade se torna cada vez mais complexa e importante (ALLÉRÈS, 2000; HOOLEY et al., 2001; KAPFERER, 2004; ROUX, 2005; AAKER, 2007; TAVARES, 2008). Para autores como Aaker (2007) e Tavares (2008), uma marca globalizada transmite prestígio e credibilidade. Ela passa maior valor e conota compromisso com sua duração.

2.5.2 O Conceito de Marca

Para uma melhor compreensão do objeto estudado é necessário descrevê-lo, para esclarecer sua importância para os leitores. O valor de uma marca é muito difícil de ser mensurado, portanto, registrar seus conceitos teóricos e entender o que ela significa em seu sentido geral nos faz ter uma melhor noção de sua relevância para mercados, governos e famílias.

No intuito de definir o sentido de marca, Gardner e Levy (1995) já reconheciam que a marca é um símbolo complexo, que além de diferenciar fabricantes, representa idéias e atributos. Os autores também afirmavam que os atributos funcionais nunca seriam explícitos e suficientes para que se pudesse fazer a diferenciação entre marcas. Seria necessário desenvolver os atributos emocionais, como uma imagem que ligasse um sentimento a marca.

Uma marca é muito mais complexa que um nome ou um logotipo. Ela é um conjunto de associações e expectativas que os compradores criam da experiência que têm com um produto ou empresa (DAVIS, 2002 apud MARQUI, 2004). É possível, ainda, entender uma marca como um conjunto de atributos que a compõem e que uma pessoa espera ganhar em uma compra, lhe trazendo satisfação. Os atributos podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou intangíveis (AMBLER, 1992 apud MARQUI, 2004).

Para De Toni e Schuler (2003), as ligações emocionais são a sensação mental da impressão de um objeto, causado pela imagem dos atributos extrínsecos a ele. A marca, então, deve também causar reações emocionais ao consumidor, ligadas a necessidades e desejos.

A marca também é um conjunto de representações mentais, sociais e simbólicas (DE TONI e SCHULER, 2003; GARDNER e LEVY, 1955), muitas vezes guiando e moldando as atitudes de consumo (LEÃO e SOUZA NETO, 2003; KAPFERER, 2004; TAVARES, 2008). Ela pode ser definida sob dois pontos de vista diferentes: do consumidor e da empresa. Sob o ponto de vista da empresa, Tavares (2008) define que a marca “é” algo e “pode ser” algo. Para justificar esta teoria, Gardner e Levey (1955) sentenciam que o nome de marca “é” mais do que um fator de diferenciação entre fabricantes. Sua complexidade simbólica “é” um conjunto de várias idéias e atributos. Seu símbolo “pode ser” uma série de associações construídas e adquiridas ao longo

do tempo. Já para o ponto de vista do consumidor, Tavares (2008) cita que a marca é a representação de expectativas dos benefícios e um conjunto de associações que os consumidores vinculam ao produto. Isso quer dizer que a marca é o ícone no qual os consumidores agregam os valores do produto e da experiência de compra. Ela comunica características e benefícios sobre a qualidade do produto e do serviço (ROBERTS, 2005). É a imagem da marca na memória do consumidor transmitindo e agregando valores.

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como sendo uma combinação de elementos, entre eles um nome, termo, símbolo ou desenho, que identifica bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e os diferencia daqueles da concorrência (KOTLER, 2000). Sendo assim, uma marca define a origem do produto e diferencia do que tenta se assemelhar a ele, garantindo proteção, ao consumidor e ao fabricante, do que é ofertado pela concorrência (AAKER, 1996, 1998). Tal definição contém as funções básicas de uma marca: identificar e diferenciar.

Outra ideia que Kotler (2000) traz é a de que um produto que não tenha uma marca pode acabar sendo considerado commodity, ou produto/serviço genérico. Nestes casos, os fatores de diferenciação dos produtos sem marca são seus preços, tornando o produtor de mais baixo custo o líder de vendas. É importante que o marketing construa marcas, para que os produtos não percam valor agregado.

De acordo com Rooney (1995), utilizar uma marca é uma maneira de diferenciar produtos na mente de compradores potenciais, tornando os esforços e dispêndio de dinheiro muito maior quando um cliente busca uma marca em específico.

2.5.2.1 Pontos de força de uma marca

Para Minervini (1997), os pontos de força de uma marca são representados pelos itens a seguir:

- Posicionamento - fatia de mercado em poder da marca.
- Estabilidade - Poder de ser um ponto de referência no mercado.
- Mercado – Uma marca que adquire posições em um mercado estável se torna mais valiosa.
- Internacionalidade - A maior presença da marca em mais mercados lhe agrega mais valor.
- Suporte - Nível de qualidade e comunicação. Todas as atividades de marketing desenvolvidas em favor da marca são consideradas.
- Tendência - Capacidade de permanecer atual e em desenvolvimento contínuo e crescente.

- Poder de se defender - É o componente legal da marca que cria as dificuldades ou impossibilidades de outros se apoderarem dela.

2.5.2.2 Eficácia de uma marca

Na visão de Semenik e Bamossy (1995), Minervini (1997), Nickles e Wood (1999) é possível medir a eficácia de uma marca quando ela: é fácil de ser lembrada (Ex: McDonald's, Gillete, Shell); é fácil de ser pronunciada (Ex: Nike, Apple, Kodak); é original - Originais (Ex: Johnny Lambs = Giovanni Agnelli) e descreve o produto - Descritivo do produto (Ex: CitiBank).

2.5.2.3 Níveis de significado de uma marca

Segundo Kotler (1994, 2000), Nickles e Wood (1999) e Semenik e Bamossy, (1995), existem seis níveis de significado da marca, que podem ser:

- Atributos: quando a marca que remete a atributos
- Benefícios: o que os consumidores querem, podendo ser benefícios funcionais e/ou emocionais.
- Valores: quando a marca transmite os valores do fabricante.
- Cultura: quando a marca pode representar uma cultura.
- Personalidade: quando a marca pode projetar certa personalidade.
- Usuário: quando a marca sugere o tipo de consumidor que compra seu produto.

2.5.3 A influência da marca

De acordo com a definição da AMA (*American Marketing Association*), a marca é um nome, um sinal ou uma combinação de elementos, que identificam o produto e o serviço de um vendedor, ou grupo de vendedores, e distingue dos demais competidores (AMA 1960, p.8 trad.). Lencastre (2007, p.33) define a marca como um “sinal de um benefício próximo a um segmento alvo”. Zyman e Miller (2001) dizem que a marca sinaliza a empresa e sua orientação.

O foco atual das empresas está no estabelecimento de relações de longo prazo com seus clientes. As vendas em negócios repetidos superaram as antigas transações de vendas únicas, em grandes quantidades. Essa nova forma de negócio permite que a marca seja lembrada com maior frequência, tornando-se assim um ativo de grande valor estratégico pra empresa.

As “marcas emocionais” são um conceito bem sucedido, como apontam diversos estudos, entre eles os de Gobé (2001), reiterados por Brito (2007), da relação emocional entre um cliente e uma marca. Estes estudos comprovam que esta relação envolve muito mais fatores ligados à emoção do que ligados à razão. Grandes marcas investem neste tipo de experiência, acreditando que é possível criar um laço emocional entre cliente e marca, como uma forma de namoro. O “relacionamento com uma marca” também é caracterizado por Grönroos (2001) um processo contínuo de criação de valor na relação entre cliente e marca.

No que diz respeito aos benefícios da lealdade criados pelas marcas, Kotler e Keller (2006) mencionam que é muito provável que um cliente satisfeito irá buscar o produto ou o serviço novamente. Isso permite que a empresa estime ou preveja com maior eficiência a procura do mercado por seus produtos. Além disso, a lealdade criada também se torna uma barreira ao fortalecimento e à entrada de novos competidores. Isto permite que a marca demande de seus clientes um preço mais elevado. Assim, investir na diferenciação de caráter da marca ganha força na estratégias das empresas que querem ganhar vantagem competitiva. Na verdade, dado sua capacidade de diferenciação, Lindon et al. (2004) vê a marca como um sinônimo de competitividade e durabilidade.

Segundo Oliveira (2008), a marca é um dos principais ativos intangíveis da empresa, que possibilita ganhos e vantagem estratégica sobre a concorrência. Saber mensurar o valor da marca pode fornecer à empresa informações importantes, como: ter dados disponíveis para avaliar os esforços de marketing; dar a noção necessária para que os profissionais de finanças possam calcular o valor real e simbólico da empresa (o que ela representa para os consumidores); dar aos acionistas e demais investidores a resposta adequada a suas expectativas. O valor da marca mostra-se ser um importante objeto a ser estudado porque está associado a benefícios chave tanto para consumidores, quanto para as empresas, além de existir um crescente reconhecimento de que as marcas são recursos capazes de melhorar o valor ao acionista.

2.5.4 Os papéis que assume uma marca

Há muito tempo as marcas exercem os papéis de identificar e diferenciar produtos. Os executivos, há muitos anos (período pós Segunda Guerra mundial e nos primeiros anos da Revolução Industrial), perceberam que a melhor forma de diferenciar seus produtos dos competidores, pois antes estavam cada vez mais similares, era com promessas intangíveis (que fizessem as pessoas se sentirem melhores, ficarem mais bonitas, sentirem-se mais saudáveis etc.).

A utilização das marcas, desde então, tem sido feita de forma a manipular as crenças dos consumidores, como uma maneira de fazê-los acreditar que seu produto é melhor que o da concorrência, uma vez sendo identificado entre os demais através do símbolo que carrega. Além disso, com o surgimento de novos instrumentos de comunicação e a variedade crescente de mensagens para diferenciar as marcas das demais, passou a ser possível que as empresas estreitem laços com seus consumidores ao criarem mais pontos de contatos com eles.

A marca, em seu papel de despertar experiências enriquecedoras a seus consumidores, defende idéias e transmite emoções. Ela, inclusive, é capaz de tachar indivíduos em interações sociais (SOUZA LEÃO; MELLO, 2008), porque indivíduos que compram uma mesma marca, na teoria, compartilham os mesmos valores entre eles e com marca.

Uma marca pode construir e manter a imagem de um produto. Sua importância está ligada aos papéis que assume em torno do produto. Para Semenik e Bamossy (1995), um resumo destes papéis pode ser: representar um produto; obter o reconhecimento do produto na mente do consumidor; Personificar tudo aquilo que a empresa desenvolveu no marketing mix, visando os desejos e as necessidades do consumidor; simbolizar “satisfação” na mente do público-alvo, através de palavra, termo, símbolo ou design específico; Sinalizar, de modo tangível e visível, às experiências de consumo dos consumidores; ser depositário de confiança do consumidor; Atender o desejo dos consumidores por alguma representação visual que simboliza as diferenças entre produtos.

No século XXI, para as empresas, as marcas exercem papel de variável econômica, de realidade industrial para produtos, de instrumento de comunicação, item de formalização, de aglomeração de valores e de representação social. Semprini (2006, p.322) conclui que,

“sua onipresença no espaço público, sua capacidade para marcar o simbólico e o imaginário coletivos, sua propensão para movimentar a opinião pública e chamar a atenção da mídia, suas funções de intermediário ou de bandeira coletiva deslocam a marca da única esfera do consumo e a projetam no próprio cerne dos comportamentos sociais, da lógicas de trocas, dos mecanismos de construção de identidade dos indivíduos e dos grupos.”

2.5.4.1 Passos para o desenvolvimento e construção de uma marca

- Os principais passos para o desenvolvimento de uma marca forte podem ser (KOTLER, 2000):
 - Escolher um posicionamento amplo para o produto.
 - Escolher um posicionamento específico para o produto.
 - Escolher um posicionamento de valor para o produto.

- Desenvolver um posicionamento de valor para o produto.
- Para construir uma marca (KOTLER, 2000):
 - Escolher um nome de marca
 - Desenvolver associações e promessas fortes para esse nome de marca
 - Administrar todos os contatos dos clientes com a marca, de modo que contatos atendam ou superem as expectativas geradas em relação a esta marca.

2.5.4.2 Visões de decisão de uma marca

Já as principais decisões relacionadas à marca podem ser vistas da seguinte forma (BUELL e HEYEL, 1970, BUELL, 1984, KOTLER, 1994, 2000, SEMENIK e BASSOMY, 1995, NICKLES e WOOD, 1999.):

- Decisão de marca: ter marca; ou não ter marca
- Decisão de Patrocínio de marca: marca do fabricante; marca do distribuidor ou marca licenciada.
- Decisão de nome de marca: Nomes individuais; Nome de família abrangente; Nomes de família separados; ou Nomes individuais da empresa.
- Decisão de estratégia da marca: Extensões de linha; Extensões de marca; Multimarcas; Novas marcas; ou Marcas combinadas.
- Decisão de posicionamento de marca: Reposicionamento; ou Não reposicionamento

2.5.5 O valor da lealdade à marca

Para Aaker (1996-1998), a lealdade dos consumidores exigentes à marca é um ativo estratégico que, uma vez gerenciado e explorado de forma adequada, pode proporcionar valor de diversas formas.

Quando uma empresa consegue de seus clientes a lealdade à marca, ela recebe os benefícios de custos de Marketing reduzidos, alavancagem comercial e atração de novos consumidores. Estas vantagens conquistadas resultam em mais benefícios, como: torna a marca conhecida, proporciona segurança para novos consumidores e assegura tempo para reagir às ameaças da concorrência.

2.5.5.1 A qualidade percebida

Assim como a lealdade à marca, a qualidade percebida pode proporcionar valor de diversas maneiras. Para Aaker (1998), uma vantagem de qualidade percebida dá a possibilidade

de se cobrar um preço Premium. Este preço Premium pode aumentar os lucros e/ou fornecer recursos para investimento na marca. Estes recursos podem ser usados em atividades que construam a força marca. Eles podem, por exemplo, aumentar o reconhecimento ou as associações na percepção dos clientes, ou serem utilizados em atividades de pesquisa e desenvolvimento para melhorar um produto. Um preço Premium não apenas proporciona recursos, como também pode reforçar a qualidade percebida.

A qualidade percebida pode se dar em razão de uma compra, na diferenciação ou posição, em um preço Premium, no interesse dos canais de distribuição e, inclusive, em extensões de marca (AAKER, 1996, 1998).

2.5.6 Vantagens e Desvantagens das marcas

Para explicar as vantagens e desvantagens das marcas, Onkvisit et al. (1989) define, a partir do ponto de vista do fabricante em Mercados Internacionais, que existem nove opções entre as variações de estratégias de marcas e que, dependendo da opção escolhida, pode trazer diferentes vantagens e desvantagens, com destaque para a marca global. As estratégias são: Nenhuma marca; Presença de marca, Marcas Próprias, Marca do Fabricante, Marcas Múltiplas (num mesmo mercado), Apenas uma marca, Marca Local e Marca Global.

Em uma estratégia na qual não se adota Nenhuma marca, as vantagens podem ser de menor custo de produção; menor custo de Marketing; menor custo legal; maior flexibilidade de controle de qualidade. Já as desvantagens seriam: maior competição por preço e falta de identidade do produto.

Para uma estratégia de Presença de marca, as vantagens encontradas são de melhor identificação, maior chance de diferenciação, possibilidade de fidelidade de marca e possibilidade de precificação maior. Como desvantagens para essa estratégia, encontramos maior custo de produção, maior custo de marketing e maior custo legal.

Estratégias de Marcas Próprias possibilitam vantagens de melhores margens para distribuidores, possibilidade de maior participação de mercado em produto e ausência de esforços promocionais. Como desvantagens identificam-se: disputa de preço severa e ausência de identidade para a indústria.

A estratégia de Marca do Fabricante possibilita as vantagens de melhores preços devidos a uma maior inelasticidade de preço, a criação de fidelidade a marca, maior poder de barganha e maior controle da distribuição.

Quando adotada a estratégia de Marcas Múltiplas, as vantagens encontradas são de melhor segmentação de mercado, possibilidade de criação de espírito competitivo, poder

evitar conotação negativa de marca existente, ganhar maior espaço na gôndola do varejista e não causar danos a uma marca em específico. Porém, suas desvantagens encontram-se em custos maiores de marketing, custos de estoque elevados e muitas vezes perda de escala.

Na estratégia de apenas uma marca, as vantagens são de ganho de eficiência, possibilidade de um trabalho mais focado, eliminação de confusão de marcas e ganho de credibilidade para produtos com boa imagem. Suas desvantagens são a falta de segmentação, riscos de dano de imagem a marca em uma oscilação nas vendas e espaço limitado na gôndola do varejista.

Se a estratégia adotada for de Marca Local, as vantagens possíveis são de ter a possibilidade de nomes com bastante significado, maior identificação local, eliminação de impostos sobre produtos internacionais (quando existirem) e permitir variações de qualidade e quantidade entre países e mercados. Entretanto, suas desvantagens se dão nos custos de Marketing elevado, nos altos custos de estocagem, na perda de escala e na imagem difusa.

Por fim, e merecendo maior destaque, a estratégia de Marca Global. Esta estratégia possibilita a obtenção de vantagens em eficiência de Marketing Máxima, redução dos custos de propagando, eliminação de confusão de marca, trazer maiores benefícios para produtos globais, dar maior credibilidade para produtos de prestígio, ter maior facilidade de identificação para consumidores globais e poder construir uma imagem global uniforme. Em oposição a isso, as desvantagens desta estratégia se dão: a marca assume homogeneidade do mercado, cria problemas com o mercado negro e cruzado (*grey markets*), dá a possibilidade de conotação negativa (erros de comunicação), têm a necessidade de consistência de qualidade e quantidade, ressentido e se opõe a certos públicos em países menos desenvolvidos e enfrenta, em muitas ocasiões, complicações legais.

2.5.7 Produtos com marca Global

Os produtos com marca valem mais e o preço de venda é maior. Essa é a ideia que Neves e Scare (2001) querem transmitir sobre como uma marca funciona. Além disso, ela também age como proteção aos negócios da empresa e do país.

Uma empresa que atua sem marca de sua propriedade, como uma fabricante, se torna mero fornecedor e assim fica vulnerável à concorrência de melhores preços e qualidade. Se o país fabrica ou licencia suas marcas no exterior, ele tanto colhe receitas por meio de royalties, como em remessas de lucros. Na medida em que o comércio internacional evolui, as empresas e países se capacitam cada vez mais em realizar grande parte de suas negociações e

fontes de lucros fora do país. Entretanto, o Brasil ainda está no início da caminhada nesse processo.

Um produto com marca global apresenta diversas vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens podemos citar: o reconhecimento de clientes internacionais, a fácil identificação do produto em diferentes mercados, o posicionamento da marca para clientes internacionais, a agregação de valor ao produto, por se tornar mundialmente conhecido, maior credibilidade, possibilitando o desenvolvimento de maior número de pessoas com lealdade a marca e a busca por precificação competitiva.

Dentre as desvantagens poderíamos citar que um produto com marca global: tem maior custo de criação da marca, tem maiores custos com promoção da marca no exterior e também maior custo para um posicionamento da marca no mercado global.

Empresas que atuam em âmbito global e desenvolvem uma marca global forte, criam uma gama muito maior de oportunidades. Elas devem explorar essa chance de criação de uma marca global. Isso exigiria um trabalho de marketing diferente do exigido na criação de uma ou mais marcas nacionais, porém, o esforço para manter em evidência uma marca global é menor do que para manter um conjunto de marcas nacionais (KEEGAN, GREEN, 2000, KOTABE, HELSEN, 2000, PALIWODA; THOMAS, 2001).

2.5.8 Segmentação e Posicionamento

2.5.8.1 Segmentação

Além de compor um dos principais modos de se trabalhar o conceito de marketing, segmentar mercados ajuda a empresa a estabelecer as diretrizes das estratégias de marketing que aloquem os recursos da melhor forma possível (WIND, 1978).

Wendel Smith (1956 apud, CRAFT, 2004), afirma que se uma empresa for capaz de dividir e subdividir o mercado em grupos de clientes e suas características em comum ou propensões de compra de determinado produto ou serviço, ela conseguirá gerenciar de forma eficaz as diversidades do mercado.

Wind e Douglas (1972 apud, CRAFT, 2004) argumentam que a segmentação é mais importante no mercado internacional, pois este apresenta maior diversidade que os mercados domésticos.

Diversas mudanças no perfil dos compradores ocorreram ao longo das últimas décadas. Eles se tornaram cada vez mais exigentes e suas necessidades já são diferenciadas. Em função disso, Cravens (1994) e Dibb (1997) listaram uma série de fatores, não necessariamente em ordem sequencial, que estão envolvidos na estratégia de segmentação: Primeiro, identificar e analisar os segmentos em um produto-mercado. Segundo, decidir quais

segmentos devem ser buscados. Terceiro, desenhar e implementar um programa de posicionamento de marketing para cada segmento-alvo. Isso quer dizer que, uma vez identificados os segmentos de interesse da empresa, a gerência deve elaborar um plano de marketing para posicionar a marca ou a empresa em um produto-mercado direcionando um esforço específico de marketing a cada segmento escolhido. Selecionar o melhor mercado-alvo (*targeting*) é uma tarefa desafiante, pois a crescente complexidade do produto-mercado, dos custos de pesquisas e análises, e da dificuldade de estimar a resposta daquele segmento de mercado.

Lunn (1978 apud TYAN e DRAYTON, 1987) afirma que a definição de mercado, o reaproveitamento de produtos existentes, o posicionamento adequado das marcas e da variedade de produtos, e a identificação de oportunidades no mercado, que poderiam dar origem a novos produtos, são 4 tipos de problemas de marketing que podem ser resolvido com uma boa análise de segmentação

Segundo Craft (2004), a segmentação para a atuação internacional foca na seleção dos países-alvo, podendo incluir aspectos comportamentais na seleção dos clientes-alvo e na definição de demais segmentos de mercado. Neste processo de decisão estão envolvidos 3 escolhas, consideradas pelo autor, principais: A primeira escolha é na seleção dos países como mercado potencial, de acordo com sua atratividade. Ela é definida pelo autor como macrosegmentação, e explora o potencial de cada país-alvo a partir de suas estruturas regulatórias únicas, a dinâmica de um mercado e as características populacionais como oportunidades e desafios. A segunda é a seleção dos consumidores de acordo com seus padrões de consumo e predisposição ao produto. Isso é classificado pelo autor como microsegmentação e a ideia principal é entender como a identificação destes segmentos permitirá a empresa visualizar segmentos estrategicamente equivalentes entre diversos países potencialmente alvos de uma marketing mix comum e, talvez, servindo também como base para uma estratégia global. Por fim, a terceira escolha, trata da definição do nível de gestão de segmentação a ser aplicado, dentre as possibilidades de multilocal, regional e global. Esta decisão dependerá do nível em que o produto está padronizado e a disposição que a empresa têm de multiplicar as gerencias dos vários mercados.

Craft (2004) ressalta ainda que o corpo diretivo da empresa, dada à importância estratégica, dá muita atenção a esta segmentação internacional que a empresa adota.

2.5.8.2 Posicionamento

Costa Filho e Toledo (1999) destacam que a maneira como a empresa irá explorar as oportunidades de mercado está diretamente ligada ao conceito de posicionamento.

Segundo Kotler (2000), para posicionar a marca na mente do consumidor é necessário que se faça de forma destacada, ocupando-a com uma oferta ou uma imagem atrativa. Para que a experiência seja bem sucedida, o posicionamento deve criar uma proposta de valor focalizada no mercado e deve ser suficientemente convincente para que o mercado-alvo compre o produto. O posicionamento se inicia com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa. Porém, não se trata do que deve ser feito com o posicionamento, e sim o que se faz com a mente do cliente potencial. O posicionamento significa posicionar o produto na mente do cliente e não o produto no segmento de mercado.

Para Cravens (1994), é necessário avaliar os benefícios e os custos de diferentes níveis de segmentação na hora de escolher uma estratégia eficiente de *targeting*. Ainda segundo Cravens (1994) a posição de uma marca é definida pela percepção que os compradores têm em relação a sua concorrência. Portanto, uma empresa deve fazer a seleção de um conceito de posicionamento a partir da compreensão das necessidades, desejos e percepções dos compradores a respeito das marcas concorrentes.

De acordo com Buell (1984), o posicionamento de marca está ligado à decisão estratégica para a qual a marca (ou produto) estará destinada a competir no mercado. A decisão envolve a escolha do nicho de mercado e, para isso, será necessário utilizar conceitos de segmentação de mercado e diferenciação de produtos. Questões envolvendo a marca como o preço, a idade, outros segmentos e como ela fará para se diferenciar das demais marcas concorrentes são constantes na tomada de decisão estratégica. As preferências dos consumidores, como por exemplo, o envolvimento com os atributos dos produtos e a percepção dos consumidores em relação às marcas circulando no mercado, são outras questões a serem avaliadas.

O posicionamento está frequentemente centrado no nível da marca, embora ele possa focar também na companhia como um todo, em um mix de produtos, numa linha específica de produtos ou até mesmo numa marca em particular. Para McCarthy (1960), desenvolver o posicionamento estratégico requer uma combinação de estratégias do composto de marketing (ou marketing mix), produto, distribuição, preço, promoção, para atingir um mercado-alvo. O resultado desta combinação é uma estratégia integrada, feita para alcançar os objetivos de posicionamento que a gerência desejou e conquistando uma maior vantagem competitiva possível. O bom desempenho do posicionamento leva em conta o quão eficiente os objetivos de posicionamento da empresa estão sendo alcançados dentro do mercado-alvo (CRAVENS, 1994).

Iniciar uma marca do zero, ou tentar reposicionar e renomear uma marca nacional já existente, com a intenção de criar uma marca global, é um importante passo para o sucesso. Iniciar uma marca do zero é mais fácil do que reposicionar uma marca já existente (KEEGAN, GRENN, 2000, JEANNET; HENESSEY, 2001).

Por fim, definindo a segmentação e o posicionamento do produto ou da marca nos mercados aonde se quer atuar, a empresa terá condições de definir o composto de marketing.

2.6 Gestão de marcas

No intuito de explicar a importância da gestão de marcas, é necessário fazer um estudo sobre os conceitos de marketing e de *branding*, traçando a evolução de ambas e demonstrando como elas podem se complementar.

Não está claro, entre as pesquisas encontradas, a verdadeira origem da história do conceito de marketing. Existem aqueles que acreditam que o conceito de marketing é baseado numa filosofia bíblica de vida e que os antecedentes do marketing moderno iniciaram no século XVI (ex: WAKEFIELD, 1993). Outros acreditam que o início da história do pensamento de marketing tem início em 1920 (ex: COOKE et al, 1992). Entretanto, a maioria dos pesquisadores concorda que estudos de marketing ficaram mais consistentes a partir das décadas de 1950 e 1960. Este período, pós Segunda Guerra Mundial, é marcado pelo grande aumento da concorrência entre empresas, decorrente dos avanços tecnológicos e da capacidade de produção, que tornaram a oferta de produtos e serviços maior do que a demanda.

Ao longo do tempo, este conceito foi se aprofundando e aperfeiçoando, devido ao aumento de estudos sobre está prática e pelas alterações no comportamento do consumidor, provocadas pela intensificação do fenômeno da globalização e dos avanços que este proporcionou.

Kotler e Keller (2006) concluíram que o marketing é a forma como a empresa consegue identificar e suprir as necessidades dos consumidores. Então, empresas utilizam o marketing para satisfazer as necessidades em troca do lucro. Esta troca é o conceito central do marketing, porque ela envolve a obtenção de um bem em troca de um valor em dinheiro. Darroch et al., (2004, p.31) conceitua que “o marketing é o desempenho das atividades do negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtos e consumidores”.

O marketing também é analisado do ponto de vista gerencial, fugindo um pouco do sistema econômico como um todo. Segundo esta linha de raciocínio, Cooke et al. (1992), afirma que o marketing também é a gestão da demanda, os objetivos organizacionais, a estratégia e o lucro.

A definição de marketing pela AMA (American Marketing Association) de 2004 é: “o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (DARROCH et al., p.31). Entendesse por público interessado: clientes, fornecedores, revendedores, concorrentes, funcionários, financiadores, proprietários, órgãos do governo, comunidades locais, grupos de pressão e a sociedade em geral. Mas, além do público de interesse, o conceito de marketing traz outros dois aspectos: entrega de valor para clientes e administração de relacionamento.

A AMA, ainda divulgou outro conceito em 2007, que resgatava a função de troca, além de manter os pontos principais como o valor e o público-alvo. Ela definia o marketing como uma atividade que cria, entrega, comunica e troca ofertas de valor para todo público interessado (clientes, parceiros e sociedade).

Com o passar dos anos e a adequação das idéias, a orientação passou a ser do marketing holístico. Em outras palavras, é a evolução do marketing que enfatiza o impacto na sociedade como um todo, na perspectiva gerencial e no público interessado.

O conceito de marketing evoluiu bastante até se tornar uma abordagem de negócios com visão holística. Portanto, hoje ele está firmado como um conceito de gestão de empresas.

Após encerrar essa análise sobre o marketing e suas definições e orientações, passa-se para a análise da evolução do *branding*. A palavra em inglês é de difícil tradução, pois não existe palavra em português que possa traduzi-la diretamente. Ela é uma espécie de ação da marca, que mais se aproxima do que hoje é utilizado como gestão da marca.

Kotler e Keller (2006) acreditam que o significado de *branding* é o poder da marca que beneficia produtos e serviços, de forma a diferenciá-los dos demais.

O sistema de gestão de marcas se refere à forma como a organização se estrutura para controlar o desempenho de produtos e marcas, sob responsabilidade de gerentes. Segundo Low e Fullerton (1994), este sistema começou bem depois do desenvolvimento de produtos com marcas e mostrou-se adaptável a empresas de diversos ambientes e setores de atuação.

Ainda de acordo com Low e Fullerton (1994), o sistema de gestão de marcas começou a ser implantado por fabricantes em 1930 e como resposta ao aumento das dificuldades do ambiente competitivo. Após 60 anos, já em 1990, o sistema passou a ser adotado por empresas de bens e serviços empresariais, que defendem a presença contínua de produtos com marca como garantia de um sistema eficaz. No Brasil, a gestão de marcas foi trazida por grandes multinacionais na década de 1930 (KHAUJA, 2005).

As empresas com foco no mercado investem em criação, desenvolvimento e proteção da identidade de suas marcas, buscando sempre alcançar vantagens competitivas na interação com os clientes-alvo (URDE,1999). Na visão do autor, a orientação para a marca e a orientação para o mercado devem ser adotadas de forma conjunta, mesmo que estejam em patamares de importância diferentes. Ele ainda ressalta que as marcas não podem ser uma resposta à demanda, pois uma marca que muda de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, perde sua identidade e seu valor. É o trabalho dos gerentes desenvolver e proteger a marca como um recurso estratégico, respeitando sempre sua identidade.

As organizações devem sempre reconhecer as marcas como ativo intangível importante. As empresas devem seguir a orientação de marketing holístico para gerir suas marcas e esta orientação deve sempre enfatizar a personalização, a integração e a internalização na construção de suas marcas (KOTLER e KELLER, 2006).

Os conceitos de marketing e *branding* estão interligados pela orientação para o mercado, para a gestão de marcas e para o marketing holístico. Para Nascimento e Lauterborn (2007), a finalidade desses dois componentes é de vender e criar valor para os clientes e para a marca.

2.6.1 Construção de marcas no contexto brasileiro

Partindo do cenário econômico brasileiro atual e da realidade de mercado para as empresas nacionais, Khauaja (2008) tomou como base, para levantamento de dados, um estudo sobre três empresas brasileiras (a companhia de aviação Gol, a empresa de cosméticos O Boticário e a rede de centros automotivos Dpaschoal) Levando em consideração todos os fatores de marketing utilizados para a construção dessas três marcas e o modelo teórico desenvolvido na pesquisa, sugeriu recomendações de procedimentos e ações para a construção de marcas sólidas no Brasil.

Para Khauaja (2008), dentro do contexto brasileiro, para se construir uma marca sólida nacional, a empresa deve: investir no conhecimento sobre o consumidor antes de lançar a marca; investir na informação sobre a marca para o consumidor; monitorar a saúde da marca; agir com coerência e consistência em ações entre, ou que envolvam, a cultura da marca, a identidade da marca e as ações de marketing; desenvolver um composto de marketing que esteja de acordo com a identidade e o posicionamento da marca, administrando-o com eficiência; desenvolver e implantar programas de comunicação com a mesma eficiência, de maneira que esteja adequado ao tamanho da empresa e seu mercado; planejar e coordenar

todas as formas de contato entre a marca e o consumidor, de forma coerente; investir sempre em inovação, desde a própria formulação do negócio.

2.6.2 Internacionalização das marcas brasileiras

No processo de internacionalização das empresas brasileiras, um dos erros mais cometidos é não desenvolver a marca. De acordo com o que foi levantado pela Interbrand (2009) e Millward Brown (2009), na exposição anual do rankings das marcas mais valiosas do mundo, apenas uma, entre cem marcas, é brasileira (Bradesco). As corporações brasileiras mais sólidas no cenário internacional são as do setor bancário, segundo pesquisa realizada pela consultoria *Brand Finance* (2009).

Embora outras marcas ainda não expressem tanto valor no cenário mundial, Anholt (2004), listou algumas estratégias de internacionalização de marcas, que foram adotadas por empresas brasileiras e que obtiveram grande êxito:

- Vender aos cidadãos do seu país que vivem no exterior – essa foi a estratégia que a Rede Globo adotou ao introduzir seu canal de televisão em países como EUA e México;
- Buscar entrar em mercados onde exista algum laço cultural ou linguístico – foi o que fez O Boticário em Portugal (FREIRE; ROCHA, 2003);
- Buscar mercados que sejam centros de referência de produtos em suas categorias – estratégia adotada pela Natura quando buscou a capital dos cosméticos, Paris (ALCAZAR et al., 2007);
- Focar em um segmento de mercado, como o público jovem – foi a estratégia utilizada pela Havaianas, que buscou um público mais aberto e formador de opinião;
- Usar a marca de origem, que corresponde à origem do produto e da marca, somente quando for benéfico para a empresa – a Natura se beneficiou com essa estratégia, quando, na França, se posicionou como marca de origem brasileira, cujos cosméticos tinham matéria prima extraída da Amazônia.

Spers (2007) propôs um modelo de internacionalização para que empresas brasileiras atuarem em mercados internacionais populares. Ele tomou como base casos como o da Natura, O Boticário, Ambev e Havaianas. Dessa análise, ela concluiu que a marca é uma dimensão estratégica crítica, quando citou:

“[...] Relevância da gestão da marca junto aos mercados internacionais, inclusive com impacto sobre o mercado brasileiro, como citado pelos executivos da Natura, O Boticário e Havaianas. Todas essas empresas têm se preocupado em fixar suas marcas de forma positiva nos mercados tradicionais, visando a alavancar a venda dos produtos não somente nestes mercados, como também nos mercados populares internacionais e mercado brasileiro, com características aspiracionais.” (SPERS, 2007, p.289)

Algumas empresas brasileiras, na tentativa de construírem suas marcas no exterior e competirem com os concorrentes locais, têm realizado investimentos em *branding* (embora muitas ainda não invistam no desenvolvimento de suas próprias marcas). Através de aquisições de marcas locais, já reconhecidas pelo mercado e consumidores, essas empresas buscam as facilidades de gerenciarem marcas já reconhecidas, o que pouparia grandes esforços financeiros e de marketing para a captação de novos clientes e parceiros.

Incentivos das iniciativas setoriais têm ajudado na exportação de produtos com maior valor agregado, com marca. Por esse motivo, já se vê algumas empresas brasileiras - internacionalizadas há algum tempo, mas com pouco investimento em suas marcas -, mudando a realidade. A empresa Vale, por exemplo, iniciou análises sobre sua marca, e em decorrência destas pesquisas concluiu que deveria ser renomeada com uma nova logomarca, eliminando muitas marcas de empresas adquiridas e valorizando a marca corporativa – Vale (VALE, 2009).

Existem poucos casos de sucesso de marcas brasileiras construídas no exterior. Tellis e Golder (2006 apud HOLLIS, 2008), verificaram que o pioneirismo das marcas que entraram primeiro em um mercado (ou marca inovadora), pode ser apenas um mito quando comparado aos casos das diversas marcas que ganharam participação de mercado por explorarem as deficiências de marcas inovadoras. Em suas pesquisas, eles concluíram que 64% dos pioneiros falharam. Ser pioneiro pode ser uma vantagem, mas não determina o sucesso da marca. Portanto, empresas brasileiras que entram em mercados, dominados por grandes e sólidas marcas, devem fazer análises cautelosas para encontrar lacunas deixadas pelas empresas pioneiras.

2.6.3 Entendendo o comportamento do consumidor

Profissionais e pesquisadores de marketing sempre se preocuparam em entender como os consumidores, ou as pessoas de forma geral, tomam suas decisões de compra ou realizam suas escolhas. Este processo é complexo e altamente influenciado por uma série de fatores cognitivos, motivacionais e afetivos.

Para Johnson e Puto (1987), grande parte do processo de tomada de decisão dos consumidores é decorrente do entendimento das informações que eles têm de fatores intrínsecos e extrínsecos, podendo ser tanto da personalidade de cada indivíduo, quanto da propaganda de um produto.

Entretanto, os consumidores dificilmente conseguem obter a totalidade das informações necessárias para que tomem uma decisão convicta e, por isso, precisam tirar suas próprias conclusões baseados em suas percepções.

Para a perspectiva do marketing, as pessoas tendem a tomar decisões baseadas nos elementos do ambiente que são mais importantes para elas. Portanto, elas percebem os produtos e seus atributos de acordo com suas expectativas.

Geralmente os atributos de um produto são avaliados com base em informações associadas a eles. Essas informações são intrínsecas, quando estão associados a características físicas do produto, e outras extrínsecas, externas ao produto, como preço, imagem que a marca emite e país de origem.

Como os consumidores não podem se certificar da real qualidade de um produto antes de experimentá-lo, acabam utilizando a imagem do país em que o produto é fabricado para deduzi-lo. Muitos consumidores, na falta de informações, julgam a qualidade de um produto pelo seu preço ou pela marca. Esse julgamento estabelece aí o valor do produto. Portanto, uma vez não possuindo todas as informações envolvidas no processo de decisão, o consumidor passa a sofrer influência das informações extrínsecas ao produto.

2.6.4 A percepção sobre país de origem

O processo de internacionalização de uma empresa está acompanhado de uma série de complexidades, muitas delas associados a decisões estratégicas, barreiras internacionais, recursos, cultura e distância. Além desses fatores, existem também as atitudes estereotipadas, relacionadas à imagem dos produtos, com as quais a empresa deve estar preparada para se deparar. Essas atitudes podem tanto facilitar, como dificultar o desenvolvimento e a implementação das estratégias de marketing nos países em que a organização deseja atuar.

Segundo ERICKSON, JOHANSSON e CHAO (1984), a imagem que se cria de um produto pode ser definida por seus aspectos, uma forma de identificação do produto, porém, diferente de suas características físicas.

Porém, outra forma muito comum de identificação, referente ao produto, é a marca de onde ele se originou, ou “marca de origem”, que tem sido utilizada para designar a procedência de produtos e marcas. Além da marca de origem, existe também a “marca de país”, que é

usada para tratar o marketing de lugares, na construção e gerenciamento do nome de um país como se fosse uma marca. Ambas são usadas como referência ao país de origem.

Johansson et al., (1985) afirma que o país de origem é aonde se encontra a matriz da organização detentora do produto ou da marca. Ele também é definido como uma representação cognitiva do ambiente, que cria a imagem do produto. Pode-se dizer também que é uma informação extrínseca ao produto, que não tem relação com nenhuma de suas características físicas. A identificação do país de origem está relacionada à facilidade com que um consumidor tem para identificar a procedência da detentora da marca. Esta relação não está ligada com o local onde os produtos da marca são fabricados (BALABANIS e DIAMANTOPOULOS, 2008).

Apesar de ser utilizado como informação em diversas condições, também é uma forma de influência que o local de produção exerce em cima da avaliação do produto. Portanto, a informação sobre o país de origem ganha maior importância quando o consumidor não tem experiência prévia com o produto e o consumidor a utiliza como principal base para a sua decisão. (MAHESWARAN, 1994).

Klein, Ettenson e Morris (1998) justificam que os efeitos da informação sobre o país de origem do produto não são universais, mesmo que sejam importantes. A importância dessa informação na avaliação de um determinado produto varia de local para local, assim como varia a sensibilidade sobre a informação de acordo com o nível de conhecimento do consumidor sobre o país de origem. (CHAO, 1989). Embora seja um conceito que mude no decorrer do tempo, a imagem pode ser altamente positiva ou desagradavelmente negativa.

Diversos estudos já foram realizados para esclarecer como indivíduos utilizam a informação sobre o país de origem de um produto no processo de informação para tomada de decisão. O primeiro foi realizado por Schooler (1965), quando constatou que produtos criados em países menos desenvolvidos eram considerados de má qualidade por consumidores de países mais desenvolvidos. Os estudos seguintes provaram empiricamente que a informação do país de origem pode funcionar como uma medida estereotipada na avaliação do produto. Isso reduz a quantidade de informação necessária para a decisão de compra (HAN, 1989). Além disso, a origem pode predefinir a percepção de qualidade e confiabilidade dos produtos na mente do consumidor (PETERSON e JOLIBERT, 1995).

Para Mohamed, Ahmed, Honeycutt Jr. Et al. (2000), existem quatro constructos básicos de um produto que afetam as atitudes e percepções dos consumidores em relação à imagem do país. O primeiro é a propensão à inovação, que é medida pela inclusão de nova tecnologia em um produto. O segundo é o *Design*, que são a aparência, estilo, cor e variedade da marca. O terceiro é o prestígio, construído pela exclusividade, *status* e reputação da marca. E por fim,

o quarto, o trabalho, que é medido por variáveis como a confiabilidade do produto, a durabilidade, acabamento e qualidade.

O estereótipo cultural também é um fator que influencia na percepção em relação a um país de origem no momento da compra de um produto estrangeiro (KLEIN, ETTENSON e MORRIS, 1998). Alguns estudos também revelaram que o país de origem afeta diretamente o marketing mix utilizado pelas empresas quando comercializam seus produtos (BRODOWSKY, PAPADOPOULOS, 1993).

A percepção dos consumidores sobre a qualidade de um produto é altamente influenciada pelo desenvolvimento econômico do país de origem. Este fator afeta diretamente o comportamento de compra. Liu e Johnson (2005) afirmaram que consumidores tendem a fazer avaliações mais positivas para marcas que são originárias de países que possuem imagem positiva. Sob essa perspectiva, Strehlau et al. (2009), analisaram a percepção sobre o país de origem, em relação a imagem da marca, em uma pesquisa realizada com a empresa de *fast-food* McDonald's e verificaram que quanto pior era a avaliação em relação aos Estados Unidos (país de origem do McDonald's), pior era a avaliação da empresa.

Para Cordell (1992) e Bilkey e Nes (1982), a tendência de avaliar positivamente um produto local, de um país fortemente industrializado, em comparação a um importado, é mais forte que em outros países. O comportamento de compra pode ser influenciado pelo país de origem, até mesmo no local onde são produzidos os produtos, e o efeito por muitas vezes é negativo.

Wang e Lamb (1983) reforçam esta idéia quando afirmaram que a maior parte dos consumidores no mundo está mais predisposta a comprar produtos manufaturados de países com economia desenvolvida, politicamente liberal e de cultura sólida. Heslop e Papadopoulos (1993) confirmam esta teoria, quando afirmam que os consumidores julgam que são esses os países capazes de produzir com a qualidade que os consumidores consideram necessária para a sua certeza de compra.

Mesmo que consumidores geralmente utilizem outras informações no momento da compra, eles podem abrandar o efeito país de origem se a percepção de qualidade for alta, ou baixa, tornando-o muito negativa, como acontece em muitos casos (CHAO, 1989; HAN e TERPSTRA, 1988; TSE e LEE, 1993). A imagem da marca e a informação sobre a origem do produto são igualmente importantes, porém, em situações reais de compra, produtores de países com imagem desfavorável tendem a evitar grande exposição quanto à origem do produto.

Essa premissa funciona também para produtores de luxo. Qualquer tentativa de buscar outro país de origem para a produção com o objetivo de reduzir custos, no intuito de se tornar

mais competitivo, pode trazer sérias consequências. Produtos de alto valor agregado costumam estar ligados a emoções e significados para compradores. O *status* e a elegância estão diretamente ligados à origem do produto. D'astous e Ahmed (1992) afirmam que quanto maior for o esforço necessário para adquirir um produto, maior é a importância das informações extrínsecas na avaliação do consumidor.

Já Samiee et al. (2005), constatou um fato importante. O efeito do país de origem na avaliação de marcas e produtos pode variar de acordo com a nacionalidade da categoria do produto. Em sua pesquisa, ela verificou que muitos consumidores norte americanos desconhecem o país de origem das marcas, então deduzem, muitas vezes de forma equivocada, o país de origem a partir do nome da marca. Isso quer dizer que se uma marca brasileira possui um nome francês, os consumidores norte-americanos acreditarão que a marca é francesa.

Essas pesquisas demonstram que mesmo que os consumidores não tenham a intenção de fazer julgamentos baseados na informação sobre o país de origem de um produto, serão involuntariamente influenciados em suas avaliações sobre a marca.

Portanto, na gestão de uma marca no exterior, é importante que a organização compreenda como sua marca é percebida. Suas características selecionadas e a forma de comunicação da marca-país devem estar totalmente vinculadas ao país de origem e devem atender a realidade dos negócios no exterior.

2.6.4.1 Como é vista a marca "Brasil"

Partindo do pressuposto que o país de origem afeta a avaliação dos consumidores em suas decisões de compra, Giraldi e Carvalho (2004) defendem que a informação sobre o país de origem pode ser utilizada como estratégia de diferenciação de produtos brasileiros em mercados no exterior.

Em pesquisas realizadas, Giraldi et al. (2005) concluíram que a marca Brasil é fraca, o que foi confirmado em outras pesquisas realizadas em 2002 pelo MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio). Nos países que recebem mais exportações brasileiras, pessoas, importadores e empresários estrangeiros enxergam os produtos vindos do Brasil de maneira negativa (CALLIGARES apud OLIVETTO, 2008).

Outra pesquisa que fortalece a teoria de Giraldi et al. (2005) é a realizada pelo Índice de Marcas das Nações (NBI), que indicava o Brasil como ocupante da 23ª na posição dentro da escala de países com melhor imagem, em 2006. A baixa posição brasileira nesse índice retratava a ótica sobre o país, que sofre com problemas de violência e governamentais, com a

produção industrial de baixa qualidade e a mão de obra desqualificada. Os pontos de vista positivos foram: riquezas e beleza naturais, e os esportes (BREDARIOLI, 2006).

Nas observações de Finestralli e Garrido (2008), que reforçam a teoria de Giraldi et al. (2005), as marcas brasileiras de luxo não encontram espaço para a construção de suas marcas em mercados de luxo, porque o Brasil não é reconhecido internacionalmente como produtor deste tipo de bens e serviços. Isso não é um empecilho para o sucesso das empresas brasileiras de luxo, apenas uma dificuldade real em mercados estrangeiros.

Para esses problemas descritos, Giraldi e Carvalho (2004) sugeriram que as empresas do Brasil, que decidam se internacionalizar, busquem planos que destaquem o país de origem em suas qualidades mais reconhecidas no mundo, explorando esse estereótipo nos meios de comunicação. Categorias de produtos da moda praia refletem muito bem a imagem do Brasil e obtém vantagem competitiva através dessa associação favorável com o ambiente natural. Estes autores também reconhecem que a melhoria da imagem do país é tarefa de longo prazo e, de grande parte, responsabilidade do governo em seus processos de comunicação dos aspectos positivos da economia e cultura brasileira.

Hoje o Brasil tem uma imagem que o representa. Ela foi criada pelo Ministério do Turismo por meio da Embratur, em 2004. É um símbolo que representa a imagem do turismo brasileiro e dos principais atributos do país em todo o mundo, aplicado em todas as formas de promoção, divulgação e apoio à comercialização de bens e serviços brasileiros (EMBRATUR, 2006).

O Brasil nunca havia adotado uma marca em toda sua história no turismo. Foi de extrema importância a criação desta identidade, como forma de se apresentar a cara do país para o mundo.

Seguindo a recomendação de Domeisen (2003), a Embratur realizou uma pesquisa para avaliar a percepção que os turistas e o trade turístico tem do Brasil. Nessa pesquisa avaliou-se que os pontos positivos do país, na percepção da amostra de turistas entrevistados, são a natureza e o povo. As razões para a escolha do país como destino turístico são o sol, a praia, belezas naturais e cultura viva.

A partir dos resultados das análises da imagem do Brasil e dos produtos turísticos que o país oferece, pode-se chegar a escolha de um posicionamento, que potencializa o patrimônio natural e o estilo de vida. Esse posicionamento diferencia o Brasil dos demais países Latino Americanos, onde muitos valorizam mais atributos como história e o exotismo.

Para a Embratur, a identidade da marca Brasil se caracteriza pela: “alegria, sinuosidade/curva, luminosidade/brilho/exuberância, híbrido/encontro de culturas/raças, moderno/competente” (EMBRATUR, 2006).

Para Khauaja (2009), fica claro que a Embratur focou no desenvolvimento e utilização da marca Brasil somente para o turismo. Porém, pouco depois de lançada, percebeu-se que a marca poderia, de igual forma, ser utilizada na promoção de venda de produtos brasileiros no exterior. Em 2005, a marca foi apresentada para empresários da Federação de Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), onde foi avaliado e validado que ela também poderia representar a identidade da exportação, longe da ideia original, que era voltada para o turismo.

No capítulo seguinte veremos o processo de internacionalização da empresa São Paulo Alpargatas S/A, mais conhecida como “Havaianas”. Poderemos avaliar os principais passos na caminhada para o sucesso internacional da empresa, porém com maior clareza, dada toda a fundamentação teórica em torno do processo de internacionalização de empresas que foi apresentado até aqui.

Com base nas explicações sobre a teoria apresentadas até este capítulo, ficará mais claro na cabeça do leitor os motivos pelos quais a empresa adotou estratégias de entrada em mercados, utilizou estratégias de todo o marketing mix, se posicionou e segmentou seus produtos e exportou a imagem do Brasil, seu país de origem, na construção de sua marca no exterior, que a fizeram chegar ao sucesso internacional.

3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa, com o objetivo de compreender o processo de expansão internacional de uma marca brasileira. O método escolhido foi o estudo de caso. A empresa escolhida como objeto de estudo – São Paulo Alpargatas S/A, mais conhecida como Havaianas, é referência em diversos trabalhos acadêmicos realizados a respeito do tema.

Antes da realização do estudo de caso em si, e para melhor embasá-lo, foi realizado um levantamento bibliográfico por meio de revisão de artigos científicos e bibliografia relacionados aos objetivos geral e específicos da pesquisa. Para o estudo de caso, foram consultadas fontes secundárias de pesquisa, tais como, apresentações disponíveis em sites, sobre abordagens teóricas da estratégia de internacionalização de empresas, pesquisas sobre a influência das marcas e do país de origem, abordagens sobre os modos de entrada em mercados estrangeiros e pesquisas relativas à empresa São Paulo Alpargatas S/A.

A revisão bibliográfica feita na pesquisa possibilitou o entendimento da área deste estudo: a gestão de marcas na internacionalização de empresas. Analisou-se também, por meio de dados secundários, artigos sobre o processo de internacionalização de empresas de países emergentes, como as brasileiras, a fim de entender melhor os processos adotados na

internacionalização (modos de entrada e estratégias, estratégias de marketing e de utilização de marcas).

4. O caso Havaianas e seu processo de internacionalização

Este capítulo foca no estudo de caso da empresa São Paulo Alpargatas S/A, a partir da visão e formulação das estratégias de marketing e estratégias do processo de internacionalização de empresas. Será examinada também a recuperação do prestígio da marca, após longo período no qual mergulhou em descrédito e perdeu grande participação de mercado para a concorrência nacional. O estudo deste caso busca ilustrar aspectos da fundamentação teórica apresentada até aqui, dentro das principais decisões tomadas pela empresa São Paulo Alpargatas S/A em relação à recuperação e valorização de sua principal marca, a Havaianas, e buscar a compreensão dos mecanismos utilizados para a propagação de seus bens internacionalmente.

Como se viu na revisão bibliográfica a marca tem uma participação crítica no sucesso da organização. É sua função promover associações positivas com os clientes, estabelecendo nas mentes destes relações de concordância com o produto e/ou a empresa. As ações da empresa São Paulo Alpargatas S/A foram principalmente voltadas para o reposicionamento da marca Havaianas, buscando alcançar a mente dos clientes em âmbito nacional e internacional. O impacto do reposicionamento da marca, através de suas ações dentro dos componentes do marketing mix, teve grande resultado dentro das estratégias que a empresa optou utilizar em sua internacionalização.

4.1 A história da São Paulo Alpargatas S/A

Fundada por investidores de origem britânica, na cidade de São Paulo, em 1907, a companhia foi originalmente criada para produzir e vender Alpargatas (uma espécie de sapatilha de tecido leve, sem cadarços e com sola trançada de juta em corda), um tipo de calçado funcional, quase considerado uma commodity, porém muito popular na época e alguns outros produtos de tecido resistente. Cerca de 10 a 20 anos depois de sua fundação, a Companhia passou a diversificar sua linha de produtos, passando dos tradicionais calçados Alpargatas para outros tipos, como sandálias, tênis e até calçados de couro (QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006).

Já em 1940 a empresa se via em bom momento e expandiu suas linhas de produção para confecção industrial. Vinte anos depois, nos anos 60, introduziu ao mercado as sandálias

Havaianas. Esse novo modelo fora inspirado nas tradicionais sandálias japonesas feitas de madeira, chamadas de Zori. A versão brasileira, porém, era feita de borracha (QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006).

Na década de 90, a empresa se reestruturou, com o objetivo de sair do foco da produção para o foco no mercado. Com essa transformação, a empresa abriu mão de diversos negócios, entre não rentáveis e fora da nova estratégia. Em menos de um ano a Alpargatas, mesmo ainda limitada ao mercado nacional, já vendia mais de mil pares de sandálias Havaianas todos os dias, através de shoppings e pequenas lojas. Devido a essa ascensão no mercado, outras empresas passaram a copiar seu modelo de sandália, o produto de maior sucesso da empresa no momento. Nesta época, também, a companhia encerrou as atividades de confecção e a parceria com a Nike, que produzia os calçados no Brasil. Em contramão, para poder ganhar em novas tecnologias de produção e aumentar o portfólio com marcas internacionalmente conhecidas, passou a licenciar as marcas Mizuno e Timberland. Essa estratégia garantiu à empresa uma exposição internacional maior (QUEIROZ, NAKAGAWA, HEMZO, 2006).

Em 2003 alcançou o status de Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, aumentando sua transparência e padrões de divulgação de informações para os investidores. Também mudou sua estrutura acionária, quando o Grupo Camargo, que já era o maior acionista, assumiu controle total da empresa. O Grupo Camargo adotou a estratégia que previa presença da Alpargatas somente em mercados onde ela estivesse entre as 3 maiores e isso foi determinante para o negócio (CAETANO, 2003).

Atualmente, a São Paulo Alpargatas mantém 8 fábricas no país, distribuídas entre 6 Estados (SP, RN, PB, RS, AM e MG). Está firmada no mercado como uma empresa de marcas, com destaque para a Havaianas e Topper.

A Havaianas obteve grande sucesso na construção de sua imagem, com associações fortes e únicas (Keller, 1998). A marca tinha uma combinação de elementos que a diferenciava dos competidores e tornavam fácil a identificação do produto. Assim como Zyman e Miller (2001), se referiam às marcas, a Havaianas sinalizava a empresa e sua orientação. Em menos de dez anos, se tornou um fenômeno mundial. Hoje em dia a marca é reconhecida em vários países mundo afora. Mas não foi sempre desta maneira.

4.2 A origem do produto Havaianas

O primeiro par de sandálias Havaianas foi fabricado em 1962, com o objetivo de ser um produto de alta escala de produção e com preço acessível, para atender as necessidades das

classes C, D e E da população. Era um produto de baixo custo e inovador, na época, por ser produzido a partir de borracha sintética.

O posicionamento até então era voltado para as baixas camadas da população, com campanhas na televisão estreladas pelo humorista Chico Anísio. O slogan era “não deformam, não tem cheiro e não soltam as tiras”.

Devido ao grande sucesso na década de 90, quando em um único ano a empresa vendeu mais de 100 milhões de pares, a concorrência copiou o produto de forma deliberada. A marca também teve que enfrentar a grande rejeição das camadas mais altas da sociedade, que tinham uma imagem negativa das sandálias. Esses dois problemas acabaram se traduzindo em baixas margens de lucro. Nem mesmo os 90% de domínio do mercado de sandálias de borracha eram suficiente para garantir a rentabilidade que a empresa esperava ganhar com as sandálias. E mesmo passando por este momento negativo, com o produto sofrendo grandes danos à sua imagem, o calçado não sofreu alteração, e daí passou a ser considerado um produto de baixo valor percebido, usado por pessoas de pouca exigência. A marca perdeu prestígio até para as pessoas de baixa renda.

4.3 A segmentação e o posicionamento

Até o início dos anos 90, a performance da Havaianas era simples. De certa forma era efetiva, porém não era eficiente. Era considerada efetiva por causa da participação de mercado que alcançou, uma vez que liderava o setor nacional de sandálias desde que o produto foi lançado. Entretanto, a margem de contribuição do produto vendido não era suficiente para ser reinvestida, especialmente no marketing. A orientação deste setor da empresa, naquele período, só levava em consideração o que as lojas e vendedores precisavam. Em outras palavras, era o varejo que determinava como, quando e aonde o produto seria vendido, enquanto a marca atuava de forma passiva no mercado, atendendo aos pedidos dos revendedores. Os recursos não eram alocados da melhor forma possível pelas diretrizes do marketing, como Wind (1978) considerou que deveria ser feito para que a empresa obtivesse maior eficiência de mercado.

As sandálias eram distribuídas igualmente para todos os segmentos de mercado. Estratégia totalmente contrária a teoria de Craft (2004), que afirmava que uma empresa que fosse capaz de dividir e subdividir o mercado em grupos de clientes, conseguiria gerenciar de forma eficaz as diversidades do mercado. Elas também eram exibidas, nas lojas, penduradas em fios ou dentro caixas velhas, o que as tornavam pouco atrativas para os clientes. Em

algumas lojas, eram alocadas em espaços com pouco visibilidade ou até mesmo sendo mantidas no estoque.

O calçado era limitado a apenas cinco cores básicas (preto, azul, verde, vermelho e amarelo) e de sola branca. Confeccionadas desta maneira, não traziam qualquer forma de valor agregado ao produto, e assim, permaneceram por cerca de 30 anos com a mesma cara. Problemas estes que poderiam ser facilmente resolvidos com uma boa análise de segmentação, segundo Lunn (1978 apud TYAN e DRAYTON, 1987). A relação de troca era basicamente pelo custo-benefício do produto e ganhando o reconhecimento de forma mais barata de se calçar.

Os esforços de segmentação praticamente não existiam. Os segmentos de mercado que mais consumiam o produto eram as classes sociais C, D e E. O fato do produto ser mais procurado pelo seu baixo preço e facilidade de compra, do que pelos esforços da companhia em fazê-lo um produto do gosto popular, mostrava como era fraco o marketing da empresa. Além disso, as ações de comunicação eram limitadas a transmissões de propagandas ocasionais na televisão.

A missão da marca neste período estava limitada às características físicas e funcionais da sandália: higiene, durabilidade e conforto, a preços baixos. O resultado disso foi seu posicionamento no mercado, limitado pelo produto que oferecia o mínimo que poderia transmitir: proteção para os pés a baixo custo.

O sucesso da Havaianas, baseado a baixos investimentos, pagaria seu preço em 1993, quando a empresa se viu em problemas com a redução substancial e repentina de 35% de seu total de vendas e a ameaça de perder uma grande parcela de sua participação no mercado de sandálias de borracha. Neste momento, a empresa se viu obrigada a realizar mudanças.

4.4 O reposicionamento do produto e a transformação

A partir de 1994, a Havaianas passou por uma fase de transformações bem complexa. As sandálias eram vistas como commodities e tinham seu processo de produção muito simples. A empresa via os seus resultados piorando a cada ano, mesmo tendo os produtos na liderança do mercado. Porém, diante das dificuldades recentes, viu-se uma oportunidade para iniciar a implementação de uma série de mudanças.

Aconteceu, em 1994, uma reviravolta no mercado nacional que mudou a história da marca. Com o advento do Plano Real, o padrão de vida e o poder aquisitivo da população se elevou e isso possibilitou à empresa definir uma nova estratégia de marketing que mudasse completamente o status da sandália, com o lançamento de novas versões das Havaianas.

Definiu-se uma nova estratégia, baseada em três premissas: ampliação da linha de produtos (surgimento da Havaianas Top); fortes campanhas publicitárias; fortalecimento da distribuição da nova linha no varejo de calçados (MONTEIRO, NUCCI e LIMA, 2004).

O lançamento da linha “Top” das Havaianas foi uma estratégia de revitalização da marca, que incluiu lançamento de cores da tendência da moda, novas embalagens, novos expositores e propaganda direcionada aos consumidores da classe média. Até aquele momento, o marketing não era uma das forças da empresa, então os gerentes viram na propaganda a única maneira de chegar próximo ao consumidor. A empresa utilizou atores famosos em seus comerciais e mostrou que eles utilizavam as Havaianas em momentos de lazer.

A exposição da marca com estrelas da televisão e outras personalidades influentes aumentou o reconhecimento dos produtos pelos consumidores. O posicionamento através da imagem de uma pessoa foi uma maneira muito eficaz e atrativa de ocupar a mente dos consumidores (KOTLER, 2000). Isso possibilitou à empresa identificar que 90% das compras eram feitas por impulso. A partir daí a posição para exibição do produto tornou-se essencial nos pontos de venda e atraiu a atenção das classes sociais que não tinham o hábito de comprá-lo – as classes A e B. A empresa buscou reorganizar os canais de atacado e varejo de calçados quando implementou o novo projeto e logo os resultados apareceram, com a resposta positiva do mercado e a construção de um novo segmento de mercado para seu calçado, as Havaianas Top.

A Alpargatas, após este período, decidiu construir uma nova unidade de negócios para a Havaianas, com nova equipe que pensasse e operacionalizasse a estratégia. Visando atender aos distintos segmentos de mercado, foram criadas diversas linhas de produtos. Surfistas, crianças, mulheres e aventureiros viraram as novas caras do padrão de consumidor para as sandálias.

Mudanças no marketing mix, através do produto, preço, comunicação e distribuição, aconteceram de forma gradual. O lançamento da Havaianas Top teve como intuito reconquistar a classe média brasileira e, para tanto, foi necessário fazer uma revisão no conceito do produto. Com a preservação do design, mas a alteração nas cores, embalagem, criação de caixas para as sandálias, o produto ganhou outra cara. Além disso, foi assegurado que as sandálias, em geral, pudessem ser exibidas próximas a janelas e não mais empilhadas no fundo das lojas. E também, naquele momento, campanhas de mídia focaram em centrar a imagem da marca valorizando seu usuário e não mais o produto. A marca ganhou credibilidade com o uso de pessoas famosas de forma irreverente em seus comerciais. Tudo isso possibilitou que os consumidores pudessem ter outra percepção da marca (BUJELL 1984).

Ao final do primeiro ano, os resultados já se mostravam favoráveis para o projeto Havaianas Top. Porém, a forma ocasional como a marca se apresentava na mídia, sem o uso de grandes esforços, apontou a necessidade de uma estratégia estrutural em relações públicas e conselho de imprensa.

Ao que remetia o produto, a empresa aumentou seu portfólio de 2 para 25 modelos diferentes, com estilos novos e arrojados, adicionando novas embalagens personalizadas. Já em relação à precificação, embora as novas sandálias possuíssem o preço quatro ou cinco vezes maior que as tradicionais, foi mantida uma relação de preço que não intervisse na associação que os clientes já tinham com os modelos antigos da marca. Ter preservado os modelos anteriores no mercado ajudou a empresa a reter os clientes antigos. Essas duas tomadas de decisão estratégias de diferenciação, no que remetia ao produto diretamente e a seu preço, permitiram que a empresa pudesse voltar a competir no mercado (BUJELL, 1984).

No âmbito da comunicação, as campanhas de mídia continuaram, caracterizadas pelo humor e pessoas famosas usando as Havaianas em situações divertidas. O foco, como dito anteriormente, foi centrado na imagem das pessoas usando as sandálias e em seus estilos de vida, portanto não mais no produto. A mensagem “todo mundo usa” foi de grande impacto positivo.

Neste momento, foi de grande importância a nova estratégia de relações públicas e conselho de imprensa. Ambas tinham o papel de passar credibilidade a mensagem ao público e de assegurar que os famosos, contratados para os comerciais, utilizassem as Havaianas também no seu dia-a-dia, ou até mesmo em eventos. Os famosos eram propositalmente fotografados e expostos em revistas lidas pelo público alvo, escolhido pela companhia.

Na rede de distribuição foram feitos contratos com distribuidores exclusivos, com o objetivo de garantir maior compromisso. A função era exibir os produtos da forma mais atrativa para os clientes e de acordo com a estratégia definida. A proposta de valor criada foi suficientemente convincente para que o mercado comprasse os produtos, igualmente retratado na teoria de Kotler (2000), e os resultados desta estratégia logo foram percebidos.

Com o sucesso do reposicionamento e da segmentação, a empresa começou a pensar e discutir a possibilidade de buscar o mercado internacional para as sandálias, adotando uma estratégia semelhante.

4.5 A performance na internacionalização da Havaianas

Outra significativa mudança na história da Alpargatas foi ter optado por novos mercados em diferentes países. O produto, até 1999, era exportado para mais de 40 países na

América Latina, África e alguns países da Ásia. A empresa sabia como administrar e se sobrepôr as barreiras à internacionalização desde a época que licenciava as marcas Mizuno, Timberland e Nike, além de licenciá-las em outros mercados latino americanos. A empresa usava basicamente a mesma estratégia para todos os mercados, sem alterações no produto, comunicação e promoção. Os produtos eram igualmente comercializados para as camadas sociais mais baixas. A internacionalização era vista como simplesmente uma extensão do território nacional, devido às similaridades dos outros mercados, pequenas distâncias geográficas e ao conhecimento dos mercados que proporcionavam menores riscos associados.

A empresa, que antes havia procurado por mercados internacionais com menores barreiras psíquicas, foi do modelo de exportações indiretas à ao modelo de exportações diretas, tentando sempre aumentar o potencial de vendas dos mercados.

A forma como a Alpargatas escolheu iniciar sua internacionalização se assemelha ao modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), comum entre os modelos de internacionalização que as empresas brasileiras adotam. Como pode ser visto, a Alpargatas passou a realizar exportações e investimentos diretos no exterior. A empresa optou por comercializar primeiro com os mercados que já conhecia ou que tivessem menores distâncias geográficas, como os países da América Latina. Conforme foi avançando e aprendendo mais com os mercados que ofereciam menores riscos associados, pôde investir em estratégias mais ousadas em países mais distantes geograficamente, economicamente e psiquicamente (por exemplo nos países Asiáticos). Portanto, como Hemais e Hilal (2000) citavam dentre as comuns estratégias de internacionalização dentro do modelo de Uppsala, a Alpargatas optou pelo crescimento internacional de forma de incremental.

A oportunidade que a Havaianas buscava de um melhor posicionamento no cenário internacional seria encontrada em mercados de maior poder aquisitivo, como os EUA, Austrália e Europa. Três fatores contribuíram para as primeiras exportações diretas, por meio de distribuidores próprios, à essas regiões. O primeiro foi o reconhecimento que a marca atingiu no Brasil. A cada três brasileiros, dois em média consomem um par de Havaianas por ano (www.mundodasmarcas.blogspot.com.br, acesso em 06/07/2013). A liderança no país de origem e o reconhecimento muitas vezes se devem ao grande suporte que muitas empresas recebem em seus países (SANTOS, 2006). Segundo, não compensava correr o risco deixar o produto nas mãos de outra empresa sem comprometimento de performance no mercado, apenas por causa do grande esforço que seria necessário para assegurar o posicionamento da marca no exterior. Então, a empresa decidiu controlar, por ela mesma, a gestão de sua marca nos novos mercados. O sistema de controle de desempenho e as atitudes frente aos riscos são estratégias que devem ser bem definidas para que uma empresa obtenha êxito na entrada de

um mercado estrangeiro (KOTABE e HELSEN, 1998; KOGUT e SINGH, 1988). E em terceiro, a companhia já tinha experiência adquirida com as empresas estrangeiras que licenciava no Brasil e América Latina. Assim como em muitos outros casos, a experiência prévia de negociações estrangeiras garante a vantagem competitiva em nível internacional (SANTOS, 2006).

A estratégia de entrar nestes mercados desenvolvidos exigiria grandes investimentos na criação de marca e no posicionamento do produto na mente de consumidores mais exigentes. Em contrapartida, optar por não entrar em um mercado menos desenvolvido, onde abordaria o mercado de grandes massas populacionais, tirou da empresa a possibilidade de rápida penetração de mercado e de trabalho com grandes volumes de venda. Entretanto, essa escolha a poupou de ver seus produtos copiados pela concorrência de baixo custo, envolvendo, por exemplo, fabricantes chineses. A estratégia da correta entrada em mercados estrangeiros garantiu a Alpargatas de maneira direta, assim como já fez a muitas outras empresas, a vantagem competitiva necessária para uma boa performance no processo de internacionalização (OSLAND; TAYLOR e ZOU, 2001).

A Alpargatas, desde o princípio de seus movimentos internacionais, buscou selecionar rigorosamente uma equipe de profissionais que tratassem diretamente com distribuidores exclusivos para cada região ou país, de modo que estes promovessem vendas e a correta exposição dos produtos nos pontos de venda, sempre ressaltando o alto valor agregado.

A companhia resolveu adotar uma estratégia ousada para os principais mercados internacionais. Decidida a lançar sua marca nas mais importantes cidades no mundo *Fashion* (França, Itália e EUA), em 2001, as Havaianas participaram de um evento sobre a América Latina na famosa Galerie Lafayette, em Paris. O grande sucesso obtido neste evento possibilitou a exportação de suas sandálias para países como Inglaterra, Suíça e Mônaco. A participação na Nova Iorque Fashion Week foi outro grande evento, onde a empresa pode distribuir seus produtos e divulgar a marca em locais de grande prestígio, tomados por empresas e pessoas formadoras de opinião. Então, a Alpargatas decidiu instalar sua primeira subsidiária de vendas estrangeiras ali, em Nova Iorque. Essa estratégia de posicionamento que a Alpargatas adotou, de vender a marca e não o produto, foi o que proporcionou à empresa um grande reconhecimento em eventos de moda. O conhecimento adquirido sobre o mercado foi fundamental na construção do processo de internacionalização da Alpargatas.

Naquele momento, o preço médio das Havaianas na Europa estava em torno de 25 a 30 euros. Nos Estados Unidos, entre 10 e 15 dólares. E quando as sandálias eram customizadas, o preço final poderia atingir até 120 dólares. Essa era uma forma de proporcionar valor a marca através da qualidade percebida. Segundo Aaker (1998), a possibilidade de se cobrar um preço

Premium ajuda a construir a força das marcas. Então, as Havaianas, aumentavam seu reconhecimento no cenário internacional e as associações na percepção dos clientes.

A estratégia de promoção se adaptou para todos os países em que atua. A coordenação das promoções era feita pelo distribuidor local, possibilitando adaptações conforme a necessidade. A adaptação da comunicação também foi importante, pois as propagandas utilizadas no Brasil não surtiam o mesmo efeito que nos outros países. Na Europa e nos EUA, por outro lado, a estratégia teve ênfase nas atividades de assessoria de imprensa.

Para a estratégia de distribuição, a Alpargatas gerenciava o relacionamento com seus agentes e distribuidores locais por meio de um departamento exclusivo. A parceria garantia a exclusividade mútua, permitindo a promoção de negócios e exposição das marcas nos locais de venda da forma mais apropriada. Cada distribuidor utilizava seus conhecimentos específicos do mercado para assegurar que as ações de marketing e vendas fossem realizadas da forma mais eficiente. No exterior, a Havaianas continuou a exibir a marca como ícone do Brasil, garantindo sua comercialização em lojas famosas. Estratégia essa adotada para agregar valor à marca. Além disso, a empresa tinha uma equipe que viajava pelo mundo para identificar oportunidades de negócio e selecionar pontos estratégicos para a promoção da marca. Os maiores mercados de atuação da Havaianas são, em ordem de grandeza, a América Latina, Europa, EUA, Oceania e Ásia.

Dentro destas dimensões da internacionalização que puderam ser vistas, deve-se dar grande reconhecimento às competências internas e a habilidade de gerenciar relações de cooperação internacionais que a Havaianas utilizou (SIMÕES, 1997). Com os problemas identificados, melhorias foram implementadas e só após essas ações, a companhia continuou com sua política de marketing ajustada para os mercados locais e suas particularidades. Essa é uma estratégia definida por Boone e Kurtz (1998) como marketing multidoméstico, quando as empresas segmentam o mercado externo para ajustar seus elementos de marketing conforme a necessidade específica de cada mercado-alvo. O que tornou possível alcançar e até passar as metas de vendas foram essas transformações realizadas, baseadas no planejamento e implementação de políticas de marketing integradas. Essa integração da política de marketing em nível internacional tornou possível que imagem a da Havaianas chegasse de forma positiva entre as grandes marcas internacionais.

Hoje, a estratégia da empresa para o mercado internacional é de continuar com o ritmo de constantes lançamentos de cores e modelos, adaptando-se as tendências dos mercados.

4.6 Fortalecimento da presença internacional da Havaianas

Algumas mudanças poderão ser feitas para acelerar a expansão internacional, porém a empresa pretende manter o posicionamento das sandálias como um produto de alto valor agregado. Existe a intenção de serem desenvolvidas plantas industriais localizadas nas áreas de atuação internacional da marca. Grandes mercados internacionais oferecem grandes oportunidades de abertura de novas fábricas.

As exportações das Havaianas já ultrapassaram 70 países, isso representa 6% da produção das sandálias. Devido a fácil possibilidade de imitação do produto, a empresa deve sempre estar se renovando e mantendo-se atenta à construção de novas vantagens competitivas duradouras. Portanto, deve sempre buscar explorar o máximo do potencial dos mercados no exterior para seus chinelos de dedo.

A estratégia da Alpargatas de trabalhar fortemente na construção da marca vem dando retorno significativo de imagem, rentabilidade e prestígio, até o momento. Isso se deve ao fato da marca ter se tornado um ativo intangível que quase não se pode copiar. Segundo Kotler e Keller (2006), todas as organizações devem reconhecer suas marcas como ativos intangíveis importantes e devem trabalhar o marketing de forma a envolver as marcas com toda a sociedade.

Pelo fato de estar associada a imagem do Brasil e por já ter construído uma notoriedade de grande expressão internacional, oportunidades de extensão da marca estão sempre aparecendo. Isso permitiu a adição de novos produtos ao portfólio da empresa, como toalhas, camisetas, biquínis e artigos de praia, desenvolvidos sempre com a intenção de estarem associados à marca e não ao calçado.

No Hemisfério Norte, o chinelo de dedo é um item consumido somente nos período de verão. Essa forte sazonalidade é um fator para o qual a empresa deve estar sempre atenta. Portanto, para as outras épocas do ano, o lançamento de novos produtos associados à marca poderia ampliar a presença nos pontos de venda.

A vinculação de personalidades internacionalmente conhecidas poderia ser outra forma de acelerar as vendas nos principais mercados. Isso também agregaria valor à marca e atrairia novos consumidores. De acordo com Urde (1999), empresas semelhantes a Alpargatas, que tem foco no mercado, devem estar sempre buscando interação com os clientes-alvo para obter vantagem competitiva. A utilização de personalidades internacionais permitiu à empresa uma maior familiarização e interação com diversos públicos, além de gerar valor a marca.

A Alpargatas comercializa grande parte do que é produzido através de distribuidores e atacadistas e o restante, incluindo o cenário internacional, através de grandes varejistas. Essa

foi a estratégia de marketing multidoméstico adotada pela empresa e explicada por Boone e Kurtz (1998) no capítulo anterior.

4.7 Nova segmentação e posicionamento

A companhia decidiu, após 1997, implementar novas propostas de valor. Essas novas propostas consistem em transmitir benefícios únicos para seus consumidores (LENCASTRE, 1997). A ideia está baseada nas novas políticas de marketing orientadas para estabelecer novos valores de uma marca. Essas associações únicas renderam às Havaianas uma melhor performance no mercado.

A empresa tenta oferecer diferentes produtos para todos, com preços diferenciados, oferecidos em locais também diferenciados, de maneira que possa satisfazer e encantar todos os consumidores. Através desse novo posicionamento estratégico, a marca pode ganhar reconhecimento de seus benefícios únicos (CRAVENS, 1994).

5. Conclusão

Este trabalho foi dividido em 5 capítulos, para demonstrar ao leitor as diversas estratégias adotadas pelas empresas que buscam a internacionalização de suas marcas como alternativa de negócio, ou como fonte principal de retorno. No primeiro capítulo, tivemos a introdução do assunto. No segundo, a revisão bibliográfica, com as referências teóricas encontradas sobre diversas estratégias de internacionalização das marcas brasileiras e o conceito de marca. No terceiro capítulo está o método da pesquisa. No quarto, a análise sobre o processo de internacionalização da empresa São Paulo Alpargatas S/A, através de sua marca forte, a Havaianas. E por fim, no quinto capítulo, as considerações finais do trabalho.

Foram apresentadas diversas conclusões de diferentes pesquisadores para as variadas estratégias e ações que se pode ter durante o processo de internacionalização de empresas e marcas. O foco do trabalho foi na internacionalização do ponto de vista das empresas brasileiras, abordando temas como estratégias específicas à realidade das empresas nacionais, o momento do país, as dificuldades e oportunidades, o valor da marca, seu significado e a importância que a imagem do país, como marca, pode ter na avaliação dos consumidores internacionais.

Ao realizar este trabalho espera-se que os leitores possam entender alguns dos focos aos quais se deve dar atenção, no momento que uma empresa brasileira busca aventurar-se em mercados estrangeiros. O processo não é simples, porém, não é impossível como grande

parte das empresas nacionais acreditam. É necessário adotar uma mentalidade global, reconhecendo a grande gama de estratégias possíveis, fazer uma avaliação lógica do que se quer e aonde se pode chegar, tolerar as diferenças culturais e saber explorar as oportunidades que os mercados internacionais passarão as empresas.

Conhecer os atributos da empresa, estar ciente das limitações financeiras, quebrar barreiras psicológicas, estereotipais, culturais e preconceitos, e estar disposto a sempre correr atrás de objetivos, desafios, de nova aprendizagem e, principalmente, ter confiança nas habilidades gerenciais são ingredientes que os gestores das empresas brasileiras devem misturar a sua cultura e valores organizacionais.

Embora muitas empresas brasileiras possam encontrar mais vantagens competitivas no exterior do que em território nacional, ainda hoje pode-se ver uma dependência muito grande destas empresas quanto a ajuda que elas recebem do país. É extremamente difícil localizar empresas do Brasil que tiveram êxito no exterior, sem que antes tivessem obtido grande desempenho ou fizessem parte de empresas de ponta, em seu respectivo setor, no mercado nacional. O nível de competitividade global ainda é muito forte para as empresas brasileiras recém internacionalizadas, por isso é grande a importância do papel do país de origem no desempenho de suas firmas.

A utilização do estudo de caso da São Paulo Alpargatas S/A – Havaianas do Brasil, foi devido ao seu bom desempenho nacional e internacional. A marca é internacionalmente reconhecida e obteve grande êxito em seu processo de internacionalização e entrada em mercados estrangeiros. Sua aceitação se deveu muito à forma como a empresa explorou a imagem do produto atrelada ao país de origem, o que conquistou diversos segmentos de mercados estrangeiros que queriam se sentir mais próximos de um pedaço do Brasil, aos valores e aos atributos ligados a imagem do país. O sucesso da empresa é um bom exemplo do poder que uma empresa nacional pode alcançar em âmbito internacional. A marca conseguiu reverter a percepção que um produto feito no Brasil tinha como conotação negativa no exterior. Além disso, a empresa soube reposicionar a marca, utilizando de maneira adequada novas estratégias do seu marketing mix, específicas para cada local onde as Sandálias Havaianas eram vendidas.

Pode-se concluir que no caso das empresas brasileiras, a internacionalização ainda é um grande processo de aprendizado. Este processo ainda está totalmente ligado às experiências prévias, às vantagens competitivas e condições culturais, políticas e econômicas, muito mais do que na formulação de novas estratégias, desenvolvidas de forma racional. Muitas empresas ainda buscam se utilizar da vantagem competitiva que adquirem em seu país

sede para explorar os mercados estrangeiros, aprender com eles e voltar para reafirmar suas posições, com novas estratégias para bens e serviços.

6. Referências Bibliográficas

- **AAKER**, D. A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991.

- _____. *Criando e Administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.

- _____. *Marcas. Brand Equity gerenciando o valor da marca*. 4. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

- _____. *Estratégia de portfólio de marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- **AAKER**, D. A.; **JOACHIMSTHALER**, E. *Como consumir marcas líderes*. São Paulo. 2000.

-**AGARWAL**, S.; **RAMASWAMI**, S. N. *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors*. Journal of International Business studies, 23(1): 1-28, 1992.

-**AKHTER**, S. H. *Global Marketing: concepts, strategies, practice; text and reading*. 1. ed. Cincinnati: South Western, 1995.

-**ALCAZAR**, M. R. et al. *Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado*. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM – INTERNEXT. São Paulo, v.2, n.2, p. 221-246, jul/dez. 2007.

- ALEM**, A. C.; **CAVALCANTI**, C. E. *O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões*. Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- ALLÉRÈS**, D. *Luxo... estratégias/marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 262, 2000.
- ALPARGATAS**. *Annual Report 2006*. Alpargatas, Report. 2006.
- AMA** – American Marketing Association. *Definition of marketing*. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em 20/05/2013.
- ANHOLT**, S. *Ferramenta para o desenvolvimento*. HSM Management, São Paulo, n. 44, maio/junho 2004.
- APEXBRASIL** – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <[HTTP://www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)>. Acesso em 25/05/2013.
- AULAKH**, P.S.; **KOTABE**, M.; **TEEGEN**, H. *Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico*. Academy of Management Journal, 2000.
- BALABANIS**, G.; **DIAMANTOPOULOS**, A. *Brand Origin Identification by Consumers: A Classification Perspective*. Journal of International Marketing, 16, No. 1, 39-71, 2008.
- BARTLETT**, C. A.; **GOSHAL**, S. *Going global – lessons from late movers*. Harvard Business Review. Boston, p. 132-42, march-april. 2000.
- BILKEY**, W. J. *Country-of-origin effects on product evaluations*. Journal of International Business Studies. Basingstoke v.13, n. 1, p. 89-99, spring-summer 1982.
- BOONE**, L. E.; **KURTZ**, D. L. *Contemporary Marketing*. Fort Worth, The Dryden Press, Ninth Edition, 1998.
- BOONE**, L. E.; **KURTZ**, D.L. *Contemporary marketing*. 10th ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

-**BRADLEY, F.; GANNON, M.** *Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?* Journal of International Marketing. [S.1], v. 8, n. 4, p. 12-36, July 2000.

-**BRAND FINANCE** *Brand Finance Banking 500*. Disponível em: <<http://www.brandfinance.com/>>. Acesso em 25/05/2013.

-**BREDAROLLI, C.** *Marca do Brasil ainda é fraca no mercado global*. Revista Meio & Mensagem. São Paulo, Ed. 1220, p. 58. 7 ago. 2006.

-**BRITO, V. F. et al.** *O processo de internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio S.A.* In: Seminários em Administração – X SEMEAD, 2007, São Paulo. Anais ... São Paulo: X SEMEAD, 2007.

-**BRODOWSKY, G.H.** *The effects of country of design and country of assembly on evaluative beliefs about automobiles and attitudes toward buying them: a comparison between low and high ethnocentric consumers*. Journal of International Consumer Marketing, New York: Haworth Press Inc., v.10, p.85-113, 1998.

-**BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.** *Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences*. Strategic Management Journal. [S.1.], 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.

-**BUELL, V. P.; HEYEL, C.** *Handbook of Modern Marketing*. McGraw-Hill Book Company, 1970.

-**BUELL, V. P.** *Marketing Management: A Strategic Planning Approach*. McGraw-Hill Book Company, 1984.

-**CAETANO, J. R.** *Um pé no consumo*. Portal Exame, 26 set. 2003. Disponível em:<http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo_21204.shtml>. Acesso em: maio, 2013.

-**CARNEIRO**, J.; **DIB**, L. A. *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

-**CASTRO**, L. T. *Criação de um Centro de Inteligência em Marketing Internacional para o Agronegócio*. (Relatório Final de Projeto de Iniciação Científica – CNPQ 2001/2002 – FEARP - USP).

-**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.

-**CERCEAU**, Júnia; **LARA**, José Edson. *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*. Em: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. ENANPAD 2003, Campinas. Anais... Campinas ENANPAD, 2001.

-**CHAN**, K. W.; **HWANG**, P. *Global strategy and multinationals' entry mode choice*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 23, n. 1, p. 29-53, 1st quarter 1992.

-**CHAO**, P. *The Impact of Country Affiliation on the Credibility of Product Attribute Claims*. Journal of International Business Studies, Washington DC: McDonough School of Business, Georgetown University, p. 75-92, Spring, 1989.

-**COOKE**, E. F. et al. *The history of marketing thought as reflect in the definitions of marketing*. The Journal of Marketing – Theory and Practice. [S.1.], p. 10-20, fall 1992.

-**CORDELL**, V.V. *Effects of Consumer Preferences for Foreign Sourced Products*. Journal of International Business Studies, Washington DC: McDonough School of Business, Georgetown University, p. 251-269, Second Quarter 1992.

-**CORRÊA**, Daniela & **LIMA**, Gilberto Tadeu. *Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores*. São Paulo: FEA-USP; Rio de Janeiro: IE-UFRJ; São Paulo: Departamento de Economia da FEA-USP, 2007.

- COSTA FILHO, B.; TOLEDO, G. L.** *Marketing estratégico e a criação de unidade de negócios*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 10, 3º Trim. 1999, p. 42-55.
- CRAFT, S. H.** *The international consumer market segmentation managerial decision-making process*. S.A.M. Advanced Management Journal. [S.1.], v. 69, n. 3, p. 40-6, summer 2004.
- CRAVENS, D. W.** *Strategic Marketing*. 4. ed. Homewood, IL: Irwin, 1994.
- DAL-SOTO, Fábio.** *O Processo de Internacionalização de empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados, e Artefatos*. Rio Grande do Sul: Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, 2008.
- DARROCH, J. et al.** *The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992)*. The Journal of Marketing – Theory and Practice. [S.1.], v. 12, n. 4, p. 29-38, fall 2004.
- D'ASTOUS, A.; AHMED, S. A.** *Multi-Cue Evaluation of Made-In Concept: A Conjoint Analysis Study in Belgium*. Journal of Euromarketing, New York: Haworth Press Inc., n.2, p. 9-29, 1992.
- DE TONI, D.; SCHULER, M.** *Imagem de produto e comportamento do consumidor: explorando o processo de formação de imagens*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27, Atibaia, 2003. Anais... Atibaia, p. 1-15, 2003
- **DIAS, Kadu.** *Havaianas*. Blog de marcas, cases de marketing e branding, Mundo das Marcas, Maio, 2006. Disponível em: <><http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/havaianas-as-legtimas.html>. Acesso em 06/07/2013.
- DIBB, S.** *Market segmentation: strategies for success*. Marketing Intelligence & Planning, Bradford, v. 16, n. 7, p. 394-406, 1988.
- DOMEINSEN, N.** *Is there a case for national branding*. International Trade Forum. [S.1.], n. 1, p. 14-16, 2003.

-**DUNNING**, J. H. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 19, n.1, p. 1-31, spring 1988.

-**EMBRATUR**. *Marca Brasil*. Disponível em: <[HTTP://institucional.turismo.gov.br/mintur/UserFiles/marcabrasil.html](http://institucional.turismo.gov.br/mintur/UserFiles/marcabrasil.html)>. Acesso em 25/05/2013.

-**ERICKSON**, G.M.; **JOHANSSON**, J.K. e **CHAO**, P. *Images Variables in MultiAttribute Product Evaluations: Country-of-Origin Effects*. Journal of Consumer Research, Gainesville: University of Chicago Press, v.11, p. 694-699, Sep. 1984.

-**FAN**, T.; **PHAN**, P. *International new ventures: revisiting the influences behind the “born-global” firm*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 38, n. 7, p. 1113-1131, dec. 2007.

-**FINESTRALLI**, M.; **GARRIDO**, I. L. *O uso de referência da identidade cultural brasileira no marketing internacional de produtos e marcas de luxo*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

-**FISCHER**, Bruno Brandão. *Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: FGV Management – MBA em Gestão Empresarial, 2006.

-**FREIRE**, C. M.; **ROCHA**, A. da. *O paradoxo da distância cultural*. In: ROCHA, A. da. (Org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

-**GARDNER**, B. B.; **LEVY**, S. J. *The product and the brand*. Harvard Business Review. Boston, p. p33-39, mar./apr. 1955.

-**GIRALDI**, J. de M. E.; **CARVALHO**, D. T. *A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 11, n. 4, p. 43-57, out./dez. 2004.

- GATIGNON, H.; ANDERSON, E.** *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions.* Journal of International Business Studies, fall 1986.
- GIRALDI, J. de M. E. et al.** *Atitude de consumidores estrangeiros com relação a produtos brasileiros.* Revista de Gestão USP. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 75-90, jul./set. 2005.
- GOBÉ, M.** *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOODNOW, J. D.; HANSZ, J. E.** *Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies.* Journal of International Business Studies, v. 3, 1972.
- GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos A.; BRASIL, Haroldo V.** *A Evolução na Dinâmica de Internacionalização.* Revista Brasileira de Comércio Exterior, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, Out/Nov/Dez, 1994.
- GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A.** *A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas.* In: Fundação Dom Cabral. Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GREEN, D. H.; BARCLAY, D. W.; RYANS, A. B.** *Entry Strategy and Long-Term Performance: conceptualization and empirical examination.* Journal of Marketing, v. 59, 1995.
- GRÖNROOS, C.** *Service management and marketing: a customer relationship management approach.* West Sussex: Wiley, 2001.
- GUILHOTO, Lúcia de Fátima Martins.** *A influência do país de origem na percepção do consumidor sobre a qualidade dos produtos.* São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.
- HAN, M. C.; TERPSTRA, V.** *Country-of-Origin Effects for Uni-national and Bi-national Products.* Journal of International Business Studies, Washington DC: McDonough School of Business, Georgetown University, n. 14, p. 235-255, Sum. 1988.

-**HEMAIS**, C. A.; **HILAL**, A. *O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica*. In: ROCHA, A. da (Org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

-**HEMAIS**, C. A.; **HILAL**, A. *Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo*. In: HEMAIS, C. A. (Org.) *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

-**HESLOP**, L. A.; **PAPADOPOULOS**, N. G. *But who knows where or when: reflections on the images of countries and their products*. In: PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A. (Org.) *Product-country images: impact and role in international marketing*. London: Haworth Press, 1993.

-**HESLOP**, L.A.; **PAPADOPOULOS**, N. *Product Country Images*. Binghamton, New York: International Business Press, 1993.

-**HOOLEY**, G. J. et al. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

-**INTERBRAND**, *Best global brands 2009*. Disponível em:< <http://www.interbrand.com>>. Acesso em: 20/05/2013.

-**JEANNET**, J.P.; **HENESSEY**, H.D. *Global Marketing Strategies – 5th. Edition* Houghton Mifflin Company, Boston USA, 2001. 762 p.

-**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.

-_____. *Building a model of internationalization*. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. D. (Org.) *Learning in the internationalization process of firms*. United Kingdom: Edward Elgar, 2003.

-**JOHANSSON**, J. K. *Assessing the impact of country of origin on product evaluations*. Journal of Marketing Research. [S.1.] n. 22, p. 389-96, 1985.

-**JOHNSON**, M.D.; **PUTO**, C.P. *A review of consumer judgment and choice*. Review of Marketing, Cookham: [S.1.], p. 236-292, 1987.

-**KAPFERER**, J. N. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

-**KEEGAN**, W. J.; **GREEN**, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2000.

-**KLEIN**, N. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

-**KLEIN**, J.; **ETTENSON**, G.R.; **MORRIS**, M. *The Animosity of Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China*. Journal of Marketing, Chicago: American Marketing Association, 62, p. 89-100, Jan. 1998.

-**KNIGHT**, G. A.; **CAVUSGIL**, S. T. *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 35, n. 2, p. 124-141, mar. 2004.

-**KOGUT**, B.; **SINGH**, H. *The effect of national culture on the choice of entry mode*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 19, n. 3, p. 411-432, fall 1988.

-**KOTABE**, M.; **HELSEN**, C. *Global Marketing Management*. New York, John Wiley & Sons Inc., 1998.

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

-**KOTLER**, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

-**KOTLER**, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas; 1994. 676 p.

-**KOTLER**, P.; **KELLER**, K. L. *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

-**LENCASTRE**, P. *O livro da marca*. Lisboa, Dom Quixote. Coord, 2007.

-LIMA, Gustavo; GARCIA, Sheila; CARVALHO, Dirceu. *Desenvolver e Promover Marcas Globais: um desafio do consórcio de exportação BHP*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

-LINDON, D.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; LENDREVIE, J.; RODRIGUES, J. *Mercator XXI. Teoria e prática do marketing*. 10th edition, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 2004.

-LIU, S.; JOHNSON, K. *The automatic country of origin effects on brand management*. Journal of Marketing. [S.1.], v. 34, n. 1, p. 87-97, spring 2005.

-LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. *Brands, brand management, and the brand management system: a critical evaluation*. Journal of Marketing Research. [S.1.], v. 31, n. 2, p. 173-190, may 1994.

-MAHESWARAN, D. *Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations*. Journal of Consumer Research, Gainesville: University of Chicago Press, 21, p. 354-365, Sep. 1994.

-MARQUI, A. C. *Gestão de Marcas para o Mercado Externo: Um Estudo das Empresas Paulistas Produtoras de Alimentos, Calçados e Confecções para Exportação*. (Dissertação de Mestrado). FEA – Universidade de São Paulo, 2004.

-MCCARTHY, J. *Basic Marketing Approach*. Homewood, IL: Irwin, 1960.

-MILLWARD BROWN. *Brand-Z-2009 Report*. Disponível em: <[HTTP://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Content/KnowledgeCenter/BrandzRanking.aspx](http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Content/KnowledgeCenter/BrandzRanking.aspx)>. Acesso em 04/06/2013.

-MINERVINI, N. *Exportar: Competitividade e Internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.

-MOHAMAD, O.; AHMED, Z.F.; HONEYCUTT JR.; E.D.; TYEBKAN, T.H. *Does "made in..." matter to consumers? A malaysian study of country of origin effect*. Multinational Business Review, Detroit: College of Business Administration, University of Detroit, v. 8, p. 69-73, fall 2000.

- MONTEIRO, D.; NUCCI, E.; LIMA, F. P.** *Havaianas: o mundo aos pés de uma sandália brasileira*. Publicação Interna. Fundação Instituto de Administração, MBA Executivo Internacional. São Paulo, 2004.
- NASCIMENTO, A.; LAUTERBORN, R.** *Os 4Es de marketing e branding: evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível*. Rio de Janeiro; Elsevier, 2007.
- NEVES, M.F.; SCARE, R.F. (Org.)**. *Marketing & Exportação*. São Paulo: Atlas, 2001. 316p.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B.** *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NUNES, Raquel Rennó.** *Marcas e Mundos Possíveis*. São Paulo: SENAC-SP, Centro de Educação em Moda e Centro de Tecnologia em Administração de Negócios, 2001.
- **OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder & LUCE, Fernando Bins.** *Valor da Marca: Conceitos, Abordagens e Estado da Arte no Brasil*. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Pampa; Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S.** *Selecting International Modes of Entry and Expansion*. [s.l.]: [s.n.], 2001.
- PALIWODA, S. J.; THOMAS, M.J.** *International Marketing*. BH Butterworth Heinemann, 2001. 509 p.
- PEREIRA, B. A. D. et al.** *A demarcação taxonômica acerca do fenômeno das Born Globals e a busca por novas evidências empíricas*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. Anais ... São Paulo: XI SEMEAD, 2008.
- PETERSON, R. A.; JOLIBERT, A. J. P.** *A meta-analysis of country-of-origin effects*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 4, n. 26, p. 83-101, 1995.
- QUEIROZ, Mauricio Jucá de; NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita; HEMZO, M. A..** *Sandálias Havaianas - Estratégia de Internacionalização*. In: IX SEMEAD FEA-USP, 2006, São Paulo. Anais do IX SEMEAD FEA-USP, 2006.

-**RAMAN**, A. P. *Marca Global, desafio local*. Harvard Business Review (Edição Brasileira). Vol.81, Nº6. Jun, 2003.

-**RESENDE**, Carmem Lúcia; **SANTOS**, Alexandre; **PEREIRA**, Rafael Diogo; **LARA**, José Edson. *Internacionalização da Marca: pouco relevante ou fator de agregação de valor? Um estudo no segmento de moda de luxo*. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2011.

-**ROONEY**, J. A. *Branding: a trend for today and tomorrow*. Journal of Product & Brand Management, v. 4, n. 4 p. 48 – 55, 1995.

-**ROUX**, E. *Tempo do luxo, tempo das marcas*. In: G. LIPOVETSKY; E. ROUX, O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo, Companhia das Letras, p. 34-49, 2005.

-**SAMIEE**, S. et al. *Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations*. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 36, n. 4, p. 379-97, July 2005.

-**SANTOS**, C. R. et al. *Segmenting wine consumers according to their involvement with appellations of origin*. Journal of Brand Management. [S.1.], v. 13, n. 4/5, p. 300-312, April-June 2006.

- **SANTOS**, José Fernando Pinto dos; **WILLIAMSON**, Peter; **DOZ**, Yvez. *Gestão Internacional - O Desafio Metanacional: Como as Empresas Podem Vencer na Economia do Conhecimento*. Editora: Monitor, 2006

-**SARLI**, P. L. *Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso no Grupo DELTA S.A.* Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2002.

-**SCHOLLER**, R. D. *Product bias in the Central American Common Market*. Journal of Marketing Research. [S.1.], n. 4, p. 394-97, Nov. 1965.

-**SEMENIK**, R. J.; **BAMOSSY**, G. J. *Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

-**SEMPRINI**, A. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

-**SILVA**, Susana Costa e; **SOUSA**, Maria João; **FILHO** Fernando Freyre. *Understanding the Internationalisation Process of Havaianas: The Important Role of Brand*. Porto: Catholic University of Portugal – School of Economics and Management; Recife: Universidade Estácio de Sá, Tourism and Management Studies, n. 6, 2011.

-**SOUZA LEÃO**, A. L.; **MELLO**, S. C. B. *Stigmata: como as marcas são usadas para marcar os consumidores*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

-**SPERS**, R. G. *Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados internacionais*. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

-**STREHLAU**, V. *Marca-país: o que aconteceu em 2008*. Revista da ESPM. São Paulo, v. 16, Ed. 2, p. 60, março/abril 2009.

-**STREHLAU**, V.; **BACHA**, M. de L. *Identidade e imagem de marca país: uma breve análise semiótica da marca Brasil*. In: AMATUCCI, M. (Org.). *Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas, 2009.

-**STREHLAU**, V. et al. *País de Origem e Etnocentrismo na Avaliação da Imagem de Marca Global: um Estudo sobre o McDonald's*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. Anais ... São Paulo: ANPAD, 2009.

-**TAVARES**, M. C. *A força da marca – como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998.

-**TAVARES**, M. C. *Gestão de Marcas: construindo marcas de valor*. São Paulo, Harbra, p. 220, 2008.

- TERPSTRA**, V.; **SARATHY**, R.. *International Marketing*. 6 ed. Orlando: The Dryden Press, 1994.
- TSE**, D.K.; **LEE**, W. *Removing Negative Country Images: Effects of Decomposition, Branding, and Product Experience*. *Journal of International Marketing*, Chicago: American Marketing Association, v.1 (4), p. 25-48, 1993.
- URDE**, M. *Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources*. *Journal of Marketing Management*. [S.1.], n. 15, p. 117-133, 1999.
- WAKEFIELD**, K. L. *Redefining the marketing concept for the 1990's*. *The Journal of Marketing – Theory and Practice*. [S.1.], p. 1-16, fall/winter 1993/94.
- WANG**, C.; **LAMB**, C. *The Impact of Selected Environmental Forces upon Consumers' willingness to Buy Foreign Products*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale: Sage Publications Inc., v. 1(2), p. 71-84, 1983.
- WELCH**, L.; **LUOSTARINEN**, R. *Internationalization: Process of the Firm*. *International Business Operations*, Helsinki, Helsinki School of Economics. p. 248-273, 1990.
- WIND**, Y. *Issues and advances in segmentation research*. *Journal of Marketing Research*, Chicago, IL, v. XV, p. 317-337. Aug. 1978.
- WRIGHT**, P. L.; **KROLL**, M. J.; **PARNELL**, J. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIP**, G. S. *Gateways to Entry*. *Harvard Business Review*, set./out., 1982.
- YIN**, R. K. *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*. 3rd edition, Porto Alegre, Bookman, 2005.
- ZEN**, A. C.; **FENSTERSEIFER**, J. E. *O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da Casa Valduga*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

