



DAVYD PEREIRA FERNANDES

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Porto Alegre

2022

DAVYD PEREIRA FERNANDES

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obter o grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Guilherme Macedo

Porto Alegre

2022

DAVYD PEREIRA FERNANDES

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 10/05/2022 como
requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Administrações pela banca examinadora
constituída por:

Orientador: Prof^o. Guilherme Macedo

Porto Alegre

2022

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo estudar o processo de internacionalização das empresas brasileiras, tendo em vista que estas apresentam comportamentos e objetivos variados com relação ao mercado externo. Tais comportamentos compreendem a falta de regularidade no processo de exportação, assim como o baixo número de investimentos estrangeiros diretos (IED) realizados fora do Brasil. A globalização dos mercados e a crescente competitividade internacional exigem que as firmas encontrem alternativas de crescimento, e dado o comportamento das empresas brasileiras no cenário internacional, as mesmas têm encontrado dificuldades para atuação no exterior. Neste sentido, o presente estudo propõe-se a apresentar um modelo de internacionalização, abrangendo as principais estratégias para que as empresas brasileiras se posicionem com mais efetividade no mercado internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Exportação. Marketing. Empresas brasileiras.

ABSTRACT

This present work aims at to study the process of international expansion for Brazilian companies, taking into consideration that these companies present different behaviors and objectives in relation to the external market. These behaviors include the lack of regularity in the process of exporting, as well as the low number of foreign direct investments (FDI) realized outside Brazil. Globalized markets and the growing international competitiveness require that companies to find alternatives for growth, and given the behavior of Brazilian companies in the international scenario, they have found difficulties to operate abroad. To this end, the present study proposes to present the model of international expansion, covering the main strategies for Brazilian companies to position themselves more effectively in the international market.

Keywords: Internationalization. Exportation. Marketing. Brazilian companies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento

CIF - *Cost, Insurance and Freight*

CIN - Centros Internacionais de Negócios

Deint - Departamento de Negociações Internacionais

DPR - Departamento de Promoção Comercial

FDI - *Foreign Direct Investment*

FOB - *Free on Board*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IED - Investimento estrangeiro direto

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IR - Imposto de Renda

ISO - *International Organization for Standardization*

MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

MRE - Ministério das Relações Exteriores

OMC - Organização Mundial do Comércio

P&D - Pesquisa e desenvolvimento

PIA - Pesquisa Industrial Anual

PIB - Produto Interno Bruto

PINTEC - Pesquisa de inovação

PME's - Pequenas e médias empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SKU - *Stock Keeping Unit*

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 - Imperfeições de mercado e suas implicações..... | 19 |
| FIGURA 1 - Tópicos investigados pela análise..... | 26 |
| FIGURA 2 - Um dos primeiros modelos de Havaianas..... | 47 |
| FIGURA 3 - Havaianas Top..... | 48 |
| FIGURA 4 - Havaianas H. Stern..... | 49 |
| FIGURA 5 - Anúncio 2016..... | 55 |
| FIGURA 6 - Anúncio veículo na França..... | 55 |
| QUADRO 2 - Fontes de informação..... | 60 |
| QUADRO 3 - Critérios de escolha de mercado e objetivos..... | 61 |
| FIGURA 7 - Os quatro riscos dos negócios internacionais..... | 62 |
| QUADRO 4 - Formação do preço de exportação..... | 68 |
| QUADRO 5 - Vantagens e desvantagens do agente comercial..... | 71 |
| QUADRO 6 - <i>Slogans</i> mal planejados..... | 76 |
| GRÁFICO 1 - Produtividade das firmas industriais brasileiras..... | 81 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1 Grupo de empresas e seu processo de internacionalização..... | 15 |
| TABELA 2 Exportações brasileiras..... | 23 |
| TABELA 3 Percentual de firmas brasileiras por setor e categoria de internacionalização..... | 25 |
| TABELA 4 Obstáculos relatados por gestores brasileiros..... | 29 |
| TABELA 5 Canais de exportação utilizados por empresas brasileiras..... | 36 |
| TABELA 6 Preço das Havaianas (em Euros)..... | 51 |

SUMÁRIO

| | |
|--|--------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 13 |
| 2.1 TEORIA DE UPPSALA | 13 |
| 2.2 TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO..... | 15 |
| 2.3 TEORIA DO PODER DE MERCADO | 16 |
| 2.4 TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO..... | 17 |
| 2.5 PARADIGMA ECLÉTICO OU PARADGMA OLI | 19 |
| 2.6 FLUXO DE CONHECIMENTO | 20 |
| 3 CONJUNTURA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS | 22 |
| 3.1 CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES | 25 |
| 3.1.1 Motivações para Exportar | 25 |
| 3.1.2 Percepções da Gerência..... | 27 |
| 3.1.3 Características pessoais..... | 30 |
| 3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS | 31 |
| 3.2.1 Características estruturais..... | 31 |
| 3.2.2 Competências da Firma | 32 |
| 3.3 ESTRATÉGIA | 33 |
| 3.3.1 Marketing mix de exportação..... | 33 |
| 3.3.2 Canais de exportação..... | 34 |
| 3.3.3 Planejamento e Políticas de Marketing | 37 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 39 |
| 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 39 |
| 4.2 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO | 42 |
| 4.3 MARKETING MIX | 45 |
| 4.3.1 Produto | 45 |
| 4.3.2 Preço..... | 49 |
| 4.3.3 Praça | 51 |
| 4.3.4 Promoção | |
| 4.4 TEORIA..... | 50 |
| 5 MANUAL DE ESTRATÉGIAS | 59 |
| 5.1 ESCOLHA DE MERCADO | 59 |
| 5.2 MARKETING MIX | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.1 Produto | 64 |
| 5.2.2 Preço..... | 67 |
| 5.2.3 Praça | 70 |
| 5.2.4 Promoção | 75 |
| 5.3 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO | 78 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | |
| REFERÊNCIAS | 84 |

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura comercial iniciada nos anos 1990 as empresas brasileiras aumentaram significativamente sua participação no mercado internacional, mantendo esse desempenho crescente até hoje. Entretanto, esse crescimento está relacionado, principalmente, ao aumento das exportações brasileiras, ao passo que os investimentos diretos têm pouca relevância. Mais especificamente, as exportações brasileiras passaram, aproximadamente, de US\$ 48 bilhões, em 1999, para US\$ 280,4 bilhões (em 2021), segundo dados do Governo do Brasil¹. Já os investimentos diretos no exterior (IDE) realizados por empresas brasileiras passou, aproximadamente, de US\$49 bilhões, em 2001, para US\$411 bilhões em 2020, segundo dados do Bacen. Os números dos IDE podem ser maiores, entretanto, a falta de planejamento e de projetos de exportação consistente aponta um problema cultural de muitas empresas brasileiras, as quais optam por exportar, temporariamente, quando o mercado doméstico está em crise, de modo que retornam ao mercado nacional após sua estabilização, ou seja, para muitas empresas é apenas um negócio oportunista (MINERVINI, 2012). Conseqüentemente, essa inconsistência das firmas brasileiras dificulta seus investimentos diretos, visto que recorrer ao mercado internacional como alternativa para crises impossibilita projetos de longo prazo.

A internacionalização das empresas brasileiras iniciou a partir dos anos 1960 por meio de estatais e conglomerados financeiros, entretanto, a atuação das empresas ficava limitada ao suporte comercial e operacional das atividades no comércio exterior. A partir da abertura comercial dos anos 1990 a situação alterou-se tanto no escopo quanto no volume de participação em investimentos no exterior (ROCHA, SILVA e CARNEIRO, 2007). Em razão da inserção tardia das empresas brasileiras no cenário internacional, o Brasil, considerando suas dimensões e capacidade produtiva, tem com suas empresas uma presença mínima fora das suas fronteiras. Muitas delas colocam a exportação e a atuação internacional como uma alternativa às dificuldades do mercado doméstico. Entretanto, a atuação de empresas no exterior se faz necessária para a expansão das mesmas, assim como para construção da marca Brasil no campo internacional.

Esses fatores tornam esse processo problemático em termos de sustentabilidade nos negócios para as firmas brasileiras, impactando na credibilidade, na imagem das mesmas e na

¹ Disponível em: <<https://www.gov.br>>, acesso em 13/02/2022.

marca do país. Levando em consideração que não existirá uma sequência de negócios, os fornecedores e parceiros necessários para essa internacionalização não lhe darão credibilidade e preferência quando for preciso.

Atualmente cerca de 30.959 empresas brasileiras têm exportado, segundo dados do Ministério da Economia em 2021. Por outro lado, pouco mais de 500 empresas brasileiras são internacionalizadas (operações físicas no exterior, para além de exportações), o que representa somente 0,01% total de empresas registradas no país, segundo dados da Fundação Dom Cabral em 2018. Nesse sentido, o presente trabalho tem como justificativa reduzir os impedimentos, tanto mercadológicos, quanto culturais das corporações ao internacionalizarem-se, de forma a instigar as empresas brasileiras a criarem uma estratégia de consolidação no mercado internacional, através das ferramentas de gestão e das políticas de marketing internacional.

Beneficiar-se-ão do presente trabalho, primeiramente, a comunidade acadêmica de Relações Internacionais, uma vez que existe uma escassez de pesquisas desenvolvidas, por internacionalistas, sobre o tema. Em segundo lugar a própria comunidade acadêmica de Administração, pois embora existam pesquisadores dessa área, não abrangem todas as teorias. Além disso, espera-se fomentar a produção de pesquisas e trabalhos na área de internacionalização de empresas e marketing internacional, tanto na UFRGS, quanto por profissionais administradores como um todo. Por fim, os gestores empresariais poderão, ao conhecer exemplos já postos em prática, elaborar ou reaplicar estratégias na conquista de um mercado internacional, seja exportando ou produzindo no exterior. Esse trabalho atuará como um facilitador nessa ampliação, uma vez que, atualmente, existem muitas incertezas nesse processo. Espera-se beneficiar, também, a marca Brasil no cenário internacional através de uma atuação mais consistente das empresas brasileiras.

O objetivo central deste trabalho é incentivar e facilitar a internacionalização das empresas brasileiras, minimizando a cultura exportadora momentânea. E mais, objetiva-se mostrar a maneira como se deve adentrar em um novo mercado estrangeiro e como se posicionar dentro do mesmo. Para auxiliar a expansão internacional o estudo e organização do plano de marketing são essenciais, sem um bom planejamento a chance de fracasso é maximizada. Nesse sentido, analisar-se-á as teorias e estratégias de internacionalização a fim de eleger a mais aplicável para as empresas brasileiras. Bem como, demonstrar como os gestores devem aplicar as teorias de internacionalização. Em seguida, analisar como as estratégias de marketing devem ser planejadas e executadas.

Para tal, o presente trabalho possui cinco capítulos, além desta introdução. No

Capítulo 2 apresentam-se as principais correntes teóricas que dissertam sobre internacionalização e investimento estrangeiro direto. São elas: Teoria de Uppsala, Teoria do Ciclo de vida do Produto, Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético e Fluxo de Conhecimento. Assim é possível ter embasamento teórico para analisar a conjuntura das empresas brasileiras no mercado internacional, bem como as firmas de modo geral, tendo em vista que esses são os temas apresentados no Capítulo 3 desse trabalho.

Já no Capítulo 4, através de um estudo de caso, busca-se encontrar quais foram as estratégias de internacionalização e marketing utilizadas, no processo de crescimento em mercados estrangeiros, utilizando-se como referência as estratégias adotadas pela empresa alpargatas, detentora das sandálias Havaianas, com o objetivo de trazê-la como exemplo para outras empresas brasileiras.

No Capítulo 5 tem-se como proposta elaborar um manual com diretrizes para que, considerando a conjuntura das empresas brasileiras, a atuação em mercados estrangeiros seja sólida e contínua. Neste sentido, serão abordados tópicos como: escolha de mercado; marketing mix; estratégia de internacionalização e suas fases.

Por fim, espera-se que as empresas ao entenderem os conceitos e os passos da internacionalização, sigam as estratégias apresentadas e tenham condições de consolidarem-se no mercado internacional, evitando realizar apenas negócios de ocasião.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo são apresentadas as principais teorias que dissertam sobre internacionalização de empresas e investimento estrangeiro direto, onde se busca compreender as formas com que as empresas se internacionalizam. Assim sendo, serão analisadas as seguintes teorias: Teoria de Uppsala, Teoria do Ciclo de vida do Produto, Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético e Fluxo de Conhecimento.

2.1 TEORIA DE UPPSALA

Criada em 1977 por Johanson e Vahlne², a teoria de Uppsala propõe uma internacionalização gradual das empresas. Segundo Amatucci (2009), o modelo tem dois princípios fundamentais; sendo que no primeiro as empresas devem optar por uma internacionalização gradual e não fazer grandes investimentos no início do processo para instalar fábricas. Neste sentido, o primeiro passo seria exportar por meio de agentes, depois estabelecer uma subsidiária de vendas e, eventualmente, produzir no país hospedeiro. Já no segundo princípio há relação direta na ordem cronológica dos passos da internacionalização e a distância psíquica entre os países. Entende-se como distância psíquica as diferenças culturais, de linguagem, de desenvolvimento industrial, entre outras.

Dois estudos de caso foram bastante relevantes na criação da teoria da escola de Uppsala: em primeiro lugar, a empresa farmacêutica sueca, Pharmacia, a qual tinha processo produtivo em nove países diferentes e em oito deles se concretizaram conforme a teoria defendida por Johanson e Vahlne³. O segundo estudo, foi realizado por esses autores com um grupo de quatro empresas de engenharia. Ao analisar os passos de cada uma, pode-se chegar à atuação internacional que exerciam. Em ambos os casos, a maioria das empresas começaram exportando através de um agente, em seguida estabelecendo uma subsidiária de vendas e por fim uma subsidiária de produção, conforme pode ser visto na Tabela 1.

² Jan Erik Vahlne: PhD Uppsala, Suécia, 1973; Doutor honoris causa, Universidade de Oulu, Finlândia, 2013. Jan Johanson: Professor emérito no Departamento de Estudos Empresariais Uppsala University; Doutor honoris causa, Faculdade de Ciências Sociais (AMATUCCI, 2009).

Tabela 1 - Grupo de Empresas e seu processo de Internacionalização.

| Firma/Padrão | Subsidiárias de Vendas | | Subsidiárias de Produção | | |
|--------------|------------------------|-----------|--------------------------|----------|-----------|
| | n → s | a → s | n → p | a → p | s → p |
| Sandvik | 2 | 18 | 0 | 2 | 13 |
| Atlas Copco | 3 | 14 | 0 | 3 | 9 |
| Facit | 0 | 14 | 0 | 2 | 3 |
| Volvo | 2 | 10 | 0 | 2 | 3 |
| Total | 7 | 56 | 0 | 9 | 28 |

Fonte: JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 25 *apud* Amatucci, 2009, p. 20.

Legenda: n = sem atividades regulares de exportação a = vendas através de agentes
 p = subsidiária de produção s = subsidiária de vendas

Na Tabela 1, pode-se observar o caso da empresa sueca Sandvik que produz equipamentos e ferramentas para usinagem e indústria extrativa, somente em dois mercados iniciou sua atuação por meio de subsidiárias de vendas ($n \rightarrow s$), ao passo que em dezoito outras oportunidades optou por iniciar o contato através de exportações com agentes ($a \rightarrow s$). Assim como em duas ocasiões depois de exportar por meio de intermediários decidiu instalar uma subsidiária de produção ($a \rightarrow p$), por outro lado, em treze vezes preferiu produzir no exterior somente depois de ter a experiência com uma subsidiária de vendas. Em nenhum caso optou por começar a explorar um novo mercado através de uma unidade produtiva no exterior.

Justificando o argumento que as empresas devem e optam por mercados semelhantes aos já dominados, ou seja, com uma menor distância psíquica, Hornell *et al* (1973, *apud* ROCHA, 2002, p.23) elaboraram uma lista ordenada de países de acordo com sua proximidade psíquica com a Suécia. Dessa forma foi possível constatar que as firmas tendiam, em sua maioria, a iniciar suas atividades em mercados do topo da lista, como: Dinamarca, Noruega, Finlândia e Alemanha Ocidental. Porém, em alguns casos, a preferência de mercado pode mudar de acordo com o produto da indústria e de acordo com o tamanho da firma.

Atualmente o modelo de Uppsala é o mais comum nos processos de internacionalização, pois oferece mais segurança para a empresa, além de necessitar menos investimento e *know-how*.

Contudo, vários autores têm criticado a escola de Uppsala baseando-se na ideia de que algumas firmas têm abreviado seu processo de internacionalização, adentrando rapidamente em mercados com maior distância psíquica e, ainda assim, têm obtido sucesso. Hedlund e

Kverneland (1984, *apud* ROCHA, 2002, p.26) argumentaram que é possível que a teoria de Uppsala tenha perdido parte de seu poder explicativo, já que analisaram empresas suecas que preferiam um processo de internacionalização mais ágil, suprimindo etapas previstas na teoria. Ainda que reconhecessem que a distância psíquica tinha certa importância, os críticos propuseram que as mudanças ambientais tenham motivado as empresas a passarem da etapa de agente de vendas para subsidiária de produção. Nesse sentido, afirmaram que quanto mais experiência determinada firma tivesse, menos tempo passavam no processo de aprendizagem sobre novos mercados (*learning by doing*) previsto pela escola.

Entre outros tantos críticos, Hemais e Hilal (*in* ROCHA, 2002, p. 33) afirmam que Bjorkman e Forsgren levantaram uma questão bastante pertinente contrariando a escola. O problema, segundo esses críticos, está no argumento de que a aprendizagem organizacional é a força motriz da internacionalização de uma firma. Não se sabe, de fato, como o conhecimento experimental molda o comportamento da firma. O resultado que os autores chegam é, por exemplo, que os líderes organizacionais tendem a atribuir o sucesso da empresa às suas atitudes, enquanto que o fracasso é atribuído ao ambiente e ações de outros indivíduos. Conclui-se que a forma como o conhecimento experimental afeta a empresa depende muito da interpretação que é feita e não apenas da relação de efeitos e causas.

2.2 TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Segundo Amatucci (2009, p. 9), Raymond Vernon explica em seu estudo “Investimento internacional e comércio internacional através do ciclo de vida dos produtos”, de 1966, a atuação das empresas como determinante nos fluxos de investimento. Além disso, foi pioneiro em classificar o conhecimento como universal e uma variável incontrolável.

Para Vernon, a criação de produtos com inovações tecnológicas são calcadas por grande capital, mão-de-obra especializada e também de consumidores dispostos a pagar um preço alto, pois no início existem altos custos por ser um produto não padronizado. Além disso, esses produtos têm um ciclo de vida que, ao longo dele, essas variáveis vão perdendo importância e a produção vai migrando para diferentes tipos de países. O ciclo é composto por três etapas: novo produto, produto em amadurecimento e produto padronizado. A primeira fase quando o produto é novo, tratando-se da produção, é a mais complexa. Geralmente ocorre em países desenvolvidos, os maiores exemplos são Estados Unidos e Japão, já que se tem a necessidade de trabalhadores especializados e flexibilização da produção, por tratar-se de um produto ainda não padronizado, gerando altos custos de produção. Para arcar com esses

custos, deve haver um mercado, geralmente local, que seja capaz de consumir um produto com baixa elasticidade de preço. A grande vantagem da empresa inovadora é ser monopolista do produto, podendo praticar altos preços com altas margens de lucro, necessárias para retornar o investimento inicial (AMATUCCI, 2009; PESSOA; MARTINS, 2007).

Quando o produto está em fase de amadurecimento, os custos de produção começam a diminuir, assim como a necessidade por mão-de-obra especializada. Entretanto, essa diminuição dos custos tende a ser repassada ao preço final, porque, nessa fase, outros produtos concorrentes já foram lançados e o monopólio não é mais uma realidade. Portanto algumas empresas que não estão aptas a praticar os preços dos novos concorrentes estrangeiros começam a produzir em países onde o custo de produção é menor. Explicando, pela primeira vez, porque países desenvolvidos importam produtos ali criados. Com custos menores também é possível começar a exportar o produto para mercados com menor poder aquisitivo (AMATUCCI, 2009; PESSOA; MARTINS, 2007).

No último estágio, segundo Amatucci (2009), quando o produto já está padronizado, a produção será guiada prioritariamente para os países onde a mão-de-obra é mais barata. A concorrência passa a ser acirrada e as margens de lucro são pequenas. É o que vemos em países como a China, onde grandes empresas americanas produzem a baixos custos na região.

2.3 TEORIA DO PODER DE MERCADO

A teoria de poder de mercado tem como proposta buscar a exploração das imperfeições que este apresenta. Neste sentido, as empresas deveriam buscar uma posição de monopólio sobre as demais, através do uso de suas vantagens específicas, entre elas as vantagens de custo, para que assim possa obter consolidação no mercado (HYMER, 1960 *apud* AMATUCCI, 2009, p. 6).

A questão central na teoria de Hymer (1960, *apud* AMATUCCI, 2009, p. 7) é: os investimentos estrangeiros diretos seguem as mesmas tendências dos fluxos de capitais, migrando de um país com menor taxa de juros para outros com maior taxa de juros?

A conclusão do autor é que não. Os IED seguem a lógica das operações internacionais da firma e se relacionam com dois fatores:

- (1) Firmas controlam empresas em muitos países de maneira a remover a competição entre elas quando as empresas vendem no mesmo mercado ou vendem uma para a outra sob condições de competição imperfeitas.
- (2) Firmas empreendem

operações em países estrangeiros de maneira a se apropriarem plenamente dos retornos sobre certas habilidades que elas possuem. Elas escolhem esse método ao invés de métodos alternativos como licenciamento porque as imperfeições do mercado impedem a plena realização de lucros, a menos que a firma exerça algum controle (HYMER, 1960, p.3 *apud* AMATUCCI, 2009, p. 7).

Hymer (1960, *apud* AMATUCCI, 2009, p. 7) observa que muitas vezes as firmas, além do investimento inicial para deter o controle de uma operação em um país estrangeiro, tendem a financiar as operações através de alavancagem financeira local (ou seja, a filial busca recursos financeiros em fontes locais para financiar suas operações). Podendo partir de um país com altas taxas de juros para um de menor taxa de juros, corroborando com a ideia de que o IED ocorreu devido a necessidade de controlar ou contornar imperfeições de mercado.

Outro motivador para o controle são habilidades (*skills*) e competências (*abilities*) que as empresas usam economicamente como vantagens competitivas. Entretanto, as imperfeições mercadológicas impedem que as firmas ampliem essas competências, com eficiência, para obter lucros em outros países, a menos que exerçam a propriedade e controle das operações no país estrangeiro (HYMER, 1960, p. 23-25 *apud* AMATUCCI, 2009, p. 7).

2.4 TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO

Os autores Buckley e Casson (1992 *apud* AMATUCCI, 2009, p. 11) rompem com a teoria econômica ortodoxa, pois acreditam que ela não explica o comportamento das empresas multinacionais e, principalmente, por não levarem em consideração as imperfeições de mercado. Portanto, os autores acreditam que as empresas maximizam seus lucros em mercados imperfeitos, pois acabam encontrando como saída a criação de mercados internos (internalizando) (BUCKLEY e CASSON, 1992 *apud* COSTA e LORGA, 2003, p. 59). Na teoria existem três pressupostos fundamentais: (1) firmas maximizam lucros em mercados imperfeitos; (2) a internalização pela propriedade (*ownership*) e controle de atividades são incentivados quando as empresas encontram-se em mercados imperfeitos de produtos intermediários; (3) internalizar mercados intermediários originam empresas multinacionais.

Buckley e Casson (1992 *apud* AMATUCCI, 2009, p. 12) dedicam-se a estudar um fator determinante na internalização: as particularidades da indústria e dos mercados intermediários. Nesse sentido, em primeiro lugar, as particularidades da indústria e dos mercados são grandes motivadoras da internalização de processos produtivos, ocasionando a verticalização de firmas. Nesse caso, a estratégia de localização deve ser planejada através da

vantagem comparativa com a atividade no país receptor, barreiras comerciais, e incentivos aos investimentos diretos. Em segundo lugar, também motivam a verticalização dos mercados de conhecimento, culminando na aproximação da Produção com Marketing e Pesquisa e desenvolvimento (P&D). Já nesse caso, a estratégia de aproximação das áreas é determinada pelo fato de o conhecimento ser um “bem público”, que depois de disponível dentro da firma, sua disseminação tem baixo custo.

Embora variem de acordo com os mercados, existem cinco tipos de imperfeições de mercados que propiciam a internalização, principalmente, em mercados de P&D, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Imperfeições de Mercado e suas implicações

| Imperfeições | Implicações |
|----------------------------------|--|
| Incertezas | Incertezas sobre os preços futuros do mercado, incentivando a criação de mercados próprios internos. |
| Discriminação de preços | A falta de preços discriminatórios, pois alguns negócios são viáveis apenas se for possível comprar produtos mais baratos, seja por escala, contratos de longo prazo, garantia de fidelidade ou outro. É possível que essa prática seja impossibilitada por políticas governamentais, concorrência local na compra, oligopólio do vendedor e etc. Desse modo, há, novamente, incentivo à firma para criar seu próprio mercado e controlar os preços. |
| Poder de Mercado | Existem casos em que o comprador e o vendedor exercem grande poder de mercado, proporcionando uma relação instável. Nesse caso, optam por contratos de longo prazo ou verticalização. |
| Preço | Pouco conhecimento sobre o preço do produto: o comprador tem incertezas sobre o real valor do produto (chamada de incerteza do comprador), então ele pode comprar, mesmo assim, ou verticalizar. |
| Intervenção Governamental | Intervenções governamentais como imposição de tarifas, restrição de movimentos de capitais, impostos sobre lucro e etc. Em mercados onde os preços são públicos, as empresas |

| | |
|--|--|
| | têm pouca margem para manobra, ao passo que em mercados internos é possível controlar os preços até onde as autoridades alfandegárias toleram. |
|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em AMATUCCI, 2009.

Segundo Buckley e Casson (1992 *apud* AMATUCCI, 2009, p. 14), existem dois tipos de custos ao praticar a internalização: os custos de recursos e os da comunicação. Sendo assim, os autores julgam fundamental uma boa comunicação, pois ao praticar a internalização a firma visa controle e redução das incertezas, mas para isso tornar-se efetivo precisa-se de uma ótima comunicação.

Por fim, Rocha e Almeida (2006, *apud* AMATUCCI, 2009, p. 15) afirmam que a teoria prevê a sequência de entrada das firmas em novos mercados. Argumentam que a ordem seria partir das exportações, a fim de conhecer o mercado sem grandes riscos, para o investimento direto, garantindo o controle sobre a marca e o know-how.

2.5 PARADIGMA ECLÉTICO OU PARADGMA OLI

O autor, de acordo com Barreto (*in* ROCHA, 2002, p. 46), embasa-se na obra de Coase e Williamson no que diz respeito à teoria de custos de transação; em Mcmanus, considera a análise de custos relativos e benefícios dos mecanismos internos; em Buckley e Casson, os conceitos de internalização de mercados; em Hirsch, os princípios da relação entre maneiras de entrada e custos relativos; e em Magee, o retorno esperado pela empresa oriundo de sua tecnologia e *know-how*.

Dunning (1971 *apud* Costa e Lorga, 2003, p. 59) deu origem à teoria, também chamada de, Paradigma de OLI para explicar os investimentos estrangeiros diretos. OLI representa, respectivamente: *ownership* (vantagens da propriedade), *localization* (vantagens da localização) e *internalization* (vantagens da internacionalização). Mais especificamente, as vantagens de propriedade tratam-se de vantagens características de determinada empresa em relação aos seus concorrentes, nacionais ou internacionais. Essa variável pode traduzir-se, principalmente, em: ativos tangíveis ou intangíveis, acesso ao mercado de matéria-prima, domínio de tecnologia, capacidade de gestão, facilidade em obter recursos financeiros ou apoio governamental e capacidade de produzir no exterior. Empresas internacionais têm

supremacia nesse fator já que possuem bases de localização diversas, o que propicia a expansão geográfica.

Já as vantagens de localização são os benefícios que a empresa obtém através da exploração da supremacia no exterior. Exemplos dessa vantagem podem ser: custos de transporte (matéria-prima e produto final), restrições à importação, capacidade de operar em outro país, política fiscal dos países envolvidos e estabilidade política.

Por fim, as vantagens da internacionalização, segundo Barreto (*in* ROCHA, 2002, p. 46), são as intenções e a capacidade da empresa movimentar ativos além das fronteiras, dentro de sua própria hierarquia, sem recorrer ao mercado internacional. As razões para internacionalização podem ser: considerar os riscos e as incertezas; obter economias em escala; o fato de algumas transações de bens ou serviços gerarem custos ou benefícios externos a essa transação, os quais teriam sido negociados pelos atores; entre outras. O autor da teoria destaca a necessidade de discernir entre a capacidade de a empresa internacionalizar mercados e seu querer de fazê-lo.

2.6 FLUXO DE CONHECIMENTO

Segundo Hemais e Hilal (*in* ROCHA, 2002, p. 33) essa linha teórica trata a firma internacional como uma *network* intergovernamental. Nessa perspectiva a firma internacional é vista como uma entidade especializada em criar e transferir conhecimento internamente. Contudo, Kogut e Zander (1993, *apud* ROCHA, 2002, p. 33), através de resultados empíricos, demonstraram que quanto menos codificável e mais complexa for uma tecnologia, maior será a chance de a transferência ocorrer por meio de operações próprias ou de subsidiárias. Além disso, a vantagem comparativa da firma é o que controla seu crescimento, comércio e investimento direto. Todavia, o problema enfrentado é: no viés econômico, a firma deve transferir tal vantagem para uma subsidiária ou para outras firmas?

Hemais e Hilal (*in* ROCHA, 2002, p. 34) pressupõem que sempre é possível transferir o conhecimento a determinado custo, sabendo que nem sempre é verdade. A decisão de como transferir o conhecimento - internamente ou através do mercado - está atrelada às características dos tipos de conhecimentos que consistem a vantagem competitiva da firma. A decisão também é influenciada pelas características da vantagem que motivariam a firma a expandir-se além das fronteiras. Ainda nesse sentido, a eficiência da firma nos processos

internos será de suma importância para decidir qual decisão tomar. Nessa abordagem não são consideradas falhas ou imperfeições de mercado. De acordo com Hemais e Hilal (*in* Rocha, 2002, p. 34), Kogut e Zander descrevem a firma como uma comunidade social com intuito de criar e transformar o conhecimento, de forma eficiente, em produtos e serviços lucrativos.

Já Forsgren (1997, p.69-87, *apud* Rocha, 2002, p.35) afirma que para usar o conhecimento desenvolvido em uma subsidiária em outra subsidiária, devemos levar em consideração as diferenças nas suas *networks*, de modo que os atores de cada contexto tem necessidades e capacidades diferentes. E mais, o autor argumenta que, com certa frequência, ocorre de o grupo (firma multinacional) não incentivar a transferência do conhecimento para outras subsidiárias, pois essas têm interesses distintos dentro do grupo. De modo geral, a falta de incentivo advém do principal interesse das subsidiárias: desempenhar e desenvolver seu papel dentro de sua *network* de negócios. Sobretudo as outras subsidiárias só receberão conhecimento do grupo se pertencerem à mesma *network*.

3 CONJUNTURA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O Brasil, segundo dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2020 teve participação por volta de 1% no fluxo de comércio internacional, um desempenho que não condiz com o potencial econômico do país. A economia brasileira sempre foi marcada pelas exportações e por receber investimentos estrangeiros diretos, principalmente a partir dos anos 1990 quando houve um aumento da desnacionalização da base produtiva, devido às mudanças políticas e macroeconômicas ocorridas no país³. Contudo, evidenciou-se a discrepância entre os investimentos recebidos e os investimentos feitos no exterior, de modo que este tivesse pouca expressão em termos monetários, concentrando-se em produtos de baixo valor agregado (HIRATUKA e SARTI, 2011, p.7). Já a partir de 2004 percebemos certa mudança desse cenário, pois há um aumento de investimentos brasileiros no exterior, mesmo que por poucas empresas, sendo estas de grande porte. A Tabela 2 apresenta as exportações brasileiras totais nos últimos nove anos.

Tabela 2 - Exportações brasileiras

| Ano | Exportações em dólares | Variação baseada no ano anterior |
|-------------|-------------------------------|---|
| 2012 | US\$ 242,5 bilhões | -5,27% |
| 2013 | US\$ 242 bilhões | -0,20% |
| 2014 | US\$ 225,1 bilhões | -6,98% |
| 2015 | US\$ 191 bilhões | -15,14% |
| 2016 | US\$ 185,2 bilhões | -3,03% |
| 2017 | US\$ 217,7 bilhões | +17,54% |
| 2018 | US\$ 239,5 bilhões | +10,01% |
| 2019 | US\$ 224,0 bilhões | -6,47% |
| 2020 | US\$ 209,8 bilhões | -6,33% |
| 2021 | US\$ 280,4 bilhões | +33,65% |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MDIC (2022).

³ O combate à inflação, sem dúvida, foi uma das principais preocupações dos governos da época, mas no governo de Fernando Henrique foi quando a economia brasileira começou a receber um grande número de empresas estrangeiras devido à abertura econômica.

No cenário atual, as exportações brasileiras por fator agregado, totalizaram, em 2021, US\$ 280,4 bilhões. Os cinco produtos mais exportados no ano foram, do maior para o menor: soja, óleos brutos de petróleo, minério de ferro e seus concentrados, óleos combustíveis de petróleo e carne bovina. Já o Banco Central do Brasil divulgou, através do seu censo em 2019, que 1.997 empresas espalhadas pelo mundo têm investimento brasileiro, correspondendo esse a, no mínimo, 10% do poder de voto da empresa. Portanto, embora tenha aumentado nos últimos anos, constata-se que o número de investimentos diretos realizados por empresas brasileiras é pequeno diante de seu poderio econômico evidenciado nas exportações e pelo seu Produto Interno Bruto (PIB).

Investigar-se-á como tem sido a atuação das empresas brasileiras no mercado internacional, a fim de conseguir analisar quais as principais estratégias adotadas e o desempenho alcançado. Por outro lado, de acordo com Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 85), justificar a ação de lançar-se ao mercado internacional é bastante complexo, pois há dúvida no âmbito dos pensadores da área sobre a aplicação de uma mesma regra para todas as empresas. Ou seja, não há consenso sobre as motivações, de modo geral, que levam as firmas a exportarem ou investirem diretamente no exterior, assim como não é claro um padrão de sua forma de ingresso e modo de operar. Contudo, os pesquisadores têm se dedicado a encontrar teorias universais para essas operações que se apliquem, pelo menos, dentro de determinadas conjunturas econômicas, culturais e políticas, é possível traçar estratégias menos arriscadas e já testadas.

Prochnik *et al.* (*in* DE NEGRI; ARAÚJO, 2007, p. 348) elaboraram a Tabela 3 para demonstrar um panorama de 80.265 firmas de capital brasileiro, onde pode-se analisar os setores que exportam e investem no exterior, assim como mensurar a quantidade de empresas que atuam internacionalmente. Apenas 0,27 % das empresas pesquisadas exportam e investem nos exterior, e mais, os autores consideraram como investimento não só a produção em um país estrangeiro, mas também a aplicação de capital em outras áreas como: estrutura logística, unidade de vendas e marketing. Portanto se formos restringir a apenas as firmas que produzem fora do Brasil, o número seria ainda menor.

É importante destacar que os setores que mais exportam e investem fora do mercado nacional são aqueles de maior intensidade tecnológica, mais especificamente, químicos e eletrônicos. Infelizmente a economia brasileira é baseada em produtos com baixo valor tecnológico, portanto esse também é um motivo pelo qual as empresas brasileiras têm pouco investimento fora do ambiente doméstico.

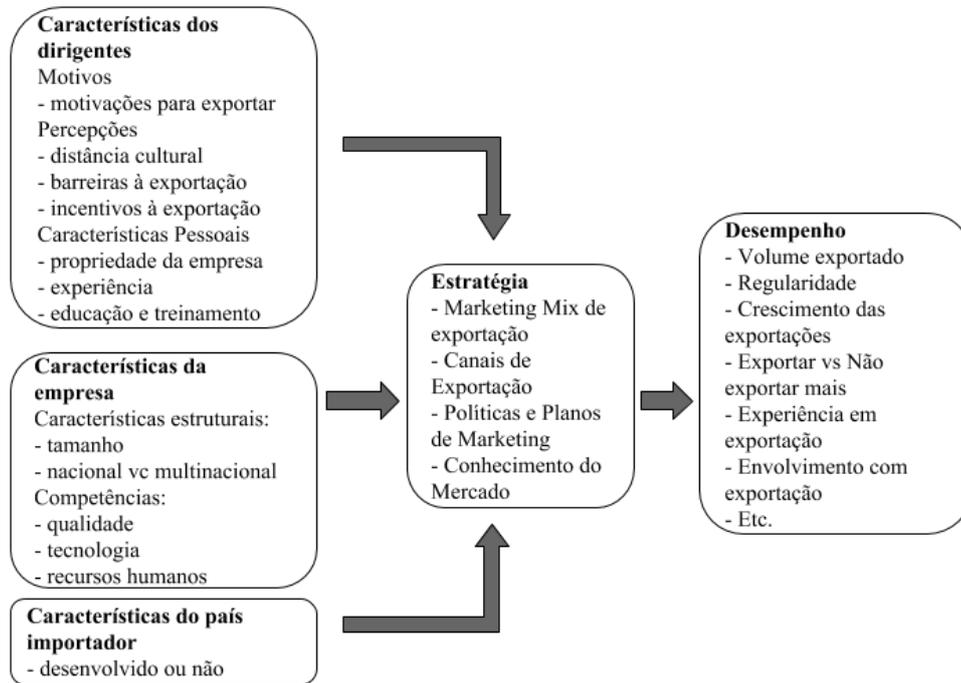
Tabela 3 - Percentual de firmas brasileiras por setor e categoria de internacionalização

| Setores | Não exporta e não investe (%) | Exporta e não investe (%) | Exporta e investe (%) | Todas as categorias (%) |
|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Transportes | 2,6 | 4,7 | 6,6 | 2,8 |
| Químicos | 3,7 | 7,4 | 12,4 | 4,1 |
| Máquinas | 5,7 | 10,9 | 7,3 | 6,2 |
| Eletrônicos | 3,3 | 8,1 | 12,2 | 3,8 |
| Maior intensidade tecnológica | 15,2 | 31,2 | 38,6 | 16,8 |
| Alimentos/bebidas | 13,3 | 8,6 | 19,5 | 13,0 |
| Têxtil/calçados | 23,0 | 19,8 | 9,2 | 27,7 |
| Madeira/papel/edição | 12,7 | 11,2 | 7,2 | 12,6 |
| Borracha/plásticos | 5,9 | 6,5 | 5,5 | 5,9 |
| Não-metálicos | 8,4 | 4,4 | 5,6 | 8,3 |
| Metálicos | 10,9 | 7,8 | 6,7 | 10,5 |
| Móveis/diversos | 8,4 | 8,9 | 4,8 | 8,4 |
| Extrativa mineral | 2,3 | 1,7 | 2,8 | 2,2 |
| Menor intensidade tecnológica | 84,7 | 68,8 | 61,4 | 83,2 |
| Indústria | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Número de firmas | 74.002 | 8.046 | 217 | 80.265 |

Fonte: PROCHNIK *et al.* in DE NEGRI; ARAÚJO, 2007, p. 343.

A fim de entender o processo de exportação, Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 87) analisaram 27 estudos realizados de 1978 a 1990 sobre as características e as estratégias usadas pelas empresas brasileiras e seus gerentes para exportarem. A análise feita pelos autores engloba várias áreas do processo de exportação, contudo nem todas são abordadas com a mesma importância. Para facilitar o entendimento, a Figura 1 mostra quais categorias, e suas variáveis, foram estudadas.

Figura 1 - Tópicos investigados pela análise



Fonte: ROCHA, 2002, p. 87.

3.1 CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES

De acordo com Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 87), o primeiro conjunto de variáveis analisado no estudo foca nas características dos executivos, ou seja, o gerente, o tomador de decisões de exportação da empresa. Na maioria das vezes trata-se do executivo-chefe, em muitos casos também proprietário ou sócio da firma. Já em outras corporações, o responsável pelo âmbito internacional é um executivo profissional especializado na área. De qualquer modo, foi possível concluir que, a visão de mundo, percepções e, até mesmo, características pessoais do dirigente influenciam fortemente nas decisões em relação às exportações.

3.1.1 Motivações para Exportar

Já as motivações para exportar são mais variadas. Quatro estudos foram analisados por Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 88) para identificar, de modo geral quais eram as principais razões para começar ou continuar a explorar mercados estrangeiros. Foram elencadas dez motivações, sendo elas:

- Mercado doméstico saturado;
- Incentivos governamentais;
- Recebimentos de pedidos inesperados;
- Obter mais lucros;
- Melhorar a imagem do produto no mercado interno;
- Diversificar mercados;
- Desejo de exportar da alta gerência;
- Disponibilidade de produto diferenciado;
- Aumentar competitividade da firma;
- Não desperdiçar esforços já feitos.

Embora as pesquisas tivessem métodos diferentes, as três primeiras motivações foram as mais frequentes. A primeira foi a intenção de superar a crise do mercado doméstico, colocando a exportação como uma válvula de escape, majoritariamente, momentânea e segundo os autores (*in* ROCHA, 2002, p. 88), foi possível concluir que essa justificativa é mais frequente em empresas de maior porte.

Em seguida têm-se os incentivos governamentais como fator determinante na exportação, no caso brasileiro tem relação direta com a época, pois se trata de um período marcado pela política comercial de livre mercado. Embora o último motivo tenha sido bastante relatado pelos gestores, Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 90) apontaram as políticas governamentais como pouco relevantes para as empresas que realmente consolidaram suas exportações, embasando-se na comparação em relatos de empresários que exportavam com aqueles que haviam parado.

Os pedidos inesperados vindos do exterior também motivaram algumas das empresas estudadas. De modo geral, pode-se concluir que esse motivo é mais comum nos exportadores passivos do que nos agressivos, segundo Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 90). Mais especificamente, nos casos brasileiros, Meira (1979 *apud* ROCHA, 2002, p. 90) apontou uma relação interessante entre os pedidos inesperados e as empresas que exportam para países subdesenvolvidos. Então se verificou que os motivos relatados pelas empresas brasileiras são, em maioria, de natureza reativa e não proativa.

Já Minervini (2012, p. 4) elaborou uma lista de razões para exportar que se diferencia, em boa parte, das ideias apresentadas nos estudos analisados por Rocha e Christensen (*in*

ROCHA, 2002):

- Por uma estratégia de desenvolvimento da empresa.
- Para utilizar melhor as instalações, melhorar a produtividade e otimizar os custos de produção.
- Para superar possíveis dificuldades de vendas no mercado interno.
- Pela possibilidade de obter preços mais competitivos em outros mercados.
- Para prolongar o ciclo de vida do produto.
- Para minimizar os riscos, pois deixam de se concentrar apenas em um mercado de atuação.
- Para diversificar os mercados, reduzindo a dependência do mercado interno.
- Para aperfeiçoar os recursos humanos, pois normalmente há mais treinamento.
- Para um maior desenvolvimento tecnológico e aumento da rentabilidade.
- Para melhorar a qualidade do produto, pois a empresa poderá ser forçada a adaptar a qualidade às exigências do mercado externo.
- Para uma possível diminuição da carga tributária por meio da utilização de incentivos fiscais.

Minervini (2012, p. 5) afirma que a maior vantagem da exportação é o conhecimento que a empresa adquire ao se expor, em novos mercados, a novos concorrentes, exigências e clientes. “Tudo isso coloca a firma em uma posição de maior competitividade perante seus concorrentes. Exportar é bom para o país e para a empresa” (MINERVINI, 2012, p. 5).

Por fim, as motivações para exportar são muitas, e dependem do planejamento da empresa, da conjuntura em que se encontra, do produto e dos gestores.

3.1.2 Percepções da Gerência

A percepção dos gerentes é colocada como determinante no sucesso na internacionalização. Nos estudos brasileiros foram analisados três vieses: percepção de distância cultural entre mercados, a percepção de barreiras à exportação e percepção da medida em que os incentivos governamentais são, de fato, vantajosos.

A distância cultural (psíquica) entre mercados tem impactos significativos na internacionalização de uma empresa. Os estudos internacionais sobre a área são bastante

consistentes, estabelecendo uma relação negativa entre as diferenças culturais e o comprometimento da empresa com a exportação, a probabilidade de exportar para determinado mercado e a probabilidade de participar de atividades de exportação. Nesse sentido, foi identificada uma relação positiva entre a sensibilidade cultural do executivo-chefe e comprometimento da firma com as exportações. É importante destacar que constatou-se que duas percepções podem ser diferentes, mesmo que relacionadas a mesma cultura. Por exemplo, dirigentes brasileiros e argentinos podem ter percepções distintas em relação ao mercado norte-americano. Ainda sobre o exemplo, é provável que os brasileiros concordem entre si, assim como os argentinos (ROCHA; CHRISTENSEN *in* ROCHA, 2002).

Leite, Figueiredo e Rocha (1988 *apud* ROCHA, 2002, p. 92) elaboraram um dos poucos estudos que aborda a distância psíquica através da ótica dos exportadores brasileiros. Foram analisadas as relações entre a escolha dos mercados pelas empresas e a percepção de seus executivos em relação à distância cultural entre Brasil e 33 outros países. Podendo concluir que existe relação entre o mercado para onde as empresas exportam e dois fatores: o tempo que os dirigentes passam no mercado escolhido e a similaridade cultural. Também foi possível relacionar o mercado escolhido com o domínio do idioma (do mercado importador) por parte do dirigente.

Em segundo lugar, presente em quatro estudos, tem-se a percepção referente às barreiras de exportação, essa diz respeito à capacidade dos executivos de identificar os obstáculos e problemas encontrados pelo exportador. Na Tabela 4 é possível conhecer os obstáculos trabalhados nos estudos que tinham metodologia semelhante, sendo eles: Cardoso (1980, *apud* ROCHA, 2002, p. 93), Fleury (1986, *apud* ROCHA, 2002, p. 93) e Figueiredo e Almeida (1988, *apud* ROCHA, 2002, p. 93).

Tabela 4 - Obstáculos relatados por gestores brasileiros

| Obstáculos à exportação | Cardoso¹ (1980) | Fleury² (1986) | Figueiredo e Almeida³ (1988) |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <u>Políticas Nacionais de Exportação</u> | | | |
| Regulamentação brasileira à exportação | 0 | 2 | 0 |
| Apoio diplomático inadequado | 0 | 5 | 0 |
| Incentivos à exportação inadequados | 0 | 3 | 7 |
| Restrições governamentais à importação | 0 | n.d. | 0 |
| <u>Distância Relativa de Marketing</u> | | | |

| | | | |
|--|------|------|------|
| Conhecimento de idiomas | n.d. | 0 | 0 |
| Negociação de contratos | n.d. | 7 | 0 |
| Adaptação de empregados | n.d. | 10 | 0 |
| Custos de comunicação | n.d. | 0 | 0 |
| Custos de viagens internacionais | n.d. | 8 | 0 |
| Propaganda no exterior | n.d. | n.d. | 0 |
| Imagem de produtos brasileiros no exterior | 0 | n.d. | 0 |
| Falta de intermediários | 5 | n.d. | 0 |
| Custos de transporte | 4 | n.d. | 9 |
| <u>Falta de Comprometimento com Exportação</u> | | | |
| Inflação doméstica | 0 | 0 | 0 |
| Forte demanda no mercado interno | 0 | 0 | 2 |
| Demanda externa insuficiente | 9 | n.d. | 0 |
| Pedidos excessivamente grandes | 0 | n.d. | 0 |
| Burocracia governamental confusa | n.d. | n.d. | 0 |
| Falta de experiência em exportação | 6 | 4 | 5 |
| Falta de capacidade gerencial para exportar | n.d. | 6 | 0 |
| Mão-de-obra pouco qualificada | 0 | 6 | 0 |
| Custos de mão-de-obra elevados | 0 | 0 | 1 |
| Falta de capital de giro | n.d. | 0 | 0 |
| Falta de recursos financeiros | n.d. | 6 | 0 |
| Formação de mercado inadequada | 0 | 2 | 10 |
| Orçamento de marketing inadequado | 3 | 5 | 0 |
| Prazos de entrega muito curtos | 8 | n.d. | n.d. |
| Ciclo de vida do produto muito curto | 10 | n.d. | 0 |
| Baixa disponibilidade de matérias-primas | n.d. | n.d. | 0 |
| Localização de fábrica inadequada | 0 | n.d. | 8 |
| Capacidade de produção insuficiente | 0 | n.d. | 0 |
| Técnicas de produção inadequadas | 0 | n.d. | 0 |
| Custos de produção elevados | 0 | n.d. | 0 |
| Falta de planejamento e controle da produção | n.d. | n.d. | 0 |
| Técnicas de controle de qualidade inadequadas | 0 | n.d. | 0 |
| Baixa qualidade do produto | 0 | n.d. | 0 |
| <u>Obstáculos Econômicos Externos</u> | | | |
| Incerteza quanto a variações cambiais | 0 | 0 | 0 |
| Recessão internacional | 0 | 7 | 4 |
| Barreiras protecionistas | 7 | 1 | 6 |
| Regulamentações em mercados externos | 0 | 9 | 3 |
| Acordos internacionais | 0 | 7 | 0 |
| <u>Rivalidade Competitiva</u> | | | |
| Preços não-competitivos | 2 | 7 | 0 |
| Atuação das <i>trading companies</i> | 0 | n.d. | 0 |
| Concorrentes agressivos | 1 | n.d. | n.d. |

Fonte: ROCHA, 2002, p. 94.

n.d.=não disponível na lista utilizada no estudo.

¹amostra aleatória de 150 exportadores de manufaturados.

²amostra de conveniência de 30 exportadores de serviços de engenharia.

³amostra aleatória de 84 exportadores de calçados.

Os únicos obstáculos percebidos por empresas nos três estudos foram: falta de

experiência em exportação e barreiras protecionistas. Enfatizando dificuldades conhecidas por qualquer empresa multinacional. Outros aspectos também tiveram destaque por aparecerem em, no mínimo, dez empresas, são eles: incentivos à exportação inadequados; adaptação de empregados; custos de transporte; formação de mercado inadequado; ciclo de vida do produto muito curto; recessão internacional; barreiras protecionistas; regulamentações de mercados externos. Contudo percebem-se obstáculos relacionados à gestão, ao panorama econômico e político, ausentando-se, em maior frequência, aspectos relacionados à concorrência.

Os resultados diferentes encontrados nos três estudos podem ter diversas justificativas. Segundo Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 95), a primeira explicação é devido ao fato de a maioria dos estudos focarem-se em determinado setor ou indústria, desse modo destacam-se problemas característicos daquele setor. Além disso, ainda em relação aos estudos setoriais, foi possível concluir que o estágio de exportação que a corporação se encontra impacta significativamente na percepção dos obstáculos. Isto é, algumas barreiras são colocadas como “superadas” com o passar do tempo, a exemplo do setor calçadista, o qual enfrentou sérias dificuldades, na década de 1970, no controle de qualidade e *design* e, posteriormente, nos anos 1980 já apresentava um grande *know-how*.

Em síntese, segundo Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 98) é possível concluir que as percepções das barreiras são altamente influenciadas por variáveis como: experiência com exportação; tamanho da empresa; envolvimento com as exportações; continuidade das exportações; resultado obtido. Então os obstáculos tendem a ser identificados de acordo com a conjuntura individual das empresas, dificultando, de certo modo, uma conclusão generalizada.

Contudo Prochnik *et al.* (*in* DE NEGRI; ARAÚJO, 2007, p. 343) trazem outro obstáculo das empresas brasileiras que dificulta seus crescimentos e, conseqüentemente, seu investimento em P&D e nos mercados estrangeiros: a baixa alavancagem financeira. As altas taxas de juros e dificuldades em conseguir financiamentos acabam prejudicando muitos exportadores brasileiros.

3.1.3 Características pessoais

Em relação às características pessoais dos dirigentes, não há estudos brasileiros que tragam conclusões concretas sobre o perfil dos mesmos. Fleury e Galindo (*apud* ROCHA,

2002, p. 99) não identificaram relação expressiva entre o sucesso no mercado internacional e a formação dos executivos, idiomas dominados, experiência profissional e tempo passado no exterior.

Já Rocha, Cristensen e Cunha (1990, *apud* ROCHA, 2002, p. 99), procuraram caracterizar o executivo-chefe de empresas exportadoras agressivas no setor de móveis. Chegaram à conclusão que esses se diferem dos dirigentes de exportadoras passivas por, na maior parte das vezes, deterem uma parcela significativa da propriedade do negócio, ter mais experiência no setor e por ter passado mais tempo no exterior.

Portanto, as características encontradas por Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 99) são pouco conclusivas, dificultando a criação de um perfil do executivo exportador brasileiro.

3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Assim como as características dos dirigentes, as individualidades da empresa são determinantes no processo de exportação, tanto como acelerador quanto como limitador da capacidade de adentrar novos mercados.

3.2.1 Características estruturais

O tamanho da empresa é um dos aspectos mais estudados pelos pesquisadores internacionais, entretanto nos estudos brasileiros não teve tanta atenção. Visto isso, não se tem uma relação concreta e conclusiva entre atividade exportadora e o porte da corporação, segundo Rocha e Christensen (ROCHA, 2002, p. 100). Podemos observar indícios de que a dimensão da empresa relaciona-se proporcionalmente com a continuidade das exportações. Ou seja, quanto maior a empresa, mais contínua tendem a ser suas vendas para o mercado exterior.

Tratando-se de propriedade de capital, empresas multinacionais e nacionais de capital privado tendem a ter diferenças quanto aos seus comportamentos no mercado internacional. As últimas apresentam maior propensão a exportador, concluiu Gonçalves (1983, *apud* ROCHA, 2002, p. 99). Essa constatação verificada nas pesquisas brasileiras contraria a ideia de muitos autores internacionais que acreditam na orientação global da firma como

diretamente proporcional à exportação. Mas Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 100) explicam que é possível conciliar os resultados, de modo que o estudo brasileiro baseou-se em subsidiárias de empresas transnacionais atuantes no Brasil, enquanto os demais se focaram nas matrizes. A diferença é que a subsidiárias têm suas vendas direcionadas e influenciadas pela matriz, controlando, de certa forma, sua atividade exportadora.

3.2.2 Competências da Firma

A qualidade do produto ou serviço é frequentemente apontada como crucial para atingir um bom resultado no mercado internacional. Entretanto, no Brasil, Fleury e Figueiredo (1980, *apud* ROCHA, 2002, p. 101) não identificaram associação significativa da qualidade com o desempenho nas exportações, considerando capacidade de exportar para países desenvolvidos, continuidade das exportações e envolvimento com essas. De modo que avaliaram os sistemas de controle dessas firmas como inadequados. Já Christensen, Rocha e Gertner (1987, *apud* ROCHA, 2002, p. 101) analisaram que planos atualizados relacionados à qualidade, como sistemas de controle de qualidade bem estruturados e gestores capacitados, foram significantes na busca pelo sucesso nas vendas para mercados externos.

Essa característica necessita mais atenção do que a que lhe foi concedida nos estudos e na análise feita por Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 101). Sabe-se das consequências de um produto ou serviço oferecido com qualidade, fidelizando clientes, garantindo lucros maiores, entre outros benefícios para as empresas, entretanto dissertar-se-á com mais ênfase no assunto nos próximos capítulos.

Já se tratando do impacto que a capacidade tecnológica da empresa causa no desempenho das exportações, Gomes Neto (1982, *apud* ROCHA, 2002, p. 101), Carvalho e Guimarães (1986, *apud* ROCHA, 2002, p. 102) conseguiram encontrar uma relação direta entre tal característica e o resultado. O primeiro autor analisou a indústria calçadista brasileira, e constatou que os fabricantes que eram mais propícios a adotar novas técnicas de produção, inovar no seu portfólio de produtos e investir no seu sistema produtivo obtinham melhores resultados nas exportações. E mais, tendiam a trazer as inovações de sucesso no exterior para o mercado doméstico a fim de consolidar sua posição. Já os outros dois autores identificaram ligação positiva entre tecnologia e desempenho no mercado internacional em dez estudos com empresas de produtos manufaturados.

Encerrando as competências da firma, é pertinente considerar a influência da gerência de recursos humanos na exportação. No mínimo três estudos - no âmbito internacional - encontraram relação direta entre a gestão de pessoas e o desempenho no mercado externo, sendo eles: Gomez-Mejia (1988, *apud* ROCHA, 2002, p. 102); Diamantopoulos e Schlegelmilch (1994, *apud* ROCHA, 2002, p. 102); Burton e Schlegelmilch (1987, *apud* ROCHA, 2002, p. 102). No entanto, na realidade brasileira, Fleury e Galindo (*apud* ROCHA, 2002, p. 102) analisaram o impacto do treinamento de gerentes de exportação no desempenho exportador e não conseguiram concluir que há relação significativa entre as áreas.

3.3 ESTRATÉGIA

Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 102) também dedicaram esforços para analisar as estratégias de marketing mix, canais de exportação e conhecimento de mercado das empresas brasileiras.

3.3.1 Marketing mix de exportação

Foram analisadas três pesquisas dedicadas a verificar o controle dos exportadores brasileiros sob o marketing mix de seus produtos. Schmidt (1978, *apud* ROCHA, 2002, p. 103) investigou de forma qualitativa o gerenciamento do marketing das empresas calçadistas sediadas em Novo Hamburgo e concluiu que as mesmas têm pouco controle sobre essa área. Do mesmo modo, Coutinho, Fleury e Schmidt (1979, *apud* ROCHA, 2002, p. 103) concluíram que as empresas brasileiras exportadoras presentes na sua pesquisa também tem baixo nível de controle sobre o marketing mix, e mais, não encontrou relação significativa entre envolvimento ou experiência em exportação. Por fim, Azevedo, Rocha e Christensen (1987, *apud* ROCHA, 2002, p. 103) também constataram baixo nível de controle das variáveis de marketing de exportação, nesse caso, no setor de móveis. Além disso, percebeu que em mais da metade das empresas, os intermediários⁴ participavam da determinação das especificações técnicas, e em 85% das firmas, os intermediários também realizavam o controle de qualidade. Também houve evidências de que a fixação dos preços e as especificações dos produtos eram influenciadas pelos intermediários.

⁴ Considera-se intermediário qualquer empresa ou pessoa física (não pertencente à firma exportadora) realizando atividades de intermediação entre o exportador e o mercado importador. Exemplo: agente comercial, *trading companies* e distribuidores.

Nas três investigações foram constatados baixos níveis de controle sobre as estratégias de marketing mix, o que evidencia seu baixo poder de barganha com os intermediários. Segundo Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 103) essas conclusões enfatizam as ideias já constatadas por outros autores sobre a exportação de produtos fabricados em países em desenvolvimento. Nota-se a apropriação das atividades do marketing por parte dos importadores, limitando os exportadores às atividades produtivas.

Por outro lado, Luz (2004, p.64) dedicou parte de sua pesquisa a identificar os obstáculos enfrentados por firmas nacionais no planejamento estratégico e nas políticas de marketing, mais especificamente, entrevistou gestores de 20 empresas catarinenses que atuam no mercado internacional. Um dos problemas mais recorrentes na pesquisa foi a dificuldade em manter o padrão de qualidade dos produtos, de forma que fossem competitivos globalmente e mantivessem a lucratividade desejada pela firma. O obstáculo apresentado decorre da falta de conhecimento suficiente sobre os mercados pleiteados, falhando na identificação da qualidade exigida e as variações culturais (LUZ, 2004, p. 65). Verifica-se então a falha no marketing mix, principalmente, tratando-se de produto.

Algumas empresas entrevistadas por Luz (2004) iniciaram suas exportações com êxito, vendendo suas mercadorias e despachando-as, contudo acreditaram que o processo de exportação havia se encerrado nesse momento. Entretanto, acabaram deixando de lado o serviço de pós-venda, essencial para negócios duradouros. Em razão do descaso no acompanhamento da entrega do produto e falta de proatividade em relação aos serviços de pós-venda, os importadores optaram por não dar continuidade nas negociações com esses exportadores.

3.3.2 Canais de exportação

É consenso, ou perto disso, na literatura internacional, que a estratégia de canais de exportação é extremamente relevante para alcançar o resultado esperado nos mercados estrangeiros. No Brasil, há um número considerável de estudos que se dedicaram a investigar sobre o assunto, Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 103) dedicaram parte de sua análise a dois estudos: Coutinho, Fleury e Schmidt (1979, *apud* ROCHA, 2002, p. 103) e Azevedo (1987, *apud* ROCHA, 2002, p. 105). A Tabela 5 revela os canais de exportação adotados pelas empresas brasileiras nos dois estudos.

Tabela 5 - Canais de exportação utilizados por empresas brasileiras

| Canais de Exportação | Coutinho <i>et al.</i> * (1979) | Azevedo** (1987) |
|------------------------------------|------------------------------------|---------------------|
| Importador estrangeiro | 31% | 47% |
| <i>Trading company</i> | 8% | 7% |
| Agente brasileiro | 13% | 44% |
| Agente no exterior (não exclusivo) | 24% | 22% |
| Agente no exterior (exclusivo) | 4% | 4% |
| Consórcio de exportação | 1% | - |
| Venda direta | 19% | 2% |

Fonte: ROCHA, 2002, p. 104.

* amostra aleatória de 102 exportadores brasileiros de manufaturados

** amostra aleatória de 45 exportadores brasileiros de mobiliário

As pesquisas conseguiram associar as estratégias usadas com os perfis das empresas, concluindo que firmas com determinadas características tendiam a utilizar determinado canal. Mais especificamente, Azevedo (1987, *apud* ROCHA, 2002, p. 105) verificou que empresas que utilizavam importadores estrangeiros tinham mais probabilidade de serem menores, com menos diversidade e com planejamento estratégico menos organizado. Além disso, tendiam a ter bastantes pessoas trabalhando no setor de exportação, entretanto seu gerente encontrava-se em um baixo nível hierárquico dentro da empresa.

Em relação as *trading companies*⁵, o estudo de Schmidt (1981, *apud* ROCHA, 2002, p. 105), analisando o período de 1974 a 1978, afirmou que as conclusões sobre a crescente participação das *trading companies* deveriam ser analisadas com cuidado, visto que muitas vezes essas exportações não tratavam-se de novos negócios, mas de vendas já existentes que foram transferidas para essas empresas visando aproveitar seus incentivos fiscais. E mais,

⁵ “é uma sociedade mercantil cujas as atividades estão relacionadas a compra e venda de produtos, identificação de novos produtos, desenvolvimento de novos fornecedores, intermediação, financiamentos, comercialização, logística e, em alguns casos, industrialização”(MINERVINI, 2012, p. 175).

essas firmas não proporcionavam todos os benefícios que uma *trading* deve oferecer, pois ainda careciam de conhecimentos gerenciais, logísticos e de sistemas de informação. Contudo ausentavam-se serviços necessários para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os fornecedores.

Autores como Carvalho (1984, *apud* ROCHA, 2002, p.106) e Mattson (1990, *apud* ROCHA, 2002, p.106) apontam a falta de planejamento e execução das estratégias de marketing como principais falhas no uso de *tradings*. As empresas acabam direcionando sua produção para o intermediário que é responsável pelas vendas, entretanto nenhum dos dois envolvidos acaba atentando-se devidamente ao marketing, propiciando o fracasso no longo prazo.

Já os consórcios de exportação dependem de forma significativa da cultura onde se encontra a empresa. Segundo Schmidt (1986, *apud* ROCHA, 2002, p. 107), há evidências que firmas europeias do norte e centro são mais colaborativas, logo mais suscetíveis aos consórcios, distinguindo-se das firmas latinas, asiáticas e africanas. Entretanto, Minervini (2012, p. 231) afirma que se deve repudiar a ideia disseminada por muitos, na qual as empresas latino-americanas são naturalmente individualistas e desconfiadas. Esses argumentos tornariam a utilização de consórcios, praticamente, impossível na região, mas isso não é verdade. Além disso, segundo Minervini (2012, p. 233), essa estratégia pode ser muito interessante, pois pode suprir muitas necessidades das pequenas e médias empresas (PME's), tais como:

- Oferecer treinamento sobre todas as esferas do comércio exterior.
- Dificuldade com a logística de distribuição física internacional.
- Conhecer as possibilidades de conseguir financiamentos.
- Aprimorar conhecimento sobre gestão empresarial.
- Dispor de metodologias para maior competitividade.
- Investimento em inovação e *design*.
- Acesso à informação.

Os principais problemas encontrados por Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 110), na análise dos estudos, para alcançar o sucesso utilizando esse canal de exportação foram na esfera interna. De modo que conflitos de interesses, disputa pela presidência da nova empresa, linhas de produtos conflitantes, falta de planejamento e falta de confiança entre as corporações são os mais comuns.

3.3.3 Planejamento e Políticas de Marketing

Rocha e Christensen (*in* ROCHA, 2002, p. 109) não abordam com profundidade sobre esses três fatores cruciais no processo de exportação, mas concluem que: “O desempenho em exportação encontra-se positivamente associado ao uso de instrumentos de marketing e de práticas mais sofisticadas de controle de qualidade pelos fabricantes de manufaturados”. Entretanto, a utilização de intermediários muitas vezes acaba fazendo a empresa deixar de lado o controle do marketing, o que reforça a ideia de as empresas brasileiras exportarem, em sua maioria, de forma reativa e não proativa (planejada).

Segundo Cavusgil *et al.* (2010, p. 239), as exportações são a alternativa primária para conquistar um novo mercado, entretanto, raramente, tem suporte organizacional bem estruturado. Desse modo, as firmas criarão um departamento de exportação, e lhe será dada a devida importância, somente depois que as vendas para o mercado externo representarem parte importante das vendas totais.

Já Neto e Esteves (2011) analisaram o processo de exportação de quatro floriculturas cearenses de pequeno e médio porte. Os autores identificaram apenas uma empresa com planejamento de marketing minimamente estruturado, embora algumas delas tenham certa percepção de adaptação de produto e de comunicação, as exportações seriam mais eficazes com um planejamento mais consistente. Além disso, Neto e Esteves (2011, p.10) identificaram que somente uma firma decidiu ingressar no mercado internacional de forma proativa, visto que as demais iniciaram através de oportunidades casuais. Contudo, todas tem intenção de explorar e expandir de forma mais efetiva sua participação nos novos mercados.

De acordo com Luz (2004, p.65), negociar com empresários de outros países sem o conhecimento de sua cultura, idioma e desejos de consumo é uma barreira frequentemente citada pelas firmas brasileiras. Ainda nesse sentido, foi apontada a carência de um profissional qualificado capaz de estabelecer uma rede de contatos e pesquisar sobre o mercado alvo, conhecendo sua cultura, idioma, hábitos de consumo e características do importador. Luz (2004, p.65) coloca que as empresas descrevem essa dificuldade como derivada da falta de prática e entendimento dos negócios internacionais, assim como pelo fato de não saber onde encontrar essas informações sobre o novo ambiente de atuação. Porém, segundo a maioria das

firmas, a barreira é colocada como sendo superada devido a enorme gama de opções que se tem atualmente para pesquisar.

Assim como:

A falta de conhecimento de todas as etapas que incidem sobre um processo de exportação, não buscar por estas informações e não se aprofundar nos tipos de negociações e vendas estabelecidas pelas normas internacionais de comércio, foi um ponto relevante de insucesso para algumas empresas que iniciaram suas exportações sozinhas (...) (LUZ, 2004, p. 66).

A participação em feiras internacionais é apontada por Minervini (2012, p. 132) como uma boa alternativa para divulgação, fazer *networking* e conhecer o mercado, mas se não for bem planejada, pode ser uma experiência negativa. Segundo Luz (2004, p. 67), muitas das empresas pesquisadas apontaram má escolha da feira e preparação para mesma como uma barreira nas negociações. A falta de material promocional, de material em idiomas universais, amostra de produtos e pouca quantidade de cartões de visita e folders foram os principais obstáculos relatados na pesquisa de Luz (2004, p. 67).

Contudo é notável que as empresas brasileiras tenham, historicamente, uma cultura imediatista e reativa, de forma que não planejam suas ações, sobretudo, no mercado internacional. As falhas nos planejamentos surgem ao elaborar estratégias de marketing, escolher o mercado, estruturar a empresa, capacitar os profissionais, escolher os intermediários, entre outras atividades relacionadas à gestão.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo buscar-se-á analisar um *case* de sucesso de uma empresa brasileira que começou exportando e, posteriormente, decidiu investir diretamente em outros mercados. A empresa escolhida é a Havaianas, por tratar-se de uma marca mundialmente conhecida e por ter estratégias bem definidas de gestão e marketing.

O objetivo é entender o caminho trilhado e as estratégias utilizadas para a empresa ingressar no mercado internacional e chegar à atual posição. Os principais pontos de investigação serão, em um primeiro momento, a escolha do primeiro mercado estrangeiro e os canais de exportação utilizados para adentrar nele. Assim como estudar-se-á as estratégias de marketing utilizadas, discutindo se a estratégia interna foi a mesma da externa e entender o máximo possível do marketing mix adotado. Por fim, identificar as ferramentas de consolidação nos novos mercados e correlacionar o caminho percorrido com a Teoria de Uppsala.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Criadas em 1962, a Havaianas, marca pertencente ao grupo Alpargatas S/A⁶, teve como inspiração a sandália japonesa Zori, um calçado comum no Japão com sola de palha de arroz e tiras de tecido. A marca começou sua história inovando, elaborando um calçado confortável, versátil, durável, sustentável e, posteriormente, *fashion*. O nome advém do estado norte-americano Havaí, idealizado por Hollywood como o paraíso nos 1960 (HAVAIANAS, 2017).

As primeiras vendas das sandálias aconteciam via vendedores-viajantes que percorriam o país em Kombis, provocando grande movimentação nas cidades onde passavam, devido à novidade, rapidamente grande parte dos brasileiros queria seu par. A aceitação do produto pelos consumidores era tão grande que em 1969 um erro de produção confeccionou Havaianas verdes, divergindo das tradicionais pretas ou azuis, e, mesmo assim, as vendas continuaram a crescer. A empresa aproveitou a oportunidade para inovar nas cores, o que agradou o público. Ainda nesse sentido, em 1970, os conflitos internacionais resultaram na

⁶ Empresa também detentora das marcas: Dupé, Mizuno, Sete Léguas, Topper, Osklen e Megga.

cultura Paz & Amor, onde o movimento hippie adotou os chinelos como símbolo de liberdade e da luta contra o consumismo. Nessa época todo jovem brasileiro e aqueles ligados à política começaram a usar o produto (HAVAIANAS, 2017).

Em 1973 começaram as imitações, inventora dos chinelos de dedo de borracha, a Havaianas rapidamente investiu forte na comunicação para diferenciar-se dos concorrentes. Associando celebridades como Chico Anysio à marca e fazendo propagandas de TV muito bem elaboradas⁷, a empresa apresentava seus diferenciais de qualidade se autodenominando “as legítimas” (HAVAIANAS, 2017). Segundo Sousa (2012, p. 4), inicialmente, o público-alvo eram as classes de menor poder aquisitivo, além disso, o *slogan* adotado foi: “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”.

Um dos pontos marcantes da história da corporação é em 1980 quando o Ministério da Fazenda decide colocar as Havaianas na cesta básica, como um item fundamental na vida do brasileiro. O nível de popularização do produto foi tão grande que as sandálias eram tão básicas quanto arroz e feijão (HAVAIANAS, 2017).

Já em 1990, os brasileiros começam a virar a sola de suas sandálias para cima, criando um modelo monocolor que caracteriza a busca pela personalização. Visto a onda de customização característica da década, a empresa começa a dar aos seus clientes a oportunidade de customizar seus chinelos. Hoje são mais de 15 cores disponíveis para escolher (HAVAIANAS, 2017).

Contudo, ainda nessa década a empresa passou por uma fase difícil. As mudanças de cenário a partir de 1994 com o Plano Real aumentaram a estabilidade e o poder aquisitivo do brasileiro, proporcionando um mercado mais exigente. Nesse contexto, a marca Havaianas ficou extremamente associada às classes C, D e E e à imagem de um produto popular de baixa qualidade, não tendo demanda pelos públicos de classe A e B. Visto isso, empresas como a Grandene, fabricante da marca Rider, entra no mercado oferecendo sandálias de maior preço, mas com mais qualidade. Mesmo com o auge das vendas na década de 1990, totalizando 100 milhões de pares de Havaianas e dominando 90% do mercado, a Alpargatas, devido à baixa margem de lucro, precisou se reinventar para atingir seus objetivos (QUEIROZ *et al.*, 2006, p.9).

⁷ Em 1973 foi ao ar uma propaganda televisiva da Havaianas que contava com um chinelo gigante de 42 metros 4 toneladas, na qual as celebridades da época desfilavam sobre ela. Sem dúvida, foi uma inovação para a época.

A Copa do Mundo de 1998 também foi um marco para a corporação, embora a seleção brasileira não tenha vencido, a Havaianas conseguiu ganhar mais mercado. Foi lançado o modelo Havaianas Brasil, caracterizado por uma pequena bandeira do Brasil na sua tira, rapidamente a sandália virou objeto de desejo de todos, e hoje é uma das versões mais vendidas em todos os países (HAVAIANAS, 2017).

A marca começa a cruzar as fronteiras nacionais ainda nessa época, muitos turistas começam a levar chinelos dentro de suas malas para seus países. Alguns levavam como presente para alguém e outros levavam para vender informalmente. O fato é que foi assim que começou o processo de internacionalização da marca, a disseminação do produto e, principalmente, a aceitação do público em geral fez com que a empresa começasse a exportar. As primeiras exportações foram direcionadas para países mais próximos do Brasil, como o mercado sul-americano (HSM MANAGEMENT, 2005, p.5 *apud* PINENT, 2013, p.49). Então em 1999 as sandálias começaram a ser exportadas para Espanha, Portugal, França, Itália, República Dominicana, Inglaterra, Estados Unidos e Japão (HAVAIANAS, 2017).

Em 2007 e 2008, a empresa abriu escritórios em Nova Iorque e Madrid, respectivamente. Esse investimento possibilita uma maior proximidade de dois públicos importantes, o mercado norte-americano e o europeu, facilitando então o conhecimento da cultura local e os desejos dos consumidores (ALPARGATAS S/A, 2017). Atualmente as Havaianas também são fabricadas na Argentina e estão presentes em 107 países, além de serem conhecidas por 100% dos brasileiros (SOUSA, 2012, p. 7). Além disso, de 45 *Stock Keeping Units* (SKU's)⁸ em 1993, em 2013 a marca somava mais de três mil (Relatório Anual Alpargatas S/A, 2013, p. 18)

Portanto hoje a Alpargatas S/A e sua principal marca, Havaianas, são a maior empresa do setor calçadista da América Latina e tem estratégias de gestão e marketing bem definidas, principalmente depois da reestruturação sofrida após as dificuldades encontradas na década de 1990.

⁸ Unidades fabris.

4.2 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Iniciar o processo de exportação para mercados mais próximos culturalmente e geograficamente é o caminho frequentemente adotado pelas empresas brasileiras, no caso das Havaianas não foi diferente. Os primeiros destinos das exportações em meados de 1994, segundo HSM Management (2005, p.5 *apud* PINENT, 2013, p.49), foram os países da América do Sul. Minervini (2012, p.6) diz que a proximidade cultural e geográfica pode proporcionar experiência para a firma a baixo custo. A Alpargatas optou por começar sua atuação internacional de forma bem cautelosa e inteligente, a estratégia adotada permitiu à empresa explorar os mercados vizinhos sem grandes riscos.

A marca teve uma internacionalização, de certa forma, acelerada, na mesma década, iniciou suas exportações para países africanos e asiáticos (SOUSA, 2012, p.11). Esse foi um passo mais arriscado, principalmente relacionado ao mercado da Ásia, onde as chances de imitação do produto eram grandes e em razão da competitividade, por ser a região que mais produz calçados no mundo. Além disso, essas culturas, de forma geral, divergem, significativamente, daquelas latinas já conhecidas pela firma.

Ainda nessa fase, a Havaianas preocupava-se com o volume das exportações, considerava seu produto uma *commodity*⁹, conforme Pinent (2013, p.49). Por essa razão, a empresa vendia a mercadoria para intermediários, presentes nos mercados estrangeiros, que revendiam, disse Ângela Hirata, diretora de exportação da marca (*apud* SOUSA, 2012, p.12). Nesse cenário, a Alpargatas S/A não tinha controle sobre o marketing mix exercido após a venda da mercadoria para o intermediário, caracterizando um problema comum nos exportadores brasileiros, conforme foi visto no Capítulo 3.

A primeira investida da corporação em direção à Europa foi quando participou de uma amostra na França sobre América Latina, nas Galerias Lafayette, perto do Verão Europeu. Essa participação impulsionou a marca para mercados como Mônaco, Bélgica, Suíça, Inglaterra e Grécia. A partir desse evento notou-se um posicionamento mais direcionado para consumidores mais exigentes e de maior poder aquisitivo, diferentemente do que vinha sendo feito (SOUSA, 2012, p.12).

⁹ “Para ser considerada uma *commodity*, um produto precisa seguir algum tipo de padronização, ou seja, precisa ser similar em todas as partes onde é negociado. Em geral, uma *commodity* tem um grau pequeno de industrialização... (GLOBO, 2010)”.

Contudo, os gestores perceberam o perigo da estratégia utilizada até então, e resolveram modificá-la. No final dos anos 90, a marca passa por um reposicionamento, modificando seu público alvo para as classes A e B, e começa a investir, expressivamente, em produto e em uma forte comunicação. Para garantir o sucesso das mudanças no âmbito internacional era necessário mudar a forma como vinha trabalhando com os intermediários. Sendo assim, a empresa se afastou de distribuidores autoritários como tinha em Portugal e Estados Unidos para buscar parceiros que valorizassem sua marca e não, somente, o volume de vendas (SOUSA, 2012, p.12). O alinhamento entre a firma e o intermediário, tratando-se de cultura e planejamento, é determinante no futuro das exportações.

No caso do revendedor norte-americano afastado, ele pretendia levar a Havaianas para a rede de retalhos Wal-Martt, objetivando ganhos em escala. Entretanto esse tipo de parceria estava fora dos planos traçados no novo posicionamento. Com Keryy Sengstaken¹⁰, uma distribuidora mais adepta aos ideais da marca, aproveitou-se da sua rede de contatos para divulgar o produto, enviando, a cada três ou quatro semanas, pares de sandálias aos jornalistas de moda. Em um primeiro momento eles não tiveram muito interesse, mas depois de algum tempo, passaram a pedir mais pares. Essa e outras estratégias resultaram nas participações em eventos como “New York *Fashion Week*”, *Grammys*, *Óscar* e *MTV Awarrrds* (SOUSA, 2012, p.12).

Portanto,

Os distribuidores passaram a ser selecionados, não apenas pelo seu conhecimento do mercado local, mas também pela sua visão de marketing, capacidade de assessoria de imprensa, rede de conhecimentos e existência de formadores de opinião com peso local (SOUSA, 2012, p.13).

Esses fatores foram determinantes para que as sandálias estivessem presentes em eventos reconhecidos mundialmente, editoriais de moda e em revistas como a *Elle* da França e a *Cosmopolitan* dos Estados Unidos. Assim como a exposição de quatro semanas na *Au Printemps*, famosa loja de Paris, demonstrando o resultado do alinhamento entre o distribuidor francês e a empresa exportadora (SOUSA, 2012, p.13).

Depois de toda essa reestruturação da rede de distribuidores a firma não parou de ampliar suas exportações. Segundo o Relatório Anual São Paulo Alpargatas S/A (2003), em 2003 as exportações representavam 6% das vendas totais da empresa, em 2017 esse valor passa de 20%, de acordo com Dias (2017). Em 2007, conforme Pinent (2013 p.52), inicia-se

¹⁰ Proprietária da Stylewest, empresa especializada em relações públicas.

uma nova etapa no processo de internacionalização, devido aos bons resultados e ao tamanho do mercado, a Havaianas inaugura seu escritório em Nova Iorque, o primeiro fora do Brasil. Logo em seguida, no ano seguinte, a empresa também cria um escritório em Madri. De acordo com Sousa (2013, p.15), ao optar pela descentralização a firma consegue abranger e responder mais facilmente os consumidores espalhados por diversos países. De forma que, com a presença de subsidiárias nessas regiões, os prazos para resposta tornaram-se mais curtos, garantindo mais satisfação dos seus clientes.

Então, depois de exportar através de intermediários e instalar subsidiárias de vendas, a marca decide começar abrir franquias internacionais, a primeira delas é inaugurada em 2010 na cidade de Barcelona, e no mesmo ano também inaugura outra loja em Huntington na Califórnia (DIAS, 2017). Dessa maneira a empresa consegue ter controle sobre os preços que serão praticados e sobre a qualidade de relacionamento com o consumidor final.

Segundo o jornal Brasil Econômico (2013), em 2013 a Alpargatas S/A adquiriu 100% das ações da Alpargatas Argentina¹¹. Passa então a ter sua primeira unidade produtiva fora do Brasil, embora produza também outras marcas, o principal produto continua sendo as sandálias. Produzir no exterior é um passo muito importante no processo de internacionalização de uma firma, além de o amadurecimento empresarial demandado para tal, demonstra seu potencial internacional, assim como sua familiaridade com esse ambiente.

Portanto esse foi o caminho trilhado pela marca Havaianas no cenário internacional, iniciou sua inserção em mercados estrangeiros exportando para países da América Latina e, em seguida, para a África e Ásia, sempre através de revendedores. Essa realidade mudou quando abriu subsidiárias de vendas em Madri e Nova Iorque, eliminando nesta região, os problemas ocasionados por intermediários. Já em 2010, inaugura sua primeira loja franqueada fora do Brasil, em Barcelona e depois em Huntington. E, por fim, a compra da Alpargatas Argentina, possibilitando sua primeira fábrica fora do país de origem.

A maioria das empresas brasileiras não passa das exportações por intermediários, em muitas vezes por não investirem seriamente na expansão internacional. Essa falta de planejamento de crescimento em mercados internacionais pode ser associada a diversos fatores. Contudo a Alpargatas S/A demonstrou, com a Havaianas, que as empresas nacionais

¹¹ Segundo Sandrini (2010), antes de fundar a empresa brasileira, Robert Fraser, criou a Alpargatas Argentina (1883). Em meados de 1930, o controle acionário da, hoje, Alpargatas S/A, foi transferido para a firma argentina. E, somente, em 1982, a Camargo Corrêa assume a firma dona da Havaianas, com 37% das ações.

têm condições para construir uma marca global e consolidarem-se em novos mercados.

4.3 MARKETING MIX

Neste subcapítulo analisar-se-á as estratégias utilizadas pela marca Havaianas no seu marketing mix, com ênfase no âmbito internacional. O planejamento do produto, preço, praça e promoção são separados em duas fases, tendo como marco divisor a década de 1990. O novo planejamento foi baseado em três diretrizes: (1) Diversificar as linhas de produtos; (2) investir intensamente em campanhas publicitárias, utilizando mídia eletrônica e impressa; (3) Distribuir os novos produtos no canal de varejo (MONTEIRO *et al.*, 2004, p.13 *apud* QUEIROZ *et al.*, 2006, p.9).

4.3.1 Produto

O planejamento de produto da Havaianas tem duas fases bem distintas. A primeira delas vai da criação das sandálias até meados de 1993, quando eram fabricados somente os modelos brancos com tiras pretas ou azuis. Nesse período, o investimento no produto era baixíssimo, e quando acontecia era para tentar diminuir o custo de produção, de modo que

o objetivo da empresa era criar um produto de alta escala de produção e preço acessível, visando atender às necessidades de uso da camada da população das classes C, D e E. Era um produto inovador à época, produzido a partir da borracha sintética e de baixíssimo custo de produção (QUEIROZ *et al.*, 2006, p.9).

Entretanto, com o passar dos anos e as poucas inovações nas sandálias, os consumidores passaram a vê-las apenas como um produto para pessoas pouco exigentes e de baixa apreciação, até mesmo pelas classes menos favorecidas (QUEIROZ *et al.*, 2006, p.9). A Figura 2 mostra um dos primeiros modelos que perdurou por décadas.

Figura 2 - Um dos primeiros modelos de Havaianas



Fonte: DIAS, 2017.

A segunda fase da Havaianas inicia-se no lançamento da linha Havaianas Top. O cenário econômico era marcado pelo sucesso do Plano Real, aumento da estabilidade e da renda da população, de maneira que os consumidores passaram a ser mais exigentes (QUEIROZ *et al.*, 2006, p.9). Essa versão contava com mais de 15 variações de cores, tinha pinturas chamativas, era levemente mais alta no calcanhar, composta por uma borracha mais macia e a marca em relevo. Além disso, tinha solado e tiras monocromáticas, a inspiração veio de surfistas que, anos atrás, viravam a sola de seus chinelos para cima para tê-los em uma só cor (DIAS, 2017). Logo no primeiro ano foram comercializadas cerca de 300 mil unidades, a Figura 3 mostra algumas das cores e como eram esses novos modelos.

Figura 3 - Havaianas Top

Fonte: DIAS, 2017.

Essa mudança de produto foi determinante no processo de internacionalização da firma, uma vez que o produto básico que fabricava, muitas vezes caracterizado como *commodity*, não teria grandes chances em mercados externos. Em regiões como a Ásia, rapidamente copiariam e produziram a menores custos um produto semelhante. Já em mercados desenvolvidos, não apresentaria atrativos suficientes para públicos rigorosos, como o europeu.

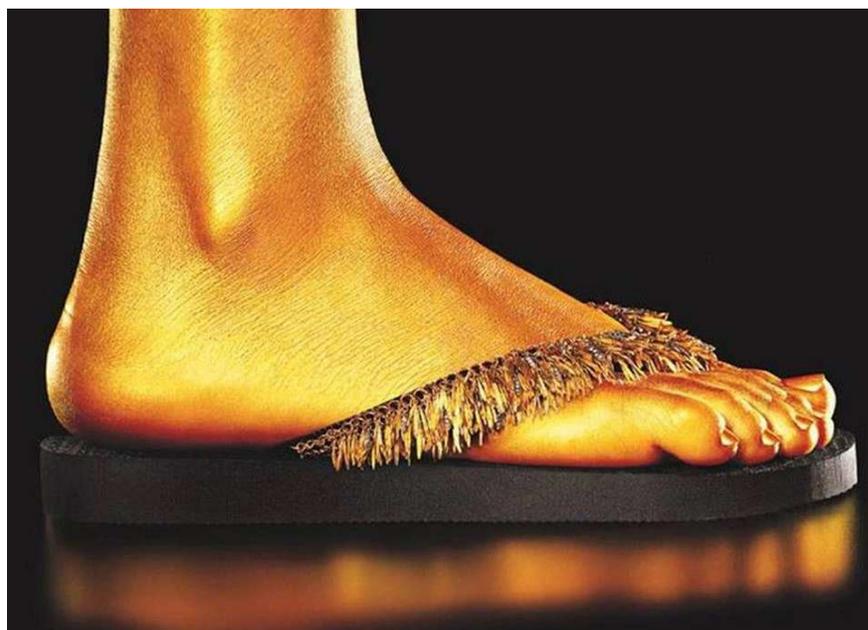
Logo em seguida foram lançadas as linhas Havaianas Floral, Havaianas Fit e Havaianas Baby. A primeira delas é um modelo revolucionário, marcado pelas flores de hibiscus estampadas nos solados, destoando do histórico de mais de 30 anos de sandálias lisas. Já as Fit's tinham curvas que se adaptavam ao contorno dos pés, um solado macio e tiras que prendiam nos calcanhares. E a terceira vem a explorar um público novo que mal começou a caminhar, os tamanhos infantis eram produzidos de 17 a 24.

Depois de sua reformulação, a marca passou a fazer parcerias com empresas direcionadas para o público de classe A e B. Essa estratégia possibilitou a conquista de clientes de marcas mais conhecidas nesse nicho de mercado de maneira mais fácil, uma vez que a associação de um produto novo a um já consagrado passa credibilidade. Segundo Dias (2017), em 2004 umas das primeiras colaborações foi com a joalheria H. Stern¹², resultando

¹² Joalheria brasileira bem conceituada mundialmente. Está presente em mais de 30 países e tem 280 lojas espalhadas entre eles.

em sandálias decoradas com ouro e diamantes. Um dos exemplares chegou a ser vendido por R\$52.000,00, repercutindo e colocando a Havaianas em evidência na mídia. A Figura 4 traz um dos modelos símbolos da campanha.

Figura 4 – Havaianas H. Stern



Fonte: HAVAIANAS, 2017

Ainda sobre as parcerias, foram produzidas linhas associadas à Audi, Instituto de Pesquisas Ecológicas, Mont Blanc, Consulado da Espanha e Disney, além da participação no Oscar. Foi uma estratégia de grande sucesso, praticamente todas as edições foram bem vendidas e, sem dúvida, é um exemplo a ser seguido.

As inovações de produto não pararam até hoje, foram mais de 30 linhas lançadas depois da Havaianas Top, o que foi, com certeza, um dos fatores responsáveis pelo sucesso conquistado. E mais, segundo Pipkin (2012, p. 47), a consistência no estilo do produto, serviços de vendas, prestígio da marca e as embalagens podem ser uma valiosa ferramenta de alavancagem de vendas.

Outro aspecto importante a ser destacado é o fato de a empresa ter optado pela adaptação de produto para melhorar o desempenho em determinados mercados. Autores como Penteadó (1990 *apud* PIPKIN, 2012, p. 48) e Naisbitt (1994 *apud* PIPKIN, 2012, p. 48) defendem que as adaptações são necessárias para atender as diferenças culturais e econômicas de cada país. Nesse sentido, Galindo (2012, p.71) conta alguns casos em que ocorreram

adaptações, como no mercado australiano, onde foram elaborados chinelos em cores próprias para a região, mais especificamente, o verde-militar, cáqui e o modelo camuflado. Do mesmo modo em que na França a empresa teve ótimas ideias, devido às baixas temperaturas em boa parte da região, foram criadas meias para serem usadas com Havaianas. E mais, os tamanhos também sofreram mudanças, visto a procura nas lojas, foram produzidos até o 46, diferentemente do Brasil, onde chegam somente ao 44.

Então além das inovações relacionadas às sandálias, a empresa optou também por criar outros produtos da marca, além das meias já mencionadas, por exemplo: tênis, bolsas, alpargatas, bóias, cangas, chaveiros, toalhas, galochas, entre outros. A diversidade de SKU's atual é uma ferramenta efetiva na disseminação e fortalecimento da marca.

Portanto as estratégias relacionadas a produto utilizadas pela marca passam por investir frequentemente em inovação, buscar sempre boa qualidade, adaptar produtos de acordo com o mercado explorado e estabelecer boas parcerias com empresas renomadas.

4.3.2 Preço

“A concepção de preço, pela ótica do marketing, está associada ao conceito de valor percebido ou a soma dos benefícios sobre a soma dos custos” (PIPKIN, 2012, p.101). Além disso, a política de preços está diretamente relacionada a outras áreas, como: marketing, vendas, contabilidade, planejamento tributário, produção, vendas e jurídico (PIPKIN, 2012, p. 101).

As estratégias de preço da firma em questão também são divididas em dois momentos, de modo geral. Assim como as ações relacionadas ao produto, nas questões de precificação a Havaianas optava por oferecer uma sandália em troca de um baixo desembolso dos seus clientes, e essa prática durou até a década da mudança, em 1990.

O início das exportações, para países da América Latina, África e alguns da Ásia, até meados de 1999, foi marcado pela reprodução da estratégia interna no cenário internacional, de modo que o produto era oferecido a preços acessíveis (QUEIROZ *et al.*, 2006, p. 11). Contudo, esse cenário começa apresentar mudanças quando surge nos mercados norte-americano, australiano e europeu a oportunidade de conquistar os públicos de classe A e B.

Portanto com o passar dos anos a marca foi ganhando destaques nesses ambientes e

sendo considerada artigo de moda. Em razão disso, possibilitou a prática de preços mais elevados, devido ao valor agregado percebido pelos consumidores. É importante destacar que o foco da empresa nesses mercados desenvolvidos são os consumidores de maior poder aquisitivo, já no Brasil, a empresa oferece produtos para todas as classes sociais.

Entretanto, segundo Sousa (2012, p.13) ocorreu grandes variações de preços de um país para o outro, chegando a 100% de diferença. Em busca de praticar preços mais homogêneos, a empresa utilizou-se das subsidiárias e franquias. Desse modo pôde ter maior controle sobre o valor final das sandálias, reduzindo a discrepância a 10%. Ainda assim, existem diferenças significativas em alguns mercados de maior importância para a firma, conforme se percebe na Tabela 6.

Tabela 6 - Preços das Havaianas (em Euros)

| | Havaianas Brasil | Havaianas Top | Havaianas Top Mix | Havaianas Tradicionais | Havaianas Slim | Edições ilimitadas |
|----------------|---------------------|------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------|
| Brasil | 10€ | 7€ | 11€ | 5€ | 12€ | - |
| Argentina | + 3€ | +4€ | +2€ | +2€ | +3€ | - |
| Austrália | +8€ | +9€ | +9€ | +19€ | +8€ | 77€ |
| EUA | +8€ | +7€ | +7€ | - | +8€ | 113€ |
| França | +10€ | +9€ | +9€ | +10€ | +13€ | 200€ |
| Portugal | +10€ | +9€ | +9€ | +9€ | +13€ | 180€ |
| Reino Unido | +2€ | +5€ | +5€ | +13€ | +12€ | - |

Fonte: SOUSA, 2012, p.11.

É claro que características específicas econômicas de cada país, assim como os custos para estar presente naquele mercado, influenciam no preço final do produto. Mas a marca tem consciência do valor percebido por seus consumidores, de forma que se torna possível praticar preços mais elásticos, como é o caso da França. Visto isso, o investimento em inovação nas linhas de produtos aumenta o custo para a firma, desse modo, acaba elevando o preço final. Entretanto, não é apenas em razão disso que decorreu esse encarecimento, as margens de lucro puderam ser ampliadas a partir da disseminação do prestígio da Havaianas.

Após o reposicionamento, os preços refletem o sucesso que a marca vem fazendo, uma

vez que os outros três fatores do marketing mix (produto, promoção e praça) são o que permitem a utilização de preços mais elevados. Sendo assim, pode-se concluir que ter o melhor preço não é essencial, como muitos exportadores brasileiros acreditam. Porém é evidente que existe diferença de elasticidade da demanda¹³ em cada setor, alguns produtos, como as *commodities*, dificultam criar uma diferenciação por valor agregado.

4.3.3 Praça

Nesta seção dissertar-se-á sobre as estratégias de distribuição e comercialização da empresa escolhida para este estudo de caso. Grande parte das empresas brasileiras adere à exportação indireta como forma de ingressar em novos mercados e essa escolha perdura por anos. Minervini (2012, p.172) aponta como principais desvantagens da utilização de distribuidores os seguintes pontos: (1) possibilidade de o revendedor enfatizar a sua marca, deixando de lado a do exportador; (2) problemas com pagamentos em casos que as mercadorias sejam consignadas; (3) pouco controle sobre os preços finais, promoção, política de venda e de produto.

A Alpargatas S/A, aderiu, em um primeiro momento, a estratégia de exportação indireta através de distribuidores. Depois de alguns anos sem domínio sobre seus revendedores estrangeiros, modificou a maneira de trabalhar com os mesmos, a partir do seu reposicionamento. Se no começo das exportações a empresa entregava o produto para o distribuidor sem controlar como ele o revenderia, após a década de 1990, ela passa a selecionar os revendedores que estejam alinhados aos seus ideais.

Conforme Sousa (2012, p. 9), foram contratados distribuidores exclusivos e a maneira de lançar os produtos foi reformulada, de modo que os mercados formadores de opinião receberiam primeiro o produto, e em um segundo momento, os canais de massa. Além disso, foi criado o departamento de exportação para administrar como seria a distribuição da mercadoria nos países estrangeiros. Assim é possível promover os negócios e a exposição nas lojas de maneira alinhada ao novo planejamento (QUEIROZ *et al.*, 2006, p. 12).

Os novos intermediários agregaram capacidade de planejamento à firma, uma vez que o seu conhecimento de mercado ajudou a elaborar as ações de marketing e vendas, assim

¹³ “A elasticidade da demanda é o relacionamento entre as mudanças nos preços e nas quantidades vendidas.” (PIPKIN, 2012, p. 102)

como prestar assistência aos consumidores em eventos e feiras. Nesse sentido, a marca posicionou-se em pontos-de-venda exclusivos, mais especificamente, em lojas parceiras conceituadas, como Le Printemps (Paris), Selfridges (Londres) e Saks Fifth Avenue (Nova Iorque), agregando valor à marca (QUEIROZ *et al.*, 2006, p. 13).

A abertura de escritórios em Nova Iorque e Madri, em meados de 2007, também são marcos importantes nas questões de distribuição da Alpargatas S/A. Essa ação possibilitou melhor conhecimento dos mercados, assim como melhor relacionamento com os distribuidores regionais. E mais, aproximou a empresa de mercados de alta movimentação, como o norte-americano e boa parte do europeu.

Posteriormente, a firma amplia suas opções de entrada em mercados externos ao adotar o sistema de franquias. Depois de verificar a eficácia do modelo *franchising*¹⁴ no cenário interno, a estratégia começou a ser utilizada além das fronteiras brasileiras, porque, segundo Minervini (2012, p.197), é uma colaboração que é interessante para ambas as partes, pois minimiza os riscos e tem sido uma fórmula de sucesso.

O perfil do investidor procurado é aquele que reúne as seguintes características (HAVAIANAS, 2017):

- Identificação com a marca havaianas;
- Dedicção ao negócio;
- Experiência no varejo;
- Conhecimento regional;
- Capacidade de investimento;
- Disposição para aproveitar as oportunidades relacionadas ao negócio;
- Facilidade de comunicação e relacionamento;
- Espírito de equipe.

Atualmente, a empresa oferece três modelos de negócio: loja de rua, loja de shopping e quiosque em shopping. As primeiras franquias fora do país de origem foram na Espanha e nos Estados Unidos, o mais importante é que tanto no Brasil, quanto no exterior as franquias têm tido bastante sucesso.

¹⁴ De acordo com European Franchise Federation (*apud* MINERVINI, 2012, p. 197), é um sistema de gerenciamento da comercialização (marketing) de produtos e/ou serviços, baseando-se em uma colaboração de duas empresas, legal e financeiramente independentes, o *franchisor* (franqueador) e o *individual franchise* (franqueado), em que o primeiro garante e impõe ao segundo o direito de administrar um negócio de acordo com o seu conceito (o do *franchisor*).

Por fim, a empresa adquiriu a Alpargatas Argentina e tem sua primeira subsidiária de produção fora do país. O investimento feito parece não trazer riscos elevados, pois a Alpargatas S/A pôde contar com todo o *know-how* e conhecimento de mercado dos profissionais da firma argentina. Além disso, a distância psíquica entre os latino-americanos é pequena em comparação aos estadunidenses e os europeus, o que facilita as questões relacionadas a marketing, e também o próprio gerenciamento interno, como o de recursos humanos.

Portanto essas foram as principais estratégias relativas à distribuição utilizadas, pela empresa estudada, no mercado internacional. A constante atualização e busca por novas oportunidades é um dos diferenciais dos seus gestores.

4.3.4 Promoção

Embora tenha passado por um processo de reformulação significativo na área de comunicação, a Havaianas sempre teve sucesso nas suas campanhas. Desde as propagandas com Chico Anysio repetindo o *slogan* “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”, são comerciais criativos e de boa aceitação do público. A história da Havaianas nas televisões brasileiras é marcada pela contínua presença de artistas famosos, estratégia que, na grande maioria das vezes, sempre teve boa resposta dos clientes.

As ações de promoção devem estar totalmente alinhadas ao planejamento de público alvo e posicionamento de mercado, pois é através delas que ocorre grande parte do contato dos consumidores com a marca. Sendo assim, a empresa sempre buscou transmitir nos mercados internacionais, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, as características do Brasil, tais quais, alegria, criatividade, samba, clima tropical e natureza exuberante. Para alcançar o objetivo, a marca abusa de cores vivas, ilustrações da natureza e pontos turísticos brasileiros.

Figura 5 - Anúncio 2016



Fonte: Acontecendo Aqui, 2017.¹⁵

Na Figura 5, a campanha global de 2016 que iniciou sua veiculação nos Estados Unidos, posteriormente sendo direcionada para os outros mercados. Na Figura 6, um anúncio utilizado no mercado francês. Portanto foi levando a brasilidade como identidade que a Havaianas se tornou artigo de moda.

Figura 6 - Anúncio veiculado na França



Fonte: ALEPT, 2007.¹⁶

¹⁵ Imagem disponível em: <<http://acontecendoaqui.com.br/propaganda/havaianas-estrela-campanha-global>> Acesso em: 21 jan. 2022.

Após o reposicionamento, a firma objeto desse estudo de caso foi bastante inteligente ao associar sua imagem a grandes eventos, exposições e lojas de alto padrão. No início das investidas em direção ao velho continente, a empresa expôs seus produtos em uma amostra da América Latina nas Galerias Lafayette, local conceituado em Paris no que diz respeito à moda e suas tendências. Essa participação demonstra a atenção dos responsáveis pelo planejamento às oportunidades inesperadas. Assim como presentear participantes do Oscar foi uma ação muito interessante, a distribuição de sandálias no evento foi possível devido ao distribuidor conhecer os produtores. Da mesma maneira aconteceram os editoriais da marca nas revistas Elle (francesa) e Cosmopolitan (norte-americana), em razão do empenho da assessoria de imprensa dos revendedores (MANAGEMENT 2005, p.6 *apud* PINENT, 2013, p.50). Evidencia-se então a importância da concordância de objetivos entre o intermediário e o exportador.

A utilização de artistas famosos sempre fez parte das peças publicitárias da marca, entretanto, ao buscar atingir consumidores de outros países, fez-se necessário contratar celebridades conhecidas na região explorada. Assim como depois da concretização no cenário internacional, a Alpargatas S/A passou a utilizar essa conquista como ferramenta para vender no mercado interno. Então se elaborou um comercial com as modelos Fernanda Tavares e Naomi Campbell, na cena elas trocavam presentes nos bastidores de um desfile. Então a brasileira entrega um pacote e diz que é o maior sucesso no Brasil, do mesmo modo a britânica, entrega seu presente e diz que é a última moda na Europa. Em seguida as duas abrem as embalagens e vêem que são dois pares de Havaianas iguais (HSM MANAGEMENT (2005, p.6 *apud* PINENT, 2013, p.50).

Com o passar dos anos, a empresa usou vários *slogans* diferentes, mas o mais interessante é a distinção da mensagem que se quer passar. Segundo Dias (2017), esses foram os *slogans* e as respectivas datas de utilização:

- Original do Brasil desde 1962. (2016)
- Havaianas, todo mundo usa. (1994)
- Legítimas só Havaianas. (década de 1980)
- As legítimas, recuse imitação. (década de 1980)

¹⁶ Imagem disponível em: <<https://aletp.com.br/2007/03/campanha-da-havaianas-vai-a-europa/>> Acesso em: 21 jan. 2022.

- A grande sandália. (década de 1970)
- Havaianas, As Legítimas. (1973)
- Diga-me com quem andas. (década de 1970)
- Não deforma, não tem cheiro, não solta as tiras. (década de 1970)
- Havaianas, o andar mais confortável do mundo. (década de 1960)

Primeiramente, buscava-se transmitir a ideia de utilidade da sandália e suas vantagens em relação aos concorrentes. Em um segundo momento, a marca se destaca no mercado nacional e se autodenomina “as legítimas”, colocando-se como a primeira marca de chinelos de borrachas. Atualmente o *slogan* busca reforçar a origem do produto depois de ter se espalhado por muitos países.

A agência de publicidade responsável pelas peças publicitárias da Havaianas é, há algumas décadas, a AlmapBBDO. As alterações necessárias para cada mercado são propostas pelas filiais na Europa, Estados Unidos e pelos distribuidores regionais, entretanto devem ter o aval da matriz no Brasil (GALINDO, 2012, p.73).

4.4 TEORIA

É muito raro, na conjuntura atual, uma empresa percorrer o caminho exato descrito pelas teorias de internacionalização. Muitas vezes, o desenvolvimento das firmas acontece de maneira muito rápida, outras já nascem globais. Nesta seção, serão relacionados os passos dados pela Havaianas com as diretrizes da Escola de Uppsala, que se apresenta como a teoria estudada mais condizente com o processo analisado.

Conforme visto no Capítulo 2, a Escola de Uppsala prevê os estágios e a sequência que eles acontecem buscando uma internacionalização com menos riscos para a firma. Essas etapas são, nessa ordem: não exportar regularmente; exportar através de um agente; instalar uma subsidiária de vendas; instalar uma subsidiária de produção. É claro que se passaram três décadas depois da criação desse pensamento, de maneira que surgiram outras estratégias utilizadas que não eram conhecidas na época.

Além disso, um ponto importante discutido pela teoria é a distância psíquica entre mercados. Autores da escola, como Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973 *apud* ROCHA, 2002, p.23) acreditam que as incertezas diminuem significativamente quando a empresa começa explorando mercados mais semelhantes ao seu ambiente doméstico, principalmente em

questões culturais, políticas e econômicas. Assim como a internacionalização gradual permite à firma adquirir conhecimento com as experiências presenciadas.

Portanto, percebemos que a Alpargatas S/A optou por iniciar seu processo de exportação vendendo sua mercadoria para distribuidores que revendiam nos mercados externos. Não são exatamente os agentes descritos pela Escola de Uppsala, mas são uma espécie de intermediário que não exige grande *know-how* em exportações e não oferece muitos riscos. E mais, os primeiros mercados explorados foram os países da América Latina, ou seja, aqueles que têm maior proximidade cultural e econômica do Brasil. Consequentemente começam a explorar mercados mais distantes, como alguns países da África e Ásia. Portanto, o primeiro estágio elaborado pela empresa converge de forma significativa com a teoria escolhida.

Já na segunda etapa, tem-se a criação de filiais comerciais nos Estados Unidos e na Espanha, visto as demandas potenciais nessas regiões. Podem-se analisar os escritórios da Alpargatas S/A no exterior como as subsidiárias de vendas previstas pelos autores. Nesse patamar, a firma já adquiriu bom conhecimento do mercado e tem condições de estar mais próxima dos seus consumidores estrangeiros.

Nesse período a empresa aposta em uma estratégia não abordada pela Escola de Uppsala, o modelo de franquias. Entretanto essa alternativa demonstra o conhecimento adquirido, uma vez que busca empreendedores para investirem em sua marca em troca de fornecimento de *know-how*. Ainda, o sistema converge com os princípios da Escola, pois oferece baixas incertezas, principalmente, para o franqueador.

A empresa então decide adquirir a Alpargatas Argentina e concretiza sua primeira subsidiária de produção no exterior. Para essa etapa, recentemente concluída, foi escolhido um país vizinho que se assemelha ao Brasil em muitos vieses, além de possibilitar um maior controle pela matriz devido à proximidade geográfica. Sobretudo é uma população conhecida da firma, é importante até mesmo para questões de recursos humanos.

Posto isso, a Havaianas foi adquirindo experiência no mercado internacional de forma cautelosa, passou cerca de treze anos somente exportando via distribuidor, para somente então instalar um escritório. Hoje se pode afirmar que a Alpargatas S/A é uma empresa global e com experiência em muitos mercados, e ainda que não tenha seguido exatamente os estágios estabelecidos pelos autores de Uppsala, é possível perceber que boa parte dos princípios

teóricos é aplicável ao caso.

5 MANUAL DE ESTRATÉGIAS

A decisão de internacionalização de uma empresa precisa ser decorrente de suas percepções quanto às oportunidades que esse processo promove. As oportunidades proporcionadas são: a expansão para novos mercados, bem como, a consolidação da firma no mercado brasileiro, dado que essa decisão provoca impactos internos na condução do negócio, como a melhoria na qualidade do produto ou serviço, *know-how*, fortalecimento da marca, entre outros benefícios.

Baseado na necessidade de tornar consistente a participação das empresas brasileiras no mercado internacional, este capítulo propõe-se a elaborar um conjunto de estratégias e diretrizes classificadas como apropriadas para exportarem e consolidarem-se nos novos mercados.

Os tópicos abordados serão: escolha de mercado; planejamento do *marketing mix*, explorando cada um dos seus compostos; estratégia de internacionalização.

5.1 ESCOLHA DE MERCADO

A escolha do mercado destino das exportações influi diretamente nos resultados da empresa. A realidade vivida pela firma no Brasil, não é a mesma a ser encontrada no exterior, seja por uma questão relacionada a produto, gestão, preço, promoção, parceiros ou outras variáveis importantes nesse processo.

“Não são todos os produtos de uma empresa que tem vocação para outros mercados, de maneira que é necessário identificar aqueles que têm maiores diferenciais competitivos e irão se destacar no novo ambiente” (MINERVINI, 2012, p.6).

Desta forma, devem-se elencar cinco fatores indispensáveis a serem analisadas em uma seleção de mercado, conforme explica Minervini (2012, p.149): (1) Conhecer as políticas, tanto de incentivo à entrada de empresas brasileiras, quanto de barreiras protecionistas, como tributos e normas técnicas; (2) Considerar a constância da taxa de câmbio; (3) Conhecer a cultura local, a fim de identificar a necessidade de adaptação de produto, preço e comunicação; (4) Identificar os possíveis concorrentes, muitas vezes desconhecidos, além das políticas de empresas multinacionais presentes no mercado importador; (5) Como será a própria coordenação da empresa exportadora depois de estar presente em vários mercados.

Esses aspectos abrangem distintas áreas que devem ser consideradas para ingressar nesse projeto de exportação. Atualmente, uma grande aliada para conhecimento de mercado é a *Internet*, através dela se tem acesso à uma infinidade de informações.

Na busca por informações relevantes sobre o mercado de interesse, torna-se essencial encontrar dados demográficos, dados sobre crescimento econômico, pesquisas sobre consumo, pesquisas sobre concorrentes, além disso, existem os próprios portais brasileiros que oferecem um bom suporte para o exportador. No Quadro 2 apresentam-se fontes seguras para buscar conhecimento de acordo com a informação procurada.

Quadro 2 - Fontes de informação

| Informações | Fontes de Consulta |
|---|--|
| Feiras internacionais | MDIC/Secretaria de Comércio Exterior (Secex) Ministério das Relações Exteriores (MRE) / Departamento de Promoção Comercial (DPR) Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX- Brasil) Confederação Nacional e Federação de Indústrias/ Centros Internacionais de Negócios - Rede CIN Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) Publicações sobre Comércio Exterior Internet (principalmente em www.baziltradenet.gov.br) |
| Potenciais compradores no exterior | MRE/DPR Apex-Brasil Centros Internacionais de Negócios - Rede CIN Sebrae Internet (principalmente em www.baziltradenet.gov.br) |
| Pesquisa de mercado | MDIC/Secex (Sistema Radar Comercial, em www.portaldoexportador.gov.br) MRE/DPR Apex-Brasil Revistas especializadas |
| Dados estatísticos do comércio exterior brasileiro | MDIC/Secex (Sistema Alice, em www.portaldoexportador.gov.br) |
| Estatística de importação por país | Câmaras de Comércio bilaterais Publicações estrangeiras |
| Acordos internacionais de comércio | MDIC/Secex/Departamento de Negociações Internacionais (Deint) MRE/DPR MF/Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) Confederação Nacional da Indústria (CNI) Internet |
| Regras de importação no mercado-alvo | Câmaras de Comércio bilaterais MRE/DPR |

| | |
|---|--|
| | Inmetro, relativamente a barreiras técnicas |
| Sistema de financiamento | MDIC/Secex Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) Banco do Brasil e demais bancos |
| Contratos comerciais | Consultores/Advogados especializados Câmaras de Comércio bilaterais Publicações especializadas |
| Oportunidade de investimento | MRE/DPR Apex-Brasil Câmaras de Comércio bilaterais |
| Informações gerais sobre comércio exterior | Internet, principalmente em www.portaldoexportador.gov.br Publicações especializadas Aduaneiras (editora especializada em comércio exterior): www.aduaneiras.com.br |

Fonte: LOPEZ; GAMA, 2011, p.60.

Em casos em que as vendas para o exterior são planejadas, divergindo daqueles que exportam por pedidos esporádicos, as firmas se baseiam nesses critérios para escolher seu mercado, conforme pode ser visto no Quadro 3, que mostra as escolhas e o respectivos objetivos.

Quadro 3 – Critérios de escolha de mercado e objetivos

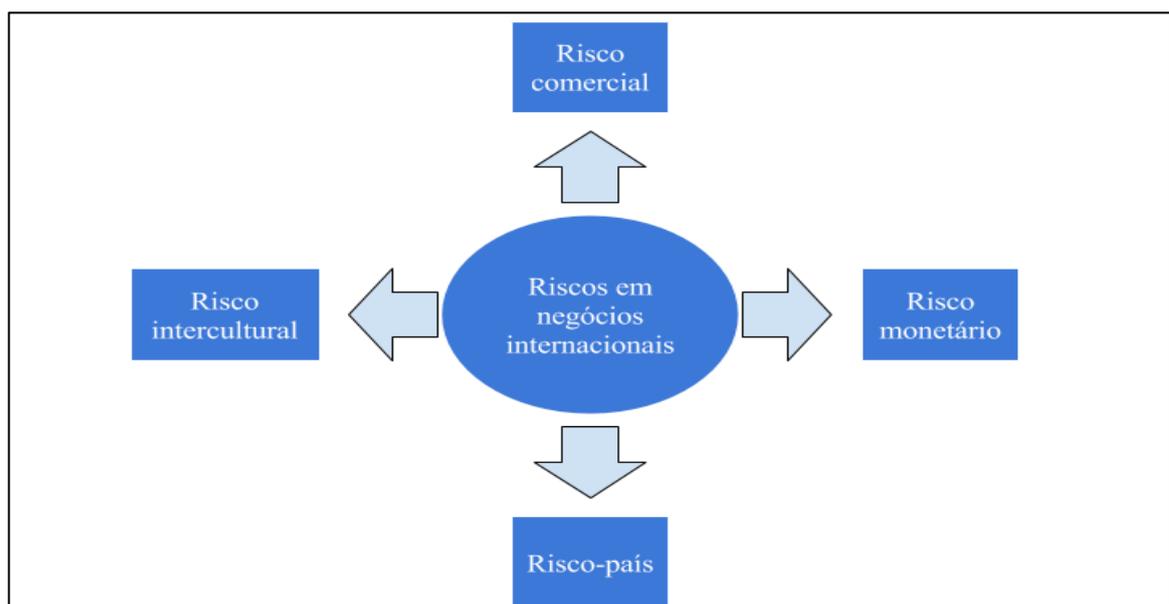
| Critério de escolha | Objetivo |
|---|---|
| Proximidade geográfica | Facilitar o contato e reduzir a distância psíquica. |
| Mercados de grande poderio econômico | Possibilidade de exportar grandes volumes. |
| Mercados semelhantes com o doméstico | Reduzir a distância psíquica, com relação à cultura, normas, gostos e tendências. |
| Copiar a estratégia adotada por outro exportador | Utilizar o caminho já desbravado. |
| Mercados com pouca concorrência | Facilitar a entrada de seus produtos |
| Mercados que tenham alto índice de conhecimento | Conhecer mais sobre determinado setor, propiciando para a empresa aprender com concorrentes e clientes. |
| Mercados que possibilitem ganhar vantagem sobre o concorrente | Impedir a entrada do concorrente ou antecipar-se. |
| Ciclo de vida do produto | Oportunidade de o produto ser novidade em outro país. |
| Mercados de mesma religião | Explorar um nicho específico de consumidores |
| Mercados com sistemas políticos semelhantes. | Ambientação do sistema político |

Fonte: elaborado pelo autor com base em, MINERVINI, 2012, p.155.

Alguns critérios são boas opções, principalmente quando tentam se aproximar da conjuntura que a empresa está acostumada. Entretanto, outros deles têm alto grau de incerteza, tais como imitar estratégia do concorrente, adentrar em um mercado somente porque não tem concorrência ou porque é grande. Essas ações, se não auxiliadas de outras informações importantes, não garantem um bom desempenho, pois excluem outras variáveis fundamentais no processo, por exemplo: demanda específica para o produto, estudar os concorrentes (no caso de grandes mercados) e diferenças entre as firmas exportadoras.

Segundo Cavusgil *et al.* (2010, p.10), existem quatro riscos importantes na atuação internacional de uma empresa, conforme a Figura 7. De modo que o risco comercial diz respeito a parceiros fracos, problemas operacionais, momento de entrada no mercado, intensidade competitiva e estratégia mal implementada. Ao passo que o risco monetário se trata da exposição monetária, avaliação de ativos, tributação estrangeira e preço inflacionário de transferência. Depois, o risco-país traduz aspectos relacionados à intervenção estatal, burocracia, corrupção, falta de proteção à propriedade intelectual, legislação desfavorável aos estrangeiros e instabilidade social e política. O último dos quatro riscos é o risco intercultural que é composto, basicamente, pelas diferenças culturais, estilos de negociação, estilos de processo decisório e práticas éticas. Ao analisar cada uma das incertezas percebe-se que boa parte delas são variáveis pertencentes ao mercado em que a firma se encontra. Dessa forma, ter bom conhecimento do mercado almejado diminui substancialmente a chances de fracasso.

Figura 7 - Os quatro riscos dos negócios internacionais



Fonte: CAVUSGIL *et al.* (2010, p.10).

Contudo, considerando os princípios da Escola de Uppsala, a firma deve adquirir conhecimento além das fronteiras nacionais a baixos custos. Portanto, é interessante considerar os mercados latinos, em um primeiro momento, como uma boa alternativa de destino para o início das exportações. Por outro lado, Conceição e Costa (2011, p.4) colocam que há regiões distantes geograficamente que possuem uma proximidade psíquica interessante, como é o caso de Inglaterra e Austrália, devido aos ingleses terem colonizado o país oceânico. Entretanto, o contrário também ocorre, Estados Unidos e Cuba, são imensamente distantes psiquicamente, embora tenham proximidade geográfica. É claro que determinados produtos tem vocação e demanda para serem exportados diretamente para mercados mais distantes. As diferenças entre empresas devem sempre ser analisadas.

Logo, diante de tantas variáveis presentes no processo de seleção de mercado, além das pesquisas realizadas na internet já mencionadas, a forma mais adequada e confiável para reunir informações sobre o mercado visado é através de uma pesquisa de mercado detalhada, que pode ser realizada por consultores (CAVUSGIL *et al.*, 2010, p.262). Uma pesquisa bem elaborada tem três fases, a primeira delas é a eliminação de mercados que não estejam alinhados à pretensão da empresa, a segunda é a exclusão dos mercados que tenham baixa absorção, mensurada por volume de importação, barreiras comerciais, estabilidade política e etc. Já na terceira fase, examinam-se profundamente os mercados restantes, analisando as importações e o consumo do produto que objetiva-se exportar, além de investigar a concorrência e as tendências econômicas do país (LOPEZ; GAMA, 2011, p.60).

Investir em pesquisas de mercado é muito menos custoso que uma ação internacional mal planejada, que além dos prejuízos monetários, pode passar uma impressão errada sobre a marca, sendo necessários vários anos para desfazer a imagem criada. E mais, “os pagamentos ao exterior de despesas com pesquisa de mercado é beneficiado com redução à zero da alíquota do Imposto de Renda (IR), cujo detalhamento consta em www.sisprom.mdic.gov.br” (LOPEZ; GAMA, 2011, p.60).

5.2 MARKETING MIX

No composto de marketing se encontram a maior parte dos obstáculos enfrentados pelas empresas brasileiras, conforme visto no Capítulo 3. Desde problemas no posicionamento de marca e estratégia de preços até os que são enfrentados nos canais de distribuição, são dificuldades sanadas com o devido planejamento do marketing mix.

Os produtos exportados por firmas nacionais, muitas vezes, não têm sua

comercialização controlada pelos fabricantes depois de sua venda, especialmente, no que diz respeito ao preço, promoção e distribuição. Mais especificamente, é comum o produtor embarcar a mercadoria e não se envolver mais com ela, contudo para construir uma marca forte e uma elasticidade de demanda maior, a firma precisa se envolver na trajetória do produto até o consumidor final.

Contudo,

A prática de Marketing Internacional exige uma visão global que perceba todas as áreas: a natureza e o tamanho do espaço de oportunidades, quem são os clientes, em que cultura estão inseridos, quais são seus desejos e necessidades, o que influencia e transforma essas necessidades, quem são os competidores reais e potenciais e etc (LOPEZ;GAMA, 2010, p.24).

Portanto, nesta seção expor-se-á estratégias e práticas de produto, preço, praça e promoção para que as empresas brasileiras consigam ser mais competitivas no mercado internacional.

5.2.1 Produto

As principais questões relativas ao planejamento de produto no âmbito internacional abrangem: escolher os produtos potenciais e seus respectivos mercados; promover adaptações quando necessárias; selecionar os produtos a serem adicionados ou eliminados; determinar qual marca, embalagem e serviços devem ser oferecidos aos consumidores estrangeiros (PIPKIN, 2012. p.45).

O primeiro passo é, como já foi tratado no Subcapítulo 5.1, avaliar internamente se o produto oferecido no mercado nacional tem vocação para ser comercializado em outros países, se sim, deve-se identificar os possíveis destinos. Para Minervini (2012, p.151) um produto com vocação internacional deve ter qualidade, *design*, inovação e preço. Visando entender como está a concorrência e se informar sobre a exportação brasileira de produtos similares, pode-se acessar o site¹⁷ do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). As feiras internacionais também são ferramentas importantes para conhecer o posicionamento do seu produto em relação aos concorrentes, ao visitá-las o produtor conhece novas embalagens, variações do produto e os preços praticados.

No presente manual, no conflito entre adaptação e padronização, defendem-se as adaptações, quando forem necessárias, é claro. Contudo as duas práticas têm setores que são

¹⁷ Acessar <www.inpi.gov.br>.

mais propensos, ou seja, nas *commodities*, a padronização da mercadoria é uma boa alternativa, diferentemente dos artigos de moda. Naisbitt (1994 *apud* PIPKIN, 2012, p.48) diz que a conjuntura econômica-política do século XXI será marcada pela abertura comercial e cooperação econômica, entretanto isso não acarretará em uma homogeneização das culturas, religiões e economias. As sociedades manterão símbolos e tradições de um povo, como idioma e religião, por mais integrados que estejam os mercados.

Então a adaptação não é uma obrigação para todos os mercados, existem casos em que não se fará necessária. O mais importante é o exportador ter consciência da possível necessidade de modificação e estar atento aos indicativos para tal. Carnier (1989 *apud* PIPKIN, 2012, p.49), argumenta que a firmas devem buscar um produto de aceitação universal e, a partir dele, fazer pequenas adaptações em razão das características de consumo do país explorado.

Lopez e Gama (2010, p.41) explicam duas maneiras relativamente simples e baratas de se investigar a aceitação comercial de um produto em um mercado desconhecido. A primeira delas se trata de discutir o produto com os prováveis importadores e distribuidores, visto que já conhecem o mercado de produtos semelhantes, esses parceiros podem identificar alguma necessidade de alteração. Já a segunda maneira, seria testar o produto com os consumidores finais, geralmente é feito através de uma amostragem do público-alvo. Nesse método é importante, além de registrar as reações positivas e negativas, entender a razão pela qual o produto foi aceito ou não.

Visto isso, outro ponto chave no planejamento de um produto é a sua qualidade. Muitas vezes a qualidade percebida no mercado interno pode não ser a mesma no mercado externo, os parâmetros que os clientes usam como base mudam devido aos concorrentes, valores culturais, necessidades e etc. Nesse sentido, caracteriza-se um produto de qualidade quando esse “possui a capacidade de desempenhar as funções para as quais foi concebido de maneira, ao menos, satisfatória. Portanto, produto de qualidade é o que atende às expectativas do consumidor” (LOPEZ; GAMA, 2010, p.43).

Cateora e Graham (2009, p.310) afirmam que os ciclos de vida dos produtos, de modo geral, estão diminuindo, maximizando, assim, o papel da qualidade e inovação. E mais, o autor afirma que, atualmente, os mercados estão mudando, de modo que são orientados pelos consumidores, diferentemente do que ocorria há alguns anos atrás. A grande competitividade na maioria das economias oferece um grande leque de opções para os clientes, sendo assim, cada vez mais é importante as firmas aliarem qualidade, preço e inovação.

Seguindo o exemplo do *case* estudado, a Havaianas (Capítulo 4) se posicionou no

mercado internacional como um produto de qualidade, pouco tempo depois de iniciar suas exportações. É evidente que a promoção teve papel fundamental na construção da marca, mas o produto também é um diferencial, através das constantes inovações (e adaptações), as sandálias são bem aceitas em muitos mercados. O fundamental é o exportador brasileiro investir no seu produto, de maneira que não economize em etapas cruciais do processo produtivo a fim de uma pequena diminuição do seu custo. Um produto comprado por sua essência e características é mais valioso e benéfico para a empresa do que aquele comprado pelo preço.

Lopez e Gama (2010, p.44) elencam três procedimentos importantes relacionados a qualidade: (1) identificar as exigências do mercado, através de pesquisas; (2) elaborar um programa de controle de qualidade baseado no resultado das pesquisas; (3) utilizar certificados de qualidade como *International Organization for Standardization* (ISO), bastante prestigiado internacionalmente.

Ao elaborar um método de controle de qualidade a empresa tem grandes benefícios, tais quais: racionalização da produção, garantia da qualidade pretendida, expansão de oportunidades, aumento dos lucros e criação de novas técnicas produtivas. Ainda, em casos em que o exportador não tem os certificados de qualidade, o importador pode solicitar uma inspeção, realizada por empresa especializada, no embarque. O inspetor emitirá um certificado atestando que a mercadoria está de acordo com as exigências técnicas do comprador (LOPEZ; GAMA, 2010, p.45).

A inovação também é uma característica importante no planejamento de um produto internacional, visto os grandes avanços tecnológicos, a rápida disseminação de informação e a competitividade. Entretanto, inovar não é apenas criar um produto pioneiro que atende uma demanda específica, como a fibra ótica, por exemplo. Inovar também é reconstruir e adaptar produtos e serviços já existentes, com o objetivo de oferecer algo percebido como diferente pelos consumidores (LOPEZ; GAMA, 2010, p.46). Exemplos disso são: oferecer um produto em novas cores, oferecer customização ou oferecer novos serviços de pós-venda.

O importante é a empresa não oferecer somente um produto, com a mesma apresentação, embalagem e *design* por muito tempo. Como visto no *case* Havaianas, essa estratégia não foi suficiente nem para o líder de mercado.

Como uma das ferramentas mais valiosas do produto e, conseqüentemente, da firma, tem-se a marca. Uma marca global é ainda mais interessante, é conceituada como “o uso, em escala mundial, de um nome, termo, sinal, símbolo (áudio e/ou visual), desenho ou comunicação desses elementos com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor

e diferenciá-los daqueles de seus concorrentes” (NADER; HAN, 2002 *apud* CATEORA; GRAHAM, 2009, p.329).

Para auxiliar na criação da identidade de uma marca, Lopez e Gama (2010, p.49) elencam cinco práticas: associar a marca a uma ideia ou palavra; usar um *slogan* repetidamente; eleger cores para representar a marca; criar um logotipo sofisticado; utilizar símbolos, como celebridades famosas, principalmente se forem exclusivos, assim como personagens animados. A marca deve servir para os consumidores identificarem o produto, e se consolidada, garante a fidelidade deles.

Nesse sentido, tem sido comum e exitoso, as marcas utilizarem a expressão “*made in*” para exportar. A Havaianas se aproveita da marca Brasil para fazer sucesso no exterior, do mesmo modo que outros exportadores brasileiros também podem utilizar, parece que os produtos aqui produzidos tem um diferencial para alguns consumidores (norte-americanos e europeus). É associando esse tipo de conceito à empresa que se constrói uma marca forte, é claro que boa parte dessa construção é responsabilidade da comunicação.

5.2.2 Preço

O preço é um dos principais compostos do mix de marketing, pois, além de ser resultado das outras três áreas, é o único que gera receita para empresa. É através da determinação do preço que a firma vai reaver todos os investimentos feitos em produto, promoção e distribuição, mais sua margem de lucro. Contudo, quando se trata de mercado internacional, as dúvidas aumentam sobre como chegar ao preço que o produto deve ser vendido.

É importante saber que o preço é uma ferramenta de marketing eficiente, e deve estar alinhado à estratégia de posicionamento da empresa. No início deste planejamento devem-se levar em conta algumas questões como: (1) o preço necessita condizer com a qualidade do produto; (2) precisa ser competitivo e ser visto como razoável no exterior; (3) é importante planejar as possibilidades de descontos e concessões que poderão ser oferecidas aos clientes; (4) prevenindo-se para possíveis situações em que os custos aumentem ou diminuam, é necessário elaborar estratégias alternativas; (5) o preço deve estar alinhado aos regulamentos *antidumping*¹⁸ (LOPEZ; GAMA, 2010, p.54).

¹⁸ *Dumping* é caracterizado quando uma empresa pratica preços, em mercado estrangeiro, menores que os praticados no ser mercado nacional, prejudicando o desenvolvimento das firmas naturais do país importador ou hospedeiro.

A formação do preço de exportação possui detalhamentos que envolvem o custo do produto, o lucro do produtor e o preço posto no momento da fabricação, que são custos internos. Além desses, também são agregados os custos externos, ou seja, que não estão envolvidos no processo de fabricação, mas que compõem os custos do produto, tais como embalagem, transporte, despachos internacionais, entre outros fatores, conforme pode ser visto no Quadro 4 .

Quadro 4 - Formação do preço de exportação

| | |
|----|--|
| 1 | Custo do produto (já somadas as despesas fixas e variáveis e eliminados todos os custo e impostos que não incidem na exportação e que são típicos do mercado interno). |
| 2 | Lucro do produtor. |
| 3 | 1 + 2 = preço posto em fábrica (<i>ex factory</i>). |
| 4 | Embalagem de exportação. |
| 5 | Transporte interno. |
| 6 | Transporte até o porto de saída. |
| 7 | Custo de documentos de embarque. |
| 8 | Custo de manipulação no porto de saída. |
| 9 | Eventuais faturas consulares (com aprovação dos consulados dos países de destino das exportações) e certificados de origem. |
| 10 | Eventuais impostos para exportação. |
| 11 | Soma de 1 a 10 - Preço FOB (<i>Free on board - Incoterm¹⁹</i>). |
| 12 | Custo de seguro. |
| 13 | Custo de transporte. |
| 14 | Custo de manipulação da embalagem no porto de destino. |
| 15 | Soma de 1 a 14 - Preço CIF (<i>Cost, Insurance and Freight - Incoterm</i>). |
| 16 | Custo de descarga no destino. |
| 17 | Taxas de importação e outras taxas. |
| 18 | Custo de agente alfandegário. |
| 19 | Soma de 1 a 18 - <i>landed price</i> (custo do produto colocado em armazém gerla). |
| 20 | Custo de transporte até o armazém do importador. |

¹⁹ Termo do comércio internacional.

| | |
|----|---------------------------------------|
| 21 | Margem sobre o preço do importador. |
| 22 | Margem sobre o preço do atacado. |
| 23 | Margem sobre o preço do varejo. |
| 24 | Soma de 1 a 23 - preço ao consumidor. |

Fonte: MINERVINI, 2012, p.216-217.

A riqueza de detalhes do autor ao apresentar os custos permite ter uma noção real e prática de como o exportador brasileiro pode formar seu preço para mercados externos.

Sobre as estratégias utilizadas na hora da precificação, basicamente existem quatro mais comuns: *skimming*; penetração; margem de lucro sobre o custo; defesa ou manutenção de mercado. A estratégia de *skimming*, também conhecida como seleção e desnatação, consiste em praticar preços altos logo na entrada no mercado para selecionar a “nata”, público A e, as vezes, B. Já a penetração se traduz em usar preços baixos no início para chamar a atenção para o produto e o público conhecê-lo. Em seguida, tem-se a estratégia de margem sobre o custo, é a mais simples delas e por isso a mais usada. Basicamente, é calculado o custo do produto e acrescentado a margem de lucro desejada pela firma. Por fim, a prática de defesa e manutenção de mercado, onde o preço é determinado baseando-se na concorrência, acompanhando as variações ocorridas (LOPEZ; GAMA, 2010, p.54).

Não é possível eleger uma dessas práticas como a perfeita para todos os casos, devem ser consideradas variáveis, como o tipo de produto, de mercado e o público-alvo. Contudo é prudente conhecer algumas diferenças entre elas e em que situações são mais adequadas. A primeira estratégia abordada (*skimming*) é indicada para atingir um segmento de mercado pouco sensível ao preço, onde valor percebido pelo cliente é mais importante. Além disso, empresas que tenham produtos novos ou inovadores que não tenha concorrência bem desenvolvida podem utilizá-la também. Em suma, são poucas as empresas brasileiras que conseguem se beneficiar dessa prática com êxito (CATEORA; GRAHAM, 2009, p.487).

A estratégia de penetração de mercado é baseada no estímulo do mercado e das vendas através da abundante oferta de produto a preços baixos (BELLMAN; BALL, 2005 *apud* CATEORA; GRAHAM, 2009, p.487). Sendo assim, a firma conquista rapidamente e detém sua fatia do mercado, mas para oferecer preços baixos e manter-se lucrativa é necessário ter significativas economias de escala e de mão de obra, como as empresas chinesas.

Por outro lado, a estratégia de precificação a partir dos custos é bastante simples, entretanto não leva em consideração a concorrência, o valor percebido pelo cliente ou as diferentes demandas de cada país. Embora, em tese, garanta a margem de lucro planejada pela a firma, essa prática, muitas vezes utilizada no mercado interno com razoável sucesso, é arriscada no cenário internacional. Além do mais, as políticas *antidumping* podem causar sérios problemas para o exportador.

Por fim, a estratégia de defesa e manutenção de mercado é muito aplicada pelos produtores de *commodities* em setores oligopolistas, geralmente existe um líder que é seguido pelas menores, que mudam seus preços de acordo com a empresa seguida, e não conforme as alterações dos seus custos (KOTLER; KELLER, 2006, p.445). Algumas das deficiências estão na dificuldade de perceber autonomamente as demandas dos mercados e não explorar adequadamente seu produto e marca (deixando de buscar maior margem lucro).

Então a firma deve avaliar internamente seus custos, mas principalmente elaborar um plano de marketing e assim adotar uma estratégia de preço condizente.

5.2.3 Praça

O foco dessa seção será as principais opções de canais de distribuição utilizados para exportar, buscando investigar em quais casos cada um deles é recomendado. Sobretudo, identificar aqueles que são apropriados e estão de acordo com a conjuntura das firmas brasileiras. Ao analisar as opções de canais de exportação, nota-se uma grande variedade de alternativas e, principalmente, a dificuldade encontrada pelas empresas brasileiras para escolher dentre elas.

Segundo os preceitos da Escola de Uppsala, as firmas devem explorar novos mercados e adquirir conhecimento com baixos riscos. Nesse sentido, entende-se como recomendável às firmas brasileiras, sem experiência no mercado internacional, iniciarem o processo de internacionalização através de um intermediário. Aderindo à essa estratégia, o exportador necessitará de baixo conhecimento nessa espécie de negócio e pouco investimento. Embora algumas vezes utilizar um distribuidor, uma *trading company* ou um agente aumente os custos, garantem segurança e, principalmente, o ganho conhecimento sobre mercados estrangeiros.

Sendo assim, elege-se como as principais alternativas para os exportadores brasileiros

entrarem em um novo mercado: agente comercial, distribuidor, empresa de gestão da exportação, *trading company* e consórcio de exportação.

Em relação ao agente comercial, “é um executivo ou uma empresa, com sede quase sempre no país importador, que promove os produtos da empresa exportadora e se remunera por meio de comissões sobre vendas realizadas” (MINERVINI, 2012, p.174). É indicado para empresas que não tem grande fluxo de vendas, isto é, para o início das exportações pode ser uma boa alternativa. Esses agentes podem trabalhar, ou não, com exclusividade, sendo assim, deve-se considerar os outros produtos que o agente representa, pois podem haver possíveis concorrentes ou produtos mais rentáveis. Quadro 5, baseada nos argumentos de Minervini (2012, p. 175), Lopez e Gama (2010, p.89), expõe as principais vantagens e desvantagens de escolher o agente como intermediário.

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do agente comercial

| Vantagens | Desvantagens |
|--|--|
| Ao conhecer o mercado, o agente pode ajudar na elaboração dos planos de vendas e distribuição. | Pouco controle sobre a conduta do agente no processo de negociação, podendo pôr em risco a imagem e credibilidade do exportador. |
| O agente com credibilidade no mercado facilita a introdução do produto. | O agente pode não considerar a capacidade de pagamento do comprador. |
| O sistema de comissão deve resultar em motivação para o agente. | Em caso de agente não exclusivo, há uma tendência em focar nos produtos mais rentáveis |
| O cliente conhece os compradores e pode controlar os preços praticados. | É possível que o agente não esteja em consonância com os objetivos de posicionamento e plano de marketing do exportador. |
| Custo, relativamente, baixo. | Baixo controle sobre o mercado. |
| A firma pode exportar para mais de um mercado. | Os contratos firmados com agentes são regidos pela legislação do país importador, havendo, no caso de mais de um mercado, uma necessidade atentar-se às diferenças de um para outro. |

Fonte: Autor.

Esse intermediário é comumente utilizado por empresas brasileiras, mais

especificamente, 28%²⁰ delas utilizam agentes (exclusivos ou não), mas é fundamental que a escolha desse parceiro seja feita com cautela, pois os interesses dele podem não ser os mesmos dos exportadores.

Já a exportação feita por distribuidor, trata-se de vender o produto para uma empresa (raramente pessoa física) no exterior, por um preço menor, para ser revendido no mercado internacional. Ou seja, o distribuidor coloca sua margem de lucro sobre o valor de compra e vende para o varejo, em regra.

Esse intermediário se diferencia do comerciante comum em razão dos direitos e obrigações contratuais (renovadas periodicamente com certa longevidade). Um exemplo é o compromisso em atuar de acordo com a política de preços do exportador, por outro lado tem direito a abastecer determinadas regiões com produtos específicos. Além disso, em geral, ele oferece um espaço de armazenamento, peças de reposição e serviços de manutenção, portanto é indicado para produtos que necessitem assistência técnica ou reparos. (LOPEZ; GAMA, 2010, p.89).

E mais, o distribuidor permite que o exportador tenha um controle razoável sobre promoção, estoques, relacionamento com o cliente, entre outras funções da distribuição. Quando essa categoria de intermediário entende uma linha de produtos como lucrativa, acabam administrando-a da forma como o fabricante deseja (CATEORA; GRAHAM, 2009, p380). Nesse sentido, sanaria um dos grandes problemas dos exportadores brasileiros, a falta de controle sobre o marketing mix, depois exportação. Foi assim que a Havaianas conseguiu se posicionar como queria nos mercados estrangeiros.

Outra alternativa para o exportador é a empresa de gestão da exportação, é utilizada por muitas pequenas e médias empresas, caracteriza-se por ser uma espécie de departamento de exportação “alugado”. A firma contratada gerenciará os processos relacionados ao mercado internacional, de modo a evitar gastos provenientes da abertura de um setor para tal finalidade, assim como gastos desnecessários gerados pela falta de experiência (MINERVINI, 2012, p.172).

Este intermediário pode exercer muitas funções, desde questões internas como avaliação da capacidade exportadora até supervisão dos processos de exportação e procedimentos administrativos relacionados. A maioria dos exportadores brasileiros iniciantes

²⁰ Ver Tabela 6 (p. 36).

ainda não perceberam os benefícios que essas firmas podem trazer para o seu negócio. Em razão da falta de experiência e preparo, tem-se a imagem que as empresas de gestão são somente um intermediário de vendas. Contudo esses parceiros fazem pesquisas, fundamentais na seleção do mercado, e identificam importadores potenciais, somente nessas duas funções muitas empresas não têm conhecimento para tal e acabam fracassando por esse motivo. E mais, assistir quanto à logística, orientar o plano de internacionalização, elaborar documentação necessária à exportação, assistir em relação às marcas e patentes, além de preparar o exportador para feiras internacionais, são outras atividades exercidas por essas firmas.

A remuneração delas é feita através de honorários fixos acordados com o contratante, também pode ser acrescidos de comissão sobre o faturamento. Sobretudo, essa opção para os produtores é a possibilidade de reduzir substancialmente os custos da inexperiência (MINERVINI, 2012, p.173).

Em seguida, têm-se as *trading companies*, empresas comerciais exportadoras localizadas no país do produtor, que adquirem os produtos no mercado nacional para revender internacionalmente. Esse tipo de firma recebe incentivos fiscais, mas deve obedecer a uma série de parâmetros e exigências estabelecidas no Decreto-lei nº 1.248/72, de novembro de 1972 (FARO, R.; FARO, F., 2012, p.232).

É uma boa estratégia para empresas de pequeno e médio porte, que não possuem experiência internacional ou estrutura para atuar diretamente fora do Brasil. Um dos pilares da atuação das *tradings* é uma forte e variada rede de contatos, tais como: fornecedores, consultores, governos, atacadistas, firmas de seguros, firmas de distribuição, clientes, agentes financeiros, agentes comerciais, outras *tradings*, associações empresariais e meios de comunicação. Outras características dessas empresas são estrutura internacional consolidada, conhecimento de mercado, qualificação dos colaboradores, disponibilidade de capital para investimento, especialização em produtos e seus mercados, assim como diversificação dos serviços oferecidos para seus clientes (MINERVINI, 2012, p.176).

Portanto, as *trading companies* são indicadas para produtos com menor conteúdo tecnológico, inovação, design e que necessitem de uma promoção simplificada. Isto é, essas empresas estão mais direcionadas a comercializar commodities ou semelhantes, em grande escala. Se o exportador perde o controle sobre estratégias de marketing, corre o risco de criar uma imagem não desejada no exterior.

Já os consórcios de exportação podem ser descritos como associações de empresas que buscam reduzir os custos e riscos dos participantes no processo de inserção internacional. Tornando mais seguro e menos trabalhoso o processo de exportação, empresas de micro, pequeno e médio porte têm sido as principais praticantes do modelo. (FARO, R.; FARO, F., 2012, p.234).

Minervini (2012, p.) dedica um capítulo inteiro para analisar os consórcios de exportação. E diante disso, destaca as principais causas de insucesso das pequenas e médias empresas:

- Falta de equilíbrio entre as capacidades: empresarial, administrativa e técnica.
- Profissionais não preparados.
- Desinformação.
- Visão imediatista.
- Falta de conhecimento das políticas governamentais de auxílio à exportação.
- Ausência de poder contratual.
- Organização interna inadequada.
- Falta de identificação do público alvo.
- Baixa capacidade produtiva.
- Estrutura comercial inadequada.
- Pouco recurso financeiro.
- Ausência de plano de ação.
- Foco exacerbado no preço e não na qualidade e nos serviços oferecidos.
- Baixa capacidade de cooperação com outras empresas.

Sendo assim, o autor argumenta que os consórcios são altamente recomendáveis para a realidade brasileira, principalmente, o consórcio de serviços. Nele, as firmas mantêm sua individualidade, mas colaboram para gerar uma série de serviços relacionados ao mercado externo, de modo que pode ser considerado um departamento de exportação. Vendas são feitas individualmente pelo exportador e eles têm contato direto com o comprador. As principais vantagens do consórcio são (MINERVINI, 2012, p.240-241):

- Redução do custo proveniente da falta de experiência.

- Maiores possibilidades de entradas em novos mercados.
- Contato com diferentes compradores, melhorando a qualidade do produto.
- No momento em que o grupo apresenta um portfólio maior de produtos propicia um número maior de importadores interessados.
- Possibilita executar projetos que não seriam possíveis de maneira individual.
- Diversidade de mercados.
- Acesso à informação.
- Constância nas vendas.
- Planejamento a longo prazo.
- Possibilidade de redução de custos mediante conhecimento de novas tecnologias e, conseqüentemente, maior lucratividade.
- Maior poder de barganha com fornecedores, governo e clientes.
- Possibilidade de criação de uma marca forte.
- Maior visibilidade.

Sobretudo,

Parece difícil acreditar nessas vantagens, mas, na grande maioria dos casos, os empresários que têm se associado afirmam que elas existem. De fato, é inestimável o conhecimento compartilhado por muitos integrantes, pois será maior o volume de recursos e, principalmente, de informações e experiências para trocar (MINERVINI, 2012, p.241).

Assim sendo, todos os modelos de canais de exportação podem ser bem aproveitados por empresas brasileiras, contudo aquele que mais corresponde às dificuldades encontradas nesse processo e os princípios desse manual é o consórcio. Pois apresenta solução ao problema da exportação momentânea e possibilita um planejamento do marketing mix eficiente, assim como a exportação (e aprendizagem) a baixos riscos.

5.2.4 Promoção

As estratégias de comunicação e promoção são fundamentais para passar a imagem desejada e gerar volume de vendas. Inclusive, os canais de comunicação podem determinar a entrada ou não de uma firma em determinado mercado, por exemplo, produtores de brinquedos não irão investir em regiões onde não são permitidas propagandas televisivas direcionadas para crianças (CATEORA; GRAHAM, 2009, p.430).

É nesse composto do marketing mix que as diferenças culturais devem receber maior importância, adaptações de nome de produto, linguagem e abordagem visual podem ser necessárias. Os consumidores podem não entender a mensagem emitida pela empresa como ela espera. O Quadro 6 mostra alguns *slogans* que não alcançaram o objetivo almejado. Sobretudo, a firma deve investir na promoção para tornar seu produto conhecido no mercado internacional.

Quadro 6 - Slogans mal planejados

| Empresa e localidade | Slogan publicitário pretendido | Tradução literal |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Parker Pen Company na América Latina | “Use Parker Pen, evite embaraço!” | “Use Parker Pen, evite gravidez!” |
| Pepsi na Alemanha | “Viva com Pepsi.” | “Saia do túmulo com Pepsi.” |
| Pepsi em Taiwan | “Viva com Pepsi.” | “Pepsi ressuscita seus ancestrais.” |
| Fisher Body na Bélgica | “Carrocerias Fischer” | “Defuntos Fischer” |
| Cigarros Salem no Japão | “Salem - Sinta-se livre.” | “Fumar Salem deixa sua mente livre e vazia.” |

Fonte: CAVUSGIL *et al.*, 2010, p.109.

Promoção no âmbito internacional é, muitas vezes, diferente do que é feito no mercado nacional. Algumas das principais ferramentas são: feiras internacionais, internet, mídias, missões comerciais e materiais impressos. É necessário que todas essas ferramentas promovam a empresa de forma institucional, ressaltando a capacidade técnica, a qualidade e, principalmente, os produtos, com riqueza de detalhes (imagens, características técnicas e funcionamento), através de uma linguagem de fácil entendimento (FARO, R.; FARO, F., 2012, p.212).

As feiras internacionais, além de serem importantes para adquirir conhecimento, podem ser o instrumento de promoção mais significativo. Existem feiras amplas, como a Feira de Milão²¹ que abrange vários setores, e as especializadas, como Feira do Móvel²², na Alemanha. No total, há, aproximadamente, 1.070 delas, concentrando-se 44% na Europa (MINERVINI, 2012, p.132).

²¹ Mais informações em <www.feiramilano.it>.

²² Mais informações em <www.imm-cologne.com>.

Existem muitos motivos para participar de uma feira, contudo algumas firmas, até mesmo as que participam, não sabem boa parte dos benefícios advindos desses eventos. Dois deles merecem destaque: (1) sete em cada dez empresas realizam compras a partir das feiras; (2) realizar contatos por intermédio de uma feira necessita menos recursos que por outros meios. Contudo, existem outros motivos, como (MINERVINI, 2012, p.135):

- Alta concentração de consumidores e empresas do setor.
- Possibilidade de analisar as reações dos clientes perante o produto.
- Aproveitar-se da impulsão de compra por parte dos visitantes.
- Conhecer novos públicos.
- Custo por contato atraente.
- Possibilidade de conhecer investidores.
- Construção da imagem.
- Realização de pesquisa de mercado.

Contudo, a escolha da feira deve ser cautelosa, é necessário investigar se o investimento trará o retorno previsto, pois uma feira com um público não interessante para a empresa pode causar prejuízos. Assim sendo, o público pode variar de executivos à procura de fornecedores, distribuidores procurando representantes, consórcio de compras, engenheiros e técnicos, *trading companies*, imprensa especializada, concorrentes e curiosos.

Planejar-se para participar de uma feira não é tão simples, é importante que o produtor conheça, como visitante, o evento antes de expor seus produtos. Dessa forma, é possível basear-se na concorrência e conhecer como funciona a feira.

A internet é uma grande ferramenta contemporânea para a promoção, apresentando novas possibilidades a todo o momento. As alternativas iniciam-se pelo site da empresa, uma loja em funcionamento vinte e quatro horas por dia a um baixíssimo custo, até a presença em mídias sociais como Facebook, Youtube, Instagram e Twitter. Sobretudo, a internet é uma forte aliada na disseminação do produto, por meio de anúncios patrocinados, é possível atingir centenas de milhares de pessoas gastando pouco e ainda obter relatórios detalhados sobre as reações do público, assim como traçar um perfil para o mesmo. Também pode ser aplicada como canal de entrada em alguns mercados.

Em suma, em qualquer uma das ferramentas *online*, é preciso ser claro, objetivo e direcionado para o público alvo escolhido. Na maioria dos casos é interessante evitar a poluição visual em demasia, facilitando assim a captação da mensagem. E por fim, é preciso

conscientizar-se que, independentemente do setor da firma, a internet, de alguma forma, pode ajudar significativamente.

Por outro lado, têm-se as missões comerciais, que são viagens ao exterior de um grupo de empresários, juntamente com entidades representativas dos produtores, para realizar contatos comerciais. Algumas vezes, têm a participação do Ministro das Relações Exteriores promovendo os exportadores no cenário internacional (FARO, R.; FARO, F., 2010, p.76).

Partindo, na maioria dos casos, do governo ou de entidade representativa, tem muitas vantagens para os participantes. Nesse sentido, são benefícios:

- Identificar novos mercados.
- Facilidade de acesso a um mercado, em relação a custos e transporte.
- Baixo custo em relação à exposição atingida pela empresa.
- Construção da imagem.
- Conhecer concorrentes.
- Analisar os pontos a melhorar da empresa.
- Adquirir experiência.
- Identificar novos clientes e consolidar o relacionamento com os já conhecidos.
- Conhecer novas tecnologias.

Contudo, assim como as feiras, nem todas as missões são recomendáveis, algumas delas contam com participação de muitas firmas de setores variados. Sendo assim, o ideal são aquelas que reúnem cerca de dez empresas do mesmo setor. E mais, os organizadores devem ter conhecimento sobre o mercado visado, assim como selecionar os parceiros exportadores e importadores com cuidado e prestar assistência depois do término da missão (MINERVINI, 2012, p.120).

Sobretudo, essas são as principais ferramentas de promoção no exterior indicadas para as firmas brasileiras que não têm grande experiência com exportação, pois são auxiliadas e/ou oferecem baixos riscos. A crescente promoção, participando de feiras e missões promoverá o ganho de conhecimento, podendo assim, explorar outras alternativas mais complexas.

5.3 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização e a crescente competitividade nos mercados determinam que as firmas, especialmente aquelas com planejamento de longo prazo, busquem alternativas além de

vender no mercado doméstico. Ou seja, não é seguro e saudável para a empresa depender de um único mercado, pois crises econômicas, a entrada de um produto revolucionário ou até um produto estrangeiro com melhor qualidade e preço podem acabar com a estabilidade.

Visto isso, o processo de internacionalização pode ser entendido como levar uma empresa ou marca a vários países, universalizando-se (MINERVINI, 2012, p.283). Existem muitas maneiras de alcançar esse objetivo, mais especificamente, há diversos níveis de envolvimento com esse processo, seja através de exportação (e seus canais), *francising* ou até produzindo no exterior.

Observa-se ao comparar empresas envolvidas com mercados estrangeiros e empresas que atuam somente dentro das fronteiras brasileiras, uma grande diferença em questão de organização interna e estabilidade. Contudo essas distinções não são frutos das exportações, por exemplo, e sim da maturidade que essas firmas atingiram e, por isso, atuam internacionalmente. Isto é, empresas consolidadas e que contam com um planejamento estratégico bem elaborado buscam explorar opções fora do Brasil (MINERVINI, 2012, p.283).

Para nortear a forma de internacionalização defendida no presente trabalho, elegem-se os princípios da Escola de Uppsala, por tratar-se de uma estratégia que oferece menos riscos, dispensa grandes investimentos iniciais e grande *know-how*. Dessa forma, acredita-se que as empresas devem aumentar o seu envolvimento, planejadamente, com a internacionalização, de modo a iniciar suas exportações através de agentes de vendas, *trading companies* ou consórcios de exportações, conforme visto na Seção 5.2.3. As exportações proporcionam a aprendizagem sem grandes riscos. Entretanto, verifica-se que muitas firmas brasileiras perdem o controle sobre o marketing quando utilizam de intermediários para exportar, portanto deve-se estar atento às negociações a fim de assegurar o exercício das estratégias de produto, promoção e preço, para posteriormente, ter uma marca consolidada.

A distância psíquica deve ser considerada em todos os momentos da internacionalização, desde a exportação até o IED. Conforme foi analisado, os efeitos negativos de não perceber as diferenças entre mercados são determinantes em todo o processo. No Subcapítulo 5.1 analisaram-se as maneiras de como adquirir conhecimento sobre os mercados almejados. Sobretudo, merece destaque a análise do risco-país, em especial às conjunturas políticas e legais, pois devem ser estáveis.

O segundo estágio do processo de internacionalização seria eliminar intermediários e terceiros para ter total controle sobre os negócios através de uma subsidiária de vendas, isto é, a instalação de um escritório ou de uma unidade de vendas com pequeno estoque. Essa etapa

proporciona maior controle sobre as operações relacionadas à logística, posicionamento de mercado, relacionamento com o cliente, conhecimento de mercado e da legislação local. Sendo assim, a empresa precisa de recursos financeiros, treinamento para seus profissionais que irão atuar no país escolhido e já conhecer com certa intimidade o mercado em que está atuando. A autonomia na área de vendas e a proximidade do mercado deve proporcionar crescimento e ganho de *market share*²³ e boa estabilidade.

E mais,

O investimento direto apoia as exportações e vendas no exterior de produtos diferenciados, criando logística de distribuição que facilita a operação, aproximando a firma dos clientes, permitindo a realização de operações de manutenção, serviços pós-venda etc. Nesse sentido, o investimento direto é uma atividade necessária para a firma (PROCHNIK *et al.* in DE NEGRI; ARAÚJO, 2007, p. 352).

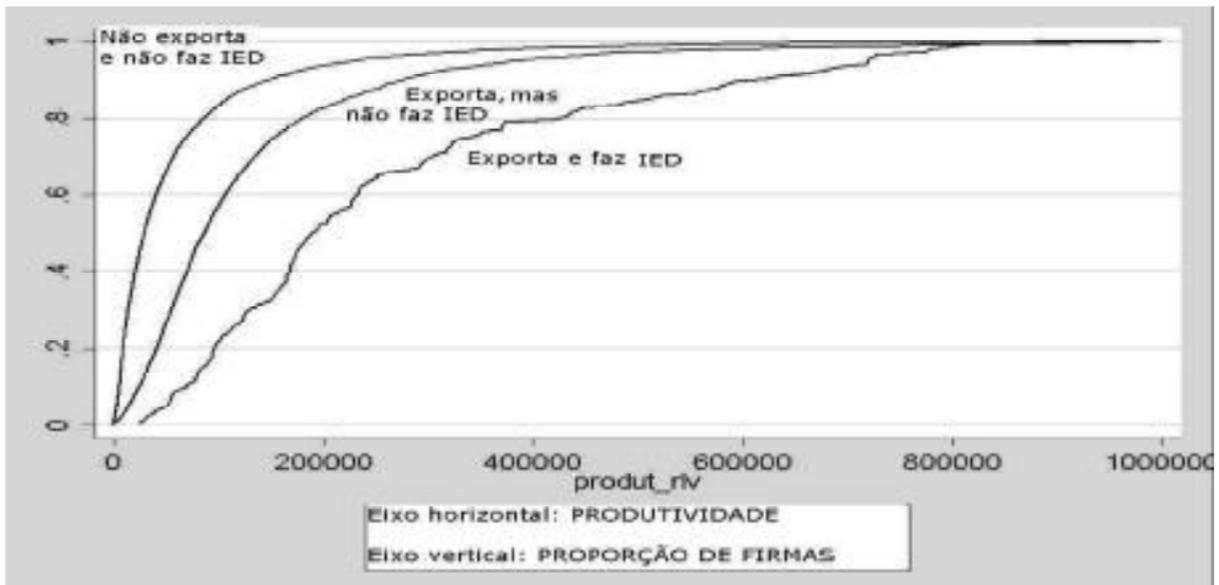
Por fim, depois de conhecer muito bem o mercado, estar estável e com boa demanda, a firma deve instalar uma unidade produtiva. Tendo o máximo controle das operações ao investir diretamente em um mercado, a firma tem vantagens como:

- Redução dos custos de transporte, visto que está produzindo no mercado consumidor.
- Estará sujeita a legislação do país, muitas vezes pode proporcionar ganhos em escala, devido à mão de obra mais barata e inexistência de tarifas de importação.
- Facilidade em acompanhar as alterações das exigências do mercado.
- Facilidade de distribuição.
- Aumento da competitividade no cenário global.
- Oportunidade de atender melhor seus clientes em razão da proximidade.
- Oportunidade de se posicionar perto dos principais clientes.
- Acesso à matéria-prima. Algumas indústrias precisam estar onde há matéria-prima próxima, por exemplo, as vinícolas.
- Ganho de *know-how* devido aos novos desafios.
- Evitar barreiras comerciais.

Sem dúvida essa etapa é a mais complexa e necessita muito planejamento. Contudo, o Gráfico 1 argumenta a favor do IED, trazendo um comparativo de produtividade entre as empresas que (1) não exportam e não investem, (2) exportam e não investem e (3) exportam e investem. É possível concluir que a amostra daquelas que possuem IED é mais produtiva, pois produzem mais com menos firmas.

²³ Percentual de participação de uma empresa em um mercado.

Gráfico 1- Produtividade das firmas industriais brasileiras



Fonte: Pesquisa Industrial Anual (PIA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pesquisa de Inovação (Pintec)/IBGE e Banco Central (*apud* DE NEGRI; ARAÚJO, 2007, p. 346)

Entretanto, o investimento em uma unidade produtiva só deve ocorrer quando a receita das exportações for expressiva diante do total de receitas da firma. Isto é, o IED tem de se fazer necessário para ser realizado. Segundo Cavusgil *et al.* (2010, p.333), investir diretamente pode trazer enormes vantagens, contudo exige muita experiência internacional para o projeto ser bem sucedido.

Visto isso, a estratégia de internacionalização mais adequada para as firmas brasileiras se traduz em avançar gradualmente no mercado internacional. Considerando, principalmente, as diferenças entre setores e a realidade de cada empresa, é necessário elaborar um planejamento bem estruturado, iniciando pela exportação até chegar ao IED.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação internacional das empresas brasileiras, em sua maioria, não é satisfatória. Os exportadores desenvolveram uma cultura empresarial de exportar somente quando há dificuldades no cenário interno. Ainda, a presença de investimentos diretos realizados por ativos brasileiros é mínima. Quanto à primeira situação, os principais problemas encontrados pelas empresas brasileiras no processo de exportação estão relacionados à falta de planejamento a longo prazo, mais especificamente, abrem mão do controle do marketing mix para vender através de um intermediário. O pequeno envolvimento com os negócios internacionais acaba prejudicando uma atuação contínua e sólida.

Com relação aos IED, os obstáculos são ainda maiores, principalmente se analisarmos as empresas que produzem fora do Brasil. Algumas das justificativas encontradas para essa conjuntura são: ambiente macroeconômico não propício, fundamentalmente, em razão das taxas de juros elevadas; a maior parte do volume das exportações brasileiras é baseada em *commodities*, de modo que não necessitam apoio direto (investimento); a baixa representatividade da receita das exportações frente à receita total das firmas nacionais, não justificando um maior envolvimento com o mercado externo.

Analisando o *case* da Alpargatas S/A, mais especificamente da marca Havaianas, conclui-se que é possível operar de forma diferente em mercados estrangeiros. Ao examinar o caminho trilhado nota-se uma expressiva mudança quanto ao posicionamento, o qual se encaminhava para a realidade de muitos exportadores, isto é, comercializar um produto de baixo valor agregado. A história dessa empresa serve de lição para as demais, depois de encontrar sérias dificuldades, reestruturou-se através de novas estratégias de produto, preço, distribuição e promoção.

Sendo assim, no Capítulo 4 elaborou-se um manual com as melhores estratégias relacionadas à seleção de mercado, marketing mix e internacionalização para facilitar o processo de inserção internacional das empresas brasileiras. Quanto à seleção de mercado, a melhor alternativa para se obter informação e selecioná-lo é por meio de pesquisas especializadas bem elaboradas. Já em relação ao mix de marketing, considerando que adotem as ferramentas expostas de precificação, produto, promoção e, especialmente, distribuição, conclui-se que os exportadores brasileiros têm condições de operar de forma mais eficiente.

E mais, a maneira de se internacionalizar das firmas nacionais, em geral, não

contempla produzir no exterior. Contudo, é preciso que haja um maior envolvimento com o meio internacional, pois é um ambiente de aprendizagem inestimável para os empresários, visto a troca de conhecimento constante. Para aumentar o número de IED, criou-se um plano de internacionalização gradual, baseado na Escola de Uppsala, que facilita a expansão internacional das empresas brasileiras.

Portanto, o presente trabalho alcançou o seu objetivo central, propor alternativas melhores para os exportadores, depois de analisar a conjuntura atual. As estratégias elaboradas têm condições de proporcionar uma boa seleção de mercado, assim como consolidar a participação das firmas nacionais no ambiente internacional, através do investimento direto.

REFERÊNCIAS

ACONTECENDO AQUI . **Havaianas estreia campanha global**. 2016. Disponível em: <<http://acontecendoaqui.com.br/propaganda/havaianas-estreia-campanha-global>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

ALEPT. **Campanha da Havaianas vai à Europa**. 2007. Disponível em: <<https://aletp.com.br/2007/03/campanha-da-havaianas-vai-a-europa/>>. Acesso em: 25 fev. 2022.

ALPARGATAS S/A (Brasil). **Relatório Anual 2013**. 2014. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/relatorios_anuais/index.asp>. Acesso em: 20 fev. 2022.

AMATUCCI, Marcos et al (Org.). **Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

BRASIL. Banco Central. **CBE – Capitais Brasileiros no Exterior**. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/rex/cbe/port/cbe.asp>>. Acesso em 20 de fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Balança Comercial**. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>>. Acesso 12 de mar. De 2022.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L.. **Marketing Internacional**. 13. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2009. Tradução e revisão técnica: Mario Persona.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R.. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 511 p. Tradução de: Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte ; revisão técnica Ricardo Pitelli Brito.

CONCEIÇÃO, Marcela Silva da; COSTA, Thiago Medeiros. A Cultura como Fator Estratégico para o planejamento de Marketing Internacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Artigo**. Resende: 2011. p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/10814300.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2022.

DIAS, K. **Havaianas**. 2017. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/havaianas-as-legtimas.html>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

DE NEGRI, João Alberto et al (Org.); ARAÚJO, Bruno César Pino Oliveira de. **As Empresas brasileiras e o comércio internacional**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2006. 416 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5568>. Acesso em: 15 mar. 2022.

FARO, Ricardo; FARO, Fátima. **Curso de Comércio Exterior: Visão e Experiência Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2012. 321 p.

G1. **A palavra é: commodity**. 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/05/palavra-do-dia-saiba-o-que-e-commodity.html>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GALINDO, Alice Luz. **O produto made in Brazil: A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas**. 2012. 94 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Faculdade de Comunicação Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4261/1/2012_AliceLuzGalindo.pdf>. Acesso em: 21 fev 2022.

HAVAIANAS. **História**. 2017. Disponível em: <<https://www.havaianas.com/pt-br/historia>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

HAVAIANAS. **Termos e condições para franquias**. 2017. Disponível em: <<https://www.havaianas.com/pt-br/be-a-franchisee>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

JORNAL BRASIL ECONÔMICO (Brasil). **Alpargatas adquirirá 100% do capital social da Alpargatas Argentina**. 2013. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/alpargatas-adquirira-100-do-capital-social-da-alpargatas-argentina_129933.html>. Acesso em: 17 fev. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 749 p.

LOPEZ, José Manoel Cortinãs; GAMA, Mariliza. **Comércio Exterior Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010. 546 p.

LORGA, Susana Costa e Silva. **Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias**. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.

LUZ, Patrícia. **A importância da aplicação do marketing internacional no lançamento de produtos na hora de exportar e os desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas nacionais**. 2004. 86 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba - Gestão Empresarial, Diretoria de Pós- Graduação, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2004. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000025/000025F0.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2022.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO, 2017, Genebra. **Informe Sobre el Comercio Mundial 2016**. Genebra: Organización Mundial Del Comercio, 2017. Disponível em < https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2022.

PESSOA, Everton; MARTINS, Marcilene. **Revistando a Teoria do Ciclo do Produto**. In: Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.307 - 329, maio/ago. 2007.

PINENT, Livia Stroschoen. **O chinelo que mudou de classe: a trajetória da Havaianas em perspectiva antropológica**. 2013. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Sociais, Departamento de Antropologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/67247>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 4.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012. 182p.

QUEIROZ, Maurício Jucá de; NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita; HEMZO, Miguel Angelo. **Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização**. Artigo científico. Seminários em Administração FEA-USP.10 e 11 de Agosto de 2006. Universidade de São Paulo – USP. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/sandalias-havaianas-estrategia-de-internacionalizacao.html>>. Acesso em: 01 abr. 2022.

ROCHA, Angela da et al (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: Estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SÃO PAULO ALPARGATAS S.A. (São Paulo). **Relatório Anual 2004 Relatório Social**. 2004. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/relatorios_anuais/index.asp>. Acesso em: 15 fev. 2022.

SOUSA, Miguel Dias Rego Melo. **Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização**. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Departamento de Gestão, ISCTE-IUL Business School, Lisboa, 2012. Disponível em: <[https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/4910/1/Miguel Sousa - ISCTE Mestrado 2012.pdf](https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/4910/1/Miguel%20Sousa%20-%20ISCTE%20Mestrado%202012.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2022.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2016, Geneva.
World Investment Report 2016. Geneva: UNITED NATIONS PUBLICATION, 2016.
232p. Disponível em: < http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf>. Acesso
em 21 mar. 2022.