



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Comunicação Social – Publicidade e Propaganda

Projeto final

Edmundo Brandão Dantas

O produto *made in Brazil*

A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista
do marketing: estudo de caso da marca Havaianas

Alice Luz Galindo

Setembro de 2012
Brasília – DF

Alice Luz Galindo

O produto *made in Brazil*

A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Setembro de 2012
Brasília – DF

Galindo, Alice.

O produto *made in Brazil* - A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas / Alice Galindo. – Brasília, 2012.

Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília – UnB.

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

1. Marketing 2. Havaianas 3. *Made in Brazil* 4. Mercado

Alice Luz Galindo

O produto *made in Brazil*

A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edmundo Brandão Dantas
Orientador

Profa. Dione Moura
Examinadora

Profa. Fabíola Calazans
Examinadora

Agosto de 2012
Brasília – DF

Às minhas queridas Ana Sofia, Júlia e
Raffaella.

Agradecimentos

À minha mãe, pelos muitos momentos em que me ajudou e aconselhou, nesse trabalho e na vida.

Ao meu pai e à Rosana, por todo incentivo e por torcerem por meu sucesso.

Aos meus tios, Ricardo e Sônia, por me acolherem como uma filha e sempre vibrarem com as minhas vitórias.

Ao Professor Edmundo, por me orientar nesse trabalho e me ajudar a construí-lo.

Aos amigos que fiz na Doisnovemeia Publicidade, por me ajudarem a crescer como profissional e como pessoa.

Aos vários amigos, por todas as conversas, ensinamentos e apoio durante a execução deste trabalho.

Resumo

Junto à crescente expansão de muitas empresas no mercado internacional, surgem novos desafios, como comercializar em outros países e entender o consumidor inserido em uma cultura diferente e com outro idioma. O trabalho do marketing internacional torna-se fundamental, já que cresce a concorrência e passa a ser essencial destacar-se no mercado externo. Uma das maneiras de diferenciar-se é usar a origem do produto, através da etiqueta “*Made in*” utilizada por algumas marcas. Diante disso, busca-se entender um pouco quais são os impactos que esse rótulo pode trazer aos produtos que o utilizam, mais precisamente, qual o efeito que o rótulo “*Made in Brazil*” pode provocar na comercialização internacional dos produtos de origem brasileira. Para isso, foi feito um estudo de caso com a Havaianas, uma marca tipicamente brasileira e que usa esse elemento para posicionar-se no mercado internacional.

Palavras-chave: Marketing. Marketing internacional. Havaianas. *Made in Brazil*. Mercado externo. Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Coleção da Gucci inspirada no pantanal

Figura 2 - Interface do site da Macy's com a campanha "*A magical journey – Brazil*"

Figura 3 - Sandália japonesa Zori, que serviu de inspiração para as Havaianas.

Figura 4 - Comediante Chico Anysio estrelando comercial das Havaianas

Figura 5 - Aceitação das Havaianas nas classes socioeconômicas

Figura 6 - Bebeto e Luís Fernando Guimarães em comercial das Havaianas

Figura 7 - Modelos de Havaianas inspirados nas equipes da Copa de 2010

Figura 8 - Bom humor e brasilidade são mais uma vez os ingredientes de um comercial das Havaianas

Figura 9 - Havaianas usam humor para falar de seu orgulho de ser brasileira

Figura 10 - Vídeo *A grande virada*, em comemoração aos 50 anos da marca, com detalhe para o modelo comemorativo

Figura 11 - Campanha internacional mostra valores e elementos do Brasil

Figura 12 - Vídeo das Havaianas para provar que as sandálias podem ser usadas no inverno

Figura 13 - Anúncios produzidos para o mercado norte-americano

Figura 14 - Campanha "*Always Summer*", no Rio de Janeiro, Bahia e São Paulo

Figura 15 - Peças da campanha "Ilustrações"

Figura 16 - Campanha com fotógrafos de sucesso para o mercado internacional.

Figura 17 - Anúncio com o texto "*Brazilian joy, color and comfort, no passport required*"

Figura 18 - Anúncio com o texto "*Brazil invented the perfect bikini. Invented the Bossa-Nova. The Caipirinha. Then they invented Havaianas to relax.*"

Figura 19 - Anúncio com o texto "*How can it be that the amazon is the 'lungs of the world' while it takes your breath away?*"

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Justificativas	12
1.3 Objetivos	12
1.4 Limitações da pesquisa	13
1.5 Síntese da metodologia	13
1.6 Estrutura do trabalho	13
2 METODOLOGIA	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 Conceituação de marketing	16
3.2 A empresa no contexto global	19
3.3 Fatores ambientais	23
3.4 Orientação para o mercado	25
3.5 Marketing internacional	26
3.5.1 Motivos para internacionalização	27
3.5.2 Planejamento	28
3.5.3 A entrada de empresas no mercado internacional	34
3.5.4 Crescimento no mercado internacional	37
3.5.5 O marketing <i>mix</i> no mercado internacional	38
3.5.5.1 Produto	38
3.5.5.2 Preço	43
3.5.5.3 Distribuição	45
3.5.5.4 Comunicação	47
3.6 Efeito país de origem	51
4 APROFUNDAMENTO DO TEMA	58
4.1 Breve histórico da marca Havaianas	59
4.2 Expansão da marca no mercado internacional	64
4.3 Marketing <i>mix</i> internacional	69
4.3.1 Produto	70
4.3.2 Preço	71
4.3.3 Distribuição	71
4.3.4 Comunicação	73
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	79
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	85

REFERÊNCIAS 87

ANEXO A 90

1 INTRODUÇÃO

O mundo assiste a uma evolução da comunicação e da tecnologia nunca antes vista, que propicia um intercâmbio de informação e cultura. Fala-se em um cliente global, com características de compra e desejos similares, independentemente do país em que viva. Os custos para o comércio internacional diminuíram e, além disso, vários incentivos surgiram para a internacionalização, como as zonas regionais de livre comércio.

A noção de mercado parece não ser mais a mesma. Uma pessoa pode consumir produtos procedentes de qualquer parte do mundo, mesmo de lugares com costumes completamente distintos e onde se fala uma língua que não é capaz de compreender. Alguns produtos, inclusive, já nascem em um mercado global, sendo exportados para vários países do mundo. Há, ainda, os produtos que não possuem nacionalidade definida, montados com peças procedentes de diversos países.

Esse novo mercado deve ser tratado com especial atenção pelos profissionais de marketing, fazendo do marketing internacional peça essencial para as empresas que realizam negócios internacionais.

Na fundamentação teórica deste trabalho, é apresentado um estudo sobre o marketing e o ambiente do mundo global. Procurando embasá-los, foram escolhidos os autores Kotler e Keller (2006), para uma breve definição de marketing e esclarecimento do conceito de mercado, juntamente com as contribuições de Lewis e Littler (2011).

Para que se tenha um entendimento melhor a respeito do marketing internacional, é fundamental compreender o contexto do mundo globalizado de hoje e, também, cada elemento do ambiente de um novo mercado, que influenciarão diretamente a estratégia e os resultados das ações de marketing. Com esse fim, foram consultadas obras dos autores Fayerweather (1979), Michalet (2003), Mo Yamin (2011), Keegan e Green (1999) e Palacios e Sousa (2004).

O processo de internacionalização é abordado desde os motivos que venham a nutrir a vontade de buscar um mercado exterior, passando pelas decisões que devem ser tomadas, até o controle do trabalho de marketing global. Nessa etapa da pesquisa, surge o conceito de “efeito país de origem”, utilizado por alguns autores, que foi de grande valia para a compreensão do Brasil no cenário mundial de comércio.

Após a teoria do marketing internacional, é apresentada a pesquisa sobre a inserção do Brasil no mercado global, através de um estudo de caso da marca Havaianas. Não apenas para conhecer como essa marca está inserida no mercado internacional, mas, principalmente, para entender qual a ‘cara’ do Brasil no cenário internacional e como é recebido um produto tipicamente brasileiro no exterior. Foram analisados os processos de entrada dessa empresa no mercado internacional, bem como a abordagem utilizada por ela nesse novo mercado.

1.1 Problema de pesquisa

O mundo globalizado proporciona trocas entre empresas dos mais diversos países e o Brasil não está fora desse sistema. Muito pelo contrário, o país está cada vez mais presente no mercado internacional. E não apenas grandes empresas buscam esses novos mercados, as pequenas também vêm se aventurando e conseguindo bons resultados.

Cada país carrega consigo uma série de características, memórias e estereótipos. De alguma maneira, isso deve influenciar o modo como as empresas e produtos serão vistos no mercado internacional.

Há vários argumentos que podem ser usados pelas empresas brasileiras no mercado internacional. Pode-se optar por apresentar um produto global ou pela diferenciação, ressaltado o país de origem. Muitas empresas optam por carregar a “brasilidade” em seu conceito, usando esse argumento para conquistar clientes e abrir mercados. Diante dessas possíveis constatações, propõe-se a seguinte

questão de pesquisa: **como a “brasilidade” é vista no mercado internacional e de que maneira ela pode agregar valor a um produto brasileiro?**

1.2 Justificativas

Não só a participação de empresas brasileiras nos negócios exteriores vem demonstrando crescimento, mas também a sua visibilidade e importância no mercado internacional. No recente estudo *Global Powers of the Consumer Products Industry*, realizado pela *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* (DTTL) – grupo de firmas que trabalham em colaboração para oferecer serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária –, onde é feito um *ranking* das 250 maiores empresas de bens de consumo do mundo, quatro empresas brasileiras apareceram: JBS (empresa em processamento de proteína animal, que atua nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno e latas), BRF (*Brasil Foods*, associação entre Perdigão e Sadia), Margrif (grupo que processa e distribui *alimentos* à base de carne bovina, suína, ovina e avícola) e Natura (cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal).

Cada empresa brasileira pode acreditar em um, ou em alguns, argumentos para conquistar o mercado internacional. Cada um desses argumentos traz diferentes benefícios para a empresa e abre diferentes portas. É importante considerar que cada setor e cada produto priorizam distintos elementos na hora de abordar um cliente. No caso da Havaianas, que ressalta sua origem brasileira, foram analisadas as possíveis vantagens e desvantagens que isso acarreta para a empresa e o que isso pode influenciar em sua comunicação.

1.3 Objetivos

A presente pesquisa tem como **objetivo geral** analisar a imagem que a marca *made in Brazil* possui nos mercados internacionais e seu possível impacto na agregação de valor às empresas, com base no estudo de caso da marca Havaianas.

A esse objetivo geral somam-se alguns **objetivos específicos**:

- estudar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira sob o ponto de vista do marketing internacional;
- estudar uma empresa brasileira que atua no mercado internacional;
- verificar a possível importância de imagem de marca no cenário internacional;
- analisar a imagem que o produto *made in Brazil* possui no cenário internacional sob o ponto de vista de uma empresa brasileira;
- investigar se a marca *made in Brazil*, sob o ponto de vista internacional, agrega valor à marca Havaianas.

1.4 Síntese da metodologia

A pesquisa realizada é de caráter descritivo, baseada em um estudo de caso sobre a marca Havaianas. Como métodos de coleta de informações utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, além da realização de uma entrevista em profundidade com um especialista da empresa estudada.

1.5 Limitações da pesquisa

Os resultados decorrentes desta pesquisa estão baseados no estudo de um único caso, o que representa uma limitação para o trabalho, impossibilitando uma generalização. Portanto, os resultados obtidos podem ser considerados apenas para a Havaianas, não servem para demais empresas. .

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco tópicos principais. Após a introdução, é apresentada uma revisão da literatura relativa ao marketing, ao marketing internacional e ao efeito de um país de origem sobre um produto. No terceiro tópico, é realizado um aprofundamento do tema, por meio do estudo de caso da marca Havaianas. O tópico seguinte reúne os resultados obtidos e as análises e discussões que foram desenvolvidas. Por fim, apresentam-se as conclusões e recomendações do estudo realizado.

2 METODOLOGIA

No trabalho como um todo foi utilizada basicamente a pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva é aquela em que se pode identificar a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados e a qual tem, dentre seus objetivos primordiais, a descrição de algum fenômeno. A pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO e BERVIA, 1983, p. 55). Segundo Cervo e Bervia (1983), a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas.

Para o capítulo de fundamentação teórica foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida através de material já elaborado com a utilização de livros e artigos. A principal vantagem deste tipo de pesquisa é que é possível se pesquisar uma gama de fenômenos muito maior do que se poderia fazer diretamente (GIL, 1999). A pesquisa bibliográfica pode ser realizada como parte de uma pesquisa descritiva, busca conhecer e analisar contribuições do passado sobre determinado tema. É feita com o intuito de buscar informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta (CERVO e BERVIAN, 1983).

Já no capítulo de aprofundamento do tema foi bastante utilizada a pesquisa documental, que se diferencia da bibliográfica por ter como fonte materiais que “não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 1999, p. 66). Neste caso, foram utilizadas entrevistas encontradas em sites da internet, vídeos do site *YouTube*, bem como o próprio site e página das redes sociais da marca Havaianas.

O estudo de caso em questão foi realizado sobre a marca Havaianas. O estudo de caso baseia-se em um estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir um conhecimento mais amplo sobre eles. Gil (1999, apud YIN, 1981, p.22), no entanto, alerta para alguns preconceitos que existem com o estudo

de caso. Um deles é a dificuldade de generalização, já que a análise de um caso, ou mesmo de alguns casos, é normalmente insuficiente para a generalização. Outro é o tempo destinado à pesquisa, pois os estudos de caso demandam muito tempo para serem realizados e ainda assim geram resultados pouco consistentes.

Por último, foi realizada uma entrevista por *e-mail* com a diretora de comércio exterior da Alpargatas, Angela Hirata. A entrevista é um instrumento para recolher dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentadas, mas que podem ser fornecidos por certas pessoas. Esses dados podem tanto referir-se a fatos como de opiniões (CERVO e BERVIAN, 1983).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, foi considerado importante, primeiramente, que se fizesse uma rápida introdução ao conceito de marketing, para, a partir dele, apresentar um panorama do atual cenário mundial que possibilite o entendimento do papel do marketing internacional. Na análise do tema, foram priorizados os principais desafios de uma empresa com negócios internacionais e o que deve ser feito para competir em um mercado global.

3.1 Conceituação de marketing

O marketing, ao que tudo indica, foi ensinado como assunto empresarial, pela primeira vez, em 1902, na *University of Wisconsin*. Porém, livros sobre o assunto somente surgiram alguns anos depois, com Bartels e Converse (LEVERICK apud LEWIS e LITTLER, 2011). Não há uma definição de marketing mundialmente aceita, entretanto, foram consideradas algumas, que não se excluem, mas se complementam.

Na definição apresentada pela *American Marketing Association*, o marketing é definido como o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da promoção e da distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam tanto objetivos individuais quanto organizacionais (apud LEWIS e LITTLER, 2011).

Kotler e Keller (2006) apresentam algumas definições de marketing. Em uma delas, afirmam que o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” e, ainda, que “ele ‘supre necessidades lucrativamente’” (2006, p. 4).

Encontra-se em evidência, nas duas definições apresentadas, o benefício, do cliente ou da empresa, para que ocorra a relação de troca. Essa troca é considerada por alguns autores como a base do marketing.

Drucker (apud KOTLER e KELLER, 2006, p. 4), por outro lado, faz uma consideração a respeito da importância da venda para o marketing:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária seria então tornar o produto ou serviço disponível.

Nessa definição, parece ficar mais clara a importância que o marketing tem no negócio. Kotler e Keller (2006, p. 8) afirmam que o profissional de marketing não é só responsável por estimular a venda de produtos, mas, “assim como os profissionais de produção e logística são responsáveis por gerenciar o suprimento, os profissionais de marketing são responsáveis por gerenciar a demanda”. Vale lembrar que sem a demanda gerada pelo marketing e os lucros decorrentes dela, outras funções da empresa, como finanças e operações, perderiam seu sentido. O marketing, então, parece ser essencial para o sucesso de uma empresa. Algumas empresas podem apresentar bons resultados sem marketing por um período, porém, quando se deparam com uma forte concorrência ou com clientes mais exigentes, precisam focar no marketing para se fortalecer ou poderão perder espaço no mercado.

Para entender a amplitude da aplicação do marketing, Kotler e Keller (2006) afirmam que o profissional de marketing pode envolver-se no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Nessa apresentação do conceito de marketing, é importante ressaltar o conceito de mercado. Antigamente, e ainda hoje no imaginário de algumas pessoas, mercado era um lugar físico para onde os compradores tinham que se deslocar para ter contato com a oferta de produtos. Para os economistas, mercado é um conjunto de compradores e vendedores que se juntam para realizar transações relativas a

determinada classe de produtos, como mercado imobiliário, mercado de automóveis, etc.

Já para o marketing, o mercado é considerado um agrupamento de clientes. Para se referir aos vendedores, pode-se usar o termo setor. Um conceito possível de mercado é o desenvolvido por Lewis (2011, p.):

Um mercado compreende todos os indivíduos e organizações que são clientes reais ou potenciais para um produto ou serviço, e as pessoas desse mercado estão envolvidas em trocas entre empresas e outros que fornecem bens ou serviços.

A autora acrescenta que o mercado possui algumas exigências. As pessoas que compõem esse mercado devem necessitar dele e ter poder de compra (que pode incluir a conta a crédito). Além disso, devem estar dispostas a utilizar esse poder de compra para determinado produto ou serviço. Uma possível separação entre tipos de mercado abrangeria:

- mercados consumidores – os indivíduos e residências que compram produtos ou serviços para consumo final;
- mercados organizacionais – produtores, industriais, indivíduos ou organizações que compram bens e serviços com o propósito de fabricar produtos;
- mercados revendedores – atacadistas ou varejistas;
- mercados governamentais (locais e nacionais) – aqueles nos quais os bens ou serviços são comprados para prestar serviço ao cidadão ou mesmo para a realização de funções governamentais como defesa, saúde, educação e bem-estar;
- mercados institucionais – instituições como os hospitais e escolas, podem ser privados ou governamentais;
- mercados internacionais – podem envolver todos os tipos de mercado.

Considerando ainda que o mercado é um grupo de clientes, pode existir mercado de necessidades (por exemplo, das pessoas que querem emagrecer), mercado de produtos (móveis para escritórios), mercado demográfico (pessoas da terceira idade), mercados geográficos (mercado brasileiro); e até mesmo pode-se

falar de mercado de trabalho e mercado de doadores (KOTLER e KELLER, 2006). Os autores também dividem os mercados em quatro tipos: mercado consumidor, mercado organizacional (que inclui os mercados revendedores de Lewis), mercado sem fins lucrativos (que agrupa os mercados governamentais e institucionais de Lewis) e mercado global. Acerca deles, fazem algumas considerações:

- sobre o mercado consumidor – as empresas que comercializam produtos ou serviços em massa despendem grande esforço na construção de uma imagem de marca superior; não só é importante prezar pela qualidade do produto em si, mas também por embalagem, distribuição e propaganda adequadas e serviço confiável;
- sobre o mercado organizacional – os compradores são exigentes e desejam um aumento nas receitas com os produtos que virão a adquirir; o papel mais importante é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação na empresa;
- sobre o mercado sem fins lucrativos (terceiro setor e governamental) – as empresas devem determinar seus preços com cautela, pois o poder de compra desse mercado é reduzido; muitas vezes em uma licitação, no caso de compras do governo, são favorecidas as propostas que apresentam o menor preço, caso não haja fatores que justifiquem um preço mais elevado.
- sobre o mercado global – as empresas que comercializam produtos ou serviços nesse mercado enfrentam desafios e tomadas de decisões adicionais; é preciso decidir em que países entrar, como entrar em cada país, como adaptar as características de seus produtos, como determinar preços, etc.

3.2 A empresa no contexto global

Na história, observa-se o desenvolvimento do comércio entre os povos desde os primórdios da civilização, uma vez que os recursos naturais, as matérias primas e as aptidões produtivas distribuem-se de forma diferenciada entre as diversas regiões do mundo.

Certas sociedades obtiveram preeminência por intermédio de sua dedicação ao comércio internacional – os fenícios, a cidade-estado medieval de Gênova, a moderna Grã-Bretanha e o Japão, por exemplo – e a riqueza de todas as nações depende muito do fluxo de bens de um país para o outro. (FAYERWEATHER, 1979, p. 19)

Fayerweather (1979) explica o funcionamento do comércio entre as nações com base na *teoria da vantagem comparativa*. Ele usa os Estados Unidos como exemplo de um país que, se quisesse, poderia sobreviver sem nenhuma importação: fabricaria alguns bens que costumava importar e viveria sem algumas poucas coisas que não fosse capaz de fabricar. Acontece que seu território não possui as melhores matérias-primas para fabricar certos bens, nem clima adequado para produção de, por exemplo, café e bananas. O problema poderia ser resolvido substituindo algumas matérias-primas ou cultivando em estufas. Várias coisas poderiam ser produzidas, porém com um custo muito maior que o da importação. O país opta, então, por pagar suas importações com suas exportações. Segundo a *teoria da vantagem comparativa*, portanto, cada país se especializará na produção daquilo em que for mais eficiente e importará aquilo em que for menos eficiente.

Essa teoria ajuda a justificar o fato de os países exportarem, mas é incompleta quanto a explicar o nível de globalização que os mercados atingiram hoje. A definição de globalização pode ser “caracterizada por sua multidimensionalidade, que se refere, evidentemente, à dimensão das trocas de bens e serviços, mas também, à mobilidade da produção de bens e serviços e à circulação dos capitais financeiros” (MICHALET, 2003, p. 15).

Considerando os atores da globalização e sua dinâmica, pode-se também defini-la como:

Um processo de aprofundamento da internacionalização. Os principais atores da economia global, empresas e governos, são impactados por esse processo e também têm ajudado a moldar seu desenvolvimento. Assim, à medida que as empresas se envolvem, a internacionalização torna-se um processo ininterrupto de ampliação do grau de significância e de intensidade desde os anos 50. (MO YAMIN, 2001, p. 26, apud LEWIS e LITTLER, 2001).

Para compreender melhor esse processo, alguns aspectos merecem atenção, segundo Mo Yamin (2011). Em primeiro lugar, as maiores empresas dos grandes

países capitalistas seguiram o exemplo das norte-americanas e inglesas e investiram mais na internacionalização. Não cresceu apenas o comércio internacional, mas também o investimento direto e outras formas de produção internacional. Em segundo lugar, o comércio de serviços vem experimentando grande crescimento da internacionalização, desde os anos 1960. Os setores mais fortes no cenário internacional são o bancário e de serviços financeiros, acompanhados da propaganda e da auditoria. Por fim, as atividades internacionais cresceram entre as empresas. A maioria das empresas passou de internacional a multinacional ou mesmo global.

As distintas denominações das empresas servem para diferenciar os diferentes graus de envolvimento que elas têm com o negócio internacional:

- empresa internacional – o mercado doméstico tem importância predominante, os negócios internacionais são vistos como uma forma de melhor explorar os ativos e as capacidades desenvolvidas para o mercado doméstico;
- empresa multinacional – os mercados estrangeiros têm a mesma importância que o mercado doméstico;
- empresa global – faz pouca distinção entre os mercados estrangeiros e o doméstico.

Segundo Keegan e Green (1999), o surgimento dos mercados globais foi uma das principais mudanças desde a Segunda Guerra, quando a economia mundial mudou profundamente. Os concorrentes globais vêm desbancando os locais e, cada vez mais, a integração mundial aumenta. Hoje, assiste-se à globalização da indústria, da concorrência e à internacionalização da economia em geral. O movimento da globalização pode ser comparado às mudanças que as indústrias norte-americanas sofreram entre 1890 e 1930, quando se passou de uma concorrência regional para uma concorrência nacional (PORTER, 2004).

Pode-se afirmar, inclusive, que as empresas estão perdendo sua nacionalidade e que, em alguns casos, já não faz sentido falar que uma empresa possui matriz em certo país, pois as indústrias se transferem, cada vez mais, para lugares que tenham baixos custos e os lucros vão para países onde os impostos sejam menores (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Porter (2004) levanta que alguns setores são altamente regionais, como a jardinagem, mas outros são globais, como petróleo e motores para aeronaves. Para alcançar economias de escala, essas empresas necessitam competir globalmente.

De fato, algumas mudanças ocorreram no mundo para que os negócios internacionais se tornassem mais viáveis, como os acordos de livre comércio e o avanço tecnológico dos transportes e da comunicação, que ‘encurtam’ distâncias e reduzem custos.

Dentre os fatores ambientais que estimulam a globalização, Porter (2004) analisa os avanços tecnológicos, por exemplo, que aumentam as economias de escala na produção, na logística, nas compras ou em P&D, os custos reduzidos de transporte e armazenamento.

Os acordos regionais de comércio, como o Mercosul e a União Europeia, são classificados por Pipkin (2002) de acordo com os vínculos que são estabelecidos entre os países membros, e são organizados pelo autor como fases, que vão desde um menor até um maior envolvimento entre os países. A primeira fase de um acordo regional é o estabelecimento de uma zona de livre comércio, que consiste na não existência de barreiras tarifárias e não tarifárias em uma determinada área geográfica entre dois países. Na união aduaneira, existe a zona de livre comércio entre dois países e, além disso, é implementada a TEC (Tarifa Externa Comum), onde a todos os países é aplicada a mesma política tarifária. No mercado comum, além da livre circulação de bens, permite-se a livre circulação de serviços, capitais e mão de obra, e também há uma coordenação política macroeconômica que deve ser seguida por todos os países membros. O nível maior ao qual pode chegar um acordo regional é a união econômica e monetária, quando existem moeda e política monetária unificadas.

Apesar de possibilitar grandes trocas nos negócios e mesmo entre as pessoas, a globalização sofre uma série de críticas daqueles que enxergam os males que essa nova ordem pode trazer ao mundo e à população. A globalização foi foco das conferências sobre meio ambiente da ONU, realizadas em Estocolmo (1974) e no Rio de Janeiro (1992), quando foram levantadas questões quanto aos riscos ambientais, como o clima do planeta e a poluição (THERBORN apud GENTILI, 2000). Outro ponto é que o crescimento de capital que a globalização proporciona

parece não ser distribuído democraticamente e a ordem mundial parece ser cada vez mais excludente.

3.3 Fatores ambientais

O profissional de marketing não pode abster-se de questões ligadas às nações em que deseja se inserir sua empresa ou organização. Há uma série de fatores ambientais que influenciam o marketing e deve-se estar atento a eles. São elementos importantes do ambiente externo e incontroláveis pela empresa: o social, o cultural, o demográfico, o político/legal, o tecnológico, o ecológico, o étnico/religioso e o econômico (PALACIOS e SOUSA, 2004). Adiante são tratados alguns desses ambientes.

Ambiente econômico

Em relação à situação econômica de um país, ela “afeta de maneira determinante as atitudes das empresas estrangeiras, os sistemas de distribuição, a demanda e a concorrência, em suma, afeta o processo de marketing com um todo” (PALACIOS e SOUSA, 2004, p. 33). Porém, o que realmente interessa ao profissional de marketing é o potencial do mercado onde atua ou pretende atuar. Segundo Keegan (1999), a renda é a variável econômica mais valiosa, pois considera o mercado como um grupo de pessoas dispostas a comprar determinado produto. Já quando se trata de um produto de baixo custo, o tamanho da população pode ser um bom instrumento de previsão do potencial do mercado, mais valioso que a renda.

É importante ressaltar que não se pode considerar o PIB como espelho do poder de compra de uma população. Para uma comparação entre nações geralmente se converte o valor da moeda de cada país em uma única moeda nacional, como, por exemplo, o dólar americano. Porém, a taxa de câmbio, utilizada nas transações comerciais, não reflete necessariamente o poder de compra que o dólar tem em cada país. Deve ser considerada, portanto, a Paridade do Poder de Compra (PPC), que leva em consideração não apenas os rendimentos de um país, mas, também, seu custo de vida (KILSZTAJN, 2000).

Ambiente tecnológico

Ao considerar o ambiente tecnológico de um país, o fator fundamental se refere aos custos de produção. Uma vez que a tecnologia não é absorvida por todos os países de maneira uniforme, dependendo do país, ela pode implicar em maiores custos e necessidade de formação de funcionários (PALACIOS E SOUSA, 2004).

Ambiente cultural

A falta de conhecimento do ambiente cultural de um país pode levar uma empresa ao fracasso em sua empreitada internacional. Os fatores culturais afetam diretamente o comportamento e o poder de compra do consumidor. Palacios e Sousa (2004) levantam elementos de diferenciação cultural que influenciam no comportamento do consumidor, como o idioma, a religião, valores e atitudes, educação, organização social, legislação e política, tecnologia e estética. Com base nesses elementos, a empresa reconsidera o produto, o preço, a comunicação e a distribuição.

Um exemplo de empresa global que não deu certo em um país por motivos culturais é o caso do McDonald's na Bolívia. O acontecimento, que já virou até documentário (*¿Por qué quebró McDonald's?*), intrigou o mundo, pois foi a primeira vez que a rede de *fast food* fechou as portas em um país. O diretor do documentário, Fernando Martinez, explicou em uma entrevista que, em espanhol, a palavra "sabor" etimologicamente deriva da palavra "conhecimento". A relação dos bolivianos com a terra é grande, e dela deriva sua relação com a comida. A comida é uma espécie de ritual e celebração, os sabores típicos são a representação do povo. O diretor conclui que é fácil atribuir o fracasso à economia, mas por trás dela estão as pessoas e os aspectos culturais.

Ambiente político-legal

O ambiente político-legal é determinante, já que é o governo quem concede menor ou maior liberdade para uma empresa atuar no país. A relação de uma nação com produtos e investimentos estrangeiros pode variar muito de país para país, podendo ser de incentivo ou restrição à entrada de empresas estrangeiras. Quando se trata de um país com instabilidade política, a situação torna-se delicada, pois uma

queda de governo ou um golpe pode implicar em bens de empresas confiscados. Outras questões a serem consideradas são que moeda deve ser usada para as transações e se há liberdade para a empresa repatriar seus lucros livremente (KOTLER, 1998). Hoje, é utilizado o conceito de risco-país, que mede o quanto as mudanças nos negócios de um determinado país podem influenciar empresas estrangeiras.

3.4 Orientação para o mercado

Diante do mercado internacional, uma empresa toma decisões e responde às oportunidades de acordo com a orientação que sua administração possui em relação ao mercado mundial. A visão da administração pode ser etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica (KEEGAN, 2006).

Orientação etnocêntrica

É a orientação dos administradores que acreditam que seu país de origem é superior aos outros. Analisam os outros mercados de acordo com semelhanças e aplicam as mesmas estratégias que aplicam no mercado doméstico, pois acreditam que se o produto faz sucesso em um país também o fará fora dele, sem nenhuma adaptação nem pesquisa de marketing.

Há duas possibilidades para as empresas que atuam com orientação etnocêntrica: a primeira é que a empresa ignora as oportunidades fora do país de origem, classificando-se como *empresa doméstica*; a segunda é que a empresa atua fora do país de origem, mas suas operações no exterior são consideradas secundárias e, normalmente, realizadas para dar destino aos excedentes da produção doméstica.

Orientação policêntrica

É o oposto da orientação etnocêntrica, pois considera cada país como único. Cada subsidiária atua de forma independente, com estratégias de marketing singulares. A essa empresa se denomina *empresa multinacional*.

Orientação regiocêntrica e geocêntrica

Nesse caso, a administração vê as regiões sendo singulares, como, por exemplo, um foco do Brasil no Mercosul ou da França na Europa. “Ter orientação geocêntrica significa ver o mundo todo como mercado potencial e esforçar-se para desenvolver estratégias integradas para o mercado mundial” (KEEGAN, 2006, p. 13). Uma empresa que tenha essa orientação é conhecida como *empresa global ou transnacional*. A orientação geocêntrica é uma união da etnocêntrica e da policêntrica, vendo semelhanças e diferenças entre os países.

3.5 Marketing internacional

Quando se ouve sobre marketing internacional pela primeira vez, podem surgir algumas dúvidas sobre o que realmente significa. Se há alguma diferença do marketing em si, ou se é apenas uma nomenclatura dada ao marketing que as empresas utilizam em seus negócios internacionais.

A princípio, qualquer empresa que venda fora do seu país estará utilizando princípios do marketing, pois eles são aplicados universalmente. Porém, pode-se afirmar que as estratégias de um plano de marketing que vise atuar no mercado internacional serão diferentes, já que, na maioria dos casos, os problemas que aparecem são pouco comuns a todos países e o nível de incerteza é maior (PALACIOS e SOUSA, 2004).

O primeiro livro conhecido que abordou o tema se chama *World Marketing*, de J. B. Lippincott, publicado em 1935. Porém, somente a partir dos anos 1970 é que se começou a tratar efetivamente do assunto. Foi quando apareceram vários conceitos, como os de “marketing no exterior”, “marketing para exportação”, “marketing global” e “marketing internacional” (PALACIOS e SOUSA, 2004). Alguns autores tratam o marketing internacional como uma nova disciplina. Outros consideram o marketing internacional como mais um tipo de marketing, apesar de possuir algumas características especiais. Nesse último caso, uma definição possível é a de que:

O marketing internacional é a realização das atividades mercadológicas que gerenciam o fluxo de bens ou de serviços desde uma empresa até aos seus consumidores ou usuários, em mais do que um país para se obter um benefício. A única

diferença entre as definições de marketing nacional e internacional, é que neste último, as atividades de marketing ocorrem em mais do que um país, situando-se esta diferença num ambiente dentro do qual os planos de marketing deverão se implantar. (CATEORA, 1995 apud PALACIOS e SOUSA, 2004, p. 20).

Os conceitos e as ferramentas aplicados no marketing internacional são basicamente os mesmos do marketing doméstico, o que muda é sua aplicabilidade, uma vez que o ambiente internacional é bem diferente nos níveis de incerteza (PIPKIN, 2002).

Os profissionais de marketing vão, portanto, pensar em que países investir, de que forma entrar nos novos mercados, como são os consumidores, sua língua e sua cultura. Expandir um negócio internacionalmente pode ser considerado como agregar um novo mercado à empresa, e não simplesmente expandir um mercado em que a empresa atua.

3.5.1 Motivos para internacionalização

Para que a empresa decida entrar no mercado internacional, é necessário que algo novo aconteça, que haja algum estímulo. Palacios e Sousa (2004) apresentam duas categorias de motivações que podem levar a empresa a internacionalizar-se: as motivações proativas e reativas.

As motivações proativas são dadas por estímulos para se atingir determinada estratégia. São motivações de dentro para fora. Normalmente, as empresas com maior sucesso nos mercados internacionais têm esse tipo de motivação. São elas que buscam o mercado externo e possuem, portanto, orientação estratégica e de marketing mais bem definidas. Algumas das motivações proativas são o lucro, o produto único, a vantagem tecnológica, a informação exclusiva, os benefícios fiscais e a economia de escala.

Já as motivações reativas consistem em mudanças no ambiente, que forçam as empresas a algum tipo de adaptação. Exemplos de motivações reativas são pressões competitivas, excesso de produção, vendas no mercado em queda, excesso de capacidade instalada, mercado interno saturado e proximidade de

clientes e mercado. Estas motivações são mais comuns em micros, pequenas e médias empresas, enquanto as multinacionais reagem mais ativamente.

Alguns motivos que levam uma empresa à internacionalização podem servir para que essas empresas partam de uma posição vantajosa rumo à exploração dos mercados externos. Por exemplo, quando o motivo que levou à internacionalização for excesso de recursos, sejam eles físicos, monetários ou de conhecimento; ou quando há uma vantagem derivada da própria empresa, como preço, produto, qualidade, mercado e tecnologia. Fator importante de sucesso para as empresas que pretendem exportar ou se internacionalizar é saber utilizar de maneira adequada o *mix* de recursos que já possuem, como, por exemplo, uma empresa com capacidade tecnológica alta, que poderá vender um produto melhor que o da concorrência; ou uma que possui capacidade produtiva elevada, que saberá adaptar-se melhor a um aumento inesperado da demanda nos mercados internacionais (PALACIOS e SOUSA, 2004).

3.5.2. Planejamento

Em uma empresa, pode-se diferenciar a direção de marketing internacional da direção de marketing global. Na primeira, a empresa baseia-se nas diferenças transculturais, entendendo que cada mercado merece uma adaptação cultural. Já na direção de marketing global, a empresa tende a ver o mundo como um único mercado (CATEORA, 1995 apud PALACIOS e SOUSA, 2004).

O planejamento é ferramenta essencial para vencer nos mercados internacionais. Nesse contexto, há alguns objetivos específicos que se devem levar em consideração (PALACIOS e SOUSA, 2004):

- ser capaz de desenvolver um processo de análise contínuo, no qual a empresa possa escolher o melhor mercado a ser abordado e de que forma deve fazê-lo;
- entender diferenças e semelhanças entre os mercados e saber aproveitar eventuais oportunidades;
- elaborar um planejamento internacional, com uma série de fases que abrangem não só elementos estratégicos, mas também processos operativos.

A estratégia de marketing internacional “é o meio pelo qual a empresa responde à interação das forças internas às externas a fim de atingir os objetivos de um empreendimento internacional” (CAVUSGIL e ZOU, 1994 apud PIPKIN, 2002, p. 21). Assim, como em um processo de formulação estratégica para o mercado doméstico, para atuar no mercado internacional também se faz uma análise interna com forças e fraquezas, uma análise da concorrência e um diagnóstico situacional com oportunidades e ameaças.

É justamente no momento do diagnóstico interno da empresa que se pode identificar uma vantagem competitiva global. Nesse diagnóstico, podem-se destacar alguns elementos como (PORTER, 2004):

- **vantagem comparativa** – quando um país possui vantagens em relação aos custos ou qualidades da mão de obra, nesse caso, a produção vai fluir desse local;
- **economias de escala na produção** – caso haja economias de escala na produção de um determinado produto que exceda a demanda de um mercado nacional, essa empresa pode obter vantagem de custo ao se expandir para outros mercados;
- **experiência global** – no caso de tecnologias sujeitas a declínios significativos nos custos devido à experiência patentada, vender em vários mercados nacionais pode ser mais vantajoso, pois pode resultar em uma vantagem de custo; concorrendo globalmente, a empresa tem uma aprendizagem mais rápida, e pode aplicar esse conhecimento em vários lugares, obtendo vantagem de custo, mesmo que a produção não seja centralizada;
- **economias logísticas de escala** – quando um sistema de logística possui custos fixos que podem ser divididos por mercados em vários países;
- **economias de escala no marketing** – há alguns casos em que o marketing precisa ser executado em cada mercado, porém, em outros há campanhas que podem funcionar globalmente, quando o conhecimento em um mercado pode ser usado para obter sucesso em outro;

- **economias de escala nas compras** – quando se pode ter economia de escala devido ao poder de negociação ou ao custo mais baixo de fornecedores na produção de grandes lotes, que excedam a capacidade de um mercado nacional;
- **diferenciação do produto** – em alguns ramos, ser uma empresa global pode dar à marca maior reputação e credibilidade, como é o caso da indústria de cosméticos de alto padrão;
- **tecnologia patenteada do produto** – quando uma tecnologia patenteada é aplicada a vários mercados, já que alguns avanços tecnológicos são muito caros e exigem que esses custos sejam recuperados em vendas globais;
- **mobilidade de produção** – quando a produção de um produto é móvel, como na produção pesada, em que a empresa transfere seu pessoal para cada país; nesses casos, os custos fixos de criação e manutenção podem ser distribuídos por vários mercados e, além disso, a empresa pode fazer um investimento em pessoal qualificado e material móvel, que não seria justificado se fosse para um único mercado.

Da mesma forma, a empresa também pode encontrar alguns obstáculos à obtenção dessas vantagens, que podem impedir a empresa de tornar-se global. Esses obstáculos podem ser econômicos, gerenciais ou mesmo institucionais. Os obstáculos econômicos podem estar relacionados a custos de transporte e armazenamento, a necessidades locais de produtos diferentes (devido ao nível de renda ou clima do país, por exemplo), a uma necessidade de força de vendas local (no caso de produtos específicos, como produtos médicos), à demora em responder a necessidades locais devido à distância da produção ou simplesmente porque não existe uma demanda suficiente em países significativos para justificar uma estratégia global. Os obstáculos gerenciais podem estar atrelados às diferentes tarefas do marketing em um novo mercado (diferenças dos canais de distribuição e da mídia) e à dificuldade de ser tão efetivo como os concorrentes locais. Por fim, os obstáculos institucionais se dão normalmente pela tentativa dos governos de proteger os negócios ou níveis de emprego locais, como taxas, cotas, exigência de componentes locais inseridos nos produtos ou políticas trabalhistas.

Na análise sobre a cultura interna da empresa, descobrir se há ou não uma postura internacional de seus membros e diretores pode fazer total diferença no sucesso do trabalho no estrangeiro. A determinação dos objetivos e do planejamento depende do grau de compromisso da administração com a internacionalização e dos resultados que se buscam. O comprometimento esperado dos executivos da organização se dará com o consentimento de recursos financeiros e gerenciais à internacionalização, assegurando, assim, a execução do plano estratégico (PIPKIN, 2002).

No diagnóstico externo, a empresa irá avaliar oportunidades e ameaças. A fim de facilitar a análise, pode-se dividir o ambiente externo em micro e macroambiente. O microambiente é aquele que interage mais diretamente com a empresa. Nele, cabe analisar os consumidores do produto ou serviço, pois eles serão o alvo da estratégia de marketing elaborada. É necessário identificar suas necessidades, os benefícios que buscam na compra e, com isso, identificar, criar e ofertar um valor a esses clientes. No diagnóstico externo, cabe analisar também os concorrentes, como se comportam, quais são as tendências em suas ações e quais as estratégias mercadológicas relacionadas ao marketing *mix*. Por último, deve-se analisar o comportamento do governo do país onde se deseja atuar no tocante às empresas estrangeiras e também quais são as barreiras impostas a essas empresas (PIPKIN, 2002).

Em algumas nações, as ações governamentais representam uma ameaça ao sucesso das estratégias empresariais externas. Contudo, é importante salientar que uma ameaça em determinada situação poderá configurar-se em uma outra oportunidade, caso a empresa possua a capacidade de melhor ajustar-se ao ambiente externo. (CATEORA, 1996 apud PIPKIN, 2002, p. 25).

No macroambiente, estão justamente as questões do ambiente externo, que já foram apresentadas. Elas devem estar em constante monitoramento, pois podem provocar profundo impacto nas estratégias mercadológicas da empresa. São os fatores sociais e culturais, políticos e legais, econômicos e tecnológicos (PIPKIN, 2002).

As ferramentas de investigação podem ser as mesmas em um ambiente externo e interno. Porém, na pesquisa de mercados internacionais, pode haver

algumas diferenças em relação à pesquisa no mercado doméstico (PALACIOS e SOUSA, 2004): a empresa irá se deparar com situações distintas da que está acostumada, como diferentes sistemas de distribuição, formas de pagamentos particulares ou pagamentos com moedas que não a sua, novos ambientes de mercado, com diferentes culturas, formas sociais, sistemas políticos, legislações e preocupações ambientais, o número de variáveis envolvidas no processo de internacionalização, exigindo maior coordenação dos fatores, e concorrência, normalmente mais acirrada.

A informação que a empresa recolhe acerca de um mercado serve como um ativo estratégico, sem o qual qualquer tomada de decisão pode acarretar um fracasso. Certamente a informação é fundamental no mercado doméstico também, mas no estrangeiro ela torna-se vital pelas distinções já apresentadas e pela falta de familiaridade com o novo mercado.

Para a busca de informações sobre os mercados internacionais, há uma série de fontes já disponíveis, como sites de governo, embaixadas, associações de exportadores, etc. Esse tipo de fonte, que poupa gastos de tempo e dinheiro à empresa, pode ser chamada de fonte secundária. Já a fonte de informação primária é aquela que ainda não existe e que é elaborada pelas empresas por meio de pesquisas (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Em alguns casos, as empresas tomam a decisão de atuar no estrangeiro pela existência de uma grande oportunidade em um mercado específico. Porém, quando este não for o caso, a decisão de onde atuar é uma etapa de extrema importância. Há uma série de mecanismos que podem ser utilizados para encontrar os mercados mais adequados, como traçar perfis de mercado, mapas de dados quantitativos de exportação e importação etc.

A escolha do país onde atuar é a primeira etapa do planejamento estratégico. Após um estudo dos mercados externos potenciais, a empresa decide onde investir, pelo país que mais se adéqua a seu conjunto de recursos e capacidades e onde as características ambientais sejam mais facilmente ajustáveis. Essa decisão deve ser tomada de acordo com um diagnóstico baseado no comportamento de compra do consumidor, na posição dos produtos na empresa, no ciclo de vida dos produtos, na segmentação do mercado, no posicionamento do produto e no comportamento

competitivo do mercado externo em questão (URBAN e STAR, 1991 apud PIPKIN, 2002). Muitas vezes, as empresas preferem iniciar a internacionalização por países mais próximos física e culturalmente do seu e, na medida em que ganham experiência internacional, se lançam em mercados mais distantes (JOHANSON e VAHLNE, 1977 apud PIPKIN, 2002).

Nos mercados modernos, há elevado grau de segmentação. Hooley e Saunders (1996 apud PIPKIN, 2002, p. 33) afirmam que “onde existem diferenças nas necessidades e desejos dos clientes ou em suas atitudes e predisposições em relação às ofertas no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado”. As empresas podem usar os critérios comuns para segmentação de mercados, agrupando países, ou podem segmentar os mercados em razão do ambiente de cada país.

Em relação aos critérios de segmentação, ela pode ser, primeiramente, demográfica, quando se consideram dados como sexo, idade, renda, educação e profissão. Para mercados de consumo e mercados industriais, essa pode ser a variável mais importante, por ser um indicador de potencial de mercado. Em segundo lugar, a segmentação psicográfica revela características semelhantes nas atitudes, valores e estilos de vida, como o que as pessoas gostam de fazer para se divertir ou quais são suas opiniões em relação a política, economia, etc. Outro critério é o da segmentação comportamental, baseado na relação de compra de um produto: como ele é usado, por quanto tempo e quantas vezes é comprado. Por último, a segmentação por benefício, que identifica os benefícios que os clientes buscam ao comprar determinado produto ou serviço. Essa segmentação é muito utilizada no setor bancário e para os produtos de alto consumo.

Alguns segmentos podem ser considerados universais, pois apresentam as mesmas características e necessidades em diferentes países, como é o caso de uma classe social alta, em que as pessoas têm desejos muito parecidos. É um segmento que pode parecer pequeno se analisado isoladamente, mas que existe em todos os países. E há marcas que atuam visando esse segmento, como Rolex ou Mercedes. No caso dessas empresas, que atuam em mercados universais, pode-se ter uma estratégia mais global.

A estratégia global também pode ser usada em outros casos, como para alcançar uma economia de escala, standardizar produtos ou aproveitar a experiência de um país em outro. Por outro lado, para algumas marcas essa estratégia não funciona, e segmentos distintos devem ser definidos, pois em cada país as necessidades são diferenciadas. O produto pode até ser igual, mas o restante do *marketing mix* não será o mesmo. Isto porque o mesmo produto pode ser consumido no mundo todo, mas de formas variadas. (PALACIO e SOUSA, 2004).

3.5.3 A entrada de empresas no mercado internacional

A estratégia de ingresso nos mercados internacionais varia de acordo com os recursos e com as capacidades de que a empresa dispõe, ou seja, de acordo com a análise que faz no diagnóstico interno. Outra variante é a do custo que cada estratégia vai ter para a empresa, no qual estão incluídos aspectos relativos à documentação, à burocracia referente ao comércio internacional e ao nível de gerenciamento exigido.

O nível de investimento aumenta se a empresa opta por uma estratégia de investimento externo direto, assim como aumentam os riscos, tanto pelo capital investido quanto por a empresa estar exposta ao risco político de cada mercado. Ao lado, caminham o grau de controle da operação e o potencial de lucro. Se a empresa opta por atuar de forma indireta, o controle da operação será menor, assim como o potencial de lucro. À medida que seu investimento cresce de forma direta, também crescem o controle e os lucros (PIPKIN, 2002).

Entre a estratégia com menor envolvimento por parte da empresa (a exportação indireta) e aquela com maior nível de envolvimento (investimento externo direto), há uma série de formas mistas, nas quais as empresas entram em processos colaborativos com outras empresas nacionais e estrangeiras, numa relação que busca um benefício mútuo (CATEORA, 1996 apud PIPKIN, 2002). De acordo com Pipkin (2002), há seis maneiras principais de entrar em um mercado internacional: exportação, licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas internacionais, *joint ventures* e investimento externo direto.

Exportação

A exportação para mercados externos é a maneira mais fácil de entrar no estrangeiro e, normalmente, a primeira fase em uma expansão internacional. A exportação pode se dar de duas maneiras, direta ou indiretamente. A exportação indireta é aquela que ocorre por meio de intermediários. Nela, os riscos são baixos, assim como o controle sobre o processo, o que acarreta um igualmente baixo retorno sobre os investimentos. No caso da exportação direta, a própria empresa decide cuidar de suas exportações, sem o uso de intermediários. Nesse caso, a empresa tem que conhecer melhor o mercado para o qual está exportando. O investimento, tanto em recursos humanos quanto em material, é maior, mas a opção pela exportação direta aumenta o potencial de retorno.

Licenciamento

É uma maneira pouco lucrativa de se entrar em um mercado, mas, por outro lado, com riscos muito baixos. O licenciamento

consiste em um acordo contratual entre o licenciador (quem transfere o direito) e o licenciado (quem adquire o direito) para a utilização de tecnologias, uso de um processo de produção, marcas patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de *royalties* (CATEORA, 1996 apud PIPKIN, 2002, p. 75);

Um exemplo de uma marca forte no mercado internacional que se expandiu através do licenciamento é a Coca-Cola, que permite a produtores locais fabricarem seu produto, mas se resguarda por ser a única fornecedora de um ingrediente deste produto.

Franchising

É uma forma rápida de entrar no mercado internacional, geralmente utilizada por grandes varejos estrangeiros para entrar em mercados emergentes (PIPKIN, 2002). Nessa estratégia, o franqueador oferece um pacote-padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento (CATEORA, 1996 apud

PIPKIN, 2002). A rede espanhola Zara é um exemplo de franquia que atua no mundo inteiro.

Alianças estratégicas internacionais

São alianças que se dão entre duas ou mais empresas que possuem o mesmo objetivo internacional. Essas alianças ocorrem, normalmente, porque uma das empresas, sozinha, não conseguiria atingir esse objetivo, por não ter recursos, tecnologia ou qualidade exigida para o mercado internacional. As alianças são “uma maneira de reforçar as fraquezas e aumentar as potencialidades de uma organização” (ARBELÁEZ e CULPAN, 1995 apud PIPKIN, 2002, p. 75). A AmBev surgiu da união entre Brahma e Antarctica, que juntas se fortaleceram para expandir fora do Brasil.

Joint ventures

Nas *joint ventures*, duas ou mais empresas se juntam para formar uma nova empresa. Esse tipo de relacionamento colaborativo vem crescendo muito nos últimos anos, por ser uma maneira de “reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento e fornecer menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente” (PIPKIN, 2002, p. 77). A brasileira TAM e a chilena LAN uniram-se em 2012 para formar a Lantan, atualmente a maior companhia aérea da América Latina, voando para mais de vinte países. Em seus respectivos países, as empresas continuam atuando com o nomes de TAM e LAN.

Investimento externo direto

É quando a empresa passa a ter controle total sobre seu investimento, há contato direto com governo e fornecedores e um conhecimento maior do mercado. O potencial de lucro é grande, mas também o são os riscos. Uma empresa pode optar por fabricar em um mercado estrangeiro por diversas razões:

aproveitar-se de baixos custos de mão de obra, para proteger-se de altas taxas de importação, para reduzir os custos de transporte, para acessar matérias-primas e até mesmo como meio de acesso a um mercado (CATEORA, 1996 apud PIPKIN, 2002, p. 77).

Normalmente a empresa inicia por exportações e licenças e, depois, quando já ganhou alguma experiência nos negócios internacionais, é que poderá considerar uma forma de investimento direto no exterior. Quando uma indústria torna-se global é porque existem vantagens nessa maneira de atuar (PORTER, 2004).

Para entrar em outros países, alguns atestados de qualidade podem ser importantes. A adesão às normas ISO (*International Organization for Standardization*) pode ser um atestado de credibilidade e, assim, abrir as portas para mercados internacionais. O ISO 9000 é uma série de normas de qualidade para produtos e serviços, hoje adotada em mais de 150 países.

3.5.4. Crescimento no mercado internacional

Segundo Keegan e Green (1999), as empresas têm três maneiras diferentes de crescer no mercado internacional. Na primeira delas, a empresa busca maior penetração no mercado em que já atua, aumentando a participação nesse mercado e fazendo extensão da linha de produtos existente. Na segunda, a empresa expande as operações que já realiza para outros países. Na terceira, a expansão é geográfica, podendo ser uma grande oportunidade de marketing internacional. Se optar por esse último método, a empresa tem cinco alternativas de estratégia para expandir: extensão do produto/comunicação (dupla extensão), extensão do produto/adaptação da comunicação, adaptação do produto/extensão da comunicação, dupla adaptação ou invenção de produto. A escolha de uma estratégia vai depender fundamentalmente do produto, do mercado e da própria empresa.

A estratégia de extensão do produto/comunicação (dupla extensão) é a mais prática para as empresas e, em muitos casos, a mais rentável também, devido à redução de custos (com economias de escala na fabricação, eliminação de custos duplicado de produtos e de P&D) e padronização da comunicação. As empresas que aderem a essa estratégia possuem orientação etnocêntrica, expandem exatamente o mesmo produto, com a mesma publicidade, muitas vezes em todos os países em que atua. Essa estratégia pode ser muito tentadora do ponto de vista econômico, mas pode resultar em um fracasso de mercado (KEEGAN e GREEN, 1999).

A estratégia de extensão do produto/adaptação da comunicação. Acontece quando o mesmo produto atende a necessidades diferentes em cada país, sendo necessário apenas o ajuste na comunicação. Os custos dessa estratégia estão em identificar as diferentes funções do produto e rever a comunicação (KEEGAN e GREEN, 1999).

Na terceira estratégia, adaptação do produto/extensão da comunicação, a finalidade do produto é a mesma, por isso pode-se ter a mesma comunicação, mas as preferências dos consumidores são distintas, o que obriga a empresa a adaptar o produto ao gosto local (KEEGAN e GREEN, 1999).

Já a quarta estratégia é uma dupla adaptação, do produto e da comunicação. Em alguns casos, tanto diferem os gostos locais quanto a função cumprida pelo produto ou a receptividade aos apelos da comunicação (KEEGAN e GREEN, 1999).

Há situações nas quais as empresas têm que apelar para a quinta estratégia, a de invenção do produto. Em alguns casos, os clientes potenciais não são atendidos pelos produtos já existentes, por não terem poder aquisitivo suficiente. Essa situação ocorre, principalmente, em países em desenvolvimento, nos quais uma nova estratégia de produto pode ser compensadora devido aos mercados de massa dos países menos desenvolvidos (KEEGAN e GREEN, 1999).

3.5.5 O marketing *mix* no mercado internacional

Após a análise do país onde se vai atuar e do estudo de mercado, a empresa tem o papel de definir seu marketing *mix* internacional, visando atingir seus objetivos. Assim, definirá que produto será mais compatível aos desejos de seu público, que preço será mais competitivo, que distribuição será mais adequada e qual a melhor forma de comunicar o valor de seu produto

3.5.5.1 Produto

Levitt (1980 apud PALACIOS e SOUSA, 2004) define um conceito para produto, segundo o qual ele é a soma dos seguintes componentes: produto genérico (o produto em si); produto esperado (as expectativas dos clientes em relação à entrega, condições de pagamento, etc.); produto aumentado (oferta do produto que

supera as expectativas mínimas do cliente, determinante para diferenciação do produto); e produto potencial (tudo aquilo que não é feito ainda, mas se pode fazer para atrair e manter mais consumidores).

Uma diferenciação que se pode dar ao conceito de produto é entre o produto básico, o real e o produto ampliado. O produto básico é aquele que satisfaz as necessidades dos consumidores, com uma série de características físicas, elementos técnicos, composição, etc. Segundo Garcia (1998 apud PALACIOS e SOUSA, 2004), os atributos que configuram o produto real são: estilo, embalagem, etiqueta, entrega, qualidade, marca, registro de marca e instalação. Os atributos do produto ampliado seriam o serviço pós-venda, garantia e financiamento. Esses elementos podem destacar um produto diante de seus concorrentes, o que pode ser ainda mais valioso quando se trata da concorrência internacional.

No que tange aos negócios internacionais, Keegan e Green (1999) fazem a distinção entre três tipos de produtos:

- produtos locais – são focados nos costumes locais de um país e não se vê abertura e sucesso em outros mercados; esse tipo de produto é menos atrativo, pois não se pode utilizar a experiência adquirida com ele em outros mercados;
- produtos internacionais – apresentam potencial de extensão para vários países;
- produtos e marcas globais – são os produtos feitos para atender os mercados globais e as marcas com reconhecimento nos mercados mundiais.

Quando já decidiu onde atuar, a empresa se pergunta se deve padronizar ou adaptar o produto, ou ainda adotar uma postura intermediária. Em caso de estandardização, pode acontecer que seja necessário apenas mudanças de idioma na embalagem ou no manual de instruções, enquanto na adaptação serão considerados fatores como tamanho, embalagem, sabor, etc.

Para a que a introdução de um produto em um mercado internacional alcance sucesso, é necessário que esse produto possua algumas condições mínimas (PALACIOS e SOUSA, 2004): deve ser rentável para a empresa, se possível mais rentável que no mercado doméstico; deve ser competitivo, não apenas pelo preço,

mas principalmente pela qualidade técnica; deve ter capacidade de produção suficiente, pois não é recomendável que se introduza um produto em um mercado onde haja risco de não se ter suprimentos suficientes; deve ser adaptável pela empresa, se assim for necessário e se essa for sua orientação frente à internacionalização; deve-se verificar se o produto está de acordo com as normas do país; e deve-se ter em conta os fatores ecológicos, que não somente fazem parte, cada vez mais, do ponto de vista do consumidor, mas também são alvo de uma série de barreiras e regulamentos em vários países.

O posicionamento do produto é elemento essencial do marketing, já que ele demonstra como o produto é visto por clientes e potenciais clientes, e também como ele se diferencia da concorrência. No caso do marketing internacional, o produto pode ter mais de um posicionamento, a depender da quantidade de países em que esteja presente (PIPKIN, 2002).

Diversos fatores podem influenciar na escolha de um posicionamento. Essa influência pode ser interna ou externa. Ela é interna quando o posicionamento é relacionado às características do produto ou aos recursos e capacidades da empresa. É externa quando se refere, por exemplo, ao posicionamento da concorrência, à tecnologia, aos canais de distribuição e às percepções dos clientes (HAMEL e PRAHALAD, 1995; CANALS, 1994; COLLIS e MONTGOMERY, 1995 apud PIPKIN, 2002).

Há algumas estratégias gerais que são usadas para posicionar os produtos na mente dos consumidores, como por atributo ou benefício, relação qualidade/preço e uso/usuário. Em relação aos produtos globais, pode-se acrescentar mais duas estratégias: *high-tech* (alta tecnologia) e *high-touch* (alto toque). Alguns produtos podem encaixar-se em mais de uma dessas categorias (KEEGAN e GREEN, 1999):

- posicionamento por atributo ou benefício – ocorre por alguma característica particular, como economia, confiabilidade, durabilidade ou o simples fato de ser importado (os automóveis Volvo, por exemplo, são conhecidos por sua segurança);

- posicionamento por qualidade/preço – pode demonstrar que certo produto tem um custo mais elevado por sua alta qualidade, como a caneta Montblanc, cujo valor pode chegar ao de um carro, que sustenta sua marca através de uma inigualável qualidade e sofisticação;
- posicionamento por uso ou usuário – associa-se como um produto é usado por um usuário ou grupo de usuários, conectando a compra com algum tipo de comportamento, como a marca Vans (originalmente de calçados, hoje com roupas e acessórios), que se associa à cultura do *skate*;
- posicionamento por *high-tech* – produtos que são comprados por suas características técnicas, como os da Apple, que é conhecida por lançar produtos revolucionários e inovadores, como o *iPod* e o *iPhone*;
- posicionamento por *high-touch* – dá menos ênfase às informações especializadas e valoriza a imagem, são produtos muito envolventes para os consumidores, que compartilham linguagens e símbolos comuns, relativos a riqueza, materialismo ou romance, alguns deles promovendo o *status* social, como a famosa marca de *jeans* Levi's, que é símbolo de originalidade e do estilo de vida americano.

Possuir uma vantagem competitiva é importante, já que controlar bem os canais de distribuição de outros países pode ser mais difícil. O cliente é atraído por produtos com maior percepção de qualidade, pela origem ou mesmo por ser diferenciado da concorrência ou transmitir inovação. Segundo Levitt, até mesmo a *commodity* (que se pressupõe ser um produto sem marca e indiferenciado) é diferenciada de alguma forma por sua origem ou composição (apud PALACIOS e SOUSA, 2004).

Embora haja muitas diferenças entre os consumidores ao redor do mundo, uma característica parece ser comum: a preferência por produtos de preço baixo, com alta qualidade e marca particular, em vez de marcas conhecidas. Em alguns lugares, o movimento das marcas particulares está começando, mas em outros essas marcas já dominam o mercado (KEEGAN e GREEN, 1999). A marca particular, também conhecida no Brasil pelo termo de marca própria, segundo a ABMAPRO (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização), é o produto ou marca que pertence aos varejistas, atacadistas, associações ou qualquer outro distribuidor

de bens de consumo, registrados e comercializados com exclusividade. Esse tipo de produto conquista consumidores que prezam a relação qualidade/preço, e pode ser uma ameaça aos produtos globais, que geralmente são mais caros.

O 16º Estudo de Marcas Próprias da Nielsen, realizado em 2010, analisa esse mercado no Brasil. Segundo o estudo, o volume de vendas de marcas próprias no país era de 6%, sendo que 56% de seus consumidores estavam concentrados no estado de São Paulo. O alcance das marcas próprias no Brasil é pequeno, se comparado ao mercado latino-americano e, principalmente, ao europeu. Na Suíça, por exemplo, a participação desse tipo de produto nas vendas em valor é de 46%. No Brasil, os produtos de marca própria são comercializados com preços 17% mais baratos que a média, enquanto nos Estados Unidos os preços são 43% menores.

Uma decisão importante a respeito do produto é em relação ao seu desenho. A empresa decide se vai adaptar o desenho do produto a cada país ou se vai fazer um único desenho para o mercado global. Por um lado, a adaptação aumenta a possibilidade de sucesso do produto no país; por outro, os custos de mudança em cada mercado aumentam.

Há quatro fatores a serem considerados ao se tomar decisões sobre produtos: preferências, custo, lei e regulamentos, compatibilidade (KEEGAN e GREEN, 1999). As preferências podem ser em relação à cor e ao gosto, um mesmo desenho pode fazer muito sucesso em um país, mas não em outro. O custo do produto é influenciador do que vale a pena ser adaptado no desenho de um produto ou não. As leis e regulamentos têm influência direta nas mudanças de desenho, devido a barreiras normativas e legais, como a compatibilidade em relação ao ambiente onde o produto é usado, por exemplo, a tradução de manuais para diversos idiomas, a variação de sistemas elétricos e os sistemas de medidas.

As empresas globais buscam espaço no mercado global, um mercado competitivo e dinâmico, e muitas delas chegam à conclusão de que o desenvolvimento e a introdução de novos produtos podem ser de extrema importância para seu sucesso. Quando se fala de novo produto, pode tratar-se realmente de um produto que antes não existia, ou mesmo referir-se à criação de uma organização ou à inserção de um produto em um novo mercado. O produto pode ser completamente novo ou uma inovação de outro que já existe, mas foi

modernizado. Pode ser a extensão de uma linha de produtos, como a Coca-Cola *light*, ou pode ser organizacional, quando uma empresa adquire um produto já existente. O produto já existe, mas é novidade para um mercado em particular. Há diversas fontes de ideias de novos produtos, que podem vir dos consumidores, de dentro da empresa, ou mesmo da observação do mercado. Essas ideias são canalizadas para centros de decisões dentro da empresa, onde são selecionadas, constituindo-se ponto de partida para a criação de novos produtos para o mercado mundial (KEEGAN e GREEN, 1999).

3.5.5.2 Preço

Para estabelecer o preço de um produto, é necessário ter em conta alguns parâmetros, como o preço de custo, que é o chamado piso de produto, e os preços competitivos da concorrência, o teto de preço. Entre o limite superior e o inferior, encontra-se o preço ótimo, uma função da demanda pelo produto e a possibilidade de compra desse produto pelos clientes. Os produtos importados quase sempre pressionam os produtos nacionais a aumentar seus preços. (KEEGAN e GREEN, 1999).

Além disso, há oito questionamentos básicos para a empresa estipular um preço no mercado internacional:

1. O preço reflete a qualidade do produto?
2. O preço é competitivo?
3. A empresa deve buscar penetração no mercado, *skimming* ou algum outro objetivo na fixação dos preços?
4. Que tipo de descontos (de troca, para pagamentos à vista, por quantidade) e concessões (propaganda, *trade-off*) a empresa deve oferecer a seus clientes internacionais?
5. Os preços devem diferir de acordo com o segmento de mercado?
6. Que opções de fixação de preços estão disponíveis se os custos da empresa aumentarem ou diminuírem? A demanda no mercado internacional é elástica ou inelástica?
7. Os preços da empresa provavelmente serão vistos pelo governo do país de destino como razoáveis ou excessivos?
8. As leis de *dumping*¹ do país estrangeiro criam algum problema? (KEEGAN e GREEN, 1999, p. 352).

¹ *Dumping* é quando um produto é vendido em um mercado exterior abaixo do preço pelo qual é vendido no mercado doméstico; ou quando é vendido abaixo do valor de produção.

Existem algumas estratégias de fixação de preços no mercado global (KEEGAN e GREEN, 1999). *Skimming* é uma estratégia que tem por objetivo atingir uma faixa de mercado que esteja disposta a pagar mais caro por um produto, e este, em contrapartida, deve oferecer um alto valor ao consumidor. Essa é uma estratégia usada na fase introdutória de um produto em um novo mercado, sua meta é maximizar os lucros sobre um volume limitado.

A fixação de preços por penetração é outra estratégia, que utiliza o preço para ganhar posição no mercado. Essa estratégia, ao contrário do *skimming*, é pouco provável que seja usada por um exportador iniciante, já que se presume que, no início, a empresa não operará com larga margem de lucro e que não é possível para muitas empresas.

Outra estratégia é a retenção de mercado, que é quando uma empresa define seus preços baseando-se na situação competitiva de cada mercado e na capacidade e disposição de pagamento dos clientes, e não pela conversão dos preços pela taxa cambial.

Empresas que estão iniciando no ramo das exportações usam com frequência a estratégia de margem sobre custos, que consiste na soma de todos os custos do produto, desde a produção até sua entrega ao cliente, mais uma porcentagem de lucro. Porém, essa estratégia falha no sentido de que não leva em conta a demanda de mercado, a concorrência e o valor atribuído ao produto.

Com a finalidade de manter preços competitivos quando se fazem negócios internacionais, algumas empresas optam por recorrer a fontes externas para certos componentes. O extremo oriente e a América do Sul são exemplos de lugares que oferecem fontes de produção atraentes e de baixo custo. Outra opção para evitar o crescimento de preço é já produzir o produto no mercado local ou próximo a ele.

Para determinar esse preço, são levados em consideração pela empresa tanto fatores internos e de mercado quanto fatores referentes à natureza do produto. Os fatores internos da empresa dizem respeito aos custos de pesquisa e desenvolvimento, produção, distribuição e marketing. A estratégia de preço é uma importante arma estratégica e prática, altamente controlável pela empresa. Os fatores de mercado se referem basicamente a características dos consumidores,

controles governamentais e à concorrência. O preço também varia devido à natureza do produto, se é um produto novo ou se já existe no mercado; se é sofisticado, produto de consumo ou bem industrial.

A precificação em mercados estrangeiros é mais complicada, pois as empresas têm que lidar com taxas de câmbio flutuantes e inflação. Essa precificação deve considerar custo, concorrência e demanda, como o custo de transportes, os intermediários e expectativa dos clientes internacionais. Esses clientes esperam ter tratamento semelhante aos de outros países, independentemente de sua localização geográfica. Além disso, essa precificação deve respeitar políticas tributárias, exigências governamentais, controles de preço, incluindo legislação sobre *dumping*, sobre manutenção de preços de revenda, preços-tetos e revisões gerais de nível de preço. Empresários menos experientes podem considerar unicamente a margem de custos, ou *cost-plus*², mas logo percebem que outros fatores devem ser levados em consideração (KEEGAN e GREEN, 1999).

Deve ser considerado o valor que o cliente percebe de determinado produto. Para isso, deve ser levado em conta o Custo Relativo para o Cliente (CRC), que é o preço do produto sobre o valor percebido pelo cliente, ou seja, quanto ele estaria disposto a pagar pelo produto. Se o CRC for igual a um, o preço cobrado pela empresa está justo. Se o CRC for menor que um, o bem ou serviço é viável em termos mercadológicos. Se o CRC for maior que um, a empresa deve rever o preço ou adicionar algum valor que seja percebido por seus clientes (DANTAS, 2005).

Há várias formas de precificar os produtos e serviços, mas o que explica as oscilações dos preços no mercado é a lei da oferta e da procura. Segundo essa lei, os preços aumentam com a diminuição da oferta e com o aumento da procura. O equilíbrio econômico seria alcançado quando a quantidade ofertada fosse igual à quantidade procurada (DANTAS, 2005).

² Cost-plus é uma estratégia em que a precificação baseia-se nos custos totais do produto mais a porcentagem de lucro desejada. Ela é muito usada por empresas por ser direta e prática, porém possui muitas limitações, pois desconsidera algumas situações como, por exemplo, a demanda de mercado (DANTAS,2005).

3.5.5.3 Distribuição

Os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores e o investimento em pesquisa e desenvolvimento cada vez maiores. A introdução dos produtos em novos mercados está acelerada, portanto, as empresas que atuam no mercado internacional são forçadas a adotar canais de comercialização que possam controlar bem. Mesmo os produtos planejados perfeitamente para um mercado necessitam de adequada distribuição e comunicação para que atinjam seu objetivo final, que é o de alcançar o cliente e, assim, realizar a venda. A empresa que possui domínio de seus canais pode estar no caminho certo para o domínio do mercado. Ao mesmo tempo, a estratégia de distribuição deve ser flexível, pois os aspectos que influem nela podem mudar com o tempo.

A gestão dos canais de distribuição internacionais está relacionada com o conjunto de relações que são estabelecidas desde o fabricante ou exportador, no mercado de origem, até os consumidores finais em outros países. Segundo Palacios e Sousa (2004), não há grandes diferenças entre a distribuição nacional e a internacional. Porém, existem papéis diferentes, como o dos importadores e exportadores. No mercado internacional, a empresa tem duas etapas a seguir: a primeira é chegar ao mercado escolhido; a segunda, fazer com que o produto chegue ao consumidor final da maneira que ele espera.

O número, o tamanho e a localização dos consumidores têm efeito direto sobre o canal de distribuição, bem como o tipo de produto. Para produtos industriais, serão poucos consumidores, mas que provavelmente estarão mais longe geograficamente. Neste caso, a empresa utilizará canais mais diretos, ao passo que para produtos de consumo é mais interessante ter um maior número de distribuidores. Produtos perecíveis exigem canais mais diretos, enquanto para produtos volumosos tenta-se minimizar as distâncias (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Quando vai selecionar os canais de distribuição, a empresa pode optar por um canal longo, com vários intermediários, ou um canal curto, com poucos intermediários. Essa escolha vai depender do tipo de produto, do mercado e de características da empresa. Nos negócios internacionais há uma tendência aos canais longos, o que aumenta o poder do mercado sobre a empresa em relação aos produtos e os riscos de conflitos ao longo do canal (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Nos mercados internacionais, os intermediários ganham uma nova função, pois, como os produtores estão longe dos mercados, esses intermediários acabam levando aos exportadores como são os mercados locais. A escolha dos distribuidores pode se dar ainda entre distribuidores exclusivos, seletivos e extensivos. A escolha de distribuidores exclusivos deve ser cuidadosa, já que toda distribuição em determinada área geográfica é feita por esses representantes. Os distribuidores seletivos são representantes escolhidos através de um processo de seleção e também detêm exclusividade de comercialização. Com distribuidores extensivos, a única preocupação é colocar os produtos em determinado mercado (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Um problema que há na distribuição nos mercados internacionais são os chamados *gray markets* ou mercados cinzentos, quando produtos legítimos acabam indo para outros países por canais não oficiais, algo que atrapalha o trabalho dos exportadores, mas de certa forma beneficia os consumidores, que compram o mesmo produto por menor preço (PALACIOS e SOUSA, 2004).

3.5.5.4 Comunicação

Para Keegan e Green (1999, p. 403), comunicação é toda forma usada para:

informar, lembrar, explicar, persuadir e influenciar as atitudes e o comportamento de compra de clientes e de outras pessoas [...] O desafio de ter uma comunicação eficiente além das fronteiras nacionais é uma das razões pelas quais a Nike, a Nestlé, a Microsoft e outras empresas estão adotando um conceito conhecido como comunicação de marketing integrada (CMI). Aqueles que apoiam uma abordagem CMI reconhecem explicitamente que os vários elementos da estratégia de comunicação de uma empresa devem ser cuidadosamente coordenados.

O estudo da comunicação deve buscar como influenciar o comportamento de compra em cada país. Um produto que chega a um novo mercado necessita de comunicação para que os potenciais clientes saibam que esse produto está disponível. É uma necessidade para a empresa internacional e um elemento essencial também às pequenas e médias empresas que se lançam no mercado internacional, as quais, através das novas tecnologias e da Internet, conseguem tornar-se conhecidas em qualquer parte do mundo.

A comunicação pode ser o elemento do marketing que é mais afetado pela mudança de país. Assim como o produto, a comunicação também passa pelo dilema entre standardização e adaptação. A comunicação pode ser interpessoal, quando é direcionada a negociações com intermediários ou indústrias, ou impessoal, que é a publicidade ou promoção da marca. As duas, no entanto, têm a mesma finalidade, de persuadir alguém a comprar o produto ou serviço (PALACIOS e SOUSA, 2004).

O grande trunfo da comunicação é construir relações de longo prazo com os clientes estrangeiros, mesmo que para isso, no início, seja necessário concentrar as vendas num limitado número de clientes. Por isso, empresas que fazem somente participações esporádicas em feiras não são capazes de conquistar e manter clientes estrangeiros (PIPKIN, 2002).

Quando uma empresa vai formular as estratégias de comunicação, deve levar em conta que não são todas as características dos produtos que poderão ser passadas, por isso, em um primeiro momento, escolhe que características suas e de seus produtos serão utilizadas na comunicação. Para isso, o marketing conta com os recursos do chamado *mix* promocional: publicidade, relações públicas, promoção de vendas e força de vendas ou venda pessoal (PALACIOS e SOUSA, 2004).

A propaganda muitas vezes trabalha para acrescentar valor psicológico a uma marca, por isso é mais importante e mais utilizada para produtos de consumo que para produtos industriais. Os produtos mais baratos, que são comprados com mais frequência, são justamente aqueles que devem ser mais lembrados e que mais exigem um suporte publicitário. Não é a toa que muitas das empresas que mais gastam com propaganda global são empresas de produtos de consumo, como *Procter & Gamble* e *Unilever* (KEEGAN e GREEN, 1999).

As empresas podem optar por trabalhar com uma única agência de propaganda de publicidade para todos os mercados, a fim de tentar padronizar o máximo possível a comunicação (PALACIOS e SOUSA, 2004). O costume de possuir uma agência em cada mercado foi se perdendo no decorrer dos anos. O mais comum é que empresas globais busquem agências de publicidade globais, que tenham vários escritórios no mundo. As próprias agências já perceberam essa tendência e buscam aquisições e *joint ventures* a fim de aumentar sua capacidade de servir um cliente global (KEEGAN e GREEN, 1999).

Todos os anos, um *ranking* com as 50 maiores agências do mundo é publicado pela Advertising Age (empresa de notícias e estudos globais sobre marketing e mídia). A liderança ficou com o grupo WPP, composto por dezenas de agências espalhadas pelos cinco continentes do mundo, com alguns nomes de peso da publicidade como Ogilvy, Y&R e JWT. O grupo atingiu uma receita de US\$ 14,4 bilhões em 2010, 6% maior em relação ao ano anterior. O Grupo ABC, único do *ranking* com sede no Brasil, apareceu em 19º lugar, com alta de 30,5% nas receitas, o crescimento mais expressivo entre as 20 maiores *holdings* da publicidade mundial. A maior parte da receita do grupo foi proveniente do Brasil (US\$ 348 milhões), mas alcançou receita de US\$ 14 milhões nos EUA.

Mesmo assim, em alguns casos, agências locais ficam responsáveis pelas contas. Isso pode acontecer quando uma empresa é descentralizada e cede grande poder às subsidiárias locais, que acabam por escolher agências também locais, quando uma agência não é familiarizada o suficiente com cultura e hábitos locais ou quando o produto precisar de uma forte identificação local (KEEGAN e GREEN, 1999).

Na propaganda, deve-se decidir se a mensagem será adaptada ou padronizada. Se, por um lado, uma campanha global proporciona uma economia de escala em publicidade, por outro, uma campanha localizada explorará melhor as peculiaridades de cada mercado. Em alguns casos, muda-se somente o idioma e as cores, enquanto a mensagem continua inalterada (PALACIOS e SOUSA, 2004). Em 2003, o McDonald's lançou sua primeira campanha global com o *slogan* "I'm lovin' it", traduzido para diversos idiomas: "Amo muito tudo isso" (português), "Me encanta" (espanhol), "C'est tout ce que j'aime" (francês), entre outros.

Os principais fatores a serem levados em consideração antes de fazer uma campanha global são a mensagem (para que ela seja entendida adequadamente pelo receptor) e a estratégia de mídia (para que a mensagem realmente chegue ao público alvo) (KEEGAN e GREEN, 1999).

As campanhas globais não só proporcionam uma economia significativa, mas, a longo prazo, ajudam a construir uma identidade para os produtos. Essas campanhas globais tornam-se possíveis quando as marcas identificam segmentos globais, mais que segmentos por países ou etnias, como a cultura jovem. Os

adeptos das campanhas globais acreditam em uma “aldeia global”, que pessoas em várias partes do mundo desejam os mesmos produtos pelos mesmos motivos. Por outro lado, algumas campanhas globais não dão certo, porque não compreendem as culturas estrangeiras ou não se adaptaram a elas o suficiente (KEEGAN e GREEN, 1999).

Alguns fatores acabam impedindo que a empresa tenha uma comunicação padronizada, como: a percepção de cada mercado em relação aos produtos e sua apresentação, a falta de estrutura das empresas para ter uma única proposta internacional, a regulamentação do consumo em cada mercado, as restrições à publicidade de cada mercado, o possível controle local do marketing *mix* e a visão dos consumidores de alguns países que pensam que “o que é local é melhor”³ (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Segundo Garcia Cruz (1999 apud PALACIOS e SOUSA, 2004), uma campanha de propaganda internacional deve possuir, entre outros elementos, um conceito básico exportável a vários mercados e uma ideia criativa que mantenha seu conteúdo original, mesmo com várias traduções. Uma empresa que consegue levar uma campanha doméstica para o mercado global, ou mesmo que consegue criar uma campanha para esse mercado, pode-se considerar dona de uma vantagem crítica. Esse processo envolve a análise de se realmente há um mercado global para determinado produto. “A busca de uma campanha publicitária global pode ser a base da busca de uma estratégia global coerente” (KEEGAN e GREEN, 1999, p. 404).

A promoção de vendas é “qualquer programa comercial ou voltado ao consumidor, de duração limitada, que acrescente um valor tangível ao produto ou marca” (KEEGAN e GREEN, 1999, p. 424). Esse valor pode vir através de redução de preço, ofertas, amostras, brindes, entre outros. A finalidade é estimular quem ainda não é cliente a experimentar ou aumentar a demanda do produto. A grande adoção pela promoção de vendas deve-se às várias vantagens que traz, além de oferecer um benefício tangível aos consumidores (KEEGAN e GREEN, 1999). Palacios e Sousa (1999) acreditam que, para promoção de vendas, é positivo utilizar uma estratégia universal, principalmente na entrada em um mercado. Já

³ Síndrome N.I.H. – *non invented here*.

Porter (apud PALACIOS e SOUSA, 2004), recomenda que a promoção de vendas seja adaptada a cada mercado, assim como o material utilizado, como catálogos, brindes, vídeos, amostras etc.

Outra maneira de divulgar um produto em novos mercados é através das feiras. Elas geralmente agrupam setores específicos, destinam-se a promover organizações e seus produtos e serviços, a identificar clientes potenciais e ajudam na construção do relacionamento entre clientes e consumidores (YORKE apud LEWIS e LITTLER, 2011). As suas principais vantagens são a abertura de mercados, a boa receptividade do público e o estudo da concorrência e do mercado internacional (PIPKIN, 2002).

3.6 Efeito país de origem

Hoje, a quantidade de produtos similares é muito grande, há sempre a possibilidade de a concorrência imitar seu produto, já que, em muitos casos, os atributos físicos são facilmente copiáveis. Em alguns casos, os clientes não conseguem ver a diferença técnica entre um produto e outro. Porém, existe algo que assegura os produtos contra imitações: a marca. Quando um consumidor conhece uma marca e passa a identificar nela uma série de valores, ele se torna fiel e essa marca vira sua primeira escolha no momento da compra, pois ele não acredita que os produtos concorrentes lhe dariam os mesmos benefícios (PIPKIN, 2002).

A marca “pode ser representada por nomes de fantasia, *slogans*, monogramas, logotipos, figuras, escudos, estampas, combinações e disposições de cores, formas de produtos e embalagens” (PIPKIN, 2002, p. 56). Ela é um nome capaz de sugerir algo na mente do consumidor (RIES apud PIPKIN, 2002) e mostra a ele a origem do produto, sua procedência e qualidade e, dessa forma, assegura tanto consumidores quanto fabricantes dos concorrentes que oferecem produtos parecidos (AAKER, 1998 apud PIPKIN, 2002).

Se o consumidor tem uma imagem positiva de determinada marca, além de ficar menos suscetível ao ataque da concorrência, ele torna-se mais inclinado a promoções da marca em questão. Outro ponto é que os consumidores preferem

aqueles produtos com os quais se identificam; as pessoas procuram preservar ou melhorar sua autoimagem consumindo produtos congruentes com ela, e evitam aqueles que não o são (SCHIFFMAN e KANUK, 1997 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004).

Uma estratégia para que um produto alcance um valor superior é a diferenciação, que é atingida quando os compradores percebem um produto como único, seja por atributos físicos ou por estratégias de marketing da marca. E se o cliente perceber que o produto é, de alguma forma, superior a outros, estará disposto a pagar mais por ele. No caso de empresas brasileiras, elas poderiam buscar essa imagem diferenciada de produto com base na música popular brasileira, no futebol ou no jeito descontraído do brasileiro. Para essas empresas, a marca seria um elemento determinante em sua inserção no mercado internacional. A marca na exportação não só identifica o país de origem, mas também associa identidade corporativa e valores tangíveis e intangíveis, tornando produtos e serviços inconfundíveis (PIPKIN, 2002).

Em um mercado altamente competitivo, que é o enfrentado pelas empresas hoje, está cada vez mais difícil possuir uma vantagem competitiva. Segundo Keegan e Green (1999), a vantagem competitiva pode ser alcançada de duas formas: a primeira é quando uma empresa adota uma estratégia para oferecer preços mais baixos que os do concorrente; a segunda é quando a marca, através de estratégias de diferenciação, oferece benefícios únicos que justificam um preço mais elevado.

Na busca de um elemento intangível que diferencie uma marca, a imagem do país de origem pode oferecer grande potencial na obtenção de vantagem competitiva (BAKER e BALLINGTON, 2002 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004).

Pode-se dizer que a imagem de um país é o conjunto de associações que as pessoas fazem a respeito dele com informações da memória de um consumidor (GIRALDI e CARVALHO, 2004). Por outro lado, Ayrosa (2000 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004) alerta para a confusão que existe entre a imagem de um país e a imagem dos produtos fabricados nesse país. Para Han (1988 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004), por exemplo, a imagem do país seria a diferença que os consumidores percebem entre a qualidade de produtos domésticos e estrangeiros. Outra definição é a de Nagashima (1970 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004), para

quem a imagem de um país é a representação, reputação e estereótipos que homens de negócio e consumidores atribuem a produtos de determinado país. Isso ocorre devido a alguns elementos próprios de cada país, como produtos representativos, características nacionais, panorama econômico e político, história e tradições. A definição de Verlegh e Steenkamp (GIRALDI e CARVALHO, 2004) é bem parecida e os autores acrescentam ainda que as imagens dos países são elementos amplamente compartilhados e que elas podem persistir na mente do consumidor mesmo depois que eles experimentam produtos desse país.

Por isso as empresas que possuem negócios internacionais devem ter em conta que “uma das peculiaridades do marketing global é a existência de atitudes estereotipadas para com os produtos estrangeiros, que podem favorecer ou prejudicar os esforços de quem os comercializa” (KEEGAN e GREEN, 1999, p.334).

A imagem de um país afeta a visão que se pode ter de algum produto quando se sabe a procedência do mesmo. Esse fenômeno é conhecido como “efeito país de origem”, que se refere à influência nas atitudes dos consumidores em relação aos produtos procedentes de certo país. Essa influência é sentida tanto na percepção dos atributos do próprio produto quanto no comportamento atribuído à compra dele. Para que o consumidor saiba essa informação, existem algumas maneiras para comunicar o país de origem de um produto aos consumidores, como a informação de “*made in*” no rótulo, a ortografia ou sonorização da marca e a embalagem do produto (AYROSA, 2000 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004).

O país de origem pode funcionar como um critério de avaliação dos consumidores antes de comprar um produto. Um critério assim como segurança, confiabilidade, preço, marca, garantia e atributos como o sentimento decorrente da posse do produto (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1995 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004).

Segundo Anderson e Cunningham (1972 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004), algumas características próprias do consumidor também podem influenciar no efeito país de origem, tais como educação e conservadorismo, idade e sexo, familiaridade com a marca, fluência na língua do país, grau de envolvimento e cultura. Por exemplo, os consumidores mais conservadores são mais propensos a preferir produtos nacionais a estrangeiros. Vale lembrar que isso ocorre em países

desenvolvidos e com histórico de produtos de qualidade, não havendo necessariamente a mesma lógica em países em desenvolvimento.

Papadopoulos e Heslop (1993 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004) apontam variáveis que influenciam o efeito país de origem como critério de compra e dão legitimidade ou não ao país na produção de determinado produto. Algumas variáveis são o nível de desenvolvimento do país e as associações históricas entre o país de origem e certos produtos. Outra questão é que quanto pior a imagem que se tem a respeito de determinado país, maior é a expectativa por preços baixos (NEBENZAHL e JAFFE, 1996, GIRALDI e CARVALHO, 2004).

De maneira similar, Kotler e Keller (1999) também pontuam alguns elementos que influenciam na percepção do país de origem. O primeiro deles é que as pessoas são mais favoráveis aos produtos de seu país, o que pode não ocorrer se ela vem de um país menos desenvolvido. Quanto melhor for a imagem do país no exterior, maior destaque deve-se dar ao rótulo "*made in*". Esse impacto produzido por onde o produto é fabricado varia de acordo com a sua natureza, as pessoas podem valorizar a origem de um carro, por exemplo, mas não do óleo que o lubrifica. Da mesma forma, alguns países têm boa reputação com certos produtos, como o Japão possui com eletrônicos e a França com perfumes. Por outro lado, um país pode ter uma fama que se amplia a todos os seus produtos, como a percepção de que os produtos chineses são baratos.

A relação entre dois países também pode influenciar na formação da imagem de um país. Se dois países possuem um histórico de conflitos, isso afeta a memória coletiva e pode-se construir uma imagem negativa acerca do outro, da mesma forma que uma relação de amizade e cooperação pode construir uma imagem positiva (BARTAL, 1997 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004). Por isso, em alguns casos é recomendável comunicar o país de origem e em outros não tanto.

No caso do Brasil, Fonseca (2003 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004) levanta que mesmo o país possuindo um parque industrial heterogêneo e uma diversidade de produtos e serviços, com alto nível de competitividade externa, a imagem do Brasil no exterior ainda é fortemente associada a habilidades esportivas (sobretudo o futebol) ou criativas, com elementos da música e do carnaval. Por essa razão, o Brasil pode não ser tão reconhecido no estrangeiro como produtor de tecnologia.

Alguns podem dizer que “alemão é sinônimo de qualidade em engenharia, italiano é sinônimo de estilo, e francês é sinônimo de chique” (MILBANK, 1994 apud KEEGAN e GREEN, 1999, p. 334). Mas, ao mesmo tempo, pode-se dizer que nenhum país tem uma imagem 100% positiva ou negativa no estrangeiro e que, mesmo dentro do mesmo país, a população pode ter considerações distintas.

Os estereótipos de um país podem constituir tamanha desvantagem em um mercado, que fabricantes podem chegar a cogitar a mudança do local de produção para um país que ofereça mais vantagem. Em um estudo (KEEGAN e GREEN, 1999), investigou-se a relação do país de origem com sentimento de risco que os consumidores sentem. Foram comparadas as percepções de dois produtos, micro-ondas e *jeans*, em relação aos países onde eram produzidos: Estados Unidos, Taiwan e México. Foi constatada, em todos os produtos, a inclinação em relação aos produtos norte-americanos. Em relação ao micro-ondas, não houve diferença significativa em relação ao risco sentido com o produto de Taiwan e Estados Unidos. No que se refere ao *jeans*, os entrevistados sentiram maior risco com o produto de Taiwan. E para o México, as duas categorias de produto tiveram baixa aceitação.

Em muitos casos, o produto tem uma maior percepção de qualidade só por ser importado, e isso se nota mais fortemente em algumas categorias de produtos, como, por exemplo, a cerveja (KEEGAN e GREEN, 1999). Em outros, algumas marcas podem valer-se da imagem de outros países para promover seus produtos ou criar uma relação mais próxima com mercados estrangeiros.

Recentemente, a marca italiana Gucci, do segmento de moda de luxo, lançou uma coleção com o tema “pantanal”, por ocasião da inauguração de uma nova loja no Shopping Jardins, em São Paulo. Bolsas e lenços da marca foram estampados com muito verde e araras, conforme mostra a fig. 1.



Fig. 1 – Coleção da Gucci inspirada no pantanal.
Fonte: Blog Adoro – Farm Rio.

Outra homenagem ao Brasil, mas dessa vez não para o público brasileiro, foi feita pela *Macy's*, loja de departamentos mais tradicional dos Estados Unidos. Na campanha “*Brasil: a Magical Journey*”, a loja levou aos americanos dezoito marcas brasileiras, entre elas Isabela Capeto, Natura Ekos e Marcelo Rosenbaum. Segundo Martine Reardon, vice-presidente de marketing da rede, “a energia contagiante dos brasileiros, essa alegria de viver e, claro, a atenção que o país está recebendo com a economia crescente, a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos foram alguns dos pontos que atraíram a atenção da *Macy's* para o país”. A campanha foi feita em parceria com a Apex (Associação Brasileira de Promoção de Exportações de Investimentos).

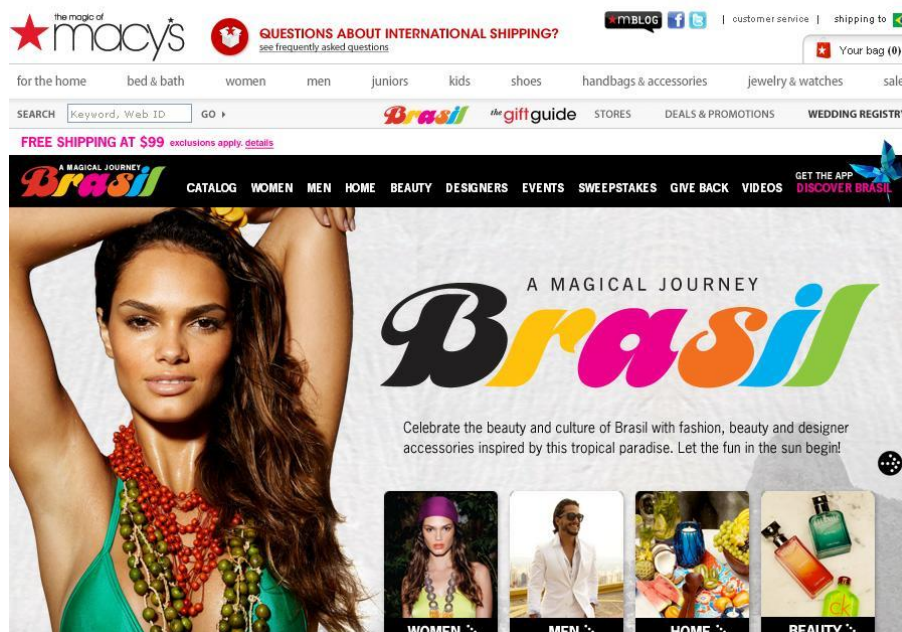


Fig. 2 - Interface do site da Macy's com a campanha “*A magical journey - Brasil*”
Fonte: Macy's.

O mercado externo parece se mostrar aberto à cultura brasileira e as próprias marcas locais perceberam isso e vêm ganhando espaço também, principalmente no ramo da moda. Uma delas é a marca de sandálias Havaianas, que iniciou sua expansão internacional com um posicionamento bem brasileiro.

4 APROFUNDAMENTO DO TEMA

O crescimento das Havaianas no Brasil e a sua expansão internacional estão inseridos na visão de negócio e na estratégia de sua fabricante, a Alpargatas S.A., que também detém as marcas Dupé, Topper, Rainha, Mizuno, Sete Léguas, Timberland e Meggashop.

Segundo a história da empresa em seu site, a Alpargatas surgiu em 1907, quando, vindo da Argentina, o escocês Robert Fraser associou-se a um grupo inglês e funda a Sociedade Anonyma Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, mais tarde São Paulo Alpargatas Company S.A. Iniciou-se a produção das Alpargatas Roda e do Encerado Locomotiva. As alpargatas impulsionaram os negócios, pois encontraram demanda nas lavouras de café, e a empresa aproveitou para colocar suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. No entanto, no fim da década de 1920, a produção das alpargatas foi interrompida devido à crise econômica provocada pela superprodução de café e pela quebra da Bolsa de Valores de Nova York.

Em 1930, a Alpargatas voltou a fabricar as Alpargatas Roda, lançou seu primeiro calçado de couro e, em 1940, colocou no mercado o Brim Coringa e produziu sua primeira calça jeans, a Rodeio. Nessa mesma época, adotou o nome de São Paulo S.A. e, uma década mais tarde, lança o tênis Conga. Em 1961 surge a marca Sete Léguas, no ano seguinte as sandálias Havaianas e, logo depois, a calça Topeka e as Colchas Madrigal. Na década de 1970, foi lançado o calçado Kichute e a empresa inaugurou novas fábricas pelo país. Também entrou de vez no segmento de artigos esportivos com o lançamento da marca Topper e a compra da Rainha.

A década de 1990 teve grande importância para as Alpargatas, já que as Havaianas foram relançadas e bateram o recorde de 100 milhões de pares vendidos. Além disso, a empresa licenciou as marcas Timberland e Mizuno e terminou a década com foco no mercado de calçados. Nos anos 2000, a empresa definiu uma nova visão: ser uma empresa global de marcas desejadas. Como estratégia, implementou um plano de internacionalização.

Em 2007, a Alpargatas comprou 60% da operação na Argentina, uma estratégia para expandir seus negócios esportivos na América Latina, e adquiriu, no

Brasil, a pernambucana Dupé, alcançando a liderança no segmento de sandálias no país. Em 2010, Havaianas e Dupé venderam, juntas, 216,3 milhões de unidades e a Havaianas passa a deter a maior fatia do mercado brasileiro de sandálias.

Dando continuidade à estratégia de internacionalização, a empresa abriu um escritório nos Estados Unidos e logo depois na Espanha, Reino Unido, França e Itália. Também foi feita uma mudança na marca, para torná-la mais moderna, e em sua razão social, que passou a ser apenas Alpargatas S.A., nome que eles acreditam estar em maior conformidade com os planos de globalização. A ALPA4 (ações da Alpargatas) está entre as dez mais valorizadas da BM&FBOVESPA, com alta de 87,7% em 2010. Em 2011, a Alpargatas detém 91,5 do capital de operações na Argentina, colocando-a em posição de liderança no mercado de calçados na América Latina. Ao todo, a empresa possui 281 estabelecimentos no mundo.

4.1 Breve histórico da marca Havaianas

As sandálias Havaianas surgiram em 1962, inspiradas em uma típica sandália japonesa chamada Zori (fig. 3), que era feita com tiras em tecido e solado de palha de arroz. Por essa razão, o solado das Havaianas tem uma textura inspirada em grãos de arroz.



Fig. 3 - Sandália japonesa Zori, que serviu de inspiração para as Havaianas.

Em 1970, foi lançado o famoso *slogan* “Havaianas, as legítimas”, com comerciais protagonizados pelo comediante Chico Anísio (fig. 4) nas décadas de 1970 e 1980. Nesses comerciais o humor era usado para informar os clientes e o principal objetivo era mostrar que as Havaianas não deveriam ser confundidas com nenhuma outra sandália que as imitasse, pois tinha mais qualidade, já que “não

deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”. A assinatura das peças também era feita junto com a fabricante Alpargatas.



Fig. 4 - Comediante Chico Anysio estrelando comercial das Havaianas.

A sandália tornou-se um elemento extremamente popular entre os brasileiros, mas foi considerada um produto para as classes mais baixas e, na década de 1980, chegou a fazer parte da cesta básica. Nessa época, foram vendidos mais de 80 milhões de pares de Havaianas por ano. Em 1985, a produção da marca centrou-se em Campina Grande (PB).

Até 1993, só existia o modelo de duas cores, o produto possuía um caráter extremamente popular e o volume de vendas fica estacionado em 76 milhões de pares. A rentabilidade encontrava-se em queda, as Havaianas era um produto utilitário, com reduzido valor agregado e baixo prestígio junto às classes sociais mais altas, como mostra a figura a seguir.



Fig. 5 - Aceitação das Havaianas nas classes socioeconômicas.
Fonte: Palestra de Angela Hirata⁴ (2011).

⁴ Diretora de comércio exterior da Alpargatas.

É nessa época que a marca passou por um reposicionamento e tanto produto quanto comunicação mudaram de cara. Em 1994, foi lançado o *slogan* “Havaianas, todo mundo usa” e famosos como Malu Mader, Bebeto, Hortência e Luana Piovani participaram dos comerciais na televisão, como mostra a figura 6. A publicidade impressa também sofreu mudanças, mostrando imagens divertidas e mais coloridas. Nesse mesmo ano, foram lançadas as Havaianas Top, a versão monocromática das sandálias.



Fig. 6 - Bebeto e Luís Fernando Guimarães em comercial das Havaianas.

É nesse momento que a AlmapBBDO assumiu a produção da comunicação da marca. Segundo descrição do site da agência, ocorreu uma transição, visto que a comunicação para de focar no produto e volta seus olhos para o consumidor.

No final dos anos 1990, foram lançadas novas estampas, cores e modelos, como as Havaianas Baby. Em 1998, ano de Copa do Mundo, foram fabricadas as Havaianas com uma pequena bandeira do Brasil na tira. O modelo Havaianas Brasil tornou-se objeto de desejo no exterior e é sucesso até hoje, com o lançamento de cores variadas. Nesse mesmo ano, em visita ao Brasil, a rainha Sílvia da Suécia foi flagrada usando um par das sandálias brasileiras, o que virou assunto da mídia. Até o ano de 2002 já haviam sido produzidos mais de 2,4 bilhões de pares de Havaianas.

No decorrer da sua trajetória, as Havaianas fizeram parceria com uma série de marcas de renome. Em 2004, foi lançada uma edição especial de sandálias assinadas pela joalheria *H.Stern*, com acabamento em ouro 18K e diamantes.

Aumentando a linha de produtos, em 2006, foi lançado o modelo Slim, visando o público feminino, com tiras mais finas e delicadas. E, em 2009, foi

inaugurado o espaço Havaianas em São Paulo, uma *flagship*⁵ com a linha completa da marca, inclusive os produtos exclusivos para exportação, customização de produto e lançamentos.

Em 2010, a marca lançou produtos fora do segmento de sandálias, incluindo a *Soul Collection*, coleção de sapatos fechados das Havaianas, que hoje já possui 18 modelos vendidos no Brasil.

Em maio do mesmo ano, foi colocada no mercado a coleção Teams, homenageando os países participantes da Copa do Mundo na África do Sul, com 33 modelos de sandálias com as cores e símbolos dos times. A campanha de lançamento contou com um filme estrelado por Daniel Oliveira e Vanessa Giácomo e com o Livro Ilustrado Havaianas Teams (fig. 7), distribuído gratuitamente em revistas e jornais de São Paulo e Rio de Janeiro. Para completar a campanha, foi feito material para ponto de venda (PDV) utilizando as famosas vuvuzelas⁶ usadas pela torcida na África do Sul.



Fig. 7 - Modelos de Havaianas inspirados nas equipes da Copa de 2010

Fonte: Site AlmapBBDO.

Desde que se tornou uma marca internacional, é comum ver o elemento estrangeiro nos comerciais da marca, mesmo no Brasil. Como no filme "*Lune de miel*", de abril de 2011, falado em francês e legendado em português. Segundo a AlmapBBDO em seu canal no *youtube*:

⁵ Uma *flagship*, também chamada de loja conceito, é uma loja que permite mais interação com o cliente e mais experiência com a marca.

⁶ As vuvuzelas são uma espécie de corneta de plástico usada pela torcida sul-africana, que ficaram famosas pelo som alto que produziam nos estádios.

O objetivo dele é mostrar, por meio das Havaianas, como é bom ser brasileiro, pertencer a um país cheio de alegria, cores e energia, otimista, solidário, que une várias culturas e etnias com festa e paz. No novo filme de Havaianas, que se tornaram um dos símbolos brasileiros de maior sucesso lá fora, este orgulho pelo Brasil é temperado com o humor e a irreverência característicos da comunicação da marca.

Outro caso é o filme *Ambulante*, exibido no início de 2012, com Rodrigo Santoro (fig. 8), ator brasileiro com carreira ascendente no exterior. No comercial, um “gringo” é abordado na praia por um ambulante, que lhe tenta vender produtos brasileiros, entre eles, as Havaianas.



Fig. 8 - Bom humor e brasilidade são mais uma vez os ingredientes de um comercial das Havaianas.

Em recente comercial, de maio de 2012, a marca destaca o orgulho que tem de pertencer ao Brasil. Na propaganda ilustrada na fig. 9, a rivalidade entre brasileiros e argentinos é usada com bom humor para falar das qualidades do brasileiro.



Fig. 9 - Havaianas usam humor para falar de seu orgulho de ser brasileira.

Fonte: AlmapBBDO.

O reposicionamento da marca, as novas estratégias de comunicação e a expansão internacional levaram as Havaianas a um grande crescimento das vendas.

O volume de vendas praticamente dobrou entre 1990 e 2010, segundo dados de palestra de Angela Hirata (2011).

Em 2012, a marca completa 50 anos e comemora relembrando um pouco da sua história. A página oficial das Havaianas no Brasil do Facebook divulgou o vídeo “A grande virada” (figura 10), onde a trajetória da marca é contada, além de ser feito um convite aos consumidores para comprar um modelo de sandálias com produção limitada e renda líquida destinada 100% à UNICEF no Brasil. Ao todo são 50 mil pares de sandálias, que também serão comercializados na Europa e nos Estados Unidos. A campanha é inspirada na virada que a marca deu nos anos 1990, quando as pessoas passaram a trocar o lado da sola das sandálias, criando as Havaianas de uma cor só. A campanha “Eu me viro para ajudar” conta com a participação de um grupo de artistas que apoiam a causa.

Para completar a comemoração, foi feito um livro digital com os principais anúncios da marca durante esses 50 anos. O livro foi disponibilizado na página do Facebook e no Espaço Havaianas em São Paulo, com tecnologia *touchless*⁷.

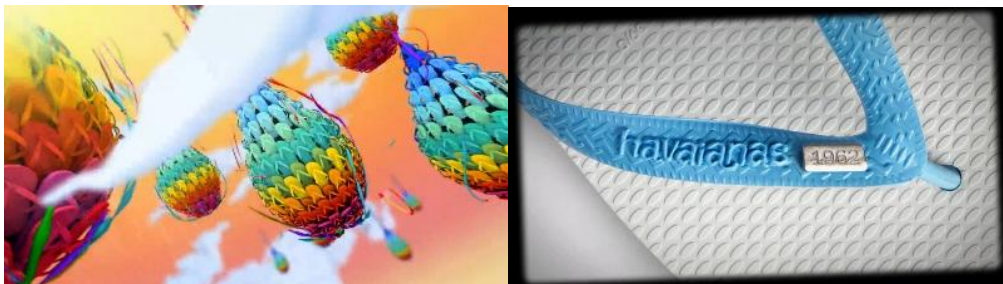


Fig. 10 - Vídeo *A grande virada*, em comemoração aos 50 anos da marca, com detalhe para o modelo comemorativo.

Fonte: Facebook Havaianas.

4.2 Expansão internacional da marca

Apesar da alta dos preços de matérias-primas e da concorrência acirrada, a Alpargatas soube como aproveitar as oportunidades e cresceu no mercado internacional. Para as empresas brasileiras exportadoras, ficou difícil manter a lucratividade com o real se fortalecendo 36,8% entre dezembro de 2005 e dezembro de 2010 (segundo a AEDI – Associação das Empresas dos Distritos Industriais do

⁷ *Touchless* é a tecnologia usada em telas que reconhecem o comando sem nenhum toque.

Estado do Ceará). A indústria de calçados brasileira é uma das que mais sofre com o câmbio. O polo de Franca, interior de São Paulo, que já chegou a exportar 15 milhões de pares, sofreu uma queda e vendeu somente 3,4 milhões em 2012.

Por volta de 2000, as Havaianas já tinham grande visibilidade no mercado internacional e os estrangeiros compravam as sandálias em visita ao Brasil e levavam para seus países. Elas também já apareciam em revistas e jornais do mundo todo e eram encontradas em mais de 60 países.

Para Rui Porto, diretor de comunicação e mídia da São Paulo Alpargatas, em entrevista à *Meio e Mensagem online*, o mercado internacional era essencial para o crescimento das Havaianas, pois, no Brasil, de cada 10 pessoas, cerca de 8,5 já compravam as sandálias.

Em 2001, a empresa decidiu focar mais no trabalho de construção de uma marca internacional e contratou Angela Tamiko Hirata para o cargo de diretora de comércio exterior. Antes disso, a expansão internacional da marca ocorre de forma mais oportunista. A nova executiva é contratada porque a empresa busca uma pessoa mais adequada para o cargo. Angela trabalhava há dois anos na consultoria de mercado externo, falava quatro idiomas e tinha experiência com a exportação de calçados, já que, de 1989 a 1997, foi a responsável por abrir o mercado asiático para a Azaléia, fabricante brasileira de calçados femininos e de tênis. Para ela, a percepção do mercado internacional da época era que o sapato brasileiro não tinha qualidade e o fortalecimento da marca era a única forma de ganhar esse mercado.

Segundo Angela (por e-mail), hoje o "*Made in Brazil*" começa a ter um reconhecimento mais positivo. Ela afirma que desde o momento de internacionalizar a Havaianas, e outros produtos da Alpargatas, a estratégia sempre foi de posicionamento da marca e fortalecimento do produto "*Made in Brazil*". Em nenhum momento a empresa teve receio de que a brasilidade viesse a ser vista negativamente, tanto que é evidente a importância do "*Made in Brazil*" na marca Havaianas.

Ainda segundo diretora, dentro da estratégia da marca para desbravar novos mercados está "entender e respeitar a cultura, se colocar no lugar do outro e comunicar olho no olho" (por e-mail). A Havaianas tinha um produto global que foi

adaptado conforme os mercados em que entrava. Para Angela, é sempre possível reinventar sem mudar o conceito do produto, para não perder a identidade, e neste caso a brasilidade era o ponto forte da identidade. Posicionar a marca Havaianas em mercados chamados de High End ou Topo da Pirâmide foi uma das estratégias adotadas, nunca exportando por imediatismo ou oportunismo, porque dessa forma estariam “comoditizando” o produto. Para transmitir a imagem da marca Havaianas “*Made in Brazil*”, foram escolhidos países formadores de opinião no mundo da moda, como França e Itália. A escolha criteriosa dos eventos em cada país, buscando sempre ações que agregassem valor à marca, foi um grande diferencial para o sucesso da marca.

Como exemplos de alguns desses eventos, Angela cita (por e-mail), nos EUA, a participação na semana de moda de Nova York, a distribuição de havaianas customizadas aos indicados ao OSCAR, participação em um festival da MTV, no Grammy, no Show da Madonna e no lançamento do filme *O Último Samurai*. Com estas ações conquistaram muita mídia espontânea, como, por exemplo, na rede de televisão NBC e nos jornais *Wall Street Journal* e *New York Times*, que realizou uma grande reportagem ressaltando o fenômeno de sucesso no Brasil e no mundo das sandálias de borracha Havaianas “*made in Brazil*”. Essas ações foram significantes para o posicionamento da marca naquele país e o modelo foi repetido em outros países difusores da moda.

Angela lembra ainda que em todos os eventos de que participavam também havia uma estrutura de vendas. As vendas são também uma maneira de fixar a marca, além de aproveitar o evento que impulsiona naturalmente as vendas.

Em entrevista à revista *online Cafeicultura*, Angela Tamiko explica como foi o processo de internacionalização da marca. Na época em que foi procurada pela Alpargatas, foi apresentada a todas as marcas da empresa e enxergou nas Havaianas um potencial maior de internacionalização, pois lhe pareceu que era a marca que tinha mais a cara do Brasil. Além disso, ela percebeu que não havia nenhuma outra sandália de dedo no mercado internacional, apenas marcas de *surf wear*, e viu um nicho de mercado. O principal questionamento da empresa, na época, era se valeria a pena internacionalizar um produto tão simples e massificado.

Ainda segundo Angela, primeiramente foram procurados países que tinham perfil de consumo parecido com o do Brasil, como Colômbia, Venezuela, Equador, México, a América Latina de maneira geral. A esses países a sandália foi vendida de forma massificada, para conseguir faturamento, enquanto eram trabalhados aqueles outros mercados onde se queria posicionar a marca de forma diferenciada, como França, Itália e Inglaterra.

Em 2001, a marca conseguiu uma entrevista com a Galeria Lafayette, em Paris. A principal dificuldade foi mostrar que o produto ia além de uma sandália de borracha, que era algo que carregava consigo um conceito forte de brasilidade. Finalmente foi cedido à marca um espaço para exposição e as Havaianas promoveram um evento de customização com as tiras da sandália, para envolver mais o consumidor com o produto. A Galeria queria que as sandálias fossem brindes para os clientes, mas Angela acreditava que isso não agregaria valor à marca, já que aos brindes não é dado muito valor; só quando compra o cliente se interessa mais pelo produto. O preço das Havaianas acabou ficando em 35 francos (aproximadamente 5 euros). No primeiro dia foram vendidos 80 pares e a média de vendas durante todo o período de exposição foi de 150 pares por dia.

Durante esse primeiro ano de expansão internacional, a marca ainda não havia conseguido entrar em nenhuma loja de renome, mas conseguiu espaço em várias exposições importantes. Além disso, o faturamento em exportação triplicou e as portas para mercados formadores de opinião foram se abrindo.

Segundo palestra de Angela, esses mercados seriam Austrália (influencia os mercados da Oceania e Ilhas do Pacífico), Brasil (influencia América do Sul), Estados Unidos (influencia as Américas e todo o mercado do segmento casual em nível internacional), França, Itália e Inglaterra (influenciam a Europa e todo segmento *fashion* mundial) e o Japão (influencia mercados da Ásia).

As Havaianas já foram vistas junto a várias outras marcas de renome lá fora. Ganhou vitrine da Gucci, em Milão, onde um par de Havaianas customizadas podia sair até por US\$50. Também foi vendida nas famosas lojas de departamento Saks Fifth Avenue e Bergdorf Goodman, em Nova York. Em 2009, calçaram as modelos no desfile de verão do estilista francês Jean-Paul Gaultier.

Também ganharam os editoriais de revistas e jornais do mundo, como na França, Espanha, Portugal, Argentina e Israel. Em 2002, a revista francesa *Le Point* anuncia as Havaianas, ou “*tongue*”, como são chamadas por lá, como promessa para o verão seguinte. Na Inglaterra, o *Independent* indaga como uma sandália criada no Brasil para as classes mais baixas pode ter chegado tão longe, tornando-se o sucesso do verão e fala ainda: “*The point about Havaianas is that they are classic. Calling them ‘flip-flops’ is like calling the Boing 747 a mere aeroplane, or the Mini a small car. The Havaianas is the paradigm – indeed, the perfection – of the flip-flop form*”.⁸

Da mesma forma que a marca foi ganhando as celebridades brasileiras, lá fora atrizes e modelos como Julia Roberts, Sandra Bullock, Naomi Campbell, Britney Spears, Paris Hilton e Kate Moss também calçavam o chinelo brasileiro.

Em 2007, inicia-se a segunda fase da expansão internacional da marca, firmando-se definitivamente nos Estados Unidos. Em 2008, ela passa a atuar de forma permanente na Europa, abrindo escritório próprio da marca em Madri. Hoje, além da capital espanhola, a empresa possui escritórios em Nova York e Buenos Aires. Eles auxiliam na expansão internacional dos mercados mais tradicionais, nos quais a empresa possui foco por sua escala.

Em março de 2010, o site *Threadless* – que vende uma série de camisetas “descoladas” e promove concursos com marcas famosas – lançou um concurso envolvendo a marca Havaianas. Os *designers* teriam que desenvolver uma estampa para uma camiseta e para um par de sandálias Havaianas. Os dois desenhos vencedores ganhariam um prêmio de US\$ 5.000 cada. Na época, o site divulgou a marca como “*truly the Best rubber flip-flops in the world*”⁹ e afirmou que, mesmo com cópias, os verdadeiros fãs de Havaianas sabiam que o conforto e estilo da marca eram insubstituíveis.

⁸ O ponto central das Havaianas é que elas são um clássico. Chamá-las de “chinelo de dedo” é como chamar o *Boing 747* de um simples avião, ou o *Mini* de um carro pequeno. As Havaianas são o paradigma – em realidade, a perfeição – do “chinelo de dedo” (tradução livre da autora).

⁹ Verdadeiramente a melhor sandália de borracha do mundo (tradução livre da autora).

No festival de publicidade espanhol *El Sol*, as Havaianas já ganharam dez prêmios, chamados *soles*, desde a abertura do festival à América Latina, em 2003. Em 2010, no aniversário de 25 anos do *El Sol*, a marca foi eleita anunciante do ano.

No início de 2012, em entrevista ao Portal Exame, Márcio Utsch, presidente da Alpargatas, revelou a intenção de transformar a empresa em uma companhia global de marcas nos setores de calçados, vestuário ou artigos ligados a esses negócios. As últimas aquisições foram feitas em 2007, por meio da compra da Companhia Brasileira de Sandálias, dona da marca Dupé, e de participação na Alpargatas Argentina S.A., segundo dados da Bloomberg. O crescimento da empresa no mercado internacional dar-se-ia de duas formas: por expansão geográfica e fortalecimento da participação nos mercados em que já atua.

Entre os principais incentivos para esse crescimento, segundo Utsch, estariam o aumento da massa salarial, os campeonatos esportivos pré-Copa do Mundo e a ampliação da capacidade produtiva. A Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 contribuirão para o crescimento das marcas da empresa com foco no setor esportivo: Topper, Rainha, Mizuno e Timberland.

A intenção da Alpargatas era de contratar 2.500 pessoas em 2012, o equivalente a um aumento de 13% em seu pessoal. Mesmo 2012 sendo considerado um ano com cenário macroeconômico mais difícil, a Alpargatas continuará com crescimento acelerado. Segundo o último balanço trimestral de 2011, 32% da receita da companhia foi em moeda estrangeira. E, segundo dados de 2011 da Revista Exame, as Havaianas possuem 5,5 mil dos 17,5 mil funcionários fora do Brasil.

4.3 Marketing *mix* no exterior

Desde o primeiro momento de internacionalização, as Havaianas se expandiram para países com uma diversidade cultural enorme. Além dos Estados Unidos e de alguns países na Europa, a marca entrou em mercados como Índia, Paquistão, China, Austrália, África do Sul, países da América Latina, Oriente Médio e até Ilhas Maurício e o pequeno arquipélago de Reunião, localizado no Oceano

Índico. Essa grande diversidade de países em que a marca atua é decorrente das oportunidades que surgiram nos países próximos ao Equador, pois, mesmo naqueles países mais pobres, há uma parcela crescente de classe média que pode ser explorada, como na Índia.

A marca tenta aproximar-se de cada mercado em que atua. O marketing e as vendas são responsabilidade dos executivos locais, que se reportam ao Brasil. A única coisa que ainda é feita unicamente no Brasil é a produção. Uma meta da empresa é lançar mais lojas próprias pelo mundo, pois acredita que isso divulga ainda mais a marca. Hoje, a Havaianas possui loja própria em Barcelona e na Califórnia, além de uma loja sazonal em Saint-Tropez.

No lançamento da loja em Barcelona, em março de 2010, foram dadas as boas-vindas à primavera com a primeira loja própria Havaianas na Europa. A marca levou uma orquestra com todos os músicos calçando as sandálias, que caminharam pelas ruas da cidade até chegar à praça Catalunya, endereço da loja.

Segundo Angela Tamiko, em entrevista à *Feevale* divulgada no *YouTube*, a marca está sempre alinhada ao distribuidor de cada país para entender qual a melhor forma de atingir cada mercado, principalmente por causa da cultura e dos costumes de cada local.

4.3.1 Produto

As sandálias Havaianas são um produto relativamente fácil de copiar e necessitam posicionar-se para evitar as cópias. No Brasil e no exterior a empresa lida com esse tipo de problema. A Nigéria já produz cópias da sandália brasileira com foco no mercado africano. As sandálias feitas de plástico, e não de borracha, possuíam até o “*made in Brazil*”, segundo Angela Hirata.

Para evitar problemas com cópias, a marca busca diferenciar-se. Angela, dá o exemplo de Luis Vitton e Chanel, marcas que convivem com muitas falsificações, mas seguem com alto valor pela sua identidade e seu conceito.

Angela explica que o produto exportado é basicamente o mesmo que se produz e vende no Brasil, até pela questão de identidade da marca. Mas existe um

produto de exportação, que difere um pouco, além de parcerias com grandes marcas.

Em relação aos produtos desenvolvidos especificamente para o mercado internacional, há quatro cores exclusivas de sandálias que foram criadas para o mercado australiano, como o verde-militar e o cáqui, e o modelo camuflado. A distribuidora da marca no país afirma, para a revista *Exame*, que se houvesse mais flexibilidade de produção na fábrica, mais modelos poderiam ser criados.

Algumas adaptações foram feitas após análise do público consumidor nos diversos mercados. Na França, percebeu-se que as pessoas queriam usar as sandálias mesmo no inverno e foram lançadas meias para usar com as sandálias. O tamanho também sofreu adaptação, foram feitos modelos masculinos com numeração até 46, enquanto no Brasil o maior tamanho é 44.

Dentre as parcerias com coleções assinadas por estilistas ou marcas famosas internacionalmente, está a coleção com a marca italiana Missoni, que foi lançada em 2011 e se esgotou em menos de 24 horas nas vendas pelo site, segundo notícia divulgada no *twitter* @havaianas. Em 2012, foi lançada a Missoni ♥ Havaianas Collection, para ser comercializada na loja virtual e nas lojas Bloomingdale's, Nordstrom e Missoni.

4.3.2 Preço

Segundo Márcio Utsch, presidente da Alpargatas, o reposicionamento da marca nos Estados Unidos e na Europa resultou em uma diferenciação maior em relação às concorrentes chinesas e maiores margens para a empresa. O par de sandálias encareceu 19% em dólar, e custa entre 18 e 20 dólares nos Estados Unidos e entre 25 e 30 euros no mercado europeu. Mas esse valor depende muito do modelo. Uma Havaiana da coleção Missoni, por exemplo, pode custar, na loja virtual da Austrália, US\$69.95. E modelos customizados já foram vendidos até por US\$ 250 (segundo dados de palestra proferida por Angela Hirata).

Fazendo uma pesquisa nas lojas virtuais da marca de alguns países, pode-se notar uma diferença entre os valores pelos quais são vendidas as sandálias ao redor do mundo. O modelo Brasil, por exemplo, na loja virtual brasileira custa R\$ 22,90, na

americana US\$ 24, na espanhola € 20 e na inglesa £ 18 (sem considerar taxa de entrega). Se convertidos em dólar, os valores adotados pelas lojas dos Estados Unidos e Espanha são pelo menos 100% mais caros que os preços do Brasil.

4.3.3 Distribuição

Uma das mudanças sofridas após o reposicionamento da marca foi em relação à distribuição. Segundo reportagem da revista *Exame* (2003), até o ano de 2001 a marca tinha um distribuidor em Portugal que repassava as sandálias para a Itália e a França, o que não funcionava muito bem porque o distribuidor não pensava na marca, somente no volume. A solução, na época, foi buscar distribuidores europeus que estivessem mais em sintonia com o que a marca queria mostrar.

Algo parecido ocorreu nos Estados Unidos. O então distribuidor da marca no país queria vender as Havaianas na rede de supermercados Wal-Mart, mas a marca não achava que essa era a melhor forma de se posicionar no mercado norte-americano. Decidiu então procurar outro distribuidor, e a escolhida foi a assessora da Alpargatas nos Estados Unidos, Kerry Sengstaken. Ela era dona da *Stylewest*, empresa californiana de relações públicas especializada na moda praia e surfe. Seu primeiro contato com as Havaianas havia sido em uma feira de produtos para surfe, quando foi contratada para divulgar o produto. Uma de suas táticas era enviar pares de Havaianas, a cada três ou quatro semanas, para jornalistas de moda, o que passou a funcionar somente após algum tempo.

Foi nessa época que a distribuição da marca passou à responsabilidade de Kerry Sengstaken, com quem, com foco na internacionalização, a Havaianas presenteou todos os 61 indicados ao Oscar de 2003 com um par de sandálias exclusivas. Foi desenvolvido um par de sandálias com cristais austríacos *Swarovski*, que foi entregue a cada indicado no dia seguinte à cerimônia, entre eles Jack Nicholson, Nicole Kidman e Renée Zellweger. Esse feito se repetiu nas edições seguintes do prêmio.

Os distribuidores que estavam alinhados com o posicionamento da marca continuaram, como a estilista brasileira Amélia Maribondo, que desde 1997 é

responsável pelas vendas das Havaianas na Austrália. Lá, o lançamento do produto também buscou os formadores de opinião e, no primeiro ano, foram vendidos 2.500 pares. Segundo a revista *Veja*, em edição especial sobre exportação em 2004, oito em cada 10 sandálias de dedo vendidas no país eram da marca Havaianas.

Hoje, em alguns países importantes para a marca como Espanha, França e Itália, a distribuição é feita pela própria empresa, sem intermediários.

4.3.4 Comunicação

A agência de publicidade responsável pelas campanhas das Havaianas é a brasileira AlmapBBDO. A adaptação das campanhas é feita através das filiais da marca na Europa e Estados Unidos e também por intermédio de seus distribuidores em cada país, mas sempre com a aprovação da matriz no Brasil. As estratégias de comunicação e promoção são as mesmas, mas as execuções são adaptadas.

Segundo Rui Porto, diretor de comunicação e mídia da São Paulo Alpargatas, para *Meio e Mensagem online*, as campanhas para a Europa podem ser mais emotivas e mostrar a origem brasileira, o que pode agregar valor em países como França, Itália, Espanha e Reino Unido. Já para os Estados Unidos, as mensagens precisam ser mais racionais.

Para firmar-se no mercado internacional, a marca evitou, a princípio, a publicidade de massa. No Havaí, por exemplo, patrocinou campeonatos de surfe; na França, fez parceria com a MTV local. No início, a única mídia internacional usada era a revista *Wallpaper*, que chegava aos formadores de opinião do mundo todo e possuía uma tiragem de 150 mil exemplares.

Em 2009, foi lançada a campanha internacional “Recortes Brasileiros”, criação da AlmapBBDO, que foi veiculada nos mais de 60 países em que a marca estava presente. Foram três anúncios de página dupla nos quais são usados elementos famosos e não tão conhecidos da cultura brasileira, e também os modelos de Havaianas Top e Brasil. No anúncio da figura 11, o texto veiculado no Brasil era: “Samba no pé é um dom. Futebol no pé é um dom. Ainda bem que Havaianas você

pode comprar”. Os anúncios foram publicados em revistas de cada país. Segundo a própria agência em seu site, o objetivo da campanha era reforçar a marca Havaianas, seus valores, como simplicidade, alegria e irreverência, e o estilo de vida descontraído e bem-humorado do brasileiro. A campanha foi completada com o *hotsite* www.recortesbrasileiros.com.br.



Fig. 11 - Campanha internacional mostra valores e elementos do Brasil.

Fonte: AlmapBBDO.

No prêmio Cannes Lions 2009, a Havaianas ganhou ouro na categoria *design* pelo vídeo *Identity*, que trata sobre a identidade visual da marca em suas diversas campanhas internacionais.

No mesmo ano, a Havaianas passou a usar no mercado europeu a assinatura “*Always Summer*”. A marca lançou uma campanha para mostrar que as sandálias poderiam ser usadas em qualquer época do ano. Foram feitos vídeos para o outono, a primavera e o inverno. No perfil do *facebook* “*Havaianas Seasons*”, a marca explicava que a ideia havia surgido de uma consumidora chamada Lucy, que perguntou ao SAC da empresa se poderia usar suas sandálias durante o inverno e assim manter o espírito de férias o ano todo. No vídeo *Havaianas welcomes winter* (Figura 12), a equipe deixa Madri e parte para os Alpes franceses para uma série de testes de resistência com a sandália no inverno. A criação foi da agência belga *Tagora*.



Fig. 12 - Vídeo das Havaianas para provar que as sandálias podem ser usadas no inverno.

Fonte: Brainstorm9.

Em junho de 2010, uma campanha que usa elementos com os valores da marca, inicialmente desenvolvida para o mercado norte americano, ganha visibilidade em outros países onde as Havaianas atuam. Os anúncios (fig. 13) para revista contêm os textos: “Arrive in a convertible”, “Life live unlaced” e “If you love something set it free”¹⁰.



Fig. 13 - Anúncios produzidos para o mercado norte-americano.

Fonte: AlmapBBDO

Em 2011, são lançadas ações simultâneas das campanhas “*Always Summer*” e “*Ilustrações*”, ambas da agência AlmapBBDO, sob direção de criação de Marcello Serpa e Marcus Sulzbacher. As ações têm sua força na mídia impressa, mas também incluem peças para ponto-de-venda, *online* e *outdoor*. As campanhas no

¹⁰ Chegue de conversível, Viva a vida sem amarras e Se você ama algo deixe livre (tradução livre da autora).

hemisfério norte são, normalmente, lançadas por volta do mês de maio, já visando o verão desses países.

Os três anúncios da “*Always Summer*” são criação do *designer* Marcos Kotlhar e exibem fotos da praia de Boipera (Bahia), praia do Leblon e prédios da cidade de São Paulo à noite (fig. 14). Além dos anúncios, a campanha conta com material de ponto-de-venda em 3D.



Fig. 14 - Campanha “*Always Summer*”, no Rio de Janeiro, Bahia e São Paulo.

Na campanha “*Ilustrações*”, mais focada no mercado norte americano, o solado da sandália foi usado para criar montagens unindo ícones de diversos países com temas brasileiros como futebol, sol e praia (fig. 15). Nas peças, são usadas três frases: “*Wear It, Love It*” (“Use-a, ame-a”) e “*Once On, Never Off*” (“Uma vez que você usa, nunca tira”).



Fig. 15 - Peças da campanha “*Ilustrações*”

Em mais uma parceria para firmar seu nome no mundo *fashion*, Havaianas se uniu à revista *Elle* para falar das tendências para a primavera e verão de 2012. Dessa união nasceu um vídeo onde aparecem os modelos de sapatilhas e tênis da marca, da coleção *Soul Collection*.

Em março de 2012, é lançada uma grande campanha de primavera/verão para o hemisfério norte. Os fotógrafos reconhecidos internacionalmente David LaChapelle (americano) e Miles Aldridge (inglesa) fizeram imagens ilustrando quatro anúncios

para revista, criados pela AlmapBBDO, dois dos quais estão apresentados na figura a seguir.



Fig. 16 - Campanha com fotografos de sucesso para o mercado internacional.
Fonte: AlmapBBDO.

Em seu livro digital *50 anos*, entre os anúncios em destaque estão alguns de campanhas internacionais. Na maioria, é possível identificar elementos brasileiros ou mesmo a menção à cultura brasileira.

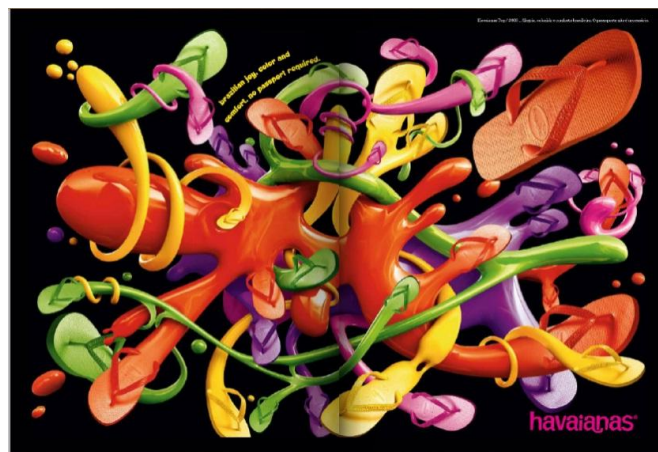


Fig. 17 - Anúncio com o texto *"Brazilian joy, color and comfort, no passport required"*¹¹.

¹¹ Alegria, cor e conforto brasileiros, sem exigência de passaporte (tradução livre da autora).

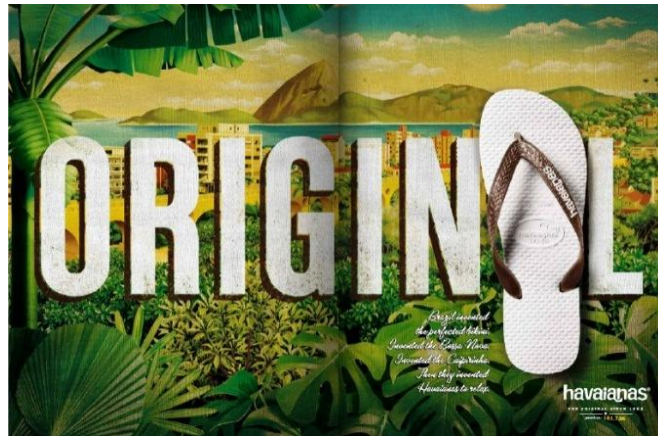


Fig. 18 - Anúncio com o texto “Brazil invented the perfect bikini. Invented the Bossa-Nova. The Caipirinha. Then they invented Havaianas to relax”¹².

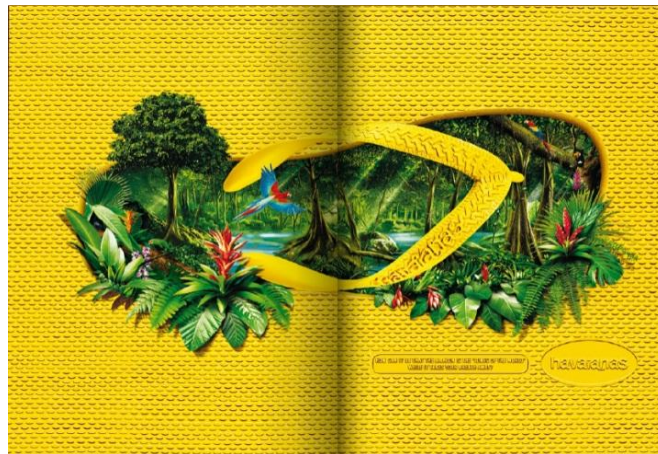


Fig. 19 - Anúncio com o texto “How can it be that the Amazon is the ‘lungs of the world’ while it takes your breath away?”¹³.

A empresa também utiliza a promoção de vendas em suas lojas *online*. No site de vendas para os Estados Unidos, por exemplo, o frete é grátis em compras acima de US\$ 50.

Basicamente, a Havaianas exporta o mesmo produto para os mais de 80 países em que atua. A sua ‘cara’ pode ser reconhecida em todo o mundo, já que sofre poucas mudanças em sua estratégia e comunicação nos diferentes países. Essa “cara” não é só do produto, em suas peças publicitárias podem se encontrados

¹² O Brasil inventou o biquine perfeito. Inventou a bossa nova. A caipirinha. E depois inventaram as Havaianas para relaxar (tradução livre da autora).

¹³ Como pode ser que a Amazônia é o “pulmão do mundo” se ela é capaz de tirar seu ar? (tradução livre da autora)

não somente as cores da bandeira do Brasil, mas cores alegres e vibrantes. E também elementos facilmente reconhecíveis da natureza ou cultura brasileiros.

5 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

No processo de internacionalização da marca Havaianas, é possível identificar vários pontos apresentados pelos autores focalizados no tópico de fundamentação teórica.

Segundo a classificação de Keegan (2006) sobre orientação de mercado, pode-se considerar que a orientação da Havaianas é regiocêntrica. A empresa não poderia ser considerada policêntrica, já que não desenvolve uma estratégia de marketing para cada mercado. A estratégia é uma só, as táticas é que são distintas. Tampouco poderia ser considerada etnocêntrica, já que não trata os outros países exatamente como trata o Brasil. Por isso, a orientação da Havaianas pode ser identificada como uma orientação intermediária, como a regiocêntrica. Os escritórios nos Estados Unidos e Europa auxiliam a colocar em prática sua estratégia, realizando as adaptações necessárias a cada localidade.

Considerando a distinção que Cateora (1995) faz entre direção de marketing global e internacional, a direção de marketing da Havaianas seria internacional, já que a empresa considera as diferenças transculturais e admite uma adaptação para cada mercado. Seria global se considerasse o mundo inteiro como um único mercado.

Quanto aos motivos que levaram a empresa a internacionalizar-se, primeiramente, pode-se considerar que houve uma motivação reativa, já que Rui Porto, diretor de comunicação e mídia da Alpargatas, afirmou que o mercado interno estava um pouco saturado e a internacionalização seria uma saída natural para a empresa.

Mas a verdadeira motivação que levou a Havaianas a ser uma marca de sucesso internacional foi proativa. Segundo Palacios e Sousa (2004), uma motivação proativa pode ser a posse de um produto único, e esse foi um fator que incentivou Angela Hirata a focar na internacionalização das Havaianas, pois não havia nenhuma outra sandália de borracha no mercado internacional. Além disso, a marca teve uma atitude proativa ao buscar aqueles mercados que lhe pareciam mais interessantes e importantes para construção de um posicionamento internacional.

As sandálias Havaianas podem ser consideradas, segundo a definição de Keegan e Green (1999), como um produto internacional, pois possui potencial de extensão para vários países. Isso foi algo percebido por Angela Hirata no momento em que decidiu exportar a marca.

Toda a produção da marca, inclusive dos produtos que vão para os mercados internacionais, é feita em território nacional. A produção no Brasil pode ser uma vantagem para a empresa, vantagem esta que pode ser responsável pela falta de interesse da marca para produzir em outros países. Dentre os elementos que Porter (2004) destaca no momento do diagnóstico interno, é citada a vantagem comparativa, que é justamente quando uma empresa tem vantagens em relação a custos ou mão de obra no território nacional, e sua produção internacional acaba sendo proveniente desse mercado.

Pipkin (2002) lembra que a postura que a empresa possui em relação à internacionalização é essencial para seu sucesso. A Havaianas e a sua fabricante, a Alpargatas, aparentam ter uma forte postura internacional, o que facilita seu crescimento no mercado mundial. A visão da Alpargatas de “ser uma empresa global de marcas desejadas” e o trabalho da diretora de comércio exterior, Angela Hirata, demonstram um pouco dessa postura.

Além dos mercados influenciadores que a marca focou, também foram procurados países que tinham perfil de consumo parecido com o do Brasil, como Colômbia, Venezuela, Equador, México, a América Latina de maneira geral. Como disseram Johanson e Vahlne (1977 apud PIPKIN, 2002), as empresas preferem apostar primeiramente em países mais próximos física e culturalmente. Essa preferência pode ser explicada pela redução de custos, tanto porque a proximidade física facilita a distribuição, quanto porque países parecidos culturalmente requerem menos adaptação em relação aos produtos.

A respeito da distribuição, também é possível fazer algumas análises da marca. Como disse Pipkin (2002), se por um lado a empresa atua de forma indireta no mercado internacional, tem menos controle das operações; por outro lado, se atua de forma direta, tem mais controle. As Havaianas foram evoluindo de um menor envolvimento no mercado externo até um maior envolvimento. Primeiramente, a marca trabalhava unicamente com a exportação indireta. Após o reposicionamento

da marca, percebeu-se que alguns desses canais não estavam funcionando muito bem e a distribuição da marca passou por algumas mudanças. Hoje, para alguns mercados como Espanha, França e Itália, a exportação é direta.

A expansão da marca no mercado internacional pode ser analisada à luz de Keegan e Green (1999), que consideram as diferentes formas que uma empresa tem de crescer no mercado internacional. A Havaianas tanto buscou uma maior penetração nos mercados em que já atuava, como expandiu as operações que já realizava para outros países. Na sua expansão, pode-se considerar que a marca praticou o que os autores chamam de uma estratégia de extensão do produto e adaptação da comunicação. O produto é basicamente o mesmo em todo o mundo, mas a comunicação sofre adaptações dependendo do mercado.

Há algumas estratégias gerais que são usadas para posicionar os produtos na mente do consumidor (KEEGAN e GREEN, 1999). No início, ainda no Brasil, pode-se dizer que o posicionamento das Havaianas era por atributo ou benefício, que considera elementos como economia, confiabilidade e durabilidade. Nos anos 1970 e 1980, com os comerciais com Chico Anísio, o argumento de venda utilizado era que as sandálias não deformavam, não soltavam a tira e não tinham cheiro, ou seja, o cliente podia confiar que estava comprando um produto de qualidade.

Depois do reposicionamento da marca, pode-se dizer que a Havaianas alcançou um posicionamento *high-touch*, que dá menos ênfase às informações especializadas e valoriza a imagem. No mercado internacional, as Havaianas nunca tiveram a intenção de vender apenas uma sandália de borracha, mas de vender a imagem de brasilidade e envolver o consumidor nesse clima.

Em seu processo de internacionalização, as Havaianas tentaram oferecer um valor maior com o produto. Um exemplo disso foi a exposição nas Galerias Lafayette, quando Angela Hirata se esforçou para que as pessoas entendessem o conceito do produto e para que a sandália fosse vendida a um preço que a valorizasse. Essa estratégia é uma das citadas por Keegan e Green (1999), o *skimming*. O objetivo dessa estratégia é fazer com que os consumidores enxerguem um valor superior nos produtos e estejam dispostas a pagar mais por ele.

Entre as duas formas que Keegan e Green (1999) apresentam para se alcançar uma vantagem competitiva, a Havaianas nunca adotou uma estratégia para oferecer preço mais baixos que seus concorrentes. A estratégia da marca é a segunda citada pelos autores, a de diferenciar-se e oferecer benefícios únicos que justifiquem um preço mais elevado.

Quanto à distribuição internacional, o produto, no início, não chegava ao consumidor da forma que a empresa desejava. Alguns distribuidores só pensavam no volume, enquanto a marca pensava em valor. Para mudar isso, foram procurados distribuidores que estavam mais de acordo com os planos da empresa e que também auxiliassem na construção de valor da marca.

Os distribuidores das Havaianas têm outro importante papel além de fazer a mercadoria chegar a seus consumidores. Palacios e Sousa (2004) citam que os distribuidores podem servir como um grande canal de informação para os exportadores, já que estes normalmente estão longe dos mercados. É justamente esse papel que os distribuidores das Havaianas têm, já que a marca usa esses canais para conhecer mais seus consumidores internacionais e, assim, adaptar-se da melhor maneira para satisfazê-los.

Em relação à comunicação, a estratégia para o mundo todo é padronizada, mas as táticas sofrem alguma adaptação em cada país. Como defendem Palacios e Sousa (2004), as empresas podem optar por trabalhar com uma única agência para todos os mercados, para tentar padronizar ao máximo a comunicação. As Havaianas trabalham com uma única agência, a AlmapBBDO, que produz todas as campanhas da marca. A adaptação para cada país é feita através das filiais na Europa e nos Estados Unidos e também através dos distribuidores de cada país, mas a aprovação final é sempre da direção da Matriz Brasileira

A marca também utiliza a promoção de vendas em suas lojas virtuais. Segundo Keegan e Green (1999), a promoção de vendas pode ser uma redução de preço, ofertas, amostras, brindes, entre outros. No caso das lojas virtuais dos sites internacionais da marca, um exemplo é o frete grátis oferecido nas compras acima de US\$ 50.

As Havaianas são um produto relativamente fácil de copiar, então, devem diferenciar-se através da marca e não do produto em si. Pipkin (2002) afirmou que, quando se torna fiel, o consumidor não acredita que os concorrentes lhe darão os mesmos benefícios. E é nisso que a marca foca, mais uma vez a entrega de valor é a solução.

Para Pipkin (2002), no caso das empresas brasileiras, seria interessante buscar uma imagem diferenciada através da música, futebol etc., pois, além de identificar a origem do produto, associa a identidade corporativa com uma série de valores tangíveis e intangíveis. A Havaianas sempre se posicionou como um produto “*Made in Brazil*”, isso é claro não somente no exterior mas no Brasil também. Uma série de elementos de brasilidade podem ser identificados. A campanha internacional de 2009 “Recortes brasileiros” é um grande exemplo disso. Em apenas um anúncio dessa campanha é possível identificar elementos tais como um jogador de futebol, o estádio Maracanã, o calçadão da praia de Copacabana, o Pão de Açúcar no Rio de Janeiro, coqueiros, as Havaianas Brasil, além das cores predominantes da bandeira brasileira. Não só o *layout*, mas o texto da peça também evoca a cultura brasileira e deixa clara a imagem que a marca quer construir: “Samba no pé é um dom. Futebol no pé é um dom. Ainda bem que Havaianas você pode comprar”.

Como afirmaram Giraldi e Carvalho (2004), a imagem de um país é o conjunto de associações que as pessoas fazem a respeito dele com informações da memória de um consumidor. Então, as campanhas da Havaianas sempre se apegam a essas associações, mesmo que o façam de maneira mais discreta, como nos anúncios de junho de 2010, desenvolvidos para o mercado norte-americano. A princípio, não há nenhum elemento tipicamente brasileiro, em um dos anúncios há inclusive um típico táxi novaiorquino, porém, olhando mais atentamente a ilustração, é possível identificar símbolos do espírito de brasilidade como o sol, surfistas, um tucano, uma arara, abacaxi, e muita fauna e flora típicas do território nacional.

Diante dessa grande identificação da marca com o Brasil, é importante lembrar o alerta feito por Ayrosa (2000 apud GIRALDI e CARVALHO, 2004) sobre a confusão que pode existir entre a imagem de um país e a imagem dos produtos fabricados nesse país. As pessoas poderiam ser muito receptivas quanto à cultura e

ao povo brasileiro, mas ver com receio produtos fabricados no país. De fato, Angela Hirata admite que até o final do século passado, quando trabalhava com a marca Azaléia, o produto brasileiro ainda era visto de forma um pouco negativa, mas que hoje o “*Made in Brazil*” passa a ter um reconhecimento melhor.

Como afirmaram Keegan e Green (1999), umas das principais questões do marketing global é que as atitudes frente a produtos estrangeiros são estereotipadas, o que pode favorecer ou prejudicar quem o comercializa. Mas Angela Hirata afirma que nunca houve receio de que a brasilidade fosse percebida de forma negativa, e que a intenção sempre foi a de fortalecer as Havaianas através do “*Made in Brazil*”.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma empresa que lança um produto no mercado internacional deve levar em conta que existe algo que pode ser mais significativo que o próprio produto: o país de origem. Durante o trabalho, ficou evidente que o país de origem importa bastante para a concepção que os clientes terão de um produto.

Cada país possui seus estereótipos, alguns positivos, outros negativos. A imagem de marca é fundamental e o país de origem de um produto parece ser um grande elemento para construção dessa imagem. Essa origem pode indicar que os clientes devem ter cautela com determinado produto ou mesmo que podem confiar nele sem nem conhecer a marca.

Havia a dúvida se os estereótipos do Brasil e dos brasileiros no exterior seriam bons ou não para a comercialização internacional. A empresa do estudo de caso em questão, a Havaianas, sempre ressaltou sua origem brasileira e usou a brasilidade do país na construção da identidade de produto, em suas campanhas e em seus pontos de venda.

O futebol, a praia, o sol, a natureza, a música, são elementos que diversas vezes estão associadas ao produto. O Brasil pode ser um país com muitos problemas, porém, mesmo assim, no exterior é recebido com certa receptividade, de forma relativamente positiva e visto como um lugar com um povo alegre. E esses elementos têm a ver com o que a marca Havaianas quer passar para seus clientes ou potenciais clientes estrangeiros.

No entanto, aparentemente, a marca faz isso sem tentar forçar a “brasilidade” de forma etnocêntrica aos outros países. Utiliza sua origem no Brasil como forma de se diferenciar frente a novos mercados, mas ao mesmo tempo tenta entender cada consumidor, adaptando-se a cada região.

A “brasilidade” tem muito a ver com as sandálias Havaianas, e a marca nunca considerou que pudesse ter qualquer risco em associar-se a esse elemento. Pelo contrário, o posicionamento da marca sempre foi o de mostrar a sua origem, desde o início. Porém, tratando-se de outros tipos de produto, essa abordagem poderia não funcionar tão bem. No caso de um produto tecnológico, por exemplo, ressaltar o

“*Made in Brazil*” poderia não ser a melhor estratégia. Isso porque o modo de vida descontraído do brasileiro tende a não agregar valor quando se trata de tecnologia. Mesmo que haja diferença, muitas pessoas parecem não conseguir fazer a distinção entre a imagem de um país e a imagem dos produtos fabricados nesse país.

Por isso, em pesquisas futuras, seria recomendável estudar empresas de outros ramos, a fim de entender melhor o impacto que o rótulo “*Made in Brazil*” pode causar. E, assim, fazer um trabalho comparativo, analisando diferentes empresas, de diferentes setores e procurando entender a abordagem que cada uma tem com seus clientes.

Também seria interessante a realização de uma pesquisa quantitativa com estrangeiros, para entender com maiores evidências a percepção que se tem do Brasil em outros países e de que maneira isso influencia na hora da compra.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários.** - 3. Ed. - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado.** Brasília: Senac – DF, p.68-87, 2005.

FERNANDES, Fátima. **Alpargatas, Grendene, Braskem e Marcopolo venceram o câmbio mesmo com o vento contra.** Disponível em:

<http://aedi.org.br/alpargatas-grendene-braskem-e-marcopolo-venceram-o-cambio-mesmo-com-o-vento-contra/> Acesso em: 24 mai 2012.

GENTILI, Pablo (org.). **Globalização excludente, desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial.** Petrópolis, RJ: Vozes; Buenos Aires: CLACSO, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** – 5. Ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C.. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** – 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LARA, Leonardo. **Alpargatas avalia aquisições para se tornar empresa global.**

Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/industria/noticias/alpargatas-avalia-aquisicoes-para-se-tornar-empresa-global> Acesso em: 24 mai 2012.

LEWIS, BARBARA R.; LITTLER, DALE (coord.). **Dicionário enciclopédico de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil; SOUSA, José Manuel Meireles de. **Estratégias de marketing internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica.** - 2. ed. - São Paulo: Aduaeiras, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SULL, Donald Norman. **Sucesso made in Brasil: o segredo das empresas brasileiras que dão certo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

5 lições de inovação da Havaianas para o seu negócio. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-licoes-de-inovacao-das-havaianas-para-o-seu-negocio?page=1&slug_name=5-licoes-de-inovacao-das-havaianas-para-o-seu-negocio> Acesso em: 03 mai 2012.

A etiqueta é made in Brazil. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/agronegocio_2004/p_026.html> Acesso em: 30 mai 2012.

Alpargatas quer triplicar exportação de Havaianas. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2002/not20020323p26794.htm>> Acesso em: 24 mai 2012.

Case: o sucesso das sandálias havaianas no exterior. Disponível em: <http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=238%3Acase-o-sucesso-das-sandalias-havaianas-no-externo&catid=37%3Amarketing-vendas-e-varejo&Itemid=16> Acesso em: 29 mai 2012.

Dá pra usar Havaianas no inverno? Disponível em: <<http://www.brainstorm9.com.br/9815/diversos/da-pra-usar-havaianas-no-inverno/>> Acesso em: 29 mai 2012.

Entrevista – Ela internacionalizou as sandálias Havaianas. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=26181>> Acesso em: 04 mai 2012.

Palestra Havaianas: Posicionamento e Desenvolvimento da Marca no Mercado Internacional de Angela Hirata. Disponível em: <<http://www.4shared.com/document/Gycnua2/havaianas.html>> Acesso em 05 mai 2012.

TV Feevale - Especiais - Angela Hirata. Disponível em:
<<http://www.youtube.com/watch?v=ZjjzcR30MTk&feature=related>> Acesso em: 05
mai 2012.

ANEXO A

Entrevista por e-mail com Angela Hirata, diretora de comércio exterior da Alpargatas (Resposta enviada em: 10 de junho de 2012 às 13:42)

1. Qual a sua percepção sobre como o "Made in Brazil" é visto lá fora? Positivo? Negativo?

R. Muito diferente da época quando iniciei o desenvolvimento do mercado, hoje o "Made in Brazil" começa a ter um reconhecimento mais positivo.

2. As Havaianas sempre ressaltam sua brasilidade no mercado internacional. Em algum momento isso não foi feito? Em algum momento houve receio de que isso pudesse ser visto negativamente?

R. Desde o momento de internacionalizar a Havaianas, e outros produtos da Alpargatas, a estratégia sempre foi de posicionamento da marca e fortalecimento do produto "*Made in Brazil*", em nenhum momento a empresa teve receio da brasilidade do produto ou que viesse a ser visto negativamente. Tanto assim que o resultado está evidente da importância da marca Havaianas "*Made in Brazil*".

Complementando a sua pergunta 2, segue algumas considerações que acho ser importante, fica a seu critério para uso do mesmo:

a) Estratégia para desbravar novos mercados

Entender e respeitar a cultura, se colocar no lugar do outro e comunicar olho no olho. Tínhamos um produto global que foi adaptado conforme os mercados que estávamos entrando. Podemos sempre reinventar sem mudar o conceito do produto para não perder a identidade. Neste caso, a brasilidade era o ponto forte da nossa identidade. Posicionar a marca Havaianas em mercados que chamamos de High End ou (Topo da Pirâmide) foi uma das estratégias que adotamos. Nunca exportamos por imediatismo ou oportunismo, porque dessa forma estaríamos

“comoditizando” o produto. E sem a marca não existe o marketing. Para transmitir a imagem da marca Havaianas “*Made in Brazil*”, escolhemos países formadores de opinião no mundo da moda. França e Itália foram escolhidos primeiramente por serem importantes centros difusores de moda. A escolha criteriosa dos eventos em cada país, buscando sempre ações que agregassem valor a marca, foi um grande diferencial para o sucesso da marca.

b) Diversificação de eventos

Como exemplo, nos EUA, participamos da semana de moda de Nova York, Distribuição de havaianas custodiadas aos indicados da academia de OSCAR, festival de MTV, Grammy, Show da Madonna, lançamento do filme O Último Samurai, entre outros. Com estas ações conquistamos muita mídia espontânea. Por exemplo, na televisão NBC e na imprensa escrita como Wall Street Jornal e New York Times, com longa reportagem ressaltando o fenômeno de sucesso no Brasil e no mundo das sandálias de borracha Havaianas “*Made in Brazil*”. Essas ações contribuíram de forma bastante significativa para o posicionamento da nossa marca naquele país, e repetimos o modelo em outros países difusores de moda. Em todos os outros eventos que participamos, estávamos sempre presentes com uma estrutura de vendas. É uma forma também de fixar a marca não somente na promoção, mas também com venda efetiva do produto, aproveitando o evento que impulsiona naturalmente a venda.

3. A AlmapBBDO do Brasil faz todas as campanhas da marca? Como é feita a adaptação da comunicação para cada mercado?

R. A AlmapBBDO é a agência que produz toda a campanha da Havaianas, a adaptação para cada país é feita através das nossos filiais da Europa e Estados Unidos e também pelos distribuidores de cada país, mas sempre com a devida aprovação da direção da Matriz Brasileira.

4. Você acredita que a Havaianas mudou a visão de Brasil no mercado internacional?

R. A Havaianas com certeza trouxe mais visibilidade a marca "*Made in Brazil*" no mercado internacional.