

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

RAFAELA CANTATORE

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS DE MODA: ESTUDO DE CASO
ALPARGATAS S. A.**

BAURU
2016

RAFAELA CANTATORE

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS DE MODA: ESTUDO DE CASO
ALPARGATAS S. A.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro de Ciências Exatas e
Sociais Aplicadas como parte dos requisitos
para obtenção do título de bacharel em
Relações Internacionais, sob orientação da
Prof.^a M.^a Roberta Cava.

BAURU

2016

Cantatore, Rafaela

C2295i

Internacionalização de empresas brasileiras de moda: estudo de caso Alpargatas S. A. / Rafaela Cantatore. -- 2016.

91f. : il.

Orientadora: Profa. M.^a Roberta Cava.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru – SP.

1. Internacionalização. 2. Empresas brasileiras. 3. Moda. 4. Alpargatas. I. Cava, Roberta. II. Título.

RAFAELA CANTATORE

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE MODA:
ESTUDO DE CASO ALPARGATAS S. A.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob orientação da Prof.^a M.^a Roberta Cava.

Banca Examinadora:

Prof.^a M.^a Roberta Cava
Universidade Sagrado Coração

Prof.^a M.^a Beatriz Sabia Ferreira Alves
Universidade Sagrado Coração

Prof. M.e Fabio Jose de Souza
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 07 de dezembro de 2016.

Dedico este trabalho à Deus, que é meu guia e me abençoa todos os dias da minha vida e aos meus pais que sempre fizeram de tudo por mim e são meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me iluminar, me abençoar, me amparar, me dar forças para enfrentar todos os desafios e sempre abrir portas no meu caminho.

Aos meus pais que sempre foram atenciosos, protetores, me apoiaram em todas as decisões que eu tomei, cuidaram, me amaram, fizeram de tudo por mim a vida toda e me ajudaram a concluir essa etapa tão importante.

Aos meus irmãos que sempre estiveram ao meu lado, me ajudaram quando precisei, me incentivaram e são muito importantes na minha vida.

Ao meu namorado que se dedicou muito para me ajudar nos trabalhos, teve paciência e sabedoria comigo, esteve ao meu lado em todos os momentos, cuidando e amando e tem sido meu melhor amigo para tudo.

A todos os professores que passaram pelo curso, sempre nos ensinaram com muita dedicação e carinho.

Em especial à minha orientadora Roberta, que é uma mulher linda, muito querida, amiga, paciente, guerreira, me ajudou, aconselhou, ensinou, orientou da melhor forma e a professora e coordenadora Beatriz Sabia, que é uma mulher determinada, me ajudou muito, esteve sempre presente e se dedicou para que tivéssemos uma grande bagagem em nossa formação.

Aos meus amigos que foram essenciais nesses quatro anos, compartilhando momentos, desabafando, rindo, chorando, comendo, estudando, fazendo trabalhos e com isso, fizeram com que a faculdade fosse mais simples e prazerosa.

RESUMO

O presente trabalho trata da internacionalização de empresas brasileiras de moda e da importância de essas empresas buscarem o mercado internacional para aumentarem seu lucro, ganharem visibilidade no mercado, inovarem seus produtos e não terem a dependência de um único mercado. As empresas de moda estão crescendo e em constante transformação, pois precisam acompanhar a necessidade dos consumidores de comprar e querer inovações o tempo todo; isso faz com que essas empresas busquem o mercado internacional, assim estão sempre inovando e se fortalecendo como marca. Por esse motivo faremos um estudo de caso da empresa Alpargatas S. A., que é uma das maiores empresas brasileiras que se internacionalizou com diversas marcas e está ganhando cada vez mais espaço no mercado brasileiro e internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Empresas Brasileiras. Moda. Alpargatas.

ABSTRACT

The present work deals with the internationalization of Brazilian fashion companies and the importance of these companies seeking the international market to increase their profit, gain market visibility, innovate their products and not depend on a single market. Fashion companies are growing and constantly changing, as they need to keep up with the need for consumers to buy and want innovations all the time; This makes these companies seek the international market, so they are always innovating and strengthening as a brand. For this reason we will make a case study of the company Alpargatas S. A., which is one of the largest Brazilian companies that has internationalized with several brands and is gaining more and more space in the Brazilian and international market.

Key-words: Internationalization. Brazilian Companies. Fashion. Alpargatas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Receita Líquida por Negócio e Receita Líquida por Operação 2013..... | 20 |
| Figura 2 – Estimativas populacionais das comunidades brasileiras no mundo..... | 21 |
| Figura 3 – Decisões no Marketing internacional..... | 44 |
| Figura 4 – Propaganda Brim Coringa..... | 63 |
| Figura 5 – Propaganda Calça Rodeio..... | 64 |
| Figura 6 – Tênis Conga..... | 64 |
| Figura 7 – Propaganda Tênis Conga..... | 65 |
| Figura 8 – Tênis Bamba..... | 65 |
| Figura 9 – Propaganda Calça Far-West..... | 66 |
| Figura 10 – Sandália Havaianas..... | 67 |
| Figura 11 – Tênis Kichute..... | 67 |
| Figura 12 – Marcas Alpargatas..... | 70 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Resultado Operacional Alpargatas (em milhões de unidades)..... | 20 |
| Tabela 2 – Receita Líquida Alpargatas em milhões R\$ (2004-2008) | 76 |
| Tabela 3 – Receita Líquida Alpargatas em milhões R\$ (2009-2016) | 77 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABEST – Associação Brasileira de Estilistas
- ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
- APEX-BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BNTs – Barreiras Não Tarifárias
- BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
- CAMEX – Câmara de Comércio Exterior
- CNDI – Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IED – Investimento Externo Direto
- IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- ONG - Organização Não-Governamental
- PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo
- PIB – Produto Interno Bruto
- RBV – *Resource-Based View*
- SECEX – Secretaria de Comércio Exterior
- TEX-BRASIL – Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 INTERNACIONALIZAÇÃO – CONCEITO | 15 |
| 2.1 GLOBALIZAÇÃO | 15 |
| 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS..... | 17 |
| 2.3 MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR..... | 19 |
| 2.4 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO | 23 |
| 2.4.1 Modelo do ciclo de vida do produto | 23 |
| 2.4.2 Modelo de internacionalização de Uppsala – escola nórdica | 25 |
| 2.4.3 Modelo relacionado à inovação | 27 |
| 2.4.4 Modelo eclético da produção e da internalização | 28 |
| 2.4.5 Modelo da escolha adaptativa | 29 |
| 2.4.6 Modelo baseado em recursos..... | 30 |
| 2.5 FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO ESTRANGEIRO | 32 |
| 2.5.1 Exportação..... | 32 |
| 2.5.2 Licenciamento..... | 33 |
| 2.5.3 Franqueamento..... | 34 |
| 2.5.4 Alianças estratégicas internacionais | 35 |
| 2.5.5 Joint venture | 36 |
| 2.5.6 Investimento direto..... | 37 |
| 2.6 BARREIRAS à INTERNACIONALIZAÇÃO | 38 |
| 2.7 APOIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO..... | 40 |
| 2.8 MARKETING INTERNACIONAL..... | 43 |
| 2.8.1 Avaliação do ambiente de marketing global | 46 |
| 2.8.2 Decisão sobre o marketing global..... | 48 |
| 3 MODA | 51 |
| 3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE MODA..... | 51 |
| 3.2 MODA E ECONOMIA | 58 |
| 4 ALPARGATAS | 62 |
| 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 MARCAS ALPARGATAS | 69 |
| 4.2.1 Havaianas | 70 |
| 4.2.2 Dupé | 71 |
| 4.2.3 Topper Argentina | 72 |
| 4.2.4 Mizuno | 72 |
| 4.2.5 Timberland | 72 |
| 4.2.6 Sete léguas | 73 |
| 4.2.7 Osklen | 74 |
| 4.2.8 Meggashop outlet | 75 |
| 4.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO DA ALPARGATAS S. A. | 76 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 79 |
| REFERÊNCIAS | 81 |

1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho abordaremos a importância de empresas brasileiras de moda se internacionalizarem, pois, com a globalização, a internacionalização de empresas é um processo que vem ocorrendo com maior frequência, uma vez que as atividades econômicas internacionais entre os países aumentaram, graças ao rápido acesso a informação e comunicação global. No Brasil, a internacionalização se tornou maior desde a década de 1990, onde houve a abertura econômica internacional.

A finalidade do trabalho é demonstrar a necessidade que as empresas brasileiras têm de se internacionalizar para que se tornem competitivas no mercado (nacional e internacional), aumentem seus lucros, cresçam e/ou sobrevivam nesse cenário cada vez mais competitivo e deixem de depender de um único mercado. Com isso, é necessário que essas empresas conheçam o momento certo e os motivos que estão levando elas a buscarem o mercado internacional.

Todo processo de internacionalização pode ter como base uma das teorias de internacionalização, que foram desenvolvidas por profissionais que tinham como objetivo facilitar as decisões no processo, essas teorias podem ser consideradas como fontes de conhecimento para a empresa que quer se inserir no mercado internacional.

Ainda, as empresas devem avaliar a melhor forma de entrada no mercado externo, que podem ser por exportação, licenciamento, franqueamento, alianças estratégicas internacionais, joint venture e investimento direto; levando em consideração o mercado que quer atingir, seu poder de produção e disposição financeira.

Todo processo de internacionalização requer haver planejamento e estratégia das empresas, pois assim elas estarão preparadas para enfrentar as barreiras e dificuldades que possam surgir no processo, além de estarem por dentro de todos os apoios a internacionalização que são oferecidos pelo governo, programas e associações para que as empresas brasileiras tenham êxito no mercado internacional. Além disso, é imprescindível a empresa contar com um marketing

internacional, que oferecerá um suporte com todo o conhecimento e alterações necessárias para a empresa poder se inserir no mercado externo com eficácia.

As empresas de moda são de grande relevância para a economia global, pois estão em constante transformação, sempre inovando e buscando novas tecnologias para atenderem a exigência e conquistarem novos consumidores. Isso ocorre principalmente pela globalização, que tornou essa indústria mais competitiva e apta a conquistar novos mercados internacionais. As empresas brasileiras de moda, é um dos setores que mais cresce no mercado mundial.

A moda tem força, ela influencia comportamentos e desperta desejos nos consumidores, fazendo com que comprem o tempo todo por prazer. O setor da moda é um grande potencial econômico, social e cultural.

Para melhor demonstrar a importância da internacionalização de empresas brasileiras de moda, utilizamos o método estudo de caso da empresa Alpargatas S. A., na qual pesquisamos e analisamos o histórico, estratégias e conquistas da empresa, seu processo de internacionalização e seu impacto no mercado internacional.

Este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, através de um levantamento bibliográfico, utilizando artigos encontrados nas bases de dados tecnológicas disponíveis, livros e artigos científicos.

Assim, em seu segundo capítulo, o trabalho apresentará o conceito de internacionalização, onde compreende a importância das empresas nacionais se internacionalizarem, esse capítulo tem como objetivo esclarecer os principais aspectos do tema como globalização econômica, onde expõe a relevância que a globalização teve para a abertura e expansão do processo de internacionalização das empresas; os motivos que levam as empresas brasileiras a buscarem o mercado internacional, como a saturação do mercado doméstico, concorrência, busca por vantagens competitivas, aumento dos lucros, entre outros; teorias de internacionalização, que demonstram os processos existentes e a melhor forma de fazê-los, considerando aspectos econômicos e comportamentais que dão suporte as empresas; formas de entrada, que auxiliam as empresas na tomada de decisão sobre qual a melhor forma de entrar no mercado externo; barreiras e apoios, onde

apresentam as dificuldades que uma empresa pode encontrar no processo e em contrapartida, os apoios que existem para as empresas brasileiras de moda na internacionalização, respectivamente; marketing internacional, de grande relevância para a empresa que quer se inserir no mercado internacional, pois, é necessário ter estrutura, conhecimento e adaptação da marca antes de se inserir no mercado externo. No terceiro capítulo, o trabalho abordará sobre a moda, considerando a força que ela tem para influenciar o comportamento e gerar desejos nos consumidores; a internacionalização das empresas brasileiras de moda, que é imprescindível para a empresa que quer se manter forte no mercado considerando que a indústria da moda e o mercado global estão crescendo em um ritmo acelerado e a competição global se intensificando; e por último, a moda e economia, demonstrando que esse setor é de grande relevância para a economia, pois é um setor que está em constante transformação, sempre buscando inovações, tecnologia, e gerando empregos. O último capítulo, abordará um estudo de caso da empresa Alpargatas S. A., que consta o histórico da empresa, suas marcas e uma análise de desempenho da Alpargatas, demonstrando a trajetória, conquistas e como ela se tornou uma empresa global de marcas desejadas, a história das suas oito marcas, e a análise de sua receita líquida em milhões R\$, comprovando que o crescimento e a competitividade da empresa são consequência de sua internacionalização. Por fim, haverá considerações finais acerca do conteúdo apresentado.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO – CONCEITO

A internacionalização pode ser compreendida como trocas políticas, culturais e econômicas que ocorrem entre os países. Essas trocas são executadas através de empresas que comercializam seus produtos e/ou serviços para o mercado externo, ou seja, fora do país de origem.

Então, “internacionalizar-se, significa integrar-se com os mercados para além dos domínios territoriais. Este integrar-se, inicia-se quando uma empresa decide iniciar suas atividades em outro país...” (INTERNACIONALIZAÇÃO, c2016). O processo de internacionalização exige das empresas “flexibilidade e dinamismo; aumentando a capacidade de sobrevivência em face a dificuldades impostas pelo ambiente competitivo da atualidade” (INTERNACIONALIZAÇÃO, c2016).

Ao mesmo tempo, é uma excelente alternativa para a empresa que quer crescer e se manter forte no mercado. Para isso, a empresa deve ter planejamento e conhecimento sobre o mercado estrangeiro para então ser bem-sucedida no comércio internacional.

A internacionalização passou a ser mais procurada e executada pelas empresas após a globalização, pois esta fez com que a economia estivesse em constante transformação; e acelerou a integração entre o mercado nacional e o estrangeiro (INTERNACIONALIZAÇÃO, c2016). A seguir, discorreremos a respeito da globalização econômica, que foi indispensável para a internacionalização das empresas.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

A globalização se deu através do progresso de áreas como informática e telecomunicações que favoreceram “a integração dos mercados nacionais e a internacionalização dos processos de produção em muitos setores da economia” (HIRST; THOMPSON, 1998, p. 09); e pode ser compreendida como o “desenvolvimento de uma nova estrutura econômica” (HIRST; THOMPSON, 1998, p. 22).

A globalização econômica se caracteriza pelo “processo de expansão das atividades econômicas internacionais nas décadas finais do século XX” (GIDDENS, 1999, p. 9). Existem diversas perspectivas a respeito da globalização, como financeira, comercial, do setor produtivo, institucional e política econômica, na qual designam um aumento do volume e da velocidade de circulação dos recursos, crescente estrutura de demanda, competição em tecnologia, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o surgimento de atores de grande influência no mercado internacional (CARDOSO et al, 1996, p. 34).

No Brasil, a globalização começou a ser melhor compreendida a partir da década de 1990, com a abertura do comércio internacional, enquanto no mundo a globalização econômica e as questões governamentais que ela provocara surgiram após a Segunda Guerra Mundial e durante a década de 1960, durante a qual, emergiu a atividade multinacional e o rápido crescimento do comércio internacional (HIRST; THOMPSON, 1998, p. 39).

Podemos então resumir como globalização a disponibilidade e o acesso a todo tipo de informação entre todos os países do mundo, pois é possível afirmar que tudo está interligado. Hoje podemos encontrar facilmente qualquer tipo de informação de qualquer país através da ferramenta que melhor representa a globalização, a rede de internet.

Assim, a globalização foi o processo que antecedeu o da internacionalização, pois o rápido acesso a qualquer tipo de informação, a facilidade de comunicação, a internet, os meios de transportes, a tecnologia e a facilidade para fazer negócios entre empresas e países, resultam em um mundo sem fronteiras, que buscam uma integração econômica cada vez maior.

Com isso, todas as empresas ao redor do mundo podem se internacionalizar, inclusive as brasileiras de moda, pois no “mundo globalizado, da era do conhecimento, de fronteiras tão tênues e flexíveis, a moda nasce e renasce a cada novo pensamento, na velocidade da informação, alimentando-se dos acontecimentos, dos comportamentos” (FEGHALI et al, 2008, p. 10), e tem como finalidade servir todas as pessoas, de estilos e culturas diferentes. Por exemplo, uma tendência em Nova York hoje, é facilmente difundida em qualquer parte do mundo, criando necessidades em consumidores a milhares de quilômetros de distância. A velocidade de comunicação que a globalização possibilitou é

incrivelmente poderosa se pensarmos nas infinitas possibilidades que uma empresa local tem em se expandir internacionalmente.

Assim, todas as informações que uma empresa necessita saber para poder se expandir internacionalmente, ela pode encontrar facilmente através da rede de internet, proporcionando um futuro cada vez mais global, onde empresas buscam se internacionalizar para acompanhar a concorrência e a globalização. Na sequência, apresentaremos sobre a internacionalização de empresas.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

A internacionalização é o processo pelo que a empresa passa com o propósito de expandir seus negócios. Essa expansão quase sempre ocorre pelo fato do mercado local estar saturado, sendo assim, a empresa sente necessidade de ganhar novos territórios e conseqüentemente novos clientes. A internacionalização da empresa é a saída estratégica encontrada para aumentar o número de clientes, competitividade, faturamento e lucro (LEAL, 2016).

As empresas brasileiras buscam cada vez mais a internacionalização, pois o mercado local está cada vez mais competitivo, e além disso, o mercado brasileiro está sofrendo com a crise política e econômica nos últimos anos, impactando no faturamento das empresas. A crise política e econômica pode ser entendida pela péssima situação fiscal no Brasil, pelo desequilíbrio nas contas públicas (aumentando a dívida do governo), deterioração fiscal (que pode ser observada nos últimos anos pela tentativa de direcionamento político da economia), pelo governo não ter lutado pelas reais razões da inflação (um exemplo foi antes das eleições de 2015, o governo ter regulado o preço da gasolina e eletricidade para garantir a reeleição), desvalorização do real (devido aos investidores de outros países terem retirado o dinheiro do Brasil, graças a fragilidade fiscal). Com todas as tomadas de decisões errôneas, com os desvios de recursos da Petrobras, os desvios de verbas por políticos corruptos e por toda a corrupção, o governo brasileiro perdeu a credibilidade perante o povo, causando insegurança e revolta, reforçando a necessidade uma reforma política e tributária no país. Tudo isso é resultado de uma crise política e econômica, que reflete no atraso de consumo, vendas caindo,

desemprego aumentando, mais falências e menos investimentos no Brasil (GOES, 2015; NOZAKI, 2015).

Para atingir suas metas de faturamento e crescimento, ou até mesmo sobreviver diante de um mercado local cada vez mais desafiador, as empresas estão buscando a internacionalização devido às vantagens que esse processo oferece. É necessário planejamento, qualificação do produto, conhecimento, estratégias e muito estudo, antes de buscar o mercado internacional (PROGRAMA..., 2016).

A internacionalização é um fenômeno de natureza estrutural, em que há uma relação contínua com o exterior, através da qual uma empresa passa a operar em diferentes países que ela está inserida originalmente. Impreterivelmente, esse processo envolve a movimentação internacional de fatores de produção. Para estruturar uma internacionalização é necessário analisar os fatores que envolvem a cultura da empresa, as condições sócio-políticas e as condições materiais (CINTRA; MOURÃO, 2005).

Assim, as empresas brasileiras com o objetivo de internacionalização, deverão estar preparadas e bem estruturadas, possuindo conhecimento nas legislações do país de destino, fiscal e cultural, principais concorrentes e barreiras alfandegárias. Estas são apenas algumas de muitas outras variáveis que compõem todo o processo de internacionalização. Caso as empresas não tenham todo o conhecimento necessário para internacionalizar, podem encontrar muitas dificuldades nesse processo (CINTRA; MOURÃO, 2005).

Além disso, para a empresa ser bem-sucedida na internacionalização, ela deve estar estruturada internamente, ou seja, ter uma gestão eficaz nos recursos financeiros, estar sempre atualizada aos novos processos tecnológicos e as inovações necessárias para a empresa, ter eficiência na produção e no marketing, ter planejamento, conhecer seu mercado doméstico, seus clientes e potenciais concorrentes.

A empresa que pensa e age globalmente tem como principal propósito a não dependência do mercado local. Ou seja, a expansão internacional de certa forma tira a fragilidade em questões políticas, econômicas e de consumo do mercado em que ela literalmente nasceu.

Como resultado, a internacionalização das empresas promove sua competitividade no mercado global e como consequência, o desenvolvimento dos países. A seguir, discorreremos o motivo pelos quais as empresas devem se internacionalizar para se manterem firmes no mercado global.

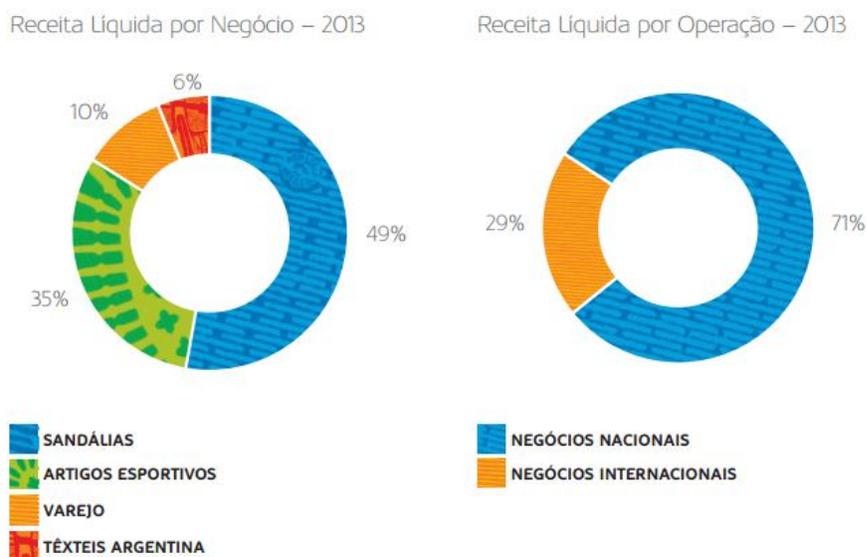
2.3 MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR

São muitos os motivos que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem. A saturação do mercado doméstico, a concorrência, a competitividade e o objetivo de atingir maiores volumes de vendas e lucros são pontos que motivam algumas empresas brasileiras a se internacionalizarem. As empresas passam a ter mais vantagens e são beneficiadas internacionalizando do que no próprio espaço nacional. (LIMA, 2010).

A internacionalização, além de aumentar o faturamento das empresas nacionais, tira a dependência de um único mercado, protegendo-a, assim, de variáveis externas como crise econômica local, problemas políticos ou recessão. Podemos tomar como exemplo a crise política e econômica que o Brasil enfrenta no ano de 2016, impactando diretamente no resultado de várias empresas de bens de consumo.

Empresas internacionalizadas sofrem menor impacto, pois seu faturamento não depende em sua totalidade apenas do mercado brasileiro. Como exemplo, podemos observar na figura abaixo a distribuição da receita da empresa Alpargatas no ano de 2013:

Figura 1 – Receita Líquida por Negócio e Receita Líquida por Operação 2013



Fonte: Site Alpargatas, Relatório Anual (2013)

Ainda tomando como exemplo a empresa Alpargatas, observamos abaixo o quanto é importante a não dependência do mercado brasileiro para suas vendas. Vimos que as operações internacionais representam 15,62% do total consolidado de vendas da empresa em 2014 (último resultado disponível no site da empresa).

Tabela 1 - Resultado Operacional Alpargatas (em milhões de unidades) (2013)



RESULTADO OPERACIONAL
(Em milhões de unidades)

| VOLUME DE VENDAS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| OPERAÇÕES NACIONAIS | 207,2 | 211,4 | 226,7 | 228,3 | 235,6 |
| Sandálias | 190,1 | 194,6 | 209,9 | 210,3 | 218,0 |
| Artigos Esportivos | 17,1 | 16,8 | 16,8 | 18,0 | 17,1 |
| Osklen*** | | | | | 0,5 |
| OPERAÇÕES INTERNACIONAIS | 36,8 | 38,2 | 38,6 | 41,9 | 43,6 |
| Sandálias* | 26,2 | 28 | 30,4 | 33,5 | 34,8 |
| Artigos Esportivos** | 10,6 | 10,2 | 8,2 | 8,4 | 8,8 |
| CONSOLIDADO | 244 | 249,6 | 265,3 | 270,2 | 279,2 |
| Sandálias | 216,3 | 222,6 | 240,3 | 243,8 | 252,8 |
| Artigos Esportivos | 27,7 | 27 | 25 | 26,4 | 25,9 |
| Osklen*** | | | | | 0,5 |

Fonte: Site Alpargatas, Informações financeiras

Além da não dependência do mercado brasileiro, outro fator de suma importância é, sem dúvida, o crescimento do negócio que uma expansão internacional pode contribuir para a empresa. Se compararmos o resultado consolidado das empresas Alpargatas de 2014 com o de 2010, encontraremos um crescimento de 14,4%. Esse crescimento está apoiado diretamente nos volumes internacionais, em que o resultado considerando o mesmo período, cresce em 18,5%, muito maior que os 13,7% de crescimento do mercado doméstico. Claramente a empresa Alpargatas busca seu crescimento apoiado em uma estratégia internacional. Assim, as empresas cuja competição é intensa internacionalmente devem investir no exterior ou são engolidas por grandes investidores.

Outro importante fator, não muito discutido e levado em consideração, é o fato de cada vez mais brasileiros viverem no exterior, como podemos observar no mapa abaixo:

Figura 2 – Estimativas populacionais das comunidades brasileiras no mundo



Fonte: Site Itamaraty (2015)

Dessa forma, um mercado de mais de três milhões de brasileiros espalhados pelo mundo deve ser considerado por empresas brasileiras de qualquer tipo de segmento que queiram internacionalizar-se. Os brasileiros que vivem fora do Brasil

podem ser um ótimo caminho de entrada e divulgação de marcas nacionais que querem divulgar seus produtos e ganhar espaço em países estrangeiros. Podemos ver acima que quase metade dos brasileiros que vivem fora do país vivem na América do Norte, sendo assim, um ótimo mercado a ser explorado fora do Brasil, por exemplo.

A abertura de comércio internacional no Brasil iniciou-se no início da década de 1990, promovida pelo então presidente Fernando Collor de Mello. Collor estimulou a importação de bens de consumo, criando uma disputa saudável entre empresas nacionais e estrangeiras, essa integração comercial brasileira se dá devido ao novo contexto chamado globalização. (AVERBUG, c2016). Esse cenário trouxe enorme benefício aos consumidores brasileiros, pois as indústrias nacionais obrigatoriamente tiveram que melhorar a qualidade dos seus produtos, pois os importados em grande maioria eram de qualidade elevada. Aqui, podemos tomar como exemplo a produção de carros no início da década de 1990, que eram de baixa qualidade, pouca tecnologia e preços elevados.

Essa abertura na comercialização internacional trouxe aos consumidores brasileiros carros com maior qualidade e mais opções tecnológicas comparadas às “carroças”, apelido dado pelo então presidente Fernando Collor aos carros fabricados no Brasil na época (LOUREIRO, 2013).

Para colocar em prática essa abertura de mercado, o governo Collor revisou todas as barreiras de entrada, representadas pelas taxas alfandegárias. Podemos afirmar então que o início dos anos 1990 foi um marco para a evolução das formas de entrada do mercado estrangeiro no Brasil, trazendo enormes benefícios para a indústria brasileira.

Após abordarmos a importância das empresas brasileiras em se internacionalizarem, destacando aspectos como vantagens competitivas, aumento do faturamento e a não dependência do mercado nacional, apresentaremos as teorias de internacionalização que são de suma importância para compreendermos como as empresas devem agir para ganharem o mercado internacional.

2.4 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de empresas começou a ser discutida e estudada há muitos séculos, com isso, surgiram teorias nas quais ajudam entendê-las e explicam os motivos que levam as empresas se internacionalizarem. Elas analisam os determinantes econômicos e comportamentais de internacionalização, que definem os meios que levam a empresa a ter um retorno econômico satisfatório e a necessidade de ter iniciativas e percepções para tomar as decisões corretas no processo, respectivamente.

Analisaremos as teorias que foram mais importante e tiveram contribuições no processo de internacionalização empresarial.

2.4.1 Modelo do ciclo de vida do produto

A teoria do ciclo de vida do produto elaborada pelo economista Raymond Vernon, no ano de 1966, propõe a existência um processo de quatro fases que um produto deve percorrer desde seu lançamento: introdução, crescimento, maturidade e declínio (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006). Considerando este modelo, empresas que pretendem se internacionalizar ou já se internacionalizaram apoiam-se nessa teoria para se manterem vivas e lucrativas o maior tempo possível em um mercado tão competitivo como o atual.

Durante a fase de introdução/inação há diversas barreiras, pois, o mercado é desconhecido, o consumidor não conhece o produto, não há tecnologia de produção em larga escala, a produção é em pequenas quantidades e com mão de obra qualificada, conseqüentemente, o valor do produto será alto.

Na fase de crescimento, a empresa conhece melhor o seu mercado, os produtos são mais conhecidos e existe tecnologia para aumentar a produção, impactando diretamente no custo da produção. Assim, a empresa poderá aumentar a distribuição dos produtos a preços mais acessíveis para as camadas médias do mercado nacional. É nessa fase que se iniciam as exportações para mercados parecidos com os de origem, na qual estão prontos para consumir os produtos, mas ainda não possui competitividade pois sua capacidade tecnológica ainda requer

evolução. A produção depende do conhecimento dos trabalhadores, ou seja, o conhecimento tácito (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Na fase de maturidade, o mercado continua expandindo junto a experiência adquirida e há a padronização na produção, onde a tecnologia substitui o conhecimento tácito dos trabalhadores e a produção é feita em massa. Todos esses fatores acima resultam em uma menor qualidade do trabalho. O mercado doméstico começa a ter dificuldades para exportar seus produtos, pois o país importador para beneficiar o mercado local, aumenta as taxas e tarifas de importação incentivando suas indústrias a produzirem esses produtos.

Na fase seguinte, a de estagnação, todo o processo de produção é conhecido e a vantagem competitiva se dá pela busca de mão de obra barata pelo produtor original e pelo produtor novo. A produção é, então, transferida para outros países, geralmente os que estão em desenvolvimento e possuem políticas estáveis.

No ciclo de vida do produto, o conhecimento tácito serve para esclarecer o motivo pelos quais empresas investem em diferentes países enquanto elas possuem vantagens competitivas tecnológicas e podem facilmente licenciar tecnologia. Essas empresas quando encontram dificuldades para exportar devido as barreiras existentes na comercialização, elas admitem os custos de Investimento Externo Direto (IED), evitando o licenciamento devido aos riscos que correm pelos concorrentes em terem todo o seu conhecimento (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

O criador da teoria do ciclo de vida do produto, Vernon em 1979, acreditava que a aplicação desse modelo se dava para pequenas empresas que não possuíam condições de introduzir subsidiárias em outros países. Em contrapartida, nos dias atuais, encontramos empresas que são de países emergentes introduzindo suas subsidiárias em países desenvolvidos e em desenvolvimento (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

As críticas ao modelo referem-se aos fatos de que o ciclo de vida dos produtos está diminuindo cada vez mais, existem outros fatores que levam a entrada das empresas no mercado internacional sem ser considerado apenas o processo de inovação e o modelo menciona somente como forma de entrada a exportação e as instalações de subsidiárias próprias. (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

O modelo do ciclo de vida do produto é uma teoria de grande relevância para as empresas, principalmente as pequenas, que se preocupam em passar o maior tempo possível ativas no mercado global. Com isso, essas empresas devem considerar as quatro fases do modelo antes de internacionalizar para terem bons resultados e estrutura. Após o modelo do ciclo de vida do produto, foi apresentado o Modelo de Uppsala, que será abordado a seguir.

2.4.2 Modelo de internacionalização de Uppsala – escola nórdica

O modelo de Uppsala teve origem nos estudos do processo de internacionalização de empresas suecas pelos pesquisadores Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, da Universidade de Uppsala, na década de 1970, quando os negócios internacionais passaram a ser explorados sob a visão da Teoria do Comportamento Organizacional, deixando de ser considerado apenas como um fenômeno econômico. Esta teoria comportamental avalia que uma empresa internacional necessita não apenas de fatores econômicos, mas também organizacionais, como ambiente da empresa, atitudes e competências dos administradores, conhecimento sobre as estruturas de recursos e influências (RUBIM, 2004).

O modelo de Uppsala aplica essa teoria comportamental nas negociações internacionais inicialmente com pequenos investimentos e em mercados similares ao de origem, diminuindo as incertezas e buscando maior conhecimento para poder explorar melhor as oportunidades. Toda internacionalização possui obstáculos; por isso, é imprescindível ter planejamento e gradativamente obter experiência na expansão internacional, com isso, minimiza os riscos e fracassos que uma empresa possa ter, além de manter um processo constante. A exportação começa gradualmente via agentes, depois instalam subsidiária de vendas e podem chegar ao ponto de começar a produzir no país de destino (RUBIM, 2004).

A teoria do processo gradual, para a Escola de Uppsala, decorria da existência de diferenças culturais, linguísticas, econômicas etc., entre o exportador e o mercado. Fatores como desenvolvimento, idioma e cultura determinariam o nível de incerteza. Quanto maior a diferença destes fatores entre o país de origem e o estrangeiro, maior seria o nível de incerteza. Assim, as empresas tenderiam a aumentar o comprometimento de recursos à medida que ganhassem experiência

no mercado, reduzindo, assim, as incertezas em relação ao mercado. Com isso, após ter começado a atuar em um determinado mercado, a empresa passaria a sofrer ajustes incrementais às percepções do conhecimento e às mudanças ocorridas na empresa e no ambiente de negócio. (RUBIM, 2004, p. 11).

O primeiro passo de uma empresa que decide se internacionalizar é o estágio de exportações irregulares, onde o envolvimento da empresa doméstica é baixo, nesse caso, a empresa não conhece o mercado de destino, conseqüentemente, não possui acesso as informações necessárias, a venda dos produtos é baixa e não há estabelecimento próprio.

No segundo estágio, a empresa já possui um certo conhecimento do mercado internacional e há um maior envolvimento, além de possuir um canal de informações, as negociações são feitas via agentes ou representante independente.

O terceiro estágio se dá pela instalação de subsidiárias no país de destino, o comprometimento da empresa é grande e o canal de acesso a informações é controlado pela empresa. Por último, se dá o auge do comprometimento, na qual a empresa estabelece no mercado estrangeiro uma unidade de produção ou Investimento Externo Direto (IED).

Todos esses estágios do Modelo de Uppsala são para facilitar a internacionalização de empresas, mas não implica que deverá ser feita exatamente dessa maneira ou ordem, pois, muitas vezes os acordos internacionais são feitos através de contratos (GOULART, 2014).

Segundo essa teoria, “com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado” (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 229), esse fluxo de informações são as diferenças culturais, industriais, práticas de negócios e normas existentes entre os países. Com isso, facilita para as empresas buscarem mercados similares aos seus de origem, reduzindo as incertezas existentes com a distância.

Cabe destacar aqui que o processo de internacionalização, quando passa a ser compreendido como um relacionamento além-fronteiras e não apenas como uma produção para o exterior, traz o conceito de *networks*, que é uma evolução da Escola Nórdica (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

O conceito de networks foca na aquisição de conhecimento social formado entre os atores em uma negociação internacional, ou seja, as empresas se apoiam para obterem força e sabedoria nas redes de negócios, criando valor para consumidores e influenciando em um processo contínuo e duradouro. É como uma rede de relacionamentos onde cada empresa faria parte de uma rede, incluindo clientes, fornecedores, distribuidores e agentes (RUBIM, 2004). Além disso, na teoria de network, os conceitos de conhecimento, comprometimento e atividades são entendidos como multilaterais, uma vez que uma empresa necessita de outra.

A participação de uma network ajuda a firma a tomar a decisão de internacionalização, cujo processo é benéfico quando feito de forma sucessiva, onde o comprometimento com o mercado internacional vai aumentando de acordo com o conhecimento e as redes de relacionamento de confiança que as empresas vão criando e formando relações comerciais duradouras.

Apesar de ter recebido muitas críticas, esse modelo é o melhor para explicar o processo de internacionalização e por isso, muitas empresas se baseiam nele quando decidem se internacionalizar.

O Modelo de Uppsala é citado por diversos autores como uma das melhores teorias de internacionalização, pois, evidencia a importância das empresas começarem seu processo de internacionalização em mercados próximos e similares ao de origem para terem mais segurança e conhecimento. Sendo assim, estarão prontas para explorarem mercados distantes e diferentes ao de origem. Após o Modelo de Uppsala, surgiram outras teorias, como a do Modelo relacionado à inovação, que está descrita abaixo.

2.4.3 Modelo relacionado à inovação

Após a teoria de Uppsala e com base nela, surgiu na década de 1980, o modelo relacionado à inovação, exposto por Andersen Otto. Nesse modelo, o autor acreditava que as empresas necessitavam inovar para se modernizar e o processo de internacionalização era a inovação que precisavam. Porém, as empresas não tinham “*experiential knowledge*”, ou seja, “conhecimento experimental”, o que levava

as firmas a se sentirem inseguras e cometerem erros (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

A internacionalização é alcançada através de estágios, através dos quais gradualmente as empresas vão adquirindo conhecimento, experiência e maior envolvimento, caracterizados por estados psicológicos proativos e reativos. Nos estados psicológicos proativos, as empresas agem antecipadamente e resolvem ou evitam problemas futuros, com isso, estão sempre a frente e possuem vantagens, nos reativos, a empresa age após algo acontecer, é uma reação, com isso, a empresa não possui vantagem, sendo um ponto negativo.

Além dos estados psicológicos, esse modelo relacionado à inovação depende de iniciativas da empresa em relação à agentes internos de mudança ou estímulos externos, ou seja, quando alguém da própria empresa toma frente para assumir os processos necessários que resultarão nas mudanças da empresa, ou quando ações externas à empresa facilitam a mudança, como por exemplo, incentivos do governo para a internacionalização da empresa, respectivamente (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

O modelo é pouco discutido e utilizado, pois não ensina como as empresas iniciam seu processo de internacionalização, além de utilizar apenas exportação como processo de negociação internacional.

Após o modelo relacionado à inovação, John Dunning apresentou o Modelo eclético da produção e da internalização.

2.4.4 Modelo eclético da produção e da internalização

A teoria eclética da produção e a teoria da internalização, escritas por John Dunning, na década de 1970, são teorias do modelo dos custos de transação, que são todos os custos de uma negociação internacional, buscando eficiência nas transações e minimização dos seus custos para a entrada no mercado externo.

A teoria da internalização foi desenvolvida e determina se o investimento externo direto é a melhor opção para a empresa multinacional. Nesta teoria, são avaliadas dificuldades de entrada, como por exemplo, alto custo na informação, agentes oportunistas e especificidades de ativos (BARRETTO, 2002).

A teoria eclética da produção é voltada para a orientação da produção internacional, em que as vantagens e oportunidades, e não as ações de oportunistas, são os fatores determinantes para o investimento externo. As empresas decidem o modo de entrada no exterior considerando os aspectos em vantagens competitivas de propriedade, localização e internalização. Trata-se, então de um modelo teórico que tem como objetivo apoiar a decisão de qual modo de entrada é mais adequado para empresas que estão se internacionalizando. Esta decisão aborda as entradas por meio da exportação, licenciamento e Investimento Externo Direto (IED), onde uma decisão acertada nesta fase, será determinante para o sucesso de implementação da empresa no mercado externo e conseqüentemente lucratividade (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Tanto a teoria eclética da produção quanto a teoria de internalização apoiam a decisão da empresa investir seu capital de forma direta no exterior. Esta discussão é fator determinante para o futuro da empresa multinacional, pois esses estudos apoiarão o formato de atuação da empresa. Em determinadas situações, a associação com agentes no exterior por exemplo, é interessante; porém, casos como os que abordamos nesta teoria, em que a informação tem alto custo e há oportunistas de mercado, o Investimento Externo Direto é a melhor opção para a saúde da empresa.

Esse modelo busca comprovar que o futuro da empresa que está internacionalizando será determinado pelas oportunidades que ela cria e pelas decisões que ela toma. Assim, a empresa saberá a melhor forma de entrada nos países estrangeiros, como minimizar seus custos e como ter maior lucratividade. Após a teoria do modelo eclético da produção e da internalização, surgiu o modelo da escolha adaptativa, criado em 1999.

2.4.5 Modelo da escolha adaptativa

No modelo da escolha adaptativa elaborado por Long W. Lam e Louis P. White, em 1999, a internacionalização pode ser entendida como um desafio sobre as organizações imposto pelo ambiente. Isso significa que quando o ambiente muda, as organizações buscam se adaptar para sobreviver, esse processo envolve

grandes mudanças para a empresa, como estrutura da organização, gerência capacitada, estratégias e recursos.

No processo de internacionalização, as organizações passam a ter atuação em mercados de outros países do mundo, sendo consideradas multinacionais. Nesse modelo, a internacionalização pode ocorrer através de exportação, *joint ventures* e instalação de subsidiárias, onde é imprescindível para a organização ter um gerente perceptivo, capaz de tomar decisões assertivas sobre o modo de entrada, o tempo certo para internacionalizar a empresa de forma estruturada (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

O modelo considera que “os dilemas encontrados durante o processo de internacionalização são os de estratégia, os estruturais, os de recursos humanos e a própria interação destes dilemas” (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 235), pois, cada empresa age de forma diferente diante dos desafios que são expostas.

Esse modelo foi sugerido pelos autores, como um complemento aos modelos do ciclo de vida do produto e de Uppsala, ressaltando que tantos esses modelos como o da escolha adaptativa, possuem limitações cognitivas (limitações no processo de adquirir conhecimento, através da percepção). Após o Modelo da escolha adaptativa, surgiu o Modelo baseado em recursos, descrito a seguir.

2.4.6 Modelo baseado em recursos

O modelo baseado em recursos, conhecido como *RBV* (*resource-based view*) em inglês, elaborada por Jay B. Barney, em 1991, como o próprio nome já diz, analisa os recursos que a organização detém, sendo que cada firma possui recursos próprios exclusivos que devem ser explorados de forma estratégica, para obter vantagens competitivas e oportunidades no mercado externo (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Diversos autores estudaram a RBV e os processos de internacionalização de empresas, pois neste contexto baseado em recursos as

[...] capacidades dinâmicas globais são alcançadas mediante o adensamento da dificuldade em imitar à combinação dos recursos, incluindo a coordenação de relacionamentos interorganizacionais em

uma base global, resultando assim em vantagem competitiva para a empresa. (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 236).

Essas vantagens são definidas através da diferenciação de cada país, perante o reconhecimento para viabilizar estratégias locais, adaptação e integração de ativos tanto interno quanto externo para ganharem oportunidades no mercado global (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

Segundo os autores, existem quatro conceitos baseados no RBV que podem explicar os modos de exportação, produção e marketing em países internacionais,

[...] a probabilidade de estabelecimento da vantagem competitiva nas operações de produção em um novo país, a probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de marketing em um novo país, a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de produção aos parceiros dos países hospedeiros e a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de marketing aos parceiros dos países hospedeiros. O modelo cobre as exportações indiretas, exportações diretas via intermediários do país hospedeiro, exportação direta via canais próprios, contratual, produção por meio de joint venture, joint venture de marketing e subsidiária própria (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 236).

Em relação às formas de entrada das empresas brasileiras no mercado externo, a principal é a exportação. Com isso, percebemos que a escolha do modo de entrada não se resume na condição de vantagem competitiva e capacidade de transferência de competências como avalia o modelo, mas no sucesso das operações estrangeiras, no macro ambiente e ambiente industrial, que estão constantemente ligadas.

Por meio da exposição das teorias de internacionalização, foram abordadas as diferentes formas de entrada no mercado internacional, cada uma com características pertinentes a cenários distintos. A seguir, discorreremos a respeito das formas de entrada, suas particularidades e coerência aos tipos e objetivos de diferentes empresas.

2.5 FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO ESTRANGEIRO

Um modo de entrada é a possibilidade de produtos, tecnologia, bens, serviços, recursos humanos e administração entrarem em um país estrangeiro. É possível escolher uma ou várias formas de entrada, dependendo do mercado que quer atingir.

A forma de entrada no mercado internacional deve ser estrategicamente bem estruturada, considerando seu poder de internacionalização e produção, logística e disposição financeira. Além de estar estruturada internamente antes de buscar o mercado estrangeiro, deve ser feito um estudo de todo o mercado de destino, como público-alvo, crescimento e tamanho do mercado, legislações, impostos, marketing, política, tendências, cultura e ambiente econômico (GOULART, 2014).

Destacaremos as principais formas de entrada que são: por exportação (direta, indireta e cooperativa); contratual: licenciamento, franqueamento (franchising) e alianças estratégicas internacionais; e por investimento: joint venture e investimento direto.

2.5.1 Exportação

A exportação é a forma de entrada mais rápida em outro mercado; possui menor risco e baixo custo, e se dá pelo envio de produtos ou serviços ao mercado internacional sem ter muito contato com o público-alvo em questão. Este quase sempre é o primeiro passo tomado por empresas que querem se internacionalizar, principalmente as microempresas, que quase sempre só tem esse caminho para ganhar mercados internacionais. Essa estratégia inicial é segura, pois a empresa divulga seus produtos e marcas em um mercado desconhecido, sem precisar fazer grandes investimentos como por exemplo criação de lojas físicas e aquisições de pequenas marcas locais.

A exportação pode ocorrer de três formas: exportação direta, exportação indireta e exportação cooperativa. A exportação direta é aquela em que a empresa exportadora é responsável por toda a operação, tendo uma área responsável pela comercialização dos produtos e serviços no exterior. Além disso, a empresa busca

ampliar mercados no exterior, conquistando territórios através de escritórios e filiais. Na exportação direta o custo tende a ser bem maior do que na indireta, porém o retorno no médio e longo prazo compensam o investimento (GOULART, 2014).

Na exportação indireta, o intermediário, que pode ser representado por um agente ou gerente de exportação, está sediado no país de origem da empresa exportadora, onde um contrato é firmado entre o intermediário e a empresa. O gerente de exportação assume os riscos da operação e eventuais problemas no processo, pois trabalha como uma empresa independente em nome da empresa exportadora. No caso do agente de exportação, a operação é feita em nome do próprio agente e o risco é assumido pela empresa que está exportando (GOULART, 2014).

A exportação indireta é muito utilizada por pequenas empresas que não possuem grande poder aquisitivo, financeiro, conhecimento do mercado externo e estrutura para gerir uma operação internacional (GOULART, 2014).

No caso da exportação cooperativa, a empresa exportadora não financia a transação, porém tem controle sobre a operação no exterior, já que é utilizado um distribuidor local existente no país de destino.

2.5.2 Licenciamento

O licenciamento, por sua vez, é a troca em que o licenciador disponibiliza um bem, representado por um produto, marca ou serviço, em troca de remuneração acordado junto a uma empresa que paga pelo direito de fabricar ou utilizar produtos de determinada marca, feito através de contrato. O licenciamento pode ser uma boa estratégia de internacionalização de uma empresa de pequeno porte, em que os custos são menores para o licenciador e principalmente por não haver a necessidade de criar áreas responsáveis para operacionalizar a exportação e também por não conhecer o mercado externo (GOULART, 2014; MANSUR, c2016).

Diferentemente da franquia, a empresa que licencia produtos e serviços tem certa flexibilidade na gestão, comercialização e na operação dos produtos licenciados. Por exemplo, a empresa que licenciou determinada marca não é obrigada a manter um padrão visual de loja física, ela pode criar sua própria

identidade visual, desde que esteja determinado no contrato, e além disso, não está restrita a comercializar apenas uma marca. Ou seja, a empresa que licencia está livre para trabalhar com diferentes marcas, produtos e serviços. Desta forma, há um risco maior para o licenciador, pois a imagem da sua marca pode ser arranhada caso o licenciado faça mau uso dos produtos e serviços contratados.

Uma das principais vantagens do licenciamento é que a empresa pode aumentar sua receita rapidamente. Em contrapartida, a principal desvantagem é que a empresa que licenciou terá todo o know-how, facilitando ser um concorrente de peso em um futuro próximo. A vantagem em licenciar produtos e serviços é maior para pequenas empresas porque elas precisam de receitas para sobreviver em um mercado que a competição muitas vezes é injusta por competir com grandes players. É importante atentar-se ao fato de que contratos a longo prazo protegem as empresas licenciadoras, pois de certa forma, elas estão encubando potenciais concorrentes (GOULART, 2014).

2.5.3 Franqueamento

A franquia é um modo de entrada em que a empresa exportadora (franqueador) autoriza por meio de contrato e royalties¹ a um terceiro (franqueado) utilizar e explorar suas marcas, produtos e serviços. A responsabilidade do franqueado está em seguir os padrões e qualidade estipulados pelo franqueador, como por exemplo, qualidade dos produtos, atendimento, layout da loja, comunicação visual, sortimento de itens e atingir os objetivos de venda. Em contrapartida, a responsabilidade do franqueador está em transferir o modelo de negócio prestando assistência, muitas vezes em forma de consultoria em gestão ao franqueado (MANSUR, c2016; GOULART, 2014)

Esta consultoria é dada através de ferramentas de gestão como softwares, análises financeiras, análises de mercado, tendências e inovações. Em suma, o

¹ *Royalties* – *Royalty* é uma palavra de origem inglesa que se refere a uma importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, entre outros, ou pelo autor de uma obra, para permitir seu uso ou comercialização. Fonte: SENADO. Info Senado Gov, c2016. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/noticias/agencia/infos/inforoyalties_.htm>. Acesso em: 07 set. 2016.

franqueador vende o padrão de negociação de serviços e produtos e o franqueado executa distribuindo e comercializando os produtos. Para garantir a imagem e qualidade da empresa, o franqueador tem o direito de supervisionar o franqueado, podendo intervir em qualquer momento caso alguma atitude do franqueado prejudique a marca (GOULART, 2014)

O contrato firmado neste caso contempla o valor de aquisição da franquia, o espaço físico, estrutura, materiais e informações de mercado e gestão. Como todo modelo de negócios, há vantagens e desvantagens no franqueamento internacional. As principais vantagens são: baixo custo, divulgar a marca no exterior com baixo risco para o franqueador de origem, o franqueado conhecendo bem o mercado estrangeiro, pode gerar informações valiosas do mercado local, alavancando rapidamente o negócio no âmbito internacional (GOULART, 2014).

Por outro lado, existem desvantagens, sendo que a principal é a do franqueado não seguir os padrões exigidos em contrato descrito anteriormente, resistindo em receber inovações e novos formatos de atuação para a marca e produtos, denegrindo a imagem da marca ou da empresa e, em muitos casos, sendo irreparáveis. Outra desvantagem é a possibilidade do franqueado de tornar-se um forte concorrente no futuro, na qual possui domínio do mercado e operação em questão, pois terá todas as informações necessárias para se tornar independente.

2.5.4 Alianças estratégicas internacionais

As alianças estratégicas internacionais são acordos que as empresas fazem para atingir um objetivo em comum, unindo forças, capacidades e recursos entre um ou mais parceiros, podendo ser fornecedores, concorrentes, consumidores e empresas (GOULART, 2014).

Os principais objetivos das alianças estratégicas são: diminuir custos, explorar e entrar em mercados desconhecidos, trocar conhecimento em tecnologia, minimizar riscos e pesquisa e desenvolvimento para inovação.

Essas alianças estratégicas podem envolver participação acionária, como por exemplo as *joint-ventures*, e por outro lado, podem ocorrer por contratos entre parceiros, ou seja, sem participação acionária. Uma forma muito interessante de

parcerias estratégicas se dá entre empresas rivais, onde elas podem operar dentro da mesma indústria, porém mantendo cada uma a sua independência de design, negociação comercial, compras e pesquisas.

Não podemos deixar de levar em consideração que neste tipo de empreendimento existem riscos como diferenças culturais, tomadas de decisões divergentes, gestão e expectativas distintas, e risco de perder o know-how e ativos para o sócio (GOULART, 2014).

2.5.5 Joint venture

Joint-Venture é uma associação entre empresas que compartilham o direito de propriedade. Essa associação pode ocorrer por vários motivos, como expansão comercial internacional, troca de tecnologias, know-how de mercado e investimento financeiro (LIMA, 2010). Geralmente, a *Joint Venture* é uma troca entre os fatores anteriormente citados entre duas empresas; por exemplo, uma empresa sediada na Alemanha que produz determinado produto, possui conhecimento tecnológico e quer expandir seus negócios para a China, mas não tem capital e conhecimento de mercado para a expansão. Sendo assim, é necessário buscar uma parceria na China, para alcançar seus objetivos de expansão internacional, criando uma *Joint Venture*.

Nesse modelo de associação, todos os custos, riscos e lucros são divididos igualmente entre as partes envolvidas. Os acordos na *Joint Venture* podem ter investimento financeiro direto entre as partes, denominados *Equity Joint Ventures*. Em contrapartida, quando não há investimento de capital, as trocas podem ser através de tecnologia, know-how, mão de obra, parque fabril e/ou conhecimento técnico, neste caso denominado *Non Equity Ventures* (HADDAD, 2013).

Finalmente, nas *Joint Ventures*, pode haver a necessidade de criar uma nova empresa ou sociedade, classificadas como *Corporate Joint Venture*. Quando não é necessário a criação de uma nova empresa para suprir as necessidades da parceria, é classificada como *Non Corporate* (HADDAD, 2013).

Podemos observar, então, que as empresas podem estar situadas em dois ou mais países com o objetivo de explorar mercados estrangeiros, produzindo e

distribuindo bens e serviços. O acordo é feito entre uma empresa doméstica, que possui todo o conhecimento necessário do mercado nacional, das legislações, das práticas governamentais e possui mão-de-obra barata, e entre uma empresa estrangeira, na qual possui tecnologia e know-how no seu mercado de atuação.

Muitas vezes, a *Joint Venture* é a única maneira que empresas encontram de explorar o mercado internacional, devido as barreiras tarifárias muito elevadas, exigência legislativa do país, falta de conhecimento do mercado internacional e principalmente as que possuem poucos recursos financeiros, sendo sua única alternativa para desenvolver negócios internacionais (GOULART, 2014).

2.5.6 Investimento direto

No investimento direto externo, há o desenvolvimento de instalações de montagem e/ou produção no exterior. É a forma de entrada que tem um maior envolvimento no mercado externo, resultando em benefícios para a empresa, pois, ela “pode reduzir custos devido à mão-de-obra ou matérias-primas mais baratas, aos incentivos ao investimento externo oferecidos pelo governo local e à economia nos fretes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 499).

A empresa vai desenvolver um relacionamento forte com “o governo, os clientes, os fornecedores locais e os distribuidores, o que lhe permite adaptar melhor seus produtos ao mercado local” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 499), assim, a empresa terá controle sobre seu investimento e pode “desenvolver políticas de produção e de marketing que atendam a seus objetivos internacionais de longo prazo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 499).

O investimento direto tem seus riscos, como por exemplo, se o mercado externo que a empresa escolheu investir passar por uma crise e estiver em declínio, se houver mudanças no governo e desvalorização ou restrição da moeda em uso.

Em todos os tipos de formas de entrada, há riscos e vantagens, é por isso que as empresas devem se estruturar e ter estratégias antes de escolher como internacionalizar. Toda internacionalização, não importa o setor, possui barreiras e quando as empresas estão preparadas para enfrentar o mercado global, elas

diminuem as desvantagens e se tornam fortes e preparadas para enfrentar o mercado global.

Após apresentar as formas de entrada às quais as empresas, tanto as pequenas como as grandes, recorrem, bem como cada uma deve avaliar a melhor forma para entrar no mercado externo, discorreremos a seguir, acerca das barreiras que existem para a internacionalização de empresas, de modo a conciliar a melhor forma de entrada e se preparar para enfrentar possíveis obstáculos ao seu processo de internacionalização.

2.6 BARREIRAS à INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização possui diversos tipos de barreiras, dificuldades e obstáculos. A falta de informação é um grande agravante para a empresa que está buscando oportunidades internacionais. Há a necessidade, portanto, de se obter o maior número de informações sobre o mercado estrangeiro, suas regras, práticas e legislações (GOULART, 2014).

A empresa deve ter todo o conhecimento necessário do mercado de destino para obter êxito. O mercado estrangeiro muitas vezes é exigente e para internacionalizar, a empresa deve estar adequada às exigências desse mercado internacional, como qualidade do produto, design, ponto de venda estratégico, legislações, questões processuais governamentais, bancárias e de intuições financeiras, e principalmente de marketing internacional. Dessa forma, o “Made in”, ou seja, a origem de um produto, é fundamental nas vendas internacionais, principalmente para os mercados que sofrem com a reputação do seu país, influenciando a imagem que seus produtos terão no mercado estrangeiro, prejudicando, com isso, as vendas (GOULART, 2014). Dessa forma, o “Made in” influencia a visão que os consumidores têm em relação à qualidade do produto, à sua cultura, política e economia do país.

É comum o comércio internacional encontrar dificuldades para promover o avanço e crescimento de economias. As barreiras comerciais impostas pelos governos dos países são obstáculos que têm como finalidade proteger seus mercados, favorecendo o produtor nacional contra a competição externa e os

concorrentes estrangeiros. Podemos classificar essas barreiras em tarifárias e não-tarifárias.

As barreiras tarifárias são tarifas aduaneiras sobre produtos importados, com o intuito de proteger a indústria nacional. Isso faz com que os preços dos produtos importados se tornem inviáveis, facilitando o consumo dos nacionais.

O subsídio² também é uma forma de proteger a economia nacional, mas é caracterizado como barreira não tarifária. Quando empregado como política comercial, a concessão de subsídios pode ser feita através de pagamentos feitos em dinheiro, redução de impostos ou financiamentos com as taxas de juros inferiores que as de mercado, na qual o governo faz para aumentar as exportações e diminuir importações, sendo de forma direta ou indireta, que significa ao produtor uma redução de custo (BERTO, 2004).

Segundo Berto (2004), o imposto sobre importações, denominado tarifa é cobrado de acordo com as quantidades importadas, assim que a mercadoria entra no país. Outro imposto que é calculado através de uma porcentagem do preço do produto, é chamado de “ad valorem”³. Por último, a tarifa pode ser cobrada de forma mista, na qual, implica a cobrança de determinado montante por unidade importada do produto, mais um percentual sobre o preço do produto.

As Barreiras Não Tarifárias (BNTs) são mecanismos de política econômica para proteger o mercado do país importador na economia local, proteção do meio ambiente, consumidor, comercialização de animais e plantas. Segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC), as BNTs “classificam-se em: quotas e contingenciamento de importação; barreiras técnicas; medidas sanitárias e fitossanitárias; e exigências ambientais” (FIRMINO; FONSECA, 2011, p. 38). Esta política econômica protecionista está ligada diretamente ao comércio internacional sem o uso de tarifas, por meio de restrições à entrada de mercadorias importadas no

² Subsídio é um auxílio, ajuda, benefício ou contribuição financeira. É um valor em dinheiro que o governo estabelece ou subscreve para certas atividades com o objetivo de fazer com que os preços dos produtos se mantenham baixos, estimulando as exportações do país. Fonte: SUBSIDIO. Dicionário Online, c2016. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/subsidio/>>. Acesso em: 17 set. 2016.

³ “Ad valorem” significa “conforme o valor”. É um tributo cuja base de cálculo é o valor do bem tributado, ou seja, é um ônus tributário sobre o valor da mercadoria e não sobre seu peso, quantidade ou volume. Fonte: AD VALOREM. Jus Brasil, c2016. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/288812/ad-valorem>>. Acesso em: 17 set. 2016.

mercado nacional, como por exemplo, estipular um limite no número de determinado produto que será importado. Podemos afirmar que um dos motivos que endossam esse protecionismo, é o de que há enorme variação no custo do mesmo produto entre diferentes países (BERTO, 2004).

A diferenciação no custo está principalmente ligada ao fato de que o valor da mão de obra em países de primeiro mundo, por exemplo, é muito maior, comparando ao da América Latina. Também há outros fatores que diferenciam o custo do mesmo produto entre países diferentes, sendo eles, taxas impostas do governo local, preço da matéria prima, aquisição e manutenção de máquinas e equipamentos.

As BNTs têm como objetivo, então, a segurança econômica de um país importador, pois assim as indústrias locais, o emprego, a receita do governo com taxas e impostos, e o PIB estão protegidas contra eventuais concorrências desleais e conseqüentemente perda de competitividade.

É indispensável para uma empresa que está buscando se internacionalizar conhecer todos os riscos, problemas e barreiras que existem em uma negociação internacional, com isso estarão prevenindo eventuais surpresas desagradáveis. Ao mesmo tempo, também existem apoios à internacionalização, que são as associações, órgãos e ações governamentais que criam instrumentos para as empresas que estão se internacionalizando, como veremos a seguir.

2.7 APOIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

É comum as empresas brasileiras se sentirem receiosas quanto ao processo de internacionalização, pois existem diversas barreiras e desafios a serem enfrentados. No Brasil, percebemos a necessidade de estrutura, de recursos, de órgãos auxiliares e de políticas públicas favoráveis para fomentar a internacionalização das empresas brasileiras (LIMA, 2010). Porém, esse cenário está mudando e, atualmente, existem importantes órgãos e associações que, junto com o governo, orientam e criam estratégias e mecanismos para diminuir as barreiras, incentivando as indústrias locais a se internacionalizarem e conquistarem

o mercado global. Nesta etapa identificamos os órgãos e programas mais importantes da área de comércio internacional.

A TEXBRASIL é um Programa de internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, criado nos anos 2000, orientado pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) em parceria com a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). O programa opera junto a empresas dos setores têxteis e de confecções oferecendo suporte e desenvolvendo estratégias eficazes para poderem ganhar e enfrentar o mercado mundial (TEXBRASIL..., c2016). A TEXBRASIL, “ao longo de mais de 15 anos, já auxiliou cerca de 1500 marcas a entrar na trilha da exportação, realizando USD 3,6 bilhões em negócios” (TEXBRASIL..., c2016), através de consultorias, informações, negócios, imagens e capacitação.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), fundada em 1957, é uma das associações mais importantes do setor econômico do Brasil, possuindo destaque no cenário mundial por ser a quinto maior indústria têxtil do mundo (MUITO..., c2016). As atividades realizadas pela ABIT, seus colaboradores e consultores “visam apoiar o desenvolvimento sustentável das empresas do setor, bem como defender seus interesses junto aos órgãos governamentais e entidades nacionais e internacionais” (MUITO..., c2016). A associação luta para conseguir tornar o setor têxtil e de confecção do Brasil uma referência no cenário mundial (MUITO..., c2016).

A Apex-Brasil, criada em 2003, tem como função “promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira” (APEX, c2016). A agência busca favorecer as exportações brasileiras e fazer com que os produtos e serviços do Brasil tenham reconhecimento e sejam valorizados no mercado exterior. A Apex-Brasil “apoia cerca de 11.000 empresas em 80 setores da economia brasileira, que por sua vez exportam para mais de 200 mercados” (APEX, c2016).

Já a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), criada em 1995, tem por objetivo criar, implementar e coordenar políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços, “com vistas a promover o comércio exterior, os investimentos e a competitividade internacional do País” (CAMEX, c2016). A

presidência da CAMEX cabe ao Presidente da República e é composta pelos ministros e secretários.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), tem como função criar e avaliar “políticas públicas para a promoção da competitividade, do comércio exterior, do investimento e da inovação nas empresas e do bem-estar do consumidor” (MINISTÉRIO..., c2016). O MDIC é um órgão integrante da estrutura da administração pública federal direta.

A Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), é um “Órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) que tem entre suas funções a condução das políticas de comércio exterior e gestão do controle comercial” (SECRETARIA..., c2016). A SECEX tem como função normatizar, supervisionar, planejar e controlar as atividades de comércio exterior. Alguns exemplos de suas atividades são: participar das negociações dos acordos comerciais internacionais do governo brasileiro, promover a cultura exportadora, anuir operações de exportação e importação e promover a defesa comercial do país (SECRETARIA..., c2016).

A Associação brasileira de estilistas (ABEST), criada em 2003, tem como propósito promover o design, a moda brasileira e “auxiliar o desenvolvimento de marcas brasileiras de alcance internacional e promover o lifestyle brasileiro, contribuindo assim para o crescimento de todos os segmentos vinculados à moda” (ABEST..., c2016).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), é uma empresa pública, que foi fundada em 1952, e hoje, é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo, onde os objetivos são financiamento de longo prazo e investimento para todos os segmentos da economia brasileira. O BNDES está presente para apoiar o crescimento do país onde é necessário (BNDES..., c2016). A Alpargatas S. A. tem o apoio do BNDES, que aprova financiamento para a empresa investir em design, moda, diferenciação, fortalecimento das marcas e projetos sociais (BNDES..., c2016).

O governo federal brasileiro foca na Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), que tem como principais objetivos aumentar a competitividade e vendas das empresas domésticas, e ampliar sua inserção no comércio internacional através de estratégias de diferenciação de produtos, conquistas de consumidores de diferentes nichos de mercado, modernização da produção industrial e fortalecer a cadeia

produtiva nacional (COSTA; ROCHA, 2009). A PDP é coordenada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI) (órgão de assessoramento da Presidência da República para criação de políticas nacionais e promoção do desenvolvimento industrial, tecnológico e comércio exterior do Brasil), com o apoio do MDIC, do Ministério da Fazenda e do BNDES.

Os apoios à internacionalização são imprescindíveis para a empresa que está buscando o mercado internacional, pois auxiliam, desenvolvem estratégias, atraem investimentos para a indústria de moda e incentivam essas empresas se internacionalizarem. Ao mesmo tempo, as empresas necessitam de um marketing internacional, que as auxiliará com os produtos, propagandas e adaptações necessárias através de um estudo eficaz sobre o mercado internacional. Assim, discorreremos no próximo tópico acerca do marketing internacional.

2.8 MARKETING INTERNACIONAL

A globalização acelerou os avanços tecnológicos nas comunicações, nos transportes e acelerou o processo de internacionalização das empresas. Se compararmos com um passado não muito distante, poderia levar anos para uma empresa explorar o mercado externo, devido à necessidade de estudos do país estrangeiro a ser conquistado, estudo dos concorrentes e até mesmo conhecimento de hábitos do público alvo. Outro fator é o custo, que seria muito mais alto poucas décadas atrás comparados ao que podemos fazer hoje com muito menos investimento. Por outro lado, a empresa que decide internacionalizar suas atividades enfrenta desafios enormes ao levar suas marcas para o mercado externo.

Assim, “as empresas estrangeiras estão se expandindo agressivamente para novos mercados internacionais, e os mercados domésticos não mais representam grandes oportunidades” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 489), isso se dá pelo fato do comércio global estar crescendo e a competição global se intensificando.

Aqui é importante destacarmos que

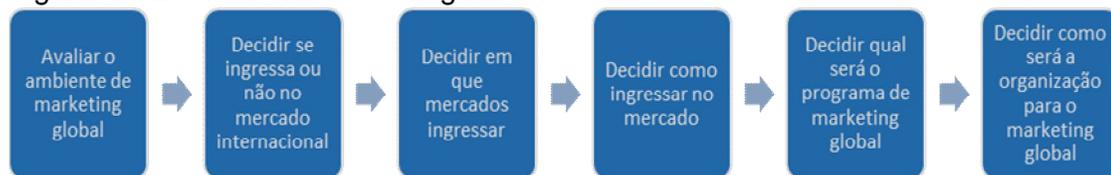
Uma empresa global é aquela que, por operar em mais de um país, obtém vantagens de marketing, de produção, de P&D e financeiras que não estão ao alcance dos concorrentes que operam somente no

mercado interno. A empresa global vê o mundo como um mercado único. Ela minimiza a importância das fronteiras nacionais e desenvolve marcas 'transnacionais'. Ela levanta capital, obtém matérias-primas e componentes e fabrica e comercializa suas mercadorias onde quer que possa fazer o melhor trabalho (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 489).

Dessa forma, seja a empresa grande ou pequena, quando se inicia o processo de internacionalização, é fundamental lidar com questões de marketing internacional. Por exemplo, os administradores têm diversos desafios, como aprender um novo idioma, lidar com moedas estrangeiras, enfrentar incertezas de ordem política e, principalmente, adaptar seus produtos às diferentes necessidades e expectativas dos clientes internacionais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Apresentaremos a seguir seis importantes decisões de marketing internacional que as empresas devem considerar ao se internacionalizar:

Figura 3 – Decisões no Marketing internacional



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 490)

Há produtos desenvolvidos em outros países que se propagaram como preferência mundial e conseguiram expansão extraordinária em vendas, distribuição e presença internacional. Exemplos de produtos que são referências em suas categorias são as bolsas Gucci e Louis Vuitton, aparelhos da Apple, redes de fast food Mcdonalds e carros BMW. Há também os produtos originados de determinadas culturas como o sushi japonês ou a comida mexicana. Hoje não é difícil ouvir que uma pessoa de origem inglesa chegou no seu carro alemão BMW, usando uma bolsa francesa Louis Vuitton, se encontrando com uma amiga brasileira em um restaurante japonês. O comércio internacional está em crescimento constante e há uma aceitação entusiástica em todos os países do mundo.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 489) “desde 1969, o número de corporações multinacionais existentes no mundo aumentou de sete mil para mais de 70 mil” até 2007. Além disso, se considerarmos as cem maiores economias do mundo, 53 são países e 47 são empresas multinacionais, dado que mostra

claramente o poder econômico de gigantes multinacionais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Entre os anos de 2003 e 2007, o comércio absoluto no mundo cresceu a

Uma velocidade de 6 a 10 por cento ao ano, enquanto os produtos internos brutos globais cresceram apenas entre 2,5 e 4 por cento ao ano. O comércio mundial de produtos e serviços foi estimado em mais de 12,4 trilhões de dólares em 2005, o que representava aproximadamente 28 por cento do produto interno bruto do mundo inteiro (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 489).

Uma boa maneira de saber como a inserção de marcas internacionais são presentes e relevantes na vida das pessoas, é observarmos nas lojas e nas pessoas os produtos que são oferecidos e o que os consumidores compram e usam. Muitas empresas já atingiram um patamar global e dominam no marketing internacional, com isso, tornam-se ícones em suas categorias de produtos e muitas vezes referência na sua área de atuação, além de terem feito do mundo o seu mercado; como é o caso das empresas norte-americanas Coca-Cola, Colgate, Ford e McDonald's (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). As marcas globais são uma realidade crescente e sem dúvida, fonte inspiradora para pequenas e médias empresas que tem como objetivo a expansão dos negócios internacionalmente.

Com o crescimento do comércio global, inevitavelmente aumenta a competição em todos os setores e categorias de produtos. A empresa que não se internacionaliza, perde a oportunidade de atuar em mercados cada vez mais crescentes como China, Rússia e países da América Latina (KOTLER, ARMSTRONG, 2007). Além disso, as empresas nacionais que se restringem apenas ao mercado doméstico correm o risco de perderem participação do mercado, pois é inevitável encontrar e concorrer com empresas internacionais em seu próprio território (KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

Assim, o grande desafio da empresa que tem como objetivo a internacionalização é o de enfrentar os riscos que esta decisão traz, como moedas instáveis, políticas e regulamentações governamentais restritivas e barreiras comerciais. Infelizmente, outro grande problema a ser enfrentado é o da corrupção.

2.8.1 Avaliação do ambiente de marketing global

O primeiro passo para a empresa que quer se internacionalizar é compreender o sistema de comércio internacional. O mercado internacional muda constantemente e ao mesmo tempo que há oportunidades, há dificuldades.

As dificuldades podem ser entendidas como as restrições comerciais, que são tarifas, impostos sobre determinados produtos com o objetivo de aumentar a receita ou proteger as empresas domésticas, cotas (restrição do câmbio de moedas estrangeiras e proteção da indústria local), limite de mercadoria para o país importador, controle de câmbio (limite da quantidade de moeda estrangeira convertida); e todas as barreiras comerciais tarifárias e não tarifárias (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) (anteriormente discutidas nesse trabalho nº 2.6).

A empresa que está considerando iniciar o processo de internacionalização, deve antes de tudo avaliar o ambiente econômico, ambiente político-legal e ambiente cultural, que serão descritos abaixo:

No ambiente econômico, toda empresa que tem ambição de ser internacional, tem que estudar a economia de todos os países. Um país se torna atrativo diante de sua estrutura industrial e distribuição de renda (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A estrutura industrial de um país acomoda as suas necessidades de produtos, serviços e níveis de renda e empregos (KOTLER, ARMSTRONG, 2007). Existem quatro tipos de estrutura industrial: 1) economias de subsistência, onde os habitantes trabalham na agricultura simples, que serve para o próprio consumo e o excedente trocam por bens e serviços. As oportunidades são pequenas nesse mercado; 2) economias exportadoras de matérias-primas, que possuem um ou mais recursos naturais e a maior parte da sua receita é vinda da exportação dessas matérias; 3) economias em fase de industrialização, nessa economia a indústria está em desenvolvimento e expansão, e é responsável por até 20% da economia do país. Quanto mais o país se desenvolve industrialmente, mais ele precisa importar matéria prima, como por exemplo, aço, têxtil e maquinário pesado; 4) economias industrializadas, são as maiores exportadoras de produtos industrializados e de capital de investimento. É comum a troca desses produtos entre eles e a exportação para economias de diferentes tipos que possam oferecer trocas de matérias-primas.

Com isso, se tornam ricos mercados com todos tipos de produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na distribuição de renda, encontramos todas as classes (baixa, média e alta rendas) presentes nos países industrializados. Em todas as economias, sejam elas de países pobres ou em desenvolvimento, são mercados interessantes para todos os tipos de mercadorias (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Podemos usar como exemplo a China, que é um país em desenvolvimento, no qual “mais da metade do 1,3 bilhão de consumidores chineses mal consegue comprar arroz [...] e de acordo com o Banco Mundial, mais de 400 milhões de chineses subsistem com menos de 2 dólares ao dia” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 493), e, mesmo assim, empresas de artigos de luxo como Gucci, Giorgio Armani e Cartier, que são empresas de moda, e a de carros BMW, estão investindo nesse mercado para atender a classe alta e garantir espaço no comércio da China. Isso se dá pelo fato de que mesmo a China ter apenas 0,2 milionários por mil habitantes, esse número ainda é expressivo, visto que o país fica atrás apenas dos Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido (em número de milionários), além do fato de que estas empresas estão de olho na velocidade que a economia da China cresce, conseqüentemente criando novos ricos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Dessa forma, notamos a importância de uma empresa internacional de conhecer o ambiente econômico que está inserida e o ambiente que quer se inserir, assim, ajudar a decidir qual o melhor mercado para fazer negócios e como fazer.

No ambiente político-legal, cada país possui um ambiente político-legal diferente. Por isso, antes de fazer negócios com outro país, a empresa deve analisar “as atitudes do país em relação às compras internacionais, a burocracia governamental, a estabilidade política e as regulamentações monetárias” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 493). As regulações monetárias do país, restrições monetárias e volatilidade das taxas de câmbio necessitam ser levadas em consideração, pois, causam riscos altos para o vendedor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Além disso, ao mesmo tempo que países são hospitaleiros, outros não são. A Índia é um exemplo de país que coloca barreiras (cotas de importação e restrição ao câmbio) para as empresas estrangeiras nas importações, enquanto Cingapura e

Tailândia são receptivos e criam condições favoráveis para empresas investirem lá (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

No ambiente cultural, todos os países possuem características próprias, como costumes, tradições, culturas, tabus e normas. Cada povo tem sua história, crenças e até mesmo características físicas que as diferenciam de outros povos. Além disso, as normas e os comportamentos de negócios se diferem entre os países. Tudo isso deve ser levado em consideração na hora de elaborar estratégias de marketing internacional (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A empresa que está vendendo seus produtos e precisa de um plano de marketing, deve avaliar os consumidores de países distintos, como eles pensam diante daquele produto e como o usam. Cada país e cada cultura possui sua particularidade e esse é um conhecimento imprescindível na hora de criar o plano de marketing.

É necessário também compreender os comportamentos, preferências e particularidades de cada cultura para criar oportunidades e impedir erros. Ao mesmo tempo que alguns profissionais de marketing criam oportunidades através do impacto da cultura nas suas estratégias de marketing internacional, outros profissionais visam o contrário, se preocupam com o impacto das estratégias nas diversas culturas do mundo. Exemplos desse contexto do impacto da estratégia de marketing na cultura pode ser visto através das multinacionais como McDonalds, Nike, Disney e Coca-Cola, que estão americanizando as culturas de todo o mundo, pois são marcas fortes que influenciam consumidores de todas as classes sociais e faixas etárias, despertando desejo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A globalização cria essa facilidade de indivíduos do mundo todo terem acesso a produtos, música, comida e carros, por exemplo, de outros países a uma velocidade muito rápida.

2.8.2 Decisão sobre o marketing global

Empresas que operam em mercados estrangeiros precisam compreender o mercado externo antes de decidir se há a necessidade de adaptar ou não o mix de marketing. Esse mix é conhecido como “mix de marketing padronizado”, no qual

vendem os mesmos produtos e as mesmas formas de marketing no mundo todo; e o “mix de marketing adaptado”, que significa que os produtos e as bases de marketing serão adaptados conforme a necessidade de cada mercado-alvo na intenção de obter maior participação e retorno, nesse caso, os custos com os reajustes são maiores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Os profissionais de marketing global, acreditam que as empresas devem “pensar globalmente, mas agir localmente – que elas devem buscar o equilíbrio entre a padronização e a adaptação” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 500).

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 500) entre as decisões de marketing, cabe destacar quatro pontos importantes, que são produto, promoção, preço e canais de distribuição.

1) Produto - o produto precisa ser adaptado junto ao marketing para ser bem-sucedido no mercado externo; com isso conta com estratégias que são: extensão direta do produto, que é quando o produto é comercializado no mercado estrangeiro sem modificação; adaptação de produto, quando um produto é modificado para atender as condições e necessidades locais; e invenção de produto, que representa a criação de um produto novo para o mercado estrangeiro.

2) Promoção – algumas empresas adotam a mesma estratégia promocional do mercado local, outras modificam, isso depende do mercado em questão. Na promoção são consideradas as mensagens publicitárias, as cores, nomes, adaptação de comunicações e mídia, esses aspectos devem ser levados sempre em consideração pelos profissionais de marketing internacional, pois em cada cultura os consumidores recebem as mensagens de formas diferentes, e um erro, pode colocar tudo a perder.

3) Preço – as empresas encontram dificuldades para estabelecer os preços no mercado externo, mas sempre fora do país o preço será maior. Isso ocorre pela escalada de preços que são os custos de transporte, tarifas, margem do importador e tarifas alfandegárias, que os produtos sofrem.

4) Canais de distribuição – esses canais contam com diferentes elos

O primeiro elo, a unidade funcional da matriz dedicada ao marketing internacional, supervisiona os canais e é parte deles. O segundo elo, os canais entre países, leva os produtos até as fronteiras dos países estrangeiros. O terceiro elo, os canais internos dos países, leva os

produtos da fronteira do país estrangeiro até os consumidores finais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 505).

Esses são os canais de distribuição e como funcionam.

Na decisão de como será a organização para o marketing global,

As empresas gerenciam suas atividades de marketing internacional no mínimo de três maneiras diferentes: muitas delas primeiro organizam um departamento de exportação, depois criam uma divisão internacional e, por fim, se tornam uma organização global. Normalmente a empresa entra no marketing internacional simplesmente enviando seus produtos para o exterior. Se suas vendas no mercado internacional se expandem, ela monta um departamento de exportação com um gerente de vendas e alguns assistentes. À medida que as vendas crescem, o departamento de exportação começa a expandir-se e incluir vários serviços de marketing para poder procurar negócios mais ativamente. Se a empresa partir para joint-ventures ou investimento direto, o departamento de exportação deixará de ser adequado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 505).

O quadro corporativo da divisão internacional pode ser formada por profissionais em

Marketing, produção, pesquisa, finanças, planejamento e pessoal. Ele planeja e presta serviços às várias unidades operacionais, que podem ser organizadas de três maneiras: organizações geográficas, com gerentes em cada país que são responsáveis pelos vendedores, pelas filiais, pelos distribuidores e pelas licenciadas em seus respectivos países (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 506).

As unidades operacionais mundiais são grupos de produtos responsáveis pelas vendas mundiais. Atualmente, as empresas que desejam continuar competindo, necessitam ser globais. Enquanto as empresas estrangeiras entram nos mercados internos, as empresas nacionais necessitam buscar os mercados estrangeiros. Considerando o mundo como um mercado único e sem fronteiras (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A indústria da moda é um setor que está em constante evolução e está diretamente ligada ao marketing, pois, para se promoverem no mercado nacional e internacional, as empresas de moda, necessitam de um bom marketing internacional. A seguir, apresentaremos sobre a moda e sua importância na vida das pessoas e da economia mundial.

3 MODA

A moda está constantemente presente na vida das pessoas; é um meio de expressão pessoal e de comunicação, influenciada pela cultura e pelas relações sociais, seja na forma de se vestir, de decorar a casa ou de comprar um acessório de beleza, está presente em qualquer tipo de produto. Apesar disso, a moda é associada principalmente à vestimenta, assunto tratado nesse trabalho. Assim, podemos dizer que a “roupa é proteção, identidade e cultura. Roupas são linguagem. É também, desde a primeira Revolução Industrial, mercado de trabalho” (FEGHALI, 2008, p. 9).

A moda tem força, ela influencia o comportamento, dita tendências e gera desejos no consumidor (FEGHALI, 2008). A moda é uma arte de consumo que através da socialização da informação, cria estratégias de comunicação que faz despertar o interesse dos indivíduos e da sociedade a sentirem prazer em comprar, pois querem ser aceitos pelo grupo, ficar atraente, preencher necessidades (autoconfiança) e impressionar os outros (FEGHALI, 2008). Isso faz desse setor um grande potencial econômico, social e cultural.

Com a globalização, a indústria da moda se tornou mais competitiva e está em constante mudança. As empresas de moda para se manterem fortes no mercado começam a se internacionalizar, dessa forma, deixarão de ficar dependentes do mercado doméstico, além de estarem evoluindo em tecnologia, conhecimento e qualidade para seus produtos. Como as empresas de moda estão buscando o mercado externo para expandir e se destacar como marca, apresentaremos a respeito da internacionalização das empresas de moda brasileiras.

3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE MODA

As empresas de moda do Brasil, passaram a fazer trocas comerciais com outros países a partir da década de 1990, quando o país passou a ter uma abertura ao mercado internacional (SANTOS, 2014).

A indústria da moda está crescendo e em constante transformação devido à necessidade de estar sempre inovando e se modernizando para agradar aos

consumidores que são influenciados pelos designs diferenciados, qualidade dos produtos, indústrias culturais e preços, além de estar crescendo também devido ao aumento da presença do público jovem no mercado (GOULART, 2014).

A moda antigamente era associada à “Haute Couture”, ou alta-costura, que é uma moda exclusiva, feita sob medida, com materiais de alta qualidade, feitos à mão e vendidos por preços altos para clientes da alta sociedade, esse termo surgiu em 1858, na França. Em meados do século XX, após a Segunda Guerra Mundial, surgiu o “Prêt-à-porter”, que significa pronto para vestir; trata-se de uma moda produzida para grupos de consumidores em potencial, com uma maior facilidade para adquirir roupas de estilos e preços diferenciados que são produzidos industrialmente em série e vendidos em lojas.

A indústria da moda possui uma enorme capacidade de inovação e, com isso, cria novos modelos de negócios, em que a produção de vestuário e a gestão de produção estão se transformando e criando novos métodos (GOULART, 2014). Esses novos modelos de negócios estão diretamente ligados ao “Fast Fashion”, que significa moda rápida, na qual a empresa deve estar preparada para responder rapidamente as tendências de mercado, criando e confeccionando coleções temáticas, rapidamente produzidas e comercializadas, fazendo com que o ciclo de vida do produto seja curto e não tenha estoque (FAST..., 2015).

“Quick Fashion”, por sua vez, significa “de forma rápida”, e segue a linha de raciocínio do “fast fashion”, propondo a criação de novas identidades e estilos para atrair os consumidores (GOULART, 2014). Porém, “Fast Fashion” e “Quick Fashion” possuem características negativas, como exploração de mão de obra escrava, produtos tóxicos que são jogados na natureza e que prejudicam o ambiente, além da rápida produção e descarte que impactam o ambiente e a sociedade.

Nos novos modelos de negócios, o eixo da indústria passa a ser o consumidor final, que guia esses novos modelos. Aqui, a característica principal é um aumento significativo no número de coleções das marcas, exigindo que os designers estejam sempre atentos e inovando para agradar o consumidor final. A produção deve estar ligada à distribuição de forma eficiente; com isso, a produção tem um giro crescente, fazendo com que os clientes estejam sempre satisfeitos e prontos para comprar de novo em um curto espaço de tempo (GOULART, 2014).

Desse modo, as empresas, para protegerem seus produtos, investem nos novos modelos de negócios, pois acreditam que a rápida resposta ao mercado consumidor e a mudança das coleções com agilidade, protegem o produto, principalmente das cópias, que são os famosos produtos falsificados.

O setor da moda, assim como todos os outros setores do mercado, é sustentado por redes de contatos, conhecida como “networking”. A rede de contatos é um fator determinante para a empresa começar seu processo de internacionalização, é como um suporte e pode ser compreendida na relação entre estilistas, designers e todos os profissionais da área da moda, além das relações entre fornecedores, distribuidores e todos os atores envolvidos. Essas relações são vantagens competitivas nos novos modelos de negócios (GOULART, 2014).

As áreas com grande concentração têxtil, por exemplo, são propensas a formar e fortalecer redes de contatos, essas áreas atraem empresas e marcas e contam com grande concentração de profissionais do setor e consumidores finais. Então, a internacionalização da moda é imprescindível para a empresa que deseja se manter forte no mercado, pois, a globalização é um processo contínuo, que resulta em mudanças rápidas e constantes no setor, tendo como consequência uma concorrência acirrada, excesso de oferta aos clientes que se tornam exigentes em relação aos preços, produtos e serviços. Com isso, para a empresa se destacar e se manter no mercado, ela deve fortalecer a sua marca, ou seja, buscar uma diferenciação para seus produtos, como qualidade elevada, tecnologia, preço, marketing, status e beleza (RESENDE, 2011).

A internacionalização aumenta o ciclo de vida do produto de moda, agrega valor à marca e faz com que as empresas busquem melhorias para seus produtos. Além disso, a demanda se mantém constante, pois, no caso de uma empresa de moda praia, quando as vendas caírem no inverno no Brasil, essa empresa pode vender seus produtos para outros países que estarão no verão, fazendo com que haja giro na empresa o ano todo.

A moda está associada ao glamour, status, estilo, beleza e marcas conceituadas. Quando pensamos em moda, associamos ela aos grandes desfiles que acontecem nas semanas da moda, conhecida como “Fashion Week”. Esses conceituados desfiles acontecem em Nova York, Paris, Londres, Milão e São Paulo,

e estão crescendo para várias outras cidades do mundo. O São Paulo Fashion Week é um dos eventos fashion mais famosos e conhecidos globalmente.

Abaixo, temos as principais capitais da moda, onde estão inseridas as principais marcas, estilistas, indústrias têxteis e tendências do mundo, referentes ao ano de 2014, pela Revista Exame, segundo um levantamento feito pelo “Global Language Monitor”, que analisou mais de 250 mil notícias, criando um relatório das principais capitais da moda em 2014, que são na ordem: Nova York (Estados Unidos), Paris (França), Londres (Inglaterra), Los Angeles (Estados Unidos), Barcelona (Espanha), Roma (Itália), Berlim (Alemanha), Sidney (Austrália), Antuérpia (Bélgica), Xangai (China), Tóquio (Japão), Milão (Itália), Florença (Itália), Madri (Espanha), São Paulo (Brasil). Observando a lista, podemos destacar que Xangai, por exemplo, está crescendo muito na percepção de moda e está entre as dez primeiras, enquanto São Paulo caiu e só aparece na décima quinta posição (DEARO, 2014).

Ao mesmo tempo, novos polos de moda como Brasil, Rússia, Singapura e Oriente Médio estão emergindo e demonstrando força no âmbito de moda mundial, pois, os eventos de moda nesses países estão crescendo de forma significativa. Isso ocorre devido à crescente demanda dos consumidores por confecções de moda de marcas internacionais (GOULART, 2014).

No caso do Brasil, o mercado da moda é um dos setores que mais cresce e se destaca, comparado ao mercado de moda de outros países, como por exemplo da Itália com a marca Armani que é uma das marcas mais consagradas da moda (LEAL, 2014).

Esse cenário se justifica pelo fato de que os países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, vão crescendo economicamente e, com isso, a população vai subindo na escala social, fazendo os gastos mensais com moda dobrarem, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (LEAL, 2014).

Entre os motivos que alavancam o mercado da moda está, principalmente, o consumo das mulheres, na última década, mais de 11 milhões de mulheres entraram no mercado de trabalho, proporcionando a elas dinheiro e disposição para gastar, além da pressão social para se vestirem bem (LEAL, 2014).

Entretanto, as empresas brasileiras de moda começam a pensar em internacionalização geralmente quando o mercado doméstico desacelera e elas se veem em perigo. Com isso, começam a se internacionalizar de forma errada, sem se estruturarem e sem terem o conhecimento necessário sobre o mercado internacional. A necessidade dessas empresas de se expandirem e ganharem mercado, além da forte concorrência interna doméstica e de marcas estrangeiras, também se assenta nos comércios varejistas, que vendem para a classe média, levando essas empresas, então, a buscarem o mercado externo (LEAL, 2014).

É possível apontar que o sucesso da internacionalização vem das empresas que se estruturam, que buscam o mercado internacional como um meio de alavancar as vendas, aumentando seu lucro e ganhando mercado por meio de estratégias, conhecimento e informações necessárias para conquistarem o mercado externo e terem êxito, como é o caso das empresas citadas abaixo.

Segundo a Revista Exame (2014), a joalheria H'Stern e a Alpargatas são duas empresas brasileiras que tiveram muito sucesso no exterior. A joalheria H'Stern tem 30% de sua receita vinda do exterior, está presente em 32 países, como Nova York, Paris, Londres e São Paulo (LEAL, 2014; HSTERN, c2016). A Alpargatas, por sua vez, alavancou as vendas das sandálias Havaianas através de uma estratégia que abriu 92 lojas fora do Brasil só entre os anos 2010 a 2013, e está presente em mais de 60 países. Além disso, a empresa Alpargatas comprou em 2012 a grife Osklen, apostando no que pode ser o começo de uma expansão internacional para o mercado de luxo. Essa grife possui lojas em Tóquio e Nova York, fora as 69 lojas só no Brasil (LEAL, 2014). Apresentaremos um estudo de caso sobre a empresa a Alpargatas no próximo capítulo.

A empresa Arezzo & Co, também merece destaque, pois é uma marca forte e está em crescente ascensão no Brasil e no mercado internacional, possui cinco marcas de sucesso como Arezzo, Schutz, Anacapri, Alexandre Birman e Fiever, que são líderes no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos no Brasil, contando com 7 lojas fora do país (lojas próprias), além de franquias, multimarcas, “*web commerce*” (comércio eletrônico, no qual as pessoas podem comprar através das lojas online) e lojas de departamento (DEMONSTRAÇÕES..., c2016).

A marca Alexandre Birman, por exemplo, é um dos grandes nomes da moda de varejo em regiões como América do Norte, Europa e Ásia, devido ao seu talento

na criação de sapatos. Tem parceria com as principais lojas de departamento dos EUA e através do fortalecimento do seu “branding” internacional, vem aumentando seu faturamento de forma expressiva.

Já a marca Schutz, obteve um aumento de 27,6% no segundo trimestre de 2016 (2T16) comparado ao mesmo período de 2015 (2t15), no mercado externo. Possui loja própria na Madison Avenue em Nova York e na Beverly Drive em Los Angeles, além de diversos pontos de venda multimarca.

A estratégia de exportação da empresa Arezzo & Co, nos EUA, através das marcas Schutz e Alexandre Birman nos canais multimarca e lojas próprias, proporcionou um forte crescimento, representando um aumento de 9,5% das vendas internacionais no segundo trimestre de 2016 (2T16), comparado ao mesmo período de 2015 (2T15). Enquanto as exportações para o resto do mundo das marcas próprias contaram com um crescimento de 16,4% do mesmo período comparado acima (DEMONSTRAÇÕES..., c2016).

Outro exemplo de internacionalização de sucesso é a empresa brasileira Carmen Steffens, uma grife conceituada no ramo de calçados, bolsas e acessórios, conhecida pelo design sofisticado e pela qualidade dos seus modelos e materiais. Atualmente conta com 550 lojas em 18 países e tem pretensão de chegar até 2026, a 50 países do mundo. São lançadas anualmente 11 coleções, incluindo todas as linhas da marca de calçados, acessórios e roupas (que foi um investimento a partir de 2013). Iniciou sua expansão internacional em 2002, com a abertura da primeira loja em Assunção no Paraguai e em 2008, a empresa já possuía 20 franquias no exterior. A marca é apreciada por celebridades como Paris Hilton, Jennifer Lopez e Madonna, que são fãs da marca e já apareceram usando produtos da grife. Carmen Steffens vêm buscando cada vez mais o mercado internacional, pois o faturamento total das lojas no exterior vem aumentando, gerando lucro, além de valorizar à marca (UMA..., c2016).

Da mesma forma, a empresa brasileira Grendene fundada em 1971, é uma das maiores produtoras de calçados do mundo. A companhia detém 9 marcas, sendo as mais conhecidas são Melissa, Grendha, Rider e Ipanema. Seus produtos são vendidos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e via subsidiárias no exterior, como a Grendene USA, Inc. (EUA) e Grendene Argentina S.A. (Argentina). Atualmente, a companhia conta com 65 mil pontos de

vendas no mercado brasileiro e 60 mil fora do país, que é um número expressivo para a empresa (PERFIL..., c2016).

É interessante destacar que a marca Melissa possui uma área de vendas separadas das demais marcas e uma distribuição seletiva. Conta com um showroom Melissa em Milão e 4 lojas conceito (lojas com um canal direto entre a indústria e o consumidor, proporcionando uma aproximação entre ambos, através das lojas modernas e originais que exploram aspectos emocionais e sensoriais dos consumidores) localizadas em São Paulo, Nova York e Londres. Em 1979, surgiu a primeira Melissa (Aranha), e então a marca se tornou um símbolo fashion. Em 2003, ganhou as vitrines de lojas-conceito de Paris (Colette) e Londres (Dover Street Market). No ano 2012 ocorreu a inauguração da Galeria Melissa em Nova York e, em 2014 foi lançado o showroom em Milão (HISTÓRICO..., c2016).

A Grendene, no segundo trimestre de 2016, teve uma receita de 79,07% vinda do mercado interno e 20,93% vinda do mercado externo. Segundo análise feita através da demonstração financeira dos últimos trimestres da companhia, a receita bruta do segundo trimestre de 2016 (2T16) caiu 32,03% comparada ao terceiro trimestre de 2015 (3T15). Nesse caso, tanto a receita do mercado interno quanto do mercado externo caiu; porém, o fato de a empresa ter diversificado suas operações garante certa segurança, pois a companhia não depende exclusivamente de um mercado. Podemos dizer então, que esse é um dos principais objetivos da internacionalização, ou seja, a não dependência do mercado global, pois, por exemplo se um país oscilar economicamente e isso impactar as vendas, o impacto será menor, já que a empresa tem receitas vindas de outros mercados (DEMONSTRAÇÕES..., c2016).

Todas as empresas citadas acima tiveram obstáculos ao começarem o processo de internacionalização, mas criaram estratégias, estudaram o país que estavam se inserindo, como a cultura, a economia, a legislação, a moeda, o marketing internacional, as tendências, e assim, foram ganhando espaço no cenário mundial, aumentando sua receita, seus lucros, gerando empregos e tirando a dependência da empresa de um único mercado.

O setor da moda e as trocas em âmbito internacional desse setor estão se intensificando e ganhando cada vez mais mercado. A indústria brasileira de moda, possui um grande potencial competitivo e deve ter uma diferenciação da oferta

global para se destacarem e conseguirem uma posição estratégica no mercado mundial. Essas indústrias, ao buscarem o mercado internacional, estão aumentando o seu poder de mercado e estão obtendo uma posição vantajosa entre seus concorrentes/competidores (COSTA; ROCHA, 2009).

Segundo os autores Costa e Rocha (2009), para as empresas terem vantagens competitivas, elas devem ter liderança de custo, competências distintivas, diferenciação no canal de distribuição, qualidade do produto, boa imagem da empresa e dos produtos, suporte ou serviços, design, sustentabilidade e inovação. A empresa que consegue desenvolver todas essas estratégias competitivas diferenciadas e inovações tecnológicas, facilmente terá destaque e sucesso na inserção no mercado mundial.

No Brasil, as empresas para se internacionalizarem, devem se apoiar em estratégias competitivas, seguir as tendências internacionais, apresentar produtos diferenciados e focar em fortalecer a marca como um estilo único, diferenciada, com qualidade e preocupada com ações que respeitem o meio ambiente e os direitos sociais (COSTA; ROCHA, 2009)

Através dessas informações, notamos que a internacionalização exige uma grande estrutura interna da empresa, para posteriormente, expandir para outros mercados, com estratégias, informações e todo o conhecimento necessário para ser bem-sucedida no mercado internacional. Após compreender a importância da internacionalização das empresas brasileiras de moda, veremos a importância da moda na economia.

3.2 MODA E ECONOMIA

A moda é um fenômeno econômico e social que está relacionada com o comportamento das pessoas e suas culturas; ela movimenta a economia, gera renda e empregos no país, além de estar diretamente ligada ao mercado global. Isso se deve ao fato de que, com a globalização, a integração entre os países aumentou de forma significativa, tornando mais fácil a troca de informações, mercadorias, tendências internacionais e por fim, a internacionalização das empresas.

A indústria da moda está em constante transformação, pois, com a concorrência acirrada, os consumidores exigentes e a economia em constante movimento, essa indústria se vê pressionada em buscar o tempo todo inovações, qualidade para seus produtos, crescimento de suas operações, meios para impulsionar as vendas, e alternativas para se manterem competitivas e sobreviverem nesse ambiente tão exigente.

Com isso, as empresas estão criando estratégias para se desenvolver e conquistar novos mercados internacionais, onde começam a comercializar e/ou produzir em outros países. Esse processo de internacionalização das empresas, impulsiona a integração de mercados, criando um giro na economia.

A indústria da moda está inserida no segmento têxtil, que acompanhou o movimento das novas condições de mercado advindas da globalização e do aumento das trocas comerciais internacionais. Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) de 2011, “entre 1990 e 2009, a produção mundial têxtil cresceu 74%, ao passo que, no mesmo período, a taxa do comércio internacional de têxteis e vestuário cresceu 188%, atingindo US\$ 526,7 bilhões” (SUTTER, 2016, p. 167). E se formos considerar apenas o vestuário, “a taxa de crescimento chegou a 192% acumulados no período” (SUTTER, 2016, p. 167).

O Brasil, após a sua abertura econômica, teve como resultado mudanças expressivas na cadeia produtiva de moda, em que as empresas sentiram a necessidade de se modernizarem e se aperfeiçoarem em tecnologia e qualidade. Isso ocorre até os dias de hoje, quando as empresas se fortalecem na diferenciação, focando na imagem, serviço, design, modernização e inovação (SUTTER, 2016).

A indústria da moda no Brasil tem um papel importante considerando aspectos econômicos e sociais: “representou, em 2007, 5,5% do faturamento total da indústria de transformação nacional e 17,3% do total de empregos gerados. A cadeia engloba cerca de 30 mil indústrias e gera 1,6 milhão de empregos diretos” (COSTA; ROCHA, 2009, p. 173). Além disso, o Brasil é apontado como um dos maiores produtores e consumidores do mundo do setor de moda; está entre os maiores exportadores têxteis ocupa a 24ª posição e entre os maiores de vestuário a 75ª posição (COSTA; ROCHA, 2009).

Podemos notar a importância da indústria da moda na economia através de dados como a crescente importação de tecidos de malha sintética ou artificial que

passou de US\$ 8 milhões para US\$ 247 milhões, no período de 2003 e 2007. E no mesmo período, aumentou a importação de vestuário de malha e tecido plano de US\$ 89 milhões para US\$ 449 milhões (COSTA; ROCHA, 2009).

O comércio internacional de produtos da cadeia têxtil e de confecções em 2006, atingiu o montante de US\$ 530 bilhões, um expressivo aumento de 50% comparado ao período de 2000 e 150% comparado ao período de 1990. O crescimento do setor de vestuário entre o período de 1990 e 2006, foi de 188%, enquanto o de têxtil foi de 109% (COSTA; ROCHA, 2009).

Ainda sobre o comércio internacional, segundo dados da ABEST (2012), aumentou o número de exportações pelos designers brasileiros de US\$ 3 milhões em 2003 para US\$ 18,3 milhões em 2011, o que mostra que os estilistas brasileiros estão ganhando espaço no mercado externo (SUTTER, 2016).

A indústria brasileira de moda possui um grande potencial competitivo e obteve destaque no mercado estrangeiro devido as cores, formas, diferenciação e variedade dos produtos. Esse potencial reflete na crescente participação do Brasil em eventos internacionais de moda, além dos designers conceituados que tem suas criações em boutiques nas maiores cidades como Nova York e Londres (SUTTER, 2016).

Através dessas informações, notamos que a moda é um setor imprescindível para a economia global, ela desperta desejo nas pessoas de todas as classes sociais, que compram mais por prazer que pela necessidade; gera empregos, onde há uma ampla gama de profissionais da área que são costureiras, designers, estilistas, compradores e profissionais de merchandising, de desenvolvimento de produto, gerentes de provisionamento, tecnólogos em produção têxtil, profissionais de varejo, marketing, fabricação e gestão e promoção da marca, são todos pertencentes a uma indústria multimilionária que emprega milhões de pessoas ao redor do mundo; e ainda faz com que as empresas busquem inovações constantes, e estejam em sintonia com mercados do mundo todo, pois, as tendências, os estilos e as preferências mudam constantemente e a necessidade de internacionalização é imprescindível para as que querem se manter forte no mercado.

Com isso, a moda pode ser entendida como um movimento, em que a sociedade é incentivada pela moda, que incentiva a indústria, que impulsiona a

economia. Faremos um estudo sobre a Alpargatas S. A., que é uma empresa brasileira, conceituada no setor da moda, além de ser global.

4 ALPARGATAS

A Alpargatas S. A. é uma indústria brasileira do grupo J&F, no ramo de calçados, roupas, acessórios e artigos esportivos, que está no mercado desde 1907. Atualmente, conta com oito marcas conceituadas e é uma empresa de grande prestígio tanto no Brasil como no mercado internacional. Suas marcas são conhecidas e desejadas mundialmente.

A Alpargatas se reinventa continuamente, buscando novas tecnologias, diferenciação, qualidade, estilo próprio, design, inovação e sustentabilidade nos processos e nos produtos. Por isso, a empresa é tão forte no mercado da moda e é tão desejada pelos seus consumidores.

O sucesso da Alpargatas S. A. é resultado de uma indústria que conquistou seu mercado nacional e formulou estratégias para desenvolver suas atividades em outros mercados para continuar expandindo, prosperando e aumentando seu faturamento. Dessa forma, a Alpargatas construiu sua identidade, ganhou cada vez mais espaço em outros países e se tornou uma indústria inabalável frente aos seus concorrentes.

O histórico da empresa Alpargatas S. A. será apresentado no tópico seguinte, onde poderemos acompanhar a trajetória dessa grande indústria e suas conquistas.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A história da Alpargatas começou em 3 de abril de 1907, quando o escocês Robert Fraser fundou a *Sociedade Anonyma Fabrica Brasileira* de Alpargatas e Calçados, que passou a se chamar São Paulo Alpargatas Company S.A. A primeira produção foi em São Paulo, na fábrica da Mooca, com as Alpargatas Roda e o Encerado Locomotivo.

Na década de 1910, a empresa foi impulsionada pelo sucesso das “Alpargatas Roda” que eram excelentes para as lavouras de café, e usufruiu dessa situação próspera para colocar suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. A empresa, porém, enfrentou dificuldades após o começo da Primeira Guerra Mundial e com a gripe espanhola que atingiu metade dos seus funcionários.

No fim da década de 1920, foi interrompida a produção da Alpargatas Roda, um dos calçados mais populares do país na época, devido à crise econômica causada pela superprodução de café e pela quebra da Bolsa de Nova York.

Em 1930, o país passava por momentos de instabilidade, violência e as empresas se perderam em dívidas; entretanto os acionistas da Alpargatas perseveraram e conseguiram progredir com o apoio de seus funcionários. Com essa superação da empresa, a produção da Alpargatas Roda retornou e lançaram o primeiro calçado de couro. Além disso, a empresa foi convocada para financiar os combatentes de mochilas, barracas e fardas, durante a Revolução de 1932.

Na década de 1940, a empresa mudou o nome para São Paulo Alpargatas S. A. e a Alpargatas criou um programa para seus empregados que concedia abono de Natal e pagava os domingos e feriados não trabalhados, mesmo sem esses benefícios serem obrigatórios. Nessa década, o Brasil passou por uma crise devido à Segunda Guerra Mundial, quando faltavam alimentos e combustível no país. Mesmo com a crise, a Alpargatas crescia perante seus adversários. Um exemplo interessante é o lançamento do Brim Coringa, que foi a primeira calça jeans produzida no Brasil, chamada Rodeio, que tinha o slogan "feito pra durar uma vida toda" e "o único que não encolhe!".

Nas figuras abaixo, podemos ver a propaganda do Brim Coringa, onde se lê: "Ao comprar roupas para trabalhar, não pense duas vezes, escolha o legítimo BRIM CORINGA. O verdadeiro sinônimo de qualidade. A verdadeira marca é BRIM CORINGA".

Figura 4 – Propaganda Brim Coringa



Fonte: Blog Caríssimas Catrevagens (2012)

E na segunda figura, temos a propaganda da calça Rodeio, que era feita do brim coringa.

Figura 5 – Propaganda Calça Rodeio



Fonte: Blog Caríssimas Catrevagens (2012)

A empresa apresentou ainda uma nova era de calçados no Brasil na década de 1950, com o tênis Conga e o modelo Bamba Basquete.

O tênis Conga ficou conhecido como o calçado apropriado para a escola (propaganda da época), e era usado para ir a todos os lugares.

Figura 6 – Tênis Conga



Fonte: Blog Notícias e Curiosidades (2013)

Figura 7 – Propaganda Tênis Conga



Fonte: Site Mercado Livre (c2016)

O modelo Bamba era fabricado em lona e borracha, era parecido com a conga e tinha características do All-Star. O tênis tinha baixo valor comercial e era usado para atividades físicas e para ir à escola.

Figura 8 – Tênis Bamba



Fonte: Blog Notícias e Curiosidades (2013)

Nos anos de 1960, surgem as calças Far West, produzida com um brim de qualidade, e a marca Sete Léguas, que fabricava uma bota de borracha usada pelos trabalhadores da agricultura e agropecuária, por exemplo.

Figura 9 – Propaganda Calça Far-West



Fonte: Blog Caríssimas Catrevagens (2012)

Em 1962, são lançadas as sandálias Havaianas, que encantaram e atraíram milhões de clientes, sendo um sucesso para a companhia Alpargatas. As Havaianas fizeram tanto sucesso que outras empresas começaram a copiar as sandálias.

Figura 10 – Sandália Havaianas



Fonte: Site Alpargatas – Marcas (c2016)

A empresa também investia na articulação com os momentos pelos quais o país passava. O Brasil, em 1970, se tornou tricampeão mundial de futebol; então a empresa lançou o Kichute, tênis próprio para as “peladas”. Com o título do Brasil, a empresa cria o slogan “Criança calçada, criança sadia”, incentivando o uso do Kichute.

Figura 11 – Tênis Kichute



Fonte: Blog Notícias e Curiosidades (2013)

Foram abertas fábricas em todo o país e a empresa começou a trabalhar com o segmento de artigos esportivos com o lançamento da marca Topper e a compra da marca Rainha em 1978. Cabe destacar que tal período ficou conhecido como “Milagre Econômico”, devido ao desenvolvimento e crescimento da economia brasileira que registrou os maiores índices econômico do país, contribuindo para a

estabilidade governamental. O presidente na época de 1969 e 1973, era Emílio Garrastazu Médici, que entrou para história e despertou a atenção no mundo (CANCIAN, 2006).

A empresa, nos anos de 1980, teve reconhecimento da marca devido a sua influência no mercado acionário e recebeu um prêmio concedido pela Bolsa de Valores de São Paulo. O Brasil enfrentava um período de inflação, enquanto a Alpargatas passava por um momento de crescimento e desenvolvimento, inaugurando fábricas, adquirindo a Jeaneration e lançando as sandálias Samoa. Foi eleita a Melhor Empresa do Ano pela revista Exame.

No começo da década de 1990, a Alpargatas elaborou uma nova estratégia de marketing e relançou a Havaianas. As vendas das sandálias de borracha bateram o recorde de 100 milhões de pares vendidos.

A companhia licenciou, ainda, as marcas Timberland e Mizuno, a primeira especializada em esporte de aventura e a segunda com alta tecnologia de amortecimento e componentes. A partir de então, a empresa passou a ter foco no mercado de calçados.

Os planos de internacionalização da empresa começam nos anos 2000, quando a empresa passa a ter uma nova visão, que é ser uma “empresa global de marcas desejadas”.

Nos anos 2000, a Alpargatas ganhava mais espaço no cenário internacional, ao aderir ao nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, tendo como principal acionista a Camargo Corrêa. Em 2003, a companhia criou o Instituto Alpargatas de Responsabilidade Social, pensando na educação de crianças e adolescentes através do esporte e cultura. Em 2007, completou 100 anos de história, mantendo o padrão de sucesso e expandindo seus negócios.

Como estratégia de internacionalização, a Alpargatas comprou 60% do capital da operação na Argentina e adquiriu a Dupé, se tornando líder no segmento de sandálias do País. Nesse mesmo ano de 2007, abriu um escritório nos Estados Unidos e, em 2008, abriu escritórios comerciais na Espanha; no ano seguinte no Reino Unido, na França e na Itália. Em 2009, a marca Topper ganhou identidade, passou a ser unissex e patrocinou times e craques no Brasil e na Argentina. As sandálias Havaianas conquistaram vitrines do mundo todo, e nesse ano de 2009, a marca inaugurou a primeira loja conceito das Havaianas em São Paulo.

Em 2010, a Havaianas se tornou referência mundial no segmento de sandálias. No Brasil, a marca se tornou líder nesse setor e começou a crescer cada vez mais no mercado internacional. No mesmo ano, a Havaianas e a marca Dupé venderam juntas 216,3 milhões de unidades, recorde de produção da companhia Alpargatas, o que a torna líder no mercado brasileiro de sandálias. Com esse sucesso, a Havaianas começou a inovar em outros segmentos de produtos e passa a ter uma nova razão social, Alpargatas S. A., que remete a uma empresa sem fronteiras e globalizada, com uma nova e moderna identidade visual.

As ações da Alpargatas (ALPA4) em 2010, ficaram entre as dez ações mais valorizadas da BM&FBOVESPA. Em 2011, a companhia se tornou líder no mercado de calçados da América Latina, detendo 91,5% do capital das operações na Argentina.

Em 2014, a empresa comprou 60% do capital da Osklen, uma das marcas conceito de luxo mais inspiradora do mundo da moda. Em 2015, para reforçar o objetivo de se tornar uma empresa global e ter marcas desejadas, a companhia vendeu as marcas Topper e Rainha para o grupo Sforza.

Assim como vimos, desde sua criação, a companhia Alpargatas está em constante crescimento, sempre investindo em tecnologia, inovação, novas marcas e buscando expandir para o mercado internacional, com o objetivo de ser uma marca global e de qualidade. Com isso, no próximo tópico, conheceremos o histórico de cada marca da companhia Alpargatas S. A. (HISTORIA..., c2016).

4.2 MARCAS ALPARGATAS

A Alpargatas S. A. desde sua criação em 1907, tinha como princípio ser uma empresa forte e conceituada no mercado nacional e internacional. Com isso, ao longo dos anos, foi inovando e buscando marcas que alcançassem esse objetivo.

Atualmente, a Alpargatas conta com oito marcas que são: Havaianas, Dupé, Topper, Mizuno, Timberland, Sete Léguas, Osklen e Megashop Outlet, que serão descritas abaixo.

Figura 12 – Marcas Alpargatas



Fonte: Site Alpargatas – Marcas (c2016)

4.2.1 Havaianas

A marca Havaianas foi criada em 1962; a princípio era uma sandália de dedo feita de tiras de tecido e a sola de palha de arroz. Logo foi substituída pela borracha, que, desde o início, era resistente e macia. Dois anos depois, quase todo trabalhador do Brasil usava um par. Nos anos oitenta, o Ministério da Fazenda incluiu as sandálias na lista de produtos fundamentais para a vida do brasileiro (HAVAIANAS, c2016).

Em 1995, foram lançadas as linhas Fit, Baby e as Havaianas Florais (primeiras sandálias estampadas), no ano seguinte lançaram as Havaianas Top. Nesse período, muitos famosos já eram fotografados com as sandálias nos pés (jogadores, atores e modelos). Em 1999, as Havaianas eram conhecidas pelo mundo todo e começaram a ser distribuídas oficialmente na Espanha, Portugal, Itália, França, Inglaterra, EUA, República Dominicana e Japão (HAVAIANAS, c2016).

Nos anos 2000, um período de inovações, foram lançadas Havaianas com diferentes estampas, que brilhavam no escuro, com detalhes exclusivos de malhas de metal e cristais, com edição especial com acabamento em ouro 18K e diamantes, decorrente de uma parceria com a joalheria H.Stern, com tiras finas que são mais

delicadas, as chamadas Havaianas Slim e, em parceria com a Disney, com modelos dos personagens estampados. Em 2007, a empresa abre um escritório em Nova York, no ano seguinte abre na Espanha, e atualmente também possui escritórios em Portugal, França, Inglaterra e Itália (HAVAIANAS, c2016).

Em 2009, tem a inauguração da loja conceito do Espaço Havaianas, na rua Oscar Freire, em São Paulo. Em 2010, foi lançada na Europa a “Soul Collection”, uma linha de tênis casuais e alpargatas com o mesmo solado das sandálias Havaianas; a novidade foi um sucesso e chegou no Brasil no ano seguinte (HAVAIANAS, c2016).

O grande diferencial da marca, além da qualidade e conforto da borracha, é a estratégia de marketing, que a empresa está sempre inovando, criando modelos, cores, estampas, agregação de produtos e se engajando em projetos sociais em parcerias com Institutos e ONGs, em prol da preservação das espécies da natureza brasileira e pela preservação da biodiversidade dos mares brasileiros, por exemplo. Tudo isso, contribui para agradar os consumidores e alavancar a marca no mercado, tendo um resultado satisfatório tanto no Brasil, como no mundo. A Havaianas é a principal marca da Companhia Alpargatas (HAVAIANAS, c2016).

4.2.2 Dupé

A Dupé passou a fazer parte da Alpargatas em 2007. Atualmente, as sandálias estão presentes nos cinco continentes. A Dupé conta com modelos feminino, masculino, unissex, infantil e baby. Os produtos da marca Dupé disponibilizam para o mercado produtos modernos, com uma excelente qualidade e preços acessíveis. Os modelos de chinelos Dupé possuem exclusiva tecnologia Gel HXP, que permite mais conforto, maciez e durabilidade superior às sandálias comuns, aos pés dos consumidores (DUPÉ, c2016).

4.2.3 Topper Argentina

A Topper foi fundada em 1975, projetada especialmente para produzir calçados para jogar tênis. É líder no setor de artigos esportivos na Argentina, e a credibilidade da marca durante todos esses anos se amparou na qualidade e preço dos produtos. Da Argentina para o mundo, a Topper possui diferentes modalidades esportivas e está sempre crescendo na área do desporto e da moda, oferecendo aos seus consumidores uma ampla gama de calçados e vestuários para esportes e uso urbano (TOPPER, c2016).

4.2.4 Mizuno

A Mizuno foi fundada em 1906 em Osaka, no Japão, pelos irmãos Rihachi e Rizno Mizuno para fabricar produtos ortopédicos. No ano seguinte, começam importar dos Estados Unidos produtos para a prática de beisebol, golf e atletismo para vender no Japão. Entretanto, a qualidade dos produtos não satisfazia as necessidades dos irmãos, então começaram a produzir seus próprios equipamentos e calçados. Ao longo dos anos, a Mizuno foi se especializando e fabricando seus próprios produtos desportivos. Nos anos 1980, estabeleceu oficinas locais nos Estados Unidos para vender calçados esportivos (MIZUNO, c2016).

Em 1996, a Alpargatas S. A. obteve licença de fabricação e distribuição dos produtos Mizuno em todo o Brasil e mercados latino americanos. A empresa está sempre inovando e buscando o que existe de mais avançado em tecnologia, possui uma linha completa de calçados de performance, vestuários e acessórios das modalidades de corrida, futebol, judô, vôlei e handball. A Mizuno é líder em tênis de corrida, com excelente qualidade dos produtos, tecnologia de amortecedores que oferecem estabilidade para os atletas (MIZUNO, c2016; MARCAS..., c2016).

4.2.5 Timberland

A Timberland é uma marca americana, fundada em 1973, que marcou sua história com a criação da bota de couro completamente impermeável, a Yellow Boot,

que é o ícone da marca. Começou expandir seus negócios para a Europa e mais tarde para todos os continentes. Chegou ao Brasil em 1996, sob licença da Alpargatas S. A. para fabricar e distribuir os produtos Timberland. A marca produz suas coleções para quem ama o outdoor e lifestyle, que é um estilo de vida inspirado em atividades ao ar livre. Por isso, seus produtos, roupas, calçados e acessórios possuem tecnologias inovadoras, feitos para durar (TIMBERLAND, c2016).

A marca, por estar voltada para a natureza, possui linhas de calçados e confecção feitas de materiais reciclados e ecologicamente corretos para não prejudicar o meio ambiente. Atualmente a Timberland está presente em todo o mundo, da Inglaterra ao Japão, Nova Zelândia, Canadá e Brasil, que conta com lojas exclusivas por todo o país e em multimarcas (TIMBERLAND, c2016).

4.2.6 Sete léguas

Em 1961, a Alpargatas lançou a marca Sete Léguas, marca de botas de qualidade produzidas exclusivamente para trabalhadores, como meio de protegê-los nos seus ambientes de trabalho. Nesse mesmo ano, operários da construção de Brasília e trabalhadores do agronegócio, já usavam as botas. Em 1978, surgiram normas oficiais aprovadas pelo Ministério do Trabalho, tornando obrigatório o uso de equipamentos de proteção individual, e a Sete Léguas atendeu a todas as exigências, obtendo a certificação. Ao longo dos anos, a empresa foi inovando em tecnologia, se especializando e produzindo diferentes linhas de botas, cada uma voltada para os profissionais específicos de cada área, como agronegócio, alimentícia, construção civil e indústria, a empresa na década de 1990, lançou botas com solados resistentes a produtos químicos e baixas temperaturas, e se especializam em botas de borracha especiais para combate à incêndios (SETELEGUAS, c2016).

Atualmente, a Sete Léguas é uma marca de referência em competência operacional, possui processos que contribuem para a preservação do meio ambiente e mantém um relacionamento com seus clientes através de programas sobre segurança do trabalho. A marca começou a investir em comunicação, automação industrial e lançamento de novos produtos em 2012, para poder atender o mercado

profissional que esta exigente em relação aos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) e acompanhar o crescimento da economia brasileira. Hoje, a Sete Léguas contribui de forma significativa para o crescimento dos resultados da companhia Alpargatas (SETELEGUAS, c2016).

4.2.7 Osklen

A Osklen foi criada em 1989, no Brasil, por Oskar Metsavaht, que era médico especialista em traumatologia do esporte e apaixonado por esportes radicais, e que decidiu trocar de ramo e se tornar um empresário do mundo da moda. Começou a produzir roupas para frio extremo usadas em expedições e abriu sua primeira loja em Búzios, investindo todas as suas economias. Esteve perto da falência no começo dos anos 1990 com as roupas para aventura e, no fim do século XX, ele lançou peças para mulheres, o que alavancou a marca e a Osklen ficou conhecida como um dos principais nomes da moda brasileira. Desde então possui lojas em Roma, Milão, Nova York e Tóquio (JULIBONI, 2012).

Oskar foi o primeiro estilista brasileiro a sair em uma reportagem da Vogue América, sua marca é uma das mais conhecidas e respeitadas no mundo da moda, e famosos e grandes estilistas como Marc Jacobs, aprovam suas criações (JULIBONI, 2012).

Já desde o início a marca é conhecida pela qualidade internacional; em 2003 a Osklen desfilou pela primeira vez no São Paulo Fashion Week, apresentando sua coleção de surf, e no mesmo ano abriu sua primeira loja no exterior em Portugal, sua estratégia foi escolher um país com proximidade cultural e linguística, atualmente Portugal detém quatro lojas da marca (OSKLEN, 2012).

A empresa Osklen é um sucesso pois está sempre em busca de fabricar seus produtos com materiais sofisticados, acabamentos especiais, séries ilimitadas e tecnologia (OSKLEN, 2012).

Nos últimos anos, a OSKLEN está investindo no mercado internacional, abriu lojas na Europa, Estados Unidos e Ásia, sendo que no exterior é conhecida como uma grife de luxo, enquanto no Brasil, vende uma moda surfe, ou "lifestyle".

A Osklen está engajada em projetos sociais e ambientais, em parcerias com empresas instituições e centros de pesquisa, desde os anos 1990, pensando no desenvolvimento humano sustentável (OSKLEN, 2012).

Em 2012, a Alpargatas comprou 30% da grife Osklen e, em 2014, comprou mais 30% detendo, atualmente 60% da marca. Com isso, a Alpargatas passou a assumir o controle da marca, mas o fundador e estilista Oskar Metsavaht, continuou contribuindo na coordenação de criação e estilo, comunicação e branding (que são ações estratégicas e soluções eficazes aplicadas na empresa) da marca Osklen. A Alpargatas investiu no total 318,2 milhões de reais na Osklen, que comprou a fatia da empresa pensando principalmente em aumentar sua presença no mercado internacional para ter sucesso como a marca Havaianas e ter uma porta de entrada para o mercado de luxo mundial (ALPARGATAS, 2014; AYRES, 2012).

A marca Osklen possui uma mistura de moda, arte, cultura, design e meio ambiente, o que a torna tão diferente e especial. É a maior marca de moda lifestyle de luxo (MARCAS..., c2016).

Hoje a Osklen possui Flagship Stores, que são lojas conceitos, no Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Japão (Tokyo) e Estados Unidos (Nova York e Miami Beach); showrooms em Tokyo, São Paulo, França, Austrália, Portugal, Nova York e Rio de Janeiro; lojas no Japão, Brasil, Estados Unidos, Grécia, Argentina e Uruguai; distribuidores na Itália, Austrália, Estados Unidos e Japão; e multimarcas autorizadas em praticamente todos os estados do Brasil (OSKLEN, c2016).

4.2.8 Meggashop outlet

A Meggashop Outlet é uma rede da Alpargatas que foi fundada em 1994, com o objetivo de vender os calçados, roupas, acessórios e artigos esportivos das coleções passadas e ponta de estoque das marcas da companhia Mizuno, Rainha, Topper, Timberland, Havaianas, Dupé e Sete Léguas, com o menor preço. Hoje possui 21 lojas espalhadas pelo Brasil (MARCAS..., c2016).

4.3 ANALISE DE DESEMPENHO DA ALPARGATAS S. A.

Nesse tópico analisaremos o crescimento da empresa Alpargatas S. A. desde o ano de 2004 até o atual ano de 2016 (considerando os meses de janeiro a setembro dos respectivos anos), analisando o crescimento de sua receita líquida (em milhões de reais) no mercado nacional e internacional.

A Alpargatas S. A. obteve excelente desempenho em sua receita ao longo dos últimos doze anos. A empresa cresceu de forma singular ano a ano, se destacando e expandindo tanto no mercado brasileiro quanto no mercado internacional. Poucas empresas atingiram essa margem de crescimento que a Alpargatas atingiu nesse período. Atualmente, a empresa é considerada a maior empresa brasileira de calçados da América Latina.

Através das tabelas abaixo, podemos demonstrar o desempenho da companhia de forma compreensível.

Entre os anos de 2004 e 2008 a empresa não disponibiliza sua receita líquida aberta entre as vendas nacionais e internacionais, com isso, podemos constatar apenas o resultado total entre as duas vendas.

O desempenho de receita líquida com abertura de vendas nacionais e internacionais é disponibilizado pela empresa a partir do ano de 2009, facilitando a compreensão de sua receita líquida interna e externa.

Tabela 2 – Receita Líquida Alpargatas em milhões R\$ (2004-2008)

| Receita Líquida - Vendas em milhões R\$ | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Jan-Set 2008 | Jan-Set 2007 | Jan-Set 2006 | Jan-Set 2005 | Jan-Set 2004 |
| 1.062,40 | 879,90 | 895,60 | 808,50 | 633,80 |
| N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 2 mostra o desempenho em receita líquida total de 2004 a 2008, no acumulado dos meses de janeiro a setembro, na qual podemos verificar que a empresa quase dobrou sua receita líquida entre esses anos.

Tabela 3 – Receita Líquida Alpargatas em milhões R\$ (2009-2016)

| Receita Líquida - Vendas em milhões R\$ | | | | | |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Acumulado Janeiro-Setembro | Var% 2016 x 2009 | Jan-Set 2016 | Jan-Set 2015 | Jan-Set 2010 | Jan-Set 2009 |
| Total Receita Líquida R\$ | 116,14% | 2.988,50 | 2.926,80 | 1.620,50 | 1.382,70 |
| Brasil | 92,02% | 1.809,00 | 1.642,20 | 1153,3 | 942,1 |
| Total Internacional | 167,70% | 1.179,50 | 1.284,60 | 467,20 | 440,60 |
| Internacional (EUA, EURO e Exportações) | 278,66% | 566,1 | 557,3 | 171,1 | 149,5 |
| Argentina | 110,72% | 613,4 | 727,3 | 296,1 | 291,1 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 3, podemos analisar o total da receita líquida das vendas no Brasil, nos países internacionais e na Argentina. Todos esses mercados foram determinantes para o crescimento da empresa nos anos de 2009 a 2016.

A Alpargatas S. A. cresceu 116,14% em sua receita total líquida se compararmos 2016 a 2009, no acumulado dos meses de janeiro a setembro. Este crescimento é visivelmente alicerçado pelo crescimento da receita internacional da empresa, pois, enquanto o mercado doméstico do Brasil cresce 92,02% nesse mesmo período, o mercado internacional considerando Europa e Estados Unidos como os maiores territórios de vendas, cresce 278,66%.

Além disso, a Argentina, outro mercado internacional imprescindível para a companhia, cresceu 110,72%. Somando ao total da receita internacional, temos um crescimento de 167,70%.

Com isso, as tabelas acima demonstram claramente que o sucesso da empresa é consequência de estratégias acertadas no passado de internacionalizar suas operações.

A internacionalização da empresa começou na década de 1990, com a marca Havaianas, através de exportações por meio de distribuidores, como uma forma de alavancar as vendas da companhia. Em 1999, a marca passou a ser distribuída oficialmente na Europa, EUA, Inglaterra e Japão (ALPARGATAS, c2016). Um dos principais motivos que levaram ao crescimento do negócio de sandálias, foi sua expansão internacional.

No século 21, a Alpargatas passou a ter foco no mercado internacional com uma nova visão de ser uma empresa global de marcas desejadas e realizou um plano de internacionalização. Assim, adquiriu uma importante participação no capital da Alpargatas Argentina, inaugurou escritórios comerciais nos Estados Unidos e Europa (Espanha, Reino Unido, França e Itália), e as sandálias Havaianas

conquistaram vitrines do mundo todo através principalmente de exportações (ALPARGATAS, c2016).

O modelo de negócios da Alpargatas tem como principal veículo de crescimento, a internacionalização, tornando a empresa forte e a frente de seus concorrentes. Os resultados de sandálias no mercado internacional em 2016 têm como destaque os Estados Unidos e a região do EMEA (Europa, Oriente Médio e Norte da África) (ALPARGATAS, c2016).

A Alpargatas passou a buscar o mercado externo principalmente com o objetivo de aumentar sua receita e ter maior lucratividade. Assim, a empresa conciliou qualidade, preço, marketing, mix de produtos, inovação, comunicação, capacidade de produção, resultando em um aumento da receita.

Atualmente, a Alpargatas S. A. opera quatro fábricas no Brasil e oito na Argentina. Possui operações nos Estados Unidos e na Europa e exporta Havaianas para mais de 100 países. A Alpargatas tem presença considerável no varejo, possui no mundo mais de 600 lojas, sendo a maioria da marca Havaianas, além de 150 mil pontos de vendas no Brasil e 10 mil no exterior. Em 2015, a receita líquida consolidada somou R\$ 4,1 bilhões, crescimento de 16,6% na comparação com 2014 (ALPARGATAS, c2016).

Assim, concluímos a análise da companhia Alpargatas, onde notamos claramente a importância dessa empresa ter se internacionalizado. Afinal, parte da sua receita líquida vem do mercado externo, a empresa se tornou forte e imbatível frente aos seus concorrentes, aumentou seu lucro e é líder no segmento de sandálias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi demonstrar a relevância das empresas brasileiras se internacionalizarem, pois, a globalização facilitou as trocas comerciais internacionais devido a facilidade no acesso as informações e comunicação. Isso faz com que a economia global esteja interligada e em constante transformação, resultando em um mundo sem fronteiras, onde empresas ao redor do mundo enxergam a necessidade de se internacionalizar para se manterem competitivas no mercado.

No segundo capítulo de internacionalização, comprovou-se que é imprescindível as empresas brasileiras se internacionalizarem para continuarem fortes no mercado, ganharem clientes, aumentarem sua competitividade, estarem à frente de seus concorrentes, terem visibilidade e maior lucratividade. Para isso, a empresa deve estar estruturada internamente, conhecer todos os fatores que envolvam a comercialização internacional, a cultura e legislações do país externo, seu poder de capital para investimento e ter todo o conhecimento necessário para tomar as decisões assertivas acerca da internacionalização, como formas de entrada, barreiras, concorrentes, economia e análise do mercado em questão. A internacionalização traz como consequência, o desenvolvimento das empresas e conseqüentemente dos países. Conclui-se que todos esses aspectos descritos demonstram a relevância das empresas brasileiras iniciarem seu processo de internacionalização, além de serem imprescindíveis para terem êxito no mercado internacional.

A moda, como demonstrado no capítulo três, tem força e influência sobre os consumidores, que são atraídos pelos designers inovadores, tendências e número significativo de coleções anuais. Observamos que as empresas brasileiras de moda, estão avaliando se inserir cada vez mais no mercado internacional, pois, perceberam que é indispensável se internacionalizar devido as mudanças rápidas e constantes no setor, que são consequência de uma concorrência acirrada, das exigências por produtos de qualidade, inovações, preço, tecnologia, marketing e inserção de marcas estrangeiras no mercado nacional. A indústria da moda é de extrema importância para a economia global, visto que o consumo da população com moda é significativo, o setor gera renda e empregos no país e as empresas

estão buscando conquistar novos mercados, resultando em um giro e fortalecimento na economia.

A empresa Alpargatas S. A., apresentada no quarto capítulo, desde quando iniciou seu processo de internacionalização obteve sucesso, isso pode ser definido pelo aumento considerável de sua receita líquida, ampliação da empresa internamente, aumento do número de lojas nacionais e internacionais, número de países que alcançou, faturamento crescente e vantagem competitiva tanto no mercado interno quanto externo. A decisão de internacionalização foi um salto para o crescimento da empresa, pois atualmente, boa parte da sua receita e lucro é vindo do mercado externo, tornando a empresa forte no mercado nacional e internacional.

Conclui-se que a internacionalização possibilita que uma empresa ganhe mercado, lucro, vantagem competitiva, inovação, visibilidade, cresça e se desenvolva de forma singular, gerando benefícios incalculáveis nas relações econômicas, sociais e políticas entre os países envolvidos.

REFERÊNCIAS

ABEST. **Associação brasileira de estilistas**, c2016. Disponível em: <<http://www.abest.com.br/abest/abest?lang=pt>>. Acesso em: 05 out. 2016.

AD VALOREM. **Jus Brasil**, c2016. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/288812/ad-valorem>>. Acesso em: 17 set. 2016.

AGÊNCIA Brasileira De Promoção De Exportações E Investimentos. **APEX**, 2016. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em: 14 set. 2016.

ALPARGATAS assume controle da Osklen com compra de 30%. **Exame**, 2014. Disponível em: <exame.abril.com.br/negocios/noticias/alpargatas-assume-controle-da-osklen-com-compra-de-30>. Acesso em 18 out. 2016.

ALPARGATAS Informações Financeiras. **Alpargatas**, 2013. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/relatorios_anuais/index.asp>. Acesso em: 03 set. 2016.

ALPARGATAS Relatório Anual 2013. **Alpargatas**, 2013. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/relatorios_Anuais/2013/Relatorio_anual_2013.pdf>. Acesso em: 03 set. 2016.

APEX-BRASIL. **Programa De Internacionalização Da Indústria Da Moda Brasileira**, 2016. Disponível em: <<http://texbrasil.com.br/pt/apex-brasil-3/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

AVERBUG, A. Abertura e Integração comercial Brasileira na Década de 90. **BNDES**, c2016. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90_02.pdf>. Acesso em: 13 set, 2016.

AYRES, M. Osklen será marca mundial de luxo da Alpargatas. **Exame**, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/osklen-sera-marca-mundial-de-luxo-da-alpargatas/>>. Acesso em: 19 out. 2016.

BARRETTO, Antônio. **A internalização da firma sob o enfoque dos custos de transação**. In: ROCHA, Ângela. A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

BERTO, A. R. Barreiras ao Comércio Internacional. **Convibra Congresso Virtual**, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/65.pdf>>. Acesso em: 30 ago, 2016.

BNDES. **BNDES**- Banco nacional de desenvolvimento econômico e social, c2016. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>>. Acesso em: 05 out. 2016.

BEZERRA, A. P. **Notícias e Curiosidades**, 2013. Disponível em: <<https://alexgoias33.wordpress.com/2013/01/30/>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

CAMEX. **CAMEX**, 2016. Disponível em: <<http://www.camex.gov.br/conteudo/exibe/area/1/menu/67/A%20CAMEX>>. Acesso em: 07 out. 2016.

CANCIAN, R. Governo Médici (1969-1974): "Milagre econômico" e a tortura oficial. **UOL**, 2006. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia-brasil/governo-medici-1969-1974-milagre-economico-e-a-tortura-oficial.htm>>. Acesso em: 20 set. 2016.

CARDOSO, F. H. et al. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Maxitra de Consultoria**, 2005. Disponível em: <<http://www.maxitradeconsultoria.com.br/2011/Downloads/Artigos/perspectivas-e-estrategias-na-internacionalizacao-de-empresas-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2016.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES**, 2009. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1964/1/BS%2029_Panorama%20da%20cadeia%20produtiva%20t%C3%AAxtil_P.pdf>. Acesso em: 07 out. 2016.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES**, 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

DEARO, G. As 20 cidades mais fashion do mundo. **Revista Exame**, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/album-de-fotos/as-20-cidades-mais-fashion-do-mundo#18>>. Acesso em: 25 set, 2016.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras. **Arezzo&Co**, 2016. Disponível em: <<http://www.arezzoco.com.br/list.aspx?idCanal=qBkvd2C50gZX7NTZ8O1i6A==>>. Acesso em: 03 out. 2016.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras. **Grendene**, 2016. Disponível em: <<http://ri.grendene.com.br/PT/Informacoes-Financeiras/Demonstracoes-Financeiras>>. Acesso em: 05 out. 2016.

DHOTTA, M. O primeiro jeans a gente nunca esquece. **Blog Caríssimas Catrevagens**, 2012. Disponível em: <<http://carissimascatrevagens.blogspot.com.br/2012/05/o-primeiro-jeans-agente-nunca-esquece.html>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

DUPÉ. **Dupé**, c2016. Disponível em: <<http://www.dupe.com.br/a-empresa>>. Acesso em: 17 out. 2016.

FAST fashion ganha destaque no varejo de moda. **Sebrae**, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fast-fashion-ganha-destaque-no-varejo-de-moda,ef695d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 03 out. 2016.

FEGHALI, M. K. et al. **O ciclo da moda**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2008. ESTIMATIVAS populacionais das comunidades brasileiras no mundo 2014 (atualizado em 2015). **Itamaraty**, 2015. Disponível em: <<http://www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br/a-comunidade/estimativas-populacionais-das-comunidades/estimativas-populacionais-brasileiras-mundo-2014>>. Acesso em: 04 set. 2016.

FIRMINO, R. G.; FONSECA, M. B. Uma Discussão da Questão Ambiental no Comércio Internacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – REUNIR*, 2011. vol. 1, 2 ed. Disponível em: <file:///D:/Dados/Downloads/26-1916-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. Tradução Saul Barata. Lisboa: Editora Presença, 2000.

GOES, C. Entenda o que está acontecendo com a economia brasileira em menos de 3 minutos. **Spotniks**, 2015. Disponível em: <<http://spotniks.com/entenda-o-que-esta-acontecendo-com-economia-brasileira-em-menos-de-3-minutos/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

GOULART, C. R. Internacionalizando A Moda Brasileira: Estudo De Caso Sobre A Inserção Da Dudalina No Mercado Italiano. **Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis**, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/124660/Monografia%20%20da%20Carolina%20Goulart.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 ago, 2016.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. Redes de negócios e internacionalização de varejo: um caso análise na indústria da moda. **Impgroup**, c2016. Disponível em: <<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=https://impgroup.org/uploads/papers/7206.pdf&prev=search>>. Acesso em 02 out. 2016.

H.STERN. Uma Estrela De Brilho Eterno. **Hstern**, 2016. Disponível em: <<http://www.hstern.com.br/institucional/sobre-hstern>>. Acesso em: 03 out. 2016.

HADDAD, C. P. Joint Venture. **Jus Navigandi**, 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/23895/joint-venture>>. Acesso em: 13 ago, 2016.

HAVAIANAS. **Havaianas**, c2016. Disponível em: <<http://havaianas.com.br/pt-br/historia>>. Acesso em: 16 out. 2016.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **SciELO**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000100006>. Acesso em: 17 set. 2016.

HIRST, P.; THOMPSON G. **Globalização em questão**: A economia internacional e as possibilidades de governabilidade. Tradução Wanda Caldeira Brant. 2 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1998.

HISTORIA. **Alpargatas**, 2016. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>>. Acesso em: 01 set. 2016.

HISTÓRICO. **Grendene**, 2016. Disponível em: <<http://ri.grendene.com.br/PT/A-Empresa/Historico>>. Acesso em: 05 out. 2016.

INTERNACIONALIZAÇÃO. **Coexport**, 2016. Disponível em: <<http://www.coexport.com.br/site/internacionalizacao.php>>. Acesso em: 15 out. 2016.

JULIBONI, M. Quem é Oskar Metsavaht, o médico que fez da Osklen uma febre. **Exame**, 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/quem-e-oskar-metsavath-o-medico-que-fez-da-osklen-uma-febre/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12e. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAM, L. W; WHITE, L. P. **An adaptative choice model of the internationalization process**. Tradução: minha. International Journal of Organizational Analysis. v. 7, n. 2, p. 105-134, 1999.

LEAL, A. L. Veja por que o mercado de moda no Brasil é o que mais cresce. **Revista Exame**, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1057/noticias/a-moda-que-vale-bilhoes>>. Acesso em: 02 out. 2016.

LIMA, T. T. Internacionalização De Empresas Brasileiras: Estudo De Caso Arezzo. **Centro Universitário de Belo Horizonte – UniBH**, 2010. Disponível em: <https://unibhri.files.wordpress.com/2010/12/thais-lima-internacionalizac3a7c3a3o-de-empresas-brasileiras_-estudo-de-caso-arezzo.pdf>. Acesso em: 05 ago, 2016.

LOUREIRO, M. Mais concorrência, menos carro 1.0 básico. **REVISTA EXAME**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1037/noticias/adeus-carroca>>. Acesso em: 08 ago, 2016.

MANSUR, E. R. Internacionalização Da Moda: Estudo De Caso Da Osklen. **PUC-RIO**, c2016. Disponível em: <http://www.puc-rio.br/Pibic/relatorio_resumo2011/Relatorios/CSS/ADM/ADM-Elisa%20de%20Rooij%20Mansur.pdf>. Acesso em: 05 ago, 2016.

MARCAS Alpargatas. **Alpargatas**, c2016. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br/#/marcas-alpargatas>>. Acesso em: 17 out. 2016.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Mdic. **SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/negociosinternacionais/ministerio-do-desenvolvimento-industria-e-comercio-exterior-mdic/>>. Acesso em: 07 out. 2016.

MIZUNO. **Mizuno**, c2016. Tradução minha. Disponível em: <<http://www.mizuno.com.ar/historia>>. Acesso em: 17 out. 2016.

MORAES, W.; OLIVEIRA, B.; KOVACS, E. Teorias De Internacionalização E Aplicação Em Países Emergentes: Uma Análise Crítica. **Revista Eletrônica de NEGÓCIOS Internacionais da ESPM**, 2006. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/42>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

MUITO Mais Força Para O Setor E Para O Brasil. **Abit Têxtil e Confecção**, 2016. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/quemsomos>>. Acesso em: 05 out. 2016.

NOZAKI, W. Qual é a crise política brasileira hoje?. **Carta Maior**, 2015. Disponível em: <<http://cartamaior.com.br/?/Editoria/Politica/Qual-e-a-crise-politica-brasileira-hoje-%0A/4/33080>>. Acesso em: 08 out. 2016.

OSKLEN. **Mundo das marcas**, 2012. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/osklen-brazilian-soul.html>>. Acesso em: 18 out. 2016.

OSKLEN. **Osklen**, c2016. Disponível em: <<http://www.osklen.com/lojas>>. Acesso em: 19 out. 2016.

PERFIL. **Grendene**, 2016. Disponível em: <<http://ri.grendene.com.br/PT/A-Empresa/Perfil>>. Acesso em: 05 out 2016.

PROGRAMA de Internacionalização prepara empresas para a expansão internacional. **Apex Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/blog/post/programa-de-internacionalizacao-prepara-empresas-para-a-expansao-internacional>>. Acesso em: 14 set, 2016.

PROPAGANDA Antiga Alpargatas Conga. **Mercado Livre**, c2016. Disponível em: <http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-748351831--l-290-p-propaganda-antiga-alpargatas-conga-_JM>. Acesso em: 05 nov. 2016.

RESENDE, C. L. et al. Internacionalização Da Marca: Pouco Relevante Ou Fator De Agregação De Valor? Um Estudo No Segmento De Moda De Luxo. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2011. Disponível em: <file:///D:/Dados/Desktop/Trabalhos/1%20-%20TCC/ARTIGOS%20sobre%20INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O/internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20marca.pdf>. Acesso em: 04 out. 2016

ROYALTIES. **Senado**, c2016. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/noticias/agencia/infos/inforoyalties.htm>>. Acesso em: 20 ago, 2016.

RUBIM, M. A Internacionalização Da Moda Brasileira: Um Estudo De Casos. **Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto COPPEAD de Administração**, 2004. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Monique_Rubim.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2016.

SANT'ANNA, M. R. Teoria de moda: sociedade, imagem e consumo. 2 ed. São Paulo: Estação das letras e cores, 2014.

SANTOS, H. H. O., Moda e economia criativa: políticas culturais no Brasil contemporâneo. **Ciências Sociais Unisinos**, 2014. Disponível em: <file:///D:/Dados/Downloads/8067-27904-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 21 out. 2016.

SECRETARIA de Comércio Exterior (SECEX). **Portal Siscomex, 2016**. Disponível em: <<http://portal.siscomex.gov.br/legislacao/orgaos/secretaria-de-comercio-exterior-sececx>>. Acesso em: 07 out 2016.

SENADO. **Info Senado Gov**, c2016. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/noticias/agencia/infos/inforoyalties_.htm>. Acesso em: 07 set. 2016.

SETELEGUAS. **Sete Léguas**, c2016. Disponível em: <<http://www.seteleguas.com.br/about.php>>. Acesso em: 18 out. 2016.

SUTTER, M. B. et al. diferenciação e competitividade da oferta de moda brasileira no mercado internacional. **RAM Revista de Administração Mackenzie; SCIELO**, São Paulo, v. 17, n. 1, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n1/1678-6971-ram-17-01-0165.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

SUBSIDIO. **Dicionário Online**, c2016. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/subsidio/>>. Acesso em: 17 set. 2016.

TEXBRASIL. **Programa De Internacionalização Da Indústria Da Moda Brasileira**, c2016. Disponível em: <<http://texbrasil.com.br/pt/texbrasil/>>. Acesso em: 05 out. 2016.

TIMBERLAND. **Timberland**, c2016. Disponível em: <<http://www.timberland.com.br/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 18 out. 2016.

TOPPER. **Topper**, c2016. Tradução minha. Disponível em: <<http://www.topper.com.ar/sobre-nosotros/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

UMA grife com DNA brasileiro. **Carmen Steffens**, 2016. Disponível em: <<http://www.carmensteffens.com/br/quem-somos/>>. Acesso em: 04 out. 2016.