

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

Thaís Norberlandi Barbosa

**MARCAS SEM FRONTEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA LABELLAMAFIA**

FLORIANÓPOLIS  
2017

Thaís Norberlandi Barbosa

**MARCAS SEM FRONTEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA LABELLAMAFIA**

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

**Orientadora:** Prof. Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti

FLORIANÓPOLIS  
2017

THAÍS NORBERLANDI BARBOSA

**MARCAS SEM FRONTEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA LABELLAMAFIA**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0, atribuída pela banca constituída pela orientadora e membros abaixo relacionados.

Florianópolis, 26 de Junho de 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti - Orientadora

---

Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos

---

Prof. Dra. Marialice de Moraes

## RESUMO

A economia brasileira tem ocupado uma posição de mais evidência no cenário econômico mundial, trazendo oportunidades para as empresas de se inserirem no mercado global. Dentro deste contexto, a internacionalização de empresas e de suas marcas surge como estratégia competitiva para o sucesso da sua inserção no mercado internacional. O presente estudo visa analisar a internacionalização como vantagem competitiva para empresas do setor de moda. A análise é feita por meio da contextualização das teorias tradicionais de internacionalização, notadamente o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético, os conceitos-chave do processo de internacionalização das marcas e as características inerentes ao setor de moda. A importância do valor da marca e das estratégias de comunicação global para a internacionalização da marca tem ligação direta com o seu sucesso. As referidas teorias, o *brand equity* e a utilização das redes sociais para comunicar globalmente com seu mercado consumidor, serão utilizados para estudar o processo de internacionalização da empresa Labellamafia. A consolidação no mercado global da marca Labellamafia mostra que a internacionalização da marca antes da internacionalização de seu produto foi capaz de trazer vantagens competitivas reais para as empresas do setor de moda e facilitou a inserção do produto no mercado estrangeiro.

**Palavras-chave:** Internacionalização de marcas. Moda. Brand equity. Redes sociais.

## **ABSTRACT**

The Brazilian economy has occupied a position of more evidence in the world economic scenario, bringing opportunities for companies to enter the global market. Within this context, the internationalization of companies and their brands emerges as a competitive strategy for the success of their entrance in the international market. The present study aims to analyze internationalization as a competitive advantage for companies in the fashion sector. The analysis is made through the contextualization of the traditional theories of internationalization, notably the Uppsala Model and the Eclectic Paradigm, the key concepts of the internationalization process of the brands and the inherent characteristics of the fashion sector. The importance of brand value and global communication strategies for brand internationalization is directly linked to its success. The internationalization theories, the brand equity and the use of social networks to communicate globally with its consumer market will be used to study the internationalization process of Labellamafia. The consolidation in the global market of Labellamafia brand shows that the internationalization of the brand before the internationalization of its product was able to bring real competitive advantages to the companies of the fashion sector and facilitated the insertion of the product in the foreign market.

**Keywords:** Brand internationalization. Fashion. Brand equity. Social networks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da cadeia de estabelecimento.....	16
Figura 2 - Classificação de modos de entrada.....	20
Figura 3 - Dimensões do <i>Brand Equity</i> .....	33
Figura 4 - Loteamento Firenze Business Park, Palhoça, SC, Brasil.....	37
Figura 5 - Logo da Labellamafia.....	38
Figura 6 - Pontos de venda ao redor do mundo.....	38
Figura 7 - Linha Ultimate Series.....	40
Figura 8 - Linha Push Up.....	41
Figura 9 - Linha Unbroken.....	41
Figura 10 - Campanhas internacionais.....	42
Figura 11 - Novas marcas do Grupo Labellamafia (LaMafia e GxA).....	43
Figura 12 - Alice Matos.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas por país no e-commerce internacional em 2016.....	47
Gráfico 2 - Porcentagem das exportações por região (2016).....	49
Gráfico 3 - Projeção em US\$ para 2017-2020.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - O modelo de escolha do modo de entrada de Dunning.....	19
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACC	Contratos de Câmbio
ACE	Adiantamento sobre Cambiais Entregues
APEX	Agência de Promoção de Exportações
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COO-effect	<i>Country of origin effect</i>
FIESC	Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina
IDE	Investimento Direto Externo
MRE	Ministério das Relações Exteriores
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OMC	Organização Mundial do Comércio
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
SKUs	<i>Stock Keeping Units</i> (Unidades de Estoque)

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....</b>	<b>13</b>
1.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	13
1.1.1 Modelo de Uppsala.....	14
1.1.2 Paradigma Eclético de Internacionalização.....	16
1.2 MODOS DE ENTRADA .....	18
1.2.1 Exportação .....	19
1.2.2 Vias contratuais .....	20
1.2.3 Alianças estratégicas.....	21
1.2.4 Investimento Direto Externo (IDE).....	22
1.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO À INTERNACIONALIZAÇÃO .....	<b>23</b>
1.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS .....	26
<b>2 FATORES DE COMPETITIVIDADE .....</b>	<b>27</b>
2.1 AS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DA MODA .....	28
2.2 O VALOR DA MARCA .....	30
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO GLOBAL .....	32
<b>3 ANÁLISE DA EMPRESA: O CASO DA LABELLAMAFIA .....</b>	<b>35</b>
3.1 HISTÓRICO .....	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	38
3.2.1 O produto.....	39
3.2.2 A marca.....	42
3.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	45
3.3.1 Histórico.....	45
3.3.2 Análise.....	47
3.3.3 Perspectivas.....	51
<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>

## INTRODUÇÃO

A economia mundial tem se caracterizado por um forte crescimento das trocas internacionais nas últimas décadas - havendo crescido de 130 bilhões de dólares em 1960 para 9 trilhões em 2000 (GALVÃO, 2007). Cada vez mais, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global e integrado, criando-se novos espaços de integração formal que facilitam as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios (DIAS, 2007). Este novo cenário, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência das empresas, abre portas para inúmeras oportunidades.

Com a globalização e o acirramento da concorrência internacional, as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global. Por este motivo, internacionalizar tem sido palavra-chave para as estratégias empresariais, tanto das grandes empresas como de pequenas e médias. A internacionalização é definida por Rosa e Rhoden (2007) como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem.

Historicamente, esse processo é mais frequente nas empresas de países desenvolvidos, que em geral contam com mais capacidade financeira e tecnológica para investimentos. Entretanto, com a ampla abertura de mercados, e as consequências que isso implica em nível de concorrência e exigência dos consumidores, as empresas de países em desenvolvimento se vêem sem outra opção a não ser se internacionalizarem também.

Dentro deste contexto, a internacionalização de marcas surge como estratégia competitiva para empresas que buscam se inserir no mercado internacional. O uso de plataformas de mídias sociais, alinhado com uma sólida identidade de marca, impulsiona esse processo e auxilia a conexão entre possíveis consumidores e empresa.

Por fim, esta monografia pretende abordar o fenômeno da internacionalização, analisando as suas determinantes, os modos de entrada no mercado e fatores que determinam a sua seleção. Para isso, serão analisados os modelos tradicionais de internacionalização de empresas e de marcas, assim como o papel desempenhado pelas plataformas de mídias sociais. Para aplicação dos conceitos teóricos selecionou-se o caso da Labellamafia, uma das maiores marcas de roupas fitness do Brasil. Em atividade desde 2007, a empresa iniciou seu

processo de internacionalização em 2013, estando hoje presente em mais de 80 países nos diversos modelos de negócios.

## **OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS**

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a internacionalização como estratégia competitiva para empresas do setor de moda, a partir da análise do caso da Labellamafia.

Para cumpri-lo, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Analisar teoricamente os determinantes da internacionalização de empresas e de marcas, explorando as teorias tradicionais, os modos de entrada no mercado e as políticas públicas de fomento à internacionalização.
- II. Examinar os fatores de competitividade, como o valor da marca e o papel das estratégias de comunicação global na internacionalização.
- III. Explorar o processo de internacionalização da Labellamafia e relatar as relações entre este processo e as abordagens teóricas revisadas.

## **METODOLOGIA**

Em vista de desenvolver o tema e para que sejam cumpridos os objetivos, serão consideradas diferentes fontes científicas, como livros, artigos, teses e outras contribuições acadêmicas, além de fontes bibliográficas primárias. O material-fonte foi levantado a partir de portais científicos, como Scielo, Google Scholar e Science Direct, além da base de dados da empresa analisada.

Para a aplicação dos conceitos teóricos selecionou-se o caso da Labellamafia, uma das maiores empresas de roupas femininas fitness do Brasil. Para recolher informação, recorreu-se principalmente a entrevistas com alguns dos responsáveis da empresa escolhida. É importante salientar que já existia um conhecimento e contato regular com ela, por motivos profissionais, e também no que se refere à temática de internacionalização, o que facilitou o processo de reunião de elementos.

Em termos de estrutura, o trabalho compõe-se nas seguintes partes: a parte pré-textual trata da contextualização do tema da definição dos objetivos. O capítulo 1 faz a revisão da literatura acerca das temáticas da internacionalização de empresas, modos de entrada e políticas públicas de fomento à internacionalização de empresas brasileiras. O capítulo 2 faz uma segunda revisão teórica, analisando os fatores competitivos que auxiliam a inserção de empresas em novos mercados. O capítulo 3 explora o processo de internacionalização da Labellamafia. Finalmente, na seção pós-textual, apresentam-se as conclusões e considerações finais.

O princípio metodológico para nortear o presente estudo será de contribuição teórica para o campo do Comércio Exterior e do Marketing Internacional.

## 1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A progressiva liberalização do comércio internacional aumentou a concorrência entre os mercados, trazendo novas oportunidades e ameaças para as empresas. O cenário atual de competição global faz com que mesmo as empresas que não almejam expandir suas operações para o mercado externo sejam inseridas dentro desta competição, já que precisarão competir com concorrentes internacionais por fatias do seu próprio mercado interno.

A internacionalização é aqui entendida como um processo que, ao longo do tempo, a empresa se envolve em operações fora de seu país de origem a partir de qualquer parte de suas atividades de produção ou de venda (DIB, 2008). Tal envolvimento pode incluir matérias-primas, produtos acabados ou até partes cadeia de valor.

No mercado de moda, assim como em inúmeros outros setores, a elevada concorrência, a alta volatilidade e o excesso de oferta são responsáveis por tornar o cliente cada vez mais exigente e crítico em relação às suas escolhas e ao valor entregue por produtos e serviços. Para contornar essa situação, a internacionalização da marca e de suas operações surgem como estratégia competitiva para agregar valor ao seu produto e diferenciá-lo dos seus concorrentes (RESENDE et al., 2011).

Neste contexto, o presente capítulo se propõe a fazer uma revisão sobre as teorias tradicionais da internacionalização de empresas, os possíveis modos de entrada no mercado exterior, as políticas públicas que fomentam a internacionalização das empresas brasileiras e, por fim, os aspectos da internacionalização de marcas.

### 1.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Diversas teorias têm como foco de estudo o fenômeno da internacionalização apresentando diferentes motivos e abordagens que impulsionam a presença das empresas no mercado estrangeiro. Entretanto, estudos mais recentes classificam essas teorias em duas linhas de pensamento (SOUZA; FENILI, 2012): a primeira, sob uma ótica comportamental, estuda a internacionalização a partir das atitudes e percepções dos tomadores de decisão das organizações; a segunda, de cunho

econômico, foca no caminho da otimização de retornos econômicos, minimizando custos de transação ou visando a vantagem competitiva (BARRETO; ROCHA, 2003 apud SOUZA; FENILI, 2012).

A principal teoria histórica da vertente de cunho comportamental é o Modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), enquanto os estudos baseados nos processos econômicos tem maior destaque o Paradigma Eclético da Internacionalização (ou Paradigma OLI) de Dunning (1980; 1988). Esta seção apontará os principais conceitos-chave de ambas as teorias e posteriormente buscará identificar qual das duas explicam melhor a realidade da empresa analisada no estudo de caso.

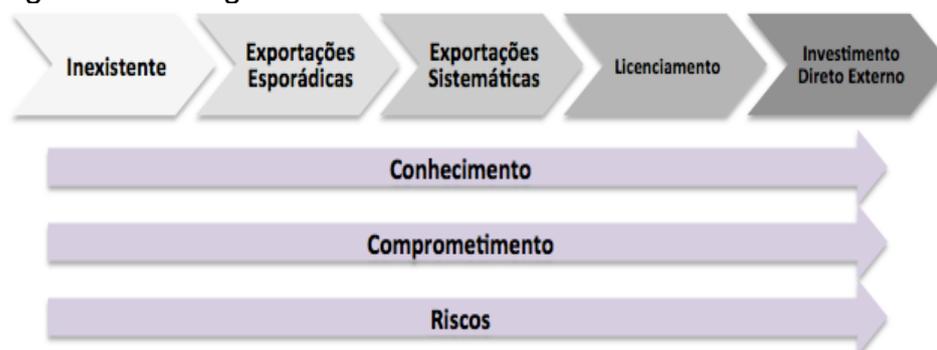
### 1.1.1 Modelo de Uppsala

O modelo propõe que o processo de internacionalização é influenciado pelos níveis de conhecimento e compromisso das empresas com os mercados estrangeiros (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Segundo a escola, o conhecimento do mercado é adquirido apenas operando diretamente em um mercado (ou seja, aprender fazendo). À medida em que o conhecimento é adquirido, as empresas aumentam seu compromisso de mercado, e assim determinam a velocidade, a seleção de mercado e modo de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo tem como ponto-chave a questão da distância psíquica entre os países e a cadeia de estabelecimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). A cadeia de estabelecimento é o processo de desenvolvimento gradual da empresa em determinado mercado internacional, onde o investimento sequencial de recursos e o montante investido dependem do grau de conhecimento do mercado-alvo.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) ilustram a cadeia de estabelecimento propondo a existência de cinco estágios de evolução na internacionalização de uma empresa, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma da cadeia de estabelecimento



Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, adaptada).

**1º estágio:** não há qualquer tipo de atividade exportadora.

**2º estágio:** as exportações são ocasionais, não havendo comprometimento de recursos para o mercado estrangeiro.

**3º estágio:** as exportações passam a ser sistemáticas com o auxílio de agentes independentes.

**4º estágio:** a empresa investe em subsidiárias e filiais no exterior para gerir suas exportações.

**5º estágio:** a empresa investe no estabelecimento de unidades produtivas no exterior.

Os autores, entretanto, reconhecem que nem sempre as empresas seguem todos os estágios da cadeia de estabelecimento. Por um lado, há mercados que não justificam o investimento em unidades produtivas (por não serem grandes o suficiente, por exemplo), ao mesmo tempo em que empresas com muitos recursos podem avançar diretamente para os estágios finais do esquema proposto (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

A segunda característica apontada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psíquica, definida como a soma de fatores que impedem ou atrapalham o fluxo de informações entre países e estabelecem os obstáculos e os destinos à internacionalização. Entre estes fatores, estão o nível educacional, valores culturais, práticas gerenciais, idioma e sistema político entre os países envolvidos. Freitas (2016) argumenta que este conceito é inserido para explicar a escolha dos primeiros mercados nos quais a empresa deseja se inserir. A ideia por trás deste conceito é que as empresas tendem a investir em mercados com características semelhantes aos seus, aonde a distância psíquica é menor.

Por consequência, são quatro os pressupostos básicos que fundamentam o modelo:

(a) o maior obstáculo da internacionalização é a falta de conhecimento e recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975);

(b) o conhecimento adquirido por meio da experiência é essencial no processo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975);

(c) o investimento de recursos pelas empresas que se internacionalizam é gradual (JOHANSEN; VAHLE, 1977);

(d) a internacionalização é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico (CARLSON, 1975 apud SOUZA; FENILI, 2012).

Embora exista uma substancial quantidade de pesquisas que observam a internacionalização gradual e sequencial sugerida pelo modelo de Uppsala, há diversos exemplos práticos contrários a este padrão (AXINN; MATTHYSSENS, 2002). Childs e Jin (2014), em seu estudo sobre a eficácia do modelo na internacionalização de empresas do setor varejista de moda, postulam que ele não é inteiramente aplicável a este setor.

Em suma, duas razões principais podem explicar por que as marcas de moda não seguem o padrão gradual que o modelo sugere: em primeiro lugar, as empresas do setor de moda visam nichos de mercado específicos que se assemelham em qualquer lugar do mundo, o que auxilia na atração de mercados globais e diminuem as barreiras à entrada (CHILDS; JIN, 2014). Além disso, a imagem da marca também influencia a tomada de decisão da internacionalização, uma vez que o reconhecimento da marca pelos consumidores contribui na velocidade da internacionalização e seleção do mercado externo. Este argumento é respaldado por Wong e Merrilees (2007), que argumentam que o valor da marca desempenha um papel importante no marketing internacional, uma vez que quando os consumidores estão cientes da mesma, é necessário menos esforço e tempo para convencer a venda de seus produtos.

### 1.1.2 Paradigma Eclético de Internacionalização

A teoria do Paradigma Eclético, ou modelo OLI, proposto por Dunning (1980), sugere que as empresas decidem se expandir para mercados estrangeiros como um movimento estratégico pela busca de um ou mais dos seguintes fatores: recursos

naturais (busca da exploração de matérias-primas e recursos naturais mais baratos); mercados (mercados vizinhos ao país de investimento); eficiência produtiva (economias de escala e redução de custos); ativos estratégicos (inovação e canais de distribuição) (FREITAS, 2016).

O modelo afirma que as empresas precisam ter recursos que as tornam competitivas no mercado internacional, como conhecimento e tecnologia, além das vantagens competitivas, conhecidas por vantagens de propriedade (O - *ownership*) e vantagens de localização (L - *location*), que resultam na tomada de decisão em internalizar (I - *internalization*) sua produção internacionalmente ou não (DUNNING, 1988).

Primeiro, as vantagens de propriedade (O) referem-se aos ativos que são específicos da natureza e nacionalidade do proprietário, caracterizadas pela propriedade tecnológica e intelectual da empresa (como patentes, marcas e capacidade de produção), pela diferenciação do produto, acesso a mercados e a fontes de matéria-prima, além da ocorrência ou não de uma multinacionalização prévia (FREITAS, 2016).

As vantagens locacionais (L), por sua vez, são caracterizadas pela presença de atrativos locais específicos de cada região, como o potencial do mercado consumidor, regulamentos que afetam os negócios nos países (ZHAO; DECKER, 2004), as perspectivas de crescimento do mercado, o nível de desenvolvimento econômico e infraestrutura do país-alvo, além da presença de concorrentes diretos e da existência de políticas públicas que facilitem a entrada no mercado (FREITAS, 2016).

Tendo analisado as vantagens de propriedade e de localização, a empresa define qual o melhor caminho para explorar suas capacidades internas em conjunto com os atrativos da região escolhida. Sendo assim, a decisão de internalizar suas atividades no mercado-alvo ou optar por outros modos de entrada depende do estudo das vantagens de propriedade e localização.

Por fim, as vantagens de internalizar (I) a produção são: redução de custo das transações, proteção do direito de propriedade, redução da incerteza e controle sobre a oferta e o aproveitamento das externalidades (DUNNING, 1988). De acordo com Dunning (1988), a escolha pela internalização da produção depende do tamanho da rede de benefícios que ela trará. Segundo sua metodologia, empresas que combinam os três aspectos do paradigma tendem a optar pelo investimento

direto externo; enquanto firmas que possuem vantagens apenas de propriedade optam por modos de entrada ligadas ao licenciamento; e aquelas que combinam vantagens de propriedade e internalização entram no mercado global via exportações. A síntese disso pode ser vista no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - O modelo de escolha do modo de entrada de Dunning

Modo de penetração	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

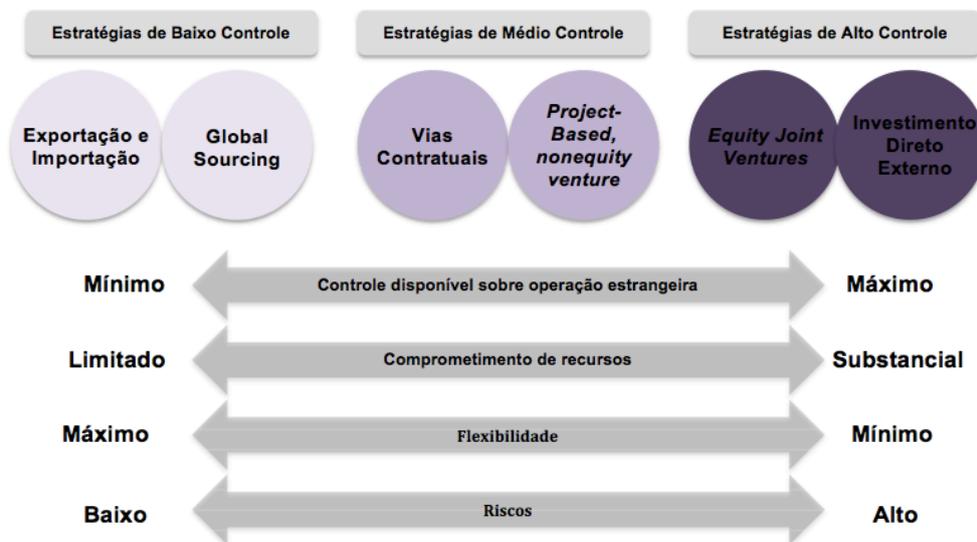
Fonte: JP Le Maire (1999 apud DIAS 2007, adaptado).

## 1.2 MODOS DE ENTRADA

Uma vez que a empresa decide se internacionalizar, surge a necessidade de decidir a forma de penetração nos mercados externos. De acordo com Li e Guisinger (1991), o modo de entrada escolhido influencia a performance da empresa no mercado internacional. Esta seção se presta ao levantamento de conceitos em torno do tema, que posteriormente guiarão a análise descritiva do processo de internacionalização da Labellamafia retratada no estudo de caso.

Os modos de entrada são conceituados de diferentes maneiras por diversos autores, e neste trabalho foi escolhida a sugestão de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012), que divide os modos de entrada em Exportação, Vias Contratuais e Investimento Direto Externo (IDE). Os autores classificam os diferentes modos de entrada de acordo com o grau de controle aplicado pela empresa, ilustrado na Figura 2. Na sequência, os modos são apresentados em mais detalhes.

Figura 2 - Classificação de modos de entrada



Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012, adaptada).

### 1.2.1 Exportação

A exportação de bens ou serviços se refere à estratégia de produzir produtos ou serviços em seu país de origem e comercializá-lo e distribuí-lo em outros países. Na maioria dos casos, a empresa gerencia suas operações internacionais em grande parte no país de origem (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

Este modo é considerado por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012) como uma estratégia de baixo controle sobre as operações no exterior porque a empresa delega uma responsabilidade considerável aos parceiros estrangeiros, como distribuidores ou varejistas. Além disso, é considerada flexível, pois o exportador pode entrar e sair dos mercados com bastante facilidade, com risco e despesa mínimos.

Este modo de entrada pode ser empregado repetidamente durante o processo de internacionalização da empresa, geralmente nos estágios iniciais e novamente a partir das instalações de produção que a empresa eventualmente estabelece em vários locais estrangeiros, destinadas a mercados em outros países. De acordo os autores, empresas internacionais experientes geralmente exportam em combinação com outras estratégias, como *joint venture* e Investimento Direto Externo (IDE).

A exportação indireta é realizada com a contratação de intermediários localizados no país de origem da empresa. Os pequenos exportadores, ou novos

para negócios internacionais, contratam um terceiro responsável por encontrar compradores estrangeiros, enviar os produtos e ser pagos. A principal vantagem desse modelo é que ele fornece uma maneira de penetrar nos mercados externos sem a complexidade e os riscos de uma exportação mais direta. A empresa pode começar a exportar sem nenhum investimento incremental em capital fixo, baixos custos de inicialização e poucos riscos, mas com perspectivas de vendas incrementais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

Por outro lado, a exportação direta é tipicamente conseguida com a contratação de intermediários localizados no mercado externo. Os intermediários estrangeiros servem como uma extensão do exportador, negociando em nome do exportador e assumindo responsabilidades como gerenciamento local da cadeia de suprimentos, preços e serviço ao cliente. A principal vantagem da exportação direta é que ela dá ao exportador mais controle sobre o processo de exportação e o potencial de maiores lucros, além de permitir uma relação mais próxima com o mercado. No entanto, o exportador também deve dedicar muito tempo, recursos humanos e corporativos no desenvolvimento e gerenciamento de operações de exportação (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

Um terceiro tipo de exportação é proposto por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012). De acordo com os autores, esse acordo de exportação ocorre quando a empresa cria um escritório de vendas ou uma filial no mercado externo para lidar com atividades de marketing, distribuição física, promoção e serviço ao cliente. A empresa realiza grandes tarefas diretamente no mercado externo, como participação de feiras, realização de pesquisa de mercado, prospecção de varejistas e busca e atendimento a clientes.

### 1.2.2 Vias contratuais

O segundo modo de entrada proposto por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012) se trata de transações que implicam a troca contratual de serviços ou intangíveis. Essa troca pode ocorrer com a implementação de acordos de licença ou com o sistema de franquias. No primeiro caso, o licenciador celebra um acordo contratual com um parceiro estrangeiro para permitir ao parceiro o direito de utilizar determinada propriedade intelectual durante um determinado período de tempo em troca de royalties ou outra compensação. Já no segundo caso, o franqueador

concede a outra empresa o direito de usar todo um sistema de negócios (incluindo os planos de marketing, os manuais, a competência, o sistema de gestão, os serviços, os padrões e procedimentos, a monitoração da qualidade) em troca de taxas, royalties ou outras formas de compensação. Nessa última opção, os franqueadores são considerados essencialmente licenciados mais sofisticados.

Barbosa (2004) destaca como vantagens para o franqueador a rapidez e facilidade na expansão do negócio, o aumento da cobertura geográfica, da participação de mercado e da rentabilidade, a redução dos custos de propaganda, a melhoria da publicidade. Como desvantagens para o franqueador, ele destaca a perda do controle sobre o negócio e o aumento da dificuldade de mantê-lo padronizado.

### 1.2.3 Alianças estratégicas

Alianças estratégicas são entendidas por Cerceau e Tavares (2002) como uma coalizão entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos estratégicos e que beneficiam todas as partes envolvidas. Wright, Kroll e Parnell (2009) vão mais além na definição e complementam que em uma aliança os custos, riscos e benefícios são compartilhados em prol de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios.

As alianças ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de diversos tamanhos. Estabelecer uma aliança requer um planejamento de longo prazo, investimento em relacionamento e devem proporcionar aos envolvidos mais probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhos na operação internacional (LORANGE; ROOS, 1996). Essa formação tem se tornado cada vez mais importante na intensificação dos negócios internacionais competitivos e torna-se uma opção viável para empresas agressivas de manterem suas estratégias individuais (ROIK; MATOS, 2008).

De acordo com a Figura 2, as alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de alto risco, baixa flexibilidade e de alto controle estratégico. Os tipos mais comuns de alianças são conhecidos por *“joint ventures”*. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012), existem dois tipos comumente encontrados em negócios internacionais: *equity joint ventures* (empreendimentos conjuntos de

capital) e *project-based, nonequity ventures* (empreendimentos baseados em projetos, não capitalizados).

As *joint ventures* são normalmente formadas quando nenhuma parte possui todos os ativos necessários para explorar uma oportunidade disponível. Normalmente, o parceiro estrangeiro contribui com capital e tecnologia, enquanto o parceiro local contribui com a utilização das instalações, conhecimento da cultura local e mão de obra e matérias-primas baratas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012). Por outro lado, as *project-based, nonequity ventures* são alianças na qual os parceiros criam um projeto com um escopo relativamente limitado e um cronograma bem definido, sem criar uma nova entidade legal. Combinando equipe, recursos e capacidades, os parceiros colaboram em novas tecnologias ou produtos até que o empreendimento seja frutífero ou deixem de considerar a colaboração valiosa.

#### 1.2.4 Investimento Direto Externo (IDE)

Este modo de entrada é definido por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012) como a estratégia de internacionalização na qual a empresa estabelece uma presença física no exterior por meio da propriedade direta de ativos produtivos, tais como capital, tecnologia, mão de obra, terrenos, instalações e equipamentos.

O IDE é a estratégia de entrada mais avançada, complexa e é mais associada às grandes multinacionais que possuem extensa presença física em todo o mundo. Como isso envolve o investimento de recursos substanciais para estabelecer uma presença física no exterior, o IDE é mais arriscado do que outras estratégias de entrada, conforme ilustra a Figura 2.

Os autores classificam as atividades de IDE por forma (*greenfield* versus fusões e aquisições) e natureza de propriedade (subsidiária integral versus *joint venture*).

O investimento *greenfield* ocorre quando a empresa investe na construção de uma nova unidade produtiva, instalações administrativas ou subsidiária de marketing, em oposição à aquisição de instalações (ou empresas) já existentes. Os governos dos países anfitriões são os maiores interessados em estimular o investimento *greenfield*, pois ele cria novos empregos, facilita a transferência de tecnologia e *know-how* e melhora o *network* da região. No entanto, as empresas

podem favorecer a aquisição porque, ao adquirir uma empresa existente, é possível obter acesso aos seus ativos acumulados, como planta, equipamentos, recursos humanos, bem como acesso a fornecedores e clientes existentes. Ao contrário do *greenfield*, a aquisição fornece um fluxo imediato de receita e acelera o retorno do investimento da multinacional.

Já a fusão é um tipo especial de aquisição em que duas empresas se juntam para formar uma nova maior. Esta opção é mais comum entre aquelas de tamanho similar, porque são capazes de integrar suas operações em uma base relativamente igual, aceleram a aprendizagem e o compartilhamento de recursos entre parceiros, aumentam as economias de escala, reduzem custos de atividades duplicadas, entre outros.

Os investidores de IDE também podem escolher o nível de controle que desejam ter no investimento. Ao optar pelo controle total da operação, o investidor assume propriedade integral no negócio e assegura o gerenciamento completo sobre suas operações. Em contraste, uma *joint venture* de capital é um tipo de parceria em que uma empresa separada é criada por meio do investimento por duas ou mais empresas que ganham propriedade conjunta da nova entidade. Um parceiro em uma *joint venture* pode ter maioria, igual (50-50) ou propriedade minoritária.

Por fim, conclui-se que conforme a complexidade da operação e dos recursos envolvidos, aumentam-se também os riscos envolvidos. Diversos países, sejam eles desenvolvidos ou emergentes, adotam uma participação ativa no processo de internacionalização do capital privado, por meio do fornecimento de linhas de financiamento, relatórios sobre mercados promissores, seguros e garantias, a fim de extrair os benefícios da integração aos fluxos mundiais de capitais (SANTOS, 2015). Por este motivo, a seção seguinte tem por finalidade ressaltar as políticas públicas de fomento à internacionalização das empresas brasileiras.

### 1.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO À INTERNACIONALIZAÇÃO

No Brasil, os programas de promoção às exportações estão, em geral, associados a instrumentos tributários e financeiros, os quais proporcionam redução de custos fiscais e ganhos de receita no âmbito da atividade exportadora (ALVAREZ, 2013). A isenção de impostos das exportações é legitimada pelas regras

da Organização Mundial do Comércio (OMC) e está determinada constitucionalmente<sup>1</sup>.

Os instrumentos públicos brasileiros podem ser classificados como *fiscais* ou *financeiros*. De acordo com Alvarez (2013), os instrumentos fiscais são operados de modo a exonerar ou restituir às empresas exportadoras alguns tributos relativos à produção e/ou comercialização de seus produtos. Por sua vez, os mecanismos públicos financeiros são contribuições de recursos oriundos do Tesouro Nacional e operacionalizado por uma instituição bancária (BNDES ou Banco do Brasil).

Os principais canais por onde se promovem as exportações brasileiras configuram-se por:

- Concessão de aval e recursos às micro e pequenas empresas (via Sebrae e BNDES);
- Financiamento pré e pós-embarque e equalização de taxas de juros (via BNDES e Banco do Brasil);
- Desoneração e restituição fiscal de tributos incidentes no processo de exportação;
- Apoio à imagem e internacionalização dos produtos brasileiros promovidos, por exemplo, pelo MDIC e Ministério das Relações Exteriores (MRE) com ferramentas como “Exporta Fácil”, “Radar Comercial”, “Vitrine do Exportador” e “Portal Brasileiro do Comércio Exterior”.

Além disso, os principais mecanismos de política de promoção das exportações atualmente mais relevantes são:

- a) Regime *Drawback*: regime aduaneiro especial que prevê a suspensão, a isenção ou a restituição dos tributos incidentes na importação ou compra no mercado interno de mercadoria aplicada na industrialização de um produto exportado ou a exportar.
- b) Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC) e Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE): o primeiro é um financiamento pré-embarque da mercadoria, enquanto o segundo é concedido pós-embarque. Ambos se caracterizam por permitir melhores prazos e custos mais baixos aos exportadores.

---

<sup>1</sup> Artigo 149 da Constituição Federal.

- c) Programa de Financiamento às Exportações (PROEX): tem como escopo proporcionar mais competitividade mediante a concessão de financiamentos (pós-embarque) e pagamento de equalização de taxa de juros.
- d) BNDES-Exim: destinado à expansão das exportações mediante criação de linhas de apoio (pré e pós-embarque), em condições competitivas com as linhas similares oferecidas no mercado internacional.
- e) Agência de Promoção de Exportações (APEX): voltada para as micro, pequenas e médias empresas, tem por função buscar novos mercados no exterior e promover a cooperação com o empresariado brasileiro no sentido de aumentar suas vendas no exterior. Também funciona como financiadora, analisando projetos propostos.
- f) Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina (FIESC): órgão regulador autorizado pelo governo para emitir os laudos de análise de produto, certificado de origem.

Essas sucessivas ações demonstram o papel assumido pelo Estado brasileiro, nas últimas décadas, na inserção mais autônoma do país nas cadeias de produção mundiais (SANTOS, 2015). A reorientação do papel do BNDES e sua participação direta na promoção de *players* mundiais têm sinalizado o estabelecimento de novos arranjos entre o Estado e o empresariado nacional (SANTOS, 2015).

Entretanto, Alvarez (2013) aponta que, segundo um estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI), uma crítica feita pelas empresas exportadoras remete ao alto grau de exigências para o acesso ou mesmo a falta de informações sobre os instrumentos. Ainda de acordo com o autor, cerca de 20% das firmas que se encaixariam no perfil de utilização não conhecem mecanismos de ressarcimento de tributos.

Para Sennes; Mendes (2009, p. 157), apesar das iniciativas do governo e do BNDES, “não se observam ainda ações coordenadas para a definição de estratégia nacional sobre o assunto, nem a estrutura de políticas públicas que poderiam apoiar tal estratégia. (...) uma série de iniciativas pontuais, e por vezes *ad hoc*, não permite que se conclua pela existência de uma política delineada de internacionalização de empresas brasileiras”.

Para Santos (2015), quando se considera o conjunto de políticas fundamentais à internacionalização produtiva, nota-se a ausência de uma política

coordenada (exemplos: liberalização de IED, acordos bilaterais de promoção e proteção de investimentos, informação e alargamento dos circuitos espaciais de produção das empresas brasileiras) que apoie a internacionalização dos capitais privados brasileiros.

#### 1.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS

De acordo com Machado (2013), os principais aspectos teóricos relacionados ao tema de internacionalização de marcas são a decisão do posicionamento da marca, a formação do seu *brand equity*, o efeito país de origem e conceito marca país. Embora estes aspectos exerçam influência no sucesso da internacionalização de uma marca, geralmente são abordados na literatura separadamente. Para o autor, a interdependência entre posicionamento e *brand equity* é direta e será mais esclarecida no capítulo teórico seguinte. Na presente seção, será abordado o efeito país de origem e o conceito marca país.

O efeito país de origem ou “COO-effect” (Country of origin effect) é definido como a alteração na maneira como os consumidores avaliam os produtos, independentemente de suas características intrínsecas ao saber que são oriundos de um determinado país (ROTH; ROMEO, 1992 apud MACHADO, 2013). A importância do efeito país de origem baseia-se na premissa de que produtos originados em países que desfrutam uma imagem positiva junto aos consumidores tendem a ser melhor avaliados. De acordo com Machado (2013), os estereótipos a respeito dos países de origem influenciam fortemente essas avaliações e julgamentos.

Uma vez compreendidos os efeitos e a relevância que a imagem do país de origem tem nos processos de escolha dos consumidores, torna-se relevante compreender o que compõe a imagem de um país e como esta pode ser gerenciada. Para Anholt (2002), são diversas as considerações na construção e gestão da imagem de um país. Dentre elas, estão: a condução do *branding* interno e o desafio de comprometer a sociedade num projeto nacional; a desejável harmonização da política externa e a diplomacia como estratégia; o gerenciamento de variáveis pouco controláveis da comunicação, como esportistas, artistas e celebridades; além do efeito de eventos críticos, como desastres naturais e guerras.

Diante da complexidade de controlar e manipular esses fatores, Anholt (2002) afirma ser mais prudente optar apenas pela gestão da marca país, ao invés de procurar reposicioná-la radicalmente, uma vez que um país não pode ser tratado como um produto comercial. Entretanto, de fato, a cultura de um país impulsiona mais facilmente a internacionalização de certos produtos e marcas, principalmente porque parte da percepção da sua cultura se deve aos produtos que se destacam nele (MACHADO, 2013).

Outro aspecto importante que marcas em processos de internacionalização devem considerar, de acordo com Keller (2008), é manter a força e coesão de seu conjunto de elementos de marca, como seu nome, logo, *slogan* etc. Segundo o autor, quanto menos alterações nos elementos de marca, melhor e mais fácil se torna a sua comunicação com o público-alvo.

Além disso, o quanto a marca deve se adaptar à cultura local ou manter sua identidade original do país de origem também interfere no seu sucesso. Machado (2013) aponta que, de um lado, comportamentos culturais globais disseminados pelos novos meios de comunicação globais sugerem certa homogeneização cultural. No entanto, de outro lado, as pessoas não querem perder suas raízes e continuam fiéis à parte de seus padrões culturais originais. Neste sentido, fica sob responsabilidade das empresas decidirem pelo nível de customização local ou padronização global das suas marcas.

Por fim, outros dois aspectos importantes na consolidação da marca no mercado internacional são referentes ao seu posicionamento da marca e à formação de seu *brand equity* (MACHADO, 2013). Ambos os fatores são examinados na próxima seção com mais profundidade.

## **2 FATORES DE COMPETITIVIDADE**

De acordo com Mitroff (1987 apud DIAS 2007), todos os negócios atuais são globais e apenas as empresas que entendem claramente as novas regras de negociar em uma economia mundial é que prosperarão, todas as outras não sobreviverão. Assim, este capítulo pretende analisar os fatores que possibilitam a inserção de empresas em novos mercados, isto é, os fatores que são determinantes para a sua competitividade.

É importante ressaltar que não serão abordados todos os fatores de competitividade, tendo-se efetuado uma seleção de alguns que se consideram particularmente relevantes para as empresas do setor de moda. Especificamente, serão abordados dois fatores, os quais, de acordo com Moore, Fernie e Burt (2000), trazem vantagens competitivas às empresas de moda no seu processo de internacionalização: o valor da marca e a estratégia de comunicação global.

Em termos estruturais, inicialmente serão esclarecidas as características intrínsecas ao setor de moda que o difere dos demais setores. Em seguida, será tratado o valor da marca como vantagem estratégica. Por fim, na última seção do capítulo, serão apontados os principais canais de comunicação utilizados pelas empresas de moda.

## 2.1 AS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DA MODA

Uma empresa de moda tem a sua identidade que é a sua marca. De acordo com Silva, Vicente e Galina (2013, p. 24), "ela pode desenvolver, criar e vender qualquer tipo de produto, pois uma empresa de moda é acima de tudo uma empresa de design". Logo, o design de um produto, sua qualidade e a estratégia de comunicação aplicada pela empresa são fatores críticos que determinam o sucesso ou não da expansão internacional de uma empresa de moda.

A gestão e desenvolvimento de produtos do setor de moda são mais complexos que os de outros bens de consumo. A maior diferença começa pelo número de *SKUs* (*Stock Keeping Units* - Unidades de estoque) gerenciadas em um ano. Uma empresa neste setor cria uma coleção inteira em uma temporada, e não um ou dois modelos por ano. Como os produtos são usados pelos consumidores, a frase "um tamanho não serve para todos" realmente se aplica.

Ao contrário de *smartphones* ou computadores, que estão disponíveis em no máximo um par de tamanhos, há uma enorme variedade de tamanhos dentro de um

único estilo em produtos de moda. Nos Estados Unidos, por exemplo, uma calça pode ser oferecida em tamanhos de 00 a 14 (00, 0, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14). A gama de variedade pode ser dobrada ou triplicada com a adição de tamanhos *petite* e *plus*, resultando em um grande número de *SKUs* por temporada. Jin e Cedrola (2016) argumentam que, por este motivo, o conceito de economias de escala é menos relevante na produção de moda.

Gerenciar o grande número de itens de vestuário produzidos em uma coleção exige um sofisticado sistema de gestão de estoque. Em um estudo, Fisher (1997) revela que um quarto dos clientes deixa as lojas de mãos vazias porque os itens específicos desejados estão esgotados. O aumento dos níveis de estoque, no entanto, pode resultar em um grande volume de estoque não vendido. Jin e Cedrola (2016) afirmam que, por este motivo, a gestão do estoque é um desafio crítico na indústria da moda.

Outra característica distintiva da indústria da moda é a imprevisibilidade da demanda. Ao contrário de outros bens de consumo, produtos de moda não precisam ser adquiridos regularmente. Pela sua própria natureza, a moda muda ao longo das estações, aumentando os níveis imprevisíveis de demanda. Uma vez que a temporada acaba, produtos de moda não vendem mesmo com a aplicação de descontos consideráveis. A introdução cada vez mais rápida de produtos e os ciclos de produtos mais curtos nos dias de hoje agravam a situação, uma vez que essa imprevisibilidade da demanda torna ainda mais complexa a gestão das ações e da cadeia de suprimentos (JIN; CEDROLA, 2016).

A terceira característica dos produtos de moda são seus significados simbólicos. Vestuário tem funções sociais e psicológicas (JIN; CEDROLA, 2016). De acordo com Evans (1989), as marcas de vestuário são uma forma de demonstrar publicamente o pertencimento a um grupo, de modo que os nomes de marcas são mais relevantes na moda do que em quaisquer outros bens de consumo. Outros bens de consumo, como eletrônicos ou carros, podem ser avaliados com relativa facilidade, uma vez que existem critérios de avaliação específicos, como CPU ou RAM para computadores e consumo de combustível para carros. A avaliação de produtos de moda, entretanto, é bastante subjetiva. Por este motivo, Jin e Cedrola (2016) argumentam que os significados simbólicos criados pela imagem de marca desempenham um papel maior na avaliação de produtos de moda do que em sua funcionalidade.

## 2.2 O VALOR DA MARCA

A marca é uma parte essencial do processo de compra porque é uma soma de elementos tangíveis e intangíveis que permitem aos consumidores aprenderem sobre as características intrínsecas de um produto e sua qualidade (JIN; CEDROLA, 2017). Ela é capaz de comunicar os atributos intangíveis de uma oferta usando um conjunto de símbolos para provocar certas emoções. Como tal, esses elementos simbólicos tendem a prevalecer sobre sua funcionalidade, distinguindo o seu produto dos concorrentes.

Na medida em que a marca agrega valor sob a ótica do cliente ou consumidor, esta capacidade se traduz em uma vantagem competitiva manifestada de várias formas, tais como preço superior, mais participação de mercado, necessidade de menores investimentos em comunicação etc. (MACHADO, 2013). Ao mesmo tempo, seu valor também é capaz de melhorar a experiência do consumidor, aumentando sua capacidade de interpretar e processar informações e ter maior confiança na hora da compra.

Esta capacidade de diferenciação é diretamente relacionada com o conceito de *brand equity*, cujo significado ainda não tem definição concreta na literatura. Aaker (1992) o define como um conjunto de ativos e passivos da marca, vinculados a um nome e símbolo, capazes de aumentar e diminuir o valor do produto oferecido.

Do ponto de vista da avaliação qualitativa de *brand equity*, é possível mensurá-lo em cinco dimensões, propostas por Aaker e Joachimsthaler (2007 apud MACHADO, 2013):

- Conscientização da marca (a facilidade com que ela é reconhecida em uma categoria);
- Qualidade percebida (associações da marca diretamente relacionadas com seu desempenho na categoria);
- Associações de marca (outras associações como personalidade, símbolos, imagem organizacional);
- Fidelidade (grau de adesão à marca);
- Outros ativos (outras fontes de diferenciação da marca).

De acordo com os autores, o fortalecimento do *brand equity* é possível com a melhoria contínua do desempenho da marca nestas cinco dimensões. De forma

resumida, analisaremos cada uma das dimensões e seus desdobramentos em seguida.

O conhecimento da marca e a sua familiaridade levam os clientes a ter uma inclinação por estas marcas versus aquelas menos conhecidas. Para Machado (2013), o desconhecimento e a falta de familiaridade trazem mais insegurança no processo de compra. Além disso, a marca somente passa a ser considerada como uma alternativa de compra quando ela é conhecida e lembrada pelo público.

Outra dimensão formadora do *brand equity*, de acordo com os autores, é a qualidade percebida. A percepção que o cliente tem da qualidade da marca tem influência direta nas decisões de compra e na capacidade de aplicação de preços superiores. Esta percepção de qualidade não está necessariamente baseada em especificações técnicas e funcionalidade do produto, mas sim na construção de percepção de qualidade pelos clientes (MACHADO, 2013). Os autores também afirmam que essa percepção da qualidade também possibilita a extensão da marca de uma categoria para outra.

A dimensão da fidelidade ou lealdade à marca mede a lealdade das pessoas a ela. Clientes leais são menos sensíveis ao preço dos concorrentes, apresentando uma barreira de entrada significativa para os concorrentes. A fidelidade à marca também auxilia a reduzir os custos de marketing, pois a retenção de clientes leais custa menos que adquirir novos.

A quarta dimensão se refere às associações ligadas à marca. Neste campo, os sentimentos para com a marca (tanto positivos quanto negativos), as experiências vividas com o uso do produto e a imagem e personalidade da marca são aspectos que podem ser um importante diferencial. Por fim, a última dimensão se refere aos outros ativos, que podem ser patentes, marcas registradas, contratos e relacionamento com os canais de distribuição.

Figura 3 - Dimensões do *Brand Equity*



Fonte: Aaker (1998, p. 18 apud MACHADO, 2013, adaptada).

De acordo com Jin e Cedrola (2017), ao desenvolver uma marca, a decisão mais importante é seu posicionamento. Ele se materializa por meio da diferenciação da marca versus a concorrência na mente dos clientes. Para Machado (2013), a clareza nos atributos diferenciadores é chave para o sucesso do posicionamento. Esta tarefa, de acordo com Jin e Cedrola (2017), pode ser realizada fazendo quatro perguntas: *qual* é o benefício e o propósito da marca, *quem* é o cliente-alvo, *quais* são os diferenciadores que apoiam e podem criar esse benefício e *quem* é a competição? Este processo de posicionamento molda o *mix* de produtos e a identidade da marca, e uma vez que ambos aspectos são estabelecidos, a empresa precisa comunicar a marca aos seus clientes, o que será descrito na próxima seção.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO GLOBAL

A comunicação com o público-alvo desempenha um papel central no desenvolvimento e manutenção de marcas de moda. Com o alcance cada vez maior da internet e das mídias sociais, um número crescente de marcas globais tem utilizado essas ferramentas para vários fins. De acordo com Jin e Cedrola (2017), podemos classificar os canais de comunicação entre tradicionais e emergentes. Após uma breve visão geral do uso de canais tradicionais, como publicidade e

associação à celebridades, discutiremos o uso de ferramentas emergentes, como as mídias sociais.

A publicidade sempre ocupou um lugar proeminente nas estratégias de comunicação da indústria da moda. A mídia impressa tradicionalmente foi favorecida por empresas de moda, especialmente por marcas de luxo que dependem de imagens. O objetivo da comunicação entre marcas de luxo não é apenas vender, mas também inspirar o consumidor a se identificar com a marca e, por este motivo, aproximadamente 75% de uma revista de moda é de propagandas (JIN; CEDROLA, 2017). De acordo com os autores, no entanto, com o advento da era digital, o uso da mídia impressa tem diminuído gradualmente.

Uma segunda estratégia entre os métodos tradicionais de comunicação é a associação da marca com celebridades. As celebridades e, mais recentemente, os *digital influencers* (indivíduos influentes nas redes sociais) podem auxiliar na divulgação de anúncios e entram em novos mercados atraindo a atenção dos consumidores pela sua influência (JIN; CEDROLA, 2017). Entretanto, para usar efetivamente essa estratégia, a imagem transmitida pela marca deve ser consistente com a celebridade ou influenciador selecionado. Além disso, a pessoa escolhida deve demonstrar integridade e um compromisso contínuo com a marca em detrimento das demais concorrentes, caso contrário o público pode considerar a associação como simplesmente uma estratégia de vendas e perder seu impacto.

Por fim, a disseminação das mídias sociais também mudou a forma como as empresas de moda se comunicam, principalmente devido ao fato de que essas ferramentas possibilitam um alcance global. As mídias sociais são um grupo de aplicativos virtuais que conectam indivíduos, fornecendo uma plataforma para que compartilhem conteúdo (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). As plataformas mais importantes de mídia social incluem o Facebook, Youtube e Instagram.

Para Jin e Cedrola (2017), o Facebook é usado predominantemente para lançar novos produtos, construir relacionamentos com clientes e fãs e criar passarelas digitais exclusivas, enquanto o YouTube representa narrativas sob a forma de vídeos de curta duração. O Instagram, por sua vez, é uma das ferramentas mais conhecidas para as marcas de moda, pois permite aprimorar seus valores fundamentais por meio de imagens. Além disso, a plataforma também pode ser utilizada para as pessoas proporem diferentes estilos e combinações com suas imagens e *hashtags* (#).

Ainda segundo Jin e Cedrola (2017), as mídias sociais facilitam, de fato, o desenvolvimento de atividades de comunicação integradas de forma mais fácil e de baixo custo. Para os autores, essas plataformas estabelecem relações genuínas e em tempo real com os consumidores, permitindo que as marcas se conectem com o público de forma que a publicidade tradicional não permitiria.

### 3 ANÁLISE DA EMPRESA: O CASO DA LABELLAMAFIA

Neste capítulo, primeiramente, serão apresentados o histórico e a caracterização do setor em que a Labellamafia se insere, em busca de se comparar a realidade vivida pela empresa com as teorias abordadas previamente. A partir de então serão analisados o processo de internacionalização pelo qual a empresa passou, os fatores influenciadores deste processo, além de relacionar as decisões tomadas pela empresa diante do ambiente encontrado com o que os estudiosos da internacionalização de empresas propuseram em seus modelos. Por fim, será realizado uma breve perspectiva para o futuro, também relacionada com o conteúdo prévio deste trabalho.

#### 3.1 HISTÓRICO

Fundada em 2007 pelos sócio-proprietários Jairo Amaral (comerciante) e seu filho Giulliano Puga (estilista e empresário), a Labellamafia é hoje uma das maiores empresas de moda fitness do Brasil. A empresa começou sua história confeccionando roupas na linha *nightwear* para o público feminino nas ruas de Florianópolis, com estampas temáticas de tatuagem, arte, logotipo e frases que tomavam conta da peça inteira. Em torno de 2011, Alice Matos, que hoje é esposa de Giulliano e sócio-proprietária da empresa, progredia nas competições de fisiculturismo e participava de competições nacionais e internacionais.

Durante esse período, a empresa começou a confeccionar roupas fitness especialmente para a atleta, com o intuito de divulgar a marca durante as competições e em suas redes sociais (Youtube, Facebook e posteriormente Instagram). Sua alta performance nos palcos e crescente influência nas redes sociais sucedeu em um início de uma demanda nacional e internacional pelos produtos da marca voltados para o ramo fitness.

Em 2011, a empresa encontrou na moda fitness um nicho de mercado ainda não explorado no Brasil e decidiu então apostar neste segmento. Com produção 100% realizada em território brasileiro, as coleções da marca são pautadas pela criatividade, inovação e design. As peças são criadas e confeccionadas em fábrica própria, localizada no loteamento empresarial Firenze Business Park em Palhoça, no estado de Santa Catarina, Brasil. O município da Palhoça foi um dos grandes interessados na transferência da sede, que antes se situava no bairro de São José -

SC. Como incentivo, o município doou 1 lote para a empresa, que hoje é onde o setor do corte de tecidos se estrutura.

Figura 4 - Loteamento Firenze Business Park, Palhoça, SC, Brasil



Fonte: [www.google.com](http://www.google.com) (2017).

O grande diferencial da marca foi unir produtos com qualidade, pautados no aumento da *performance* do atleta, com um design inovador. O design que foi criado na empresa é uma mistura do *sport* com *streetwear*, repleto de estampas, referências artísticas e atitude. Para tanto, todos os anos a equipe de estilistas da marca faz uma pesquisa de mercado nas maiores cidades de moda do mundo, como Nova Iorque e Milão, buscando aproximar a marca com o público *fashion* das maiores capitais de moda do mundo, trazendo novas referências e inspirações para as coleções seguintes.

A visão da empresa é ser referência como empresa do segmento têxtil mundial, produzindo e fornecendo roupas e acessórios com qualidade e tecnologia, que influenciam e estimulam as pessoas a praticarem atividades físicas, cuidando do corpo e da mente. A empresa tem como missão atender com sofisticação, originalidade e criatividade às demandas dos clientes com o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços que contribuam para uma melhor qualidade de vida das pessoas, respeitando sempre a sociedade como um todo.

Figura 5 - Logo da Labellamafia

# LABELLAMAFIA

Fonte: Marketing da Labellamafia (2017).

Atualmente, a empresa emprega diretamente cerca de 350 funcionários ao redor do mundo e produz cerca de 50 mil peças ao mês. Conta com cerca de 1.000 pontos de venda no Brasil e 200 lojas multimarcas no exterior, divididas entre todos os continentes: Ásia, Oceania, Europa, África e Américas do Norte e do Sul. Atualmente, possui loja própria em Miami (Estados Unidos) e franquias em Barcelona (Espanha), Moscou (Rússia), Cidade do México (México), Cali (Colômbia) e Caracas (Venezuela), com projetos já em andamento na Alemanha, Austrália e Costa Rica.

Figura 6 - Pontos de venda ao redor do mundo



Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 3.2.1 O produto

A empresa lança cinco coleções por ano, o que significa o lançamento de uma nova coleção a cada 2,5 meses. Para cada coleção, são criadas cerca de 400-500 *SKUs* diferentes, divididas entre os segmentos fitness e moda. Para *leggings*, shorts, blusas e tops cada referência é produzida nos tamanhos PP, P e M. A modelagem dos produtos *jeans* (jaquetas, calças e shorts) contempla os tamanhos 34, 36, 38, 40 e 42. Já os tênis femininos são produzidos nos tamanhos 34, 35, 36, 37, 38 e 39. O processo produtivo inicia-se após o lançamento de cada coleção pelo que é chamado de um lote de apostas (uma previsão de demanda). Esse método busca agilizar a entrega dos produtos aos clientes, que costuma acontecer entre 30 e 45 dias após o lançamento dos pedidos no mercado nacional. Para os gestores, essa prática gera mais eficácia na gerência do estoque.

A sazonalidade das coleções é um desafio para a empresa. Enquanto no hemisfério sul é verão, o hemisfério norte contempla coleções de inverno de diversas marcas e vice-versa. Para evitar essa discrepância, a equipe de estilistas tenta criar coleções miscigenadas, que contemplam todas as estações do ano. Entretanto, na prática, as coleções lançadas no meio do ano contam com reduzidas peças típicas do verão (como biquínis, maiôs e shorts), enquanto as coleções lançadas mais próximas do verão brasileiro contam com diversas *SKUs* de biquínis e maiôs.

A imprevisibilidade da demanda também representa um desafio, principalmente para o setor internacional da empresa. A distância geográfica e a falta de contato físico com os clientes internacionais tornam a previsão de suas demandas precária. Para contornar essa situação, a equipe mantém contato semanalmente com seus clientes acerca dos volumes de estoques e da velocidade das vendas das peças. Muitas vezes, durante esses contatos informais, surgem pedidos complementares entre coleções e novas ideias de marketing e promoção dos produtos no exterior.

Inspirados na individualização de marketing do produto realizado por empresas como Nike, a empresa criou, ao longo dos anos, linhas específicas de produtos. Cada linha conta com um propósito, design e benefícios diferentes. Dentre essas linhas, destacam-se três: Ultimate Series, Push Up e Unbroken.

Pensada para as atletas da vida real, a linha Ultimate Series foi um dos maiores sucessos da empresa. A linha era composta por leggings feitas com o tecido emana, fio de poliamida que absorve o calor humano, estimula a microcirculação sanguínea e metabolismo celular e reduz os sinais de celulite. Depois de anos de estudos, seus benefícios foram aprovados pela ANVISA em 2010 e é utilizado por diversas outras marcas. Toda a comunicação acerca do produto foi voltada para mulheres atletas que buscavam alta performance nos seus treinos.

Figura 7 - Linha Ultimate Series



Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

A linha Push Up, por outro lado, tinha como foco agradar o público feminino frequentador de academias que buscava peças que valorizassem o formato do seu corpo. Feitas em cibrê com cores vibrantes, como vermelho e azul, as leggings eram produzidas com recortes anatômicos estrategicamente localizados para empinar os glúteos. A comunicação acerca dessa linha foi voltada para mulheres que frequentam academias e que buscam por peças que valorizem seus corpos e suas curvas.

Figura 8 - Linha Push Up



Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

Por fim, a linha Unbroken é uma das mais recentes da marca. Ela tem como propósito aproximar a marca do público que pratica crossfit, esporte que se tornou um sucesso mundialmente nos últimos anos. A linha é composta por um mix de produtos completo (leggings, shorts, blusas, tops e jaquetas) e conta com uma identidade visual inspirada no militar. A produção das peças precisou ser adaptada conforme as especificidades do esporte, que requer muita flexibilidade e agilidade dos praticantes. Por causa disso, foram escolhidos tecidos mais leves, porém, ao mesmo tempo, resistentes.

Figura 9 - Linha Unbroken



Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

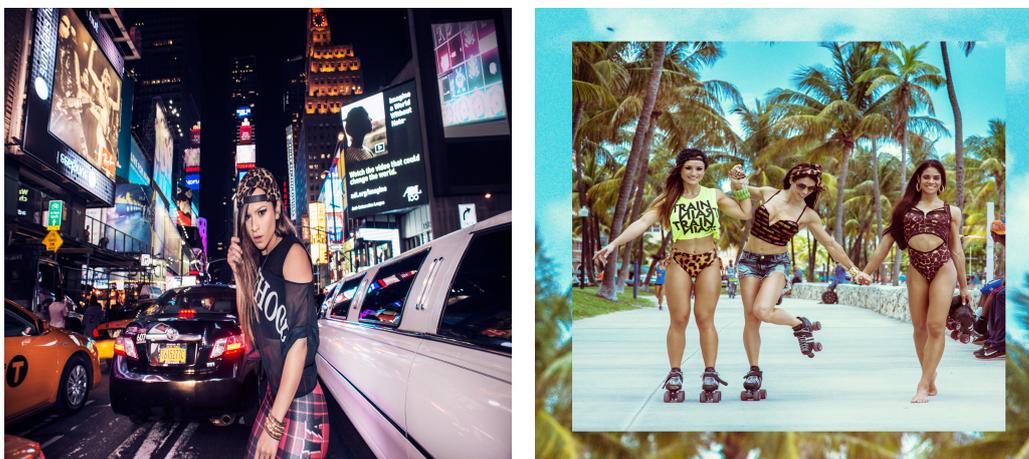
A criação de linhas teve como objetivo direcionar ainda mais os produtos ao seu público. Levando em consideração o que Jin e Cedrola (2016) falam sobre os significados simbólicos criados pela imagem da marca, as características dessas linhas e o marketing envolvido nos meios de comunicação trazem às clientes valor e

sentimento de pertencimento a um grupo. No caso da Labellamafia, é comum que elas se autodenominem “hardcoreladies”, uma vez que seus produtos e suas estratégias de marketing criam significados simbólicos e subjetivos.

### 3.2.2 A marca

Fortemente influenciada pelo estilo de vida e gosto pessoal dos donos, Alice e Giuliano, a Labellamafia se consolidou no mercado por meio da construção de uma marca jovem e fortemente ligada ao mundo fitness com atitude global. Apesar de a empresa não ser considerada uma empresa global desde o seu início, o comportamento e valores dos seus proprietários sempre direcionou a marca para sua internacionalização. Desde o início, e principalmente a partir de 2012, as peças e coleções eram estrategicamente criadas com uma forte influência do mercado de moda internacional. As campanhas de marketing e editoriais eram realizadas no exterior, em cidades metropolitanas como Nova Iorque e Los Angeles, com o intuito de criar valor e prestígio ao público brasileiro e aproximar a marca do público-alvo internacional.

Figura 10 - Campanhas internacionais



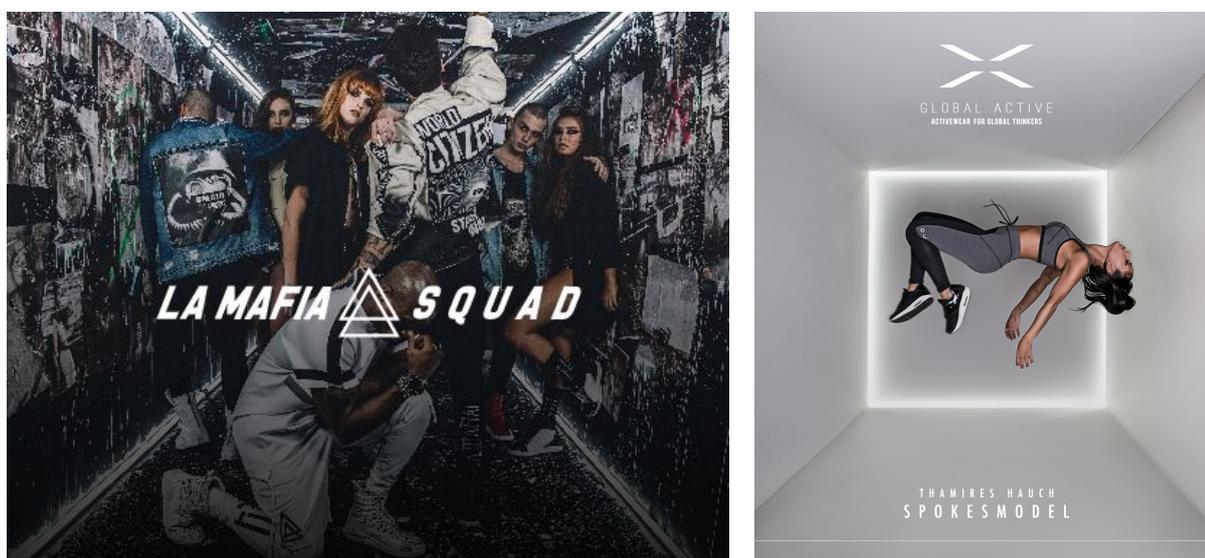
Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

Do ponto de vista da avaliação qualitativa de *brand equity*, as estratégias de marketing da marca visam, desde o início, seu reconhecimento no setor fitness. O marketing impactante tem papel fundamental na conscientização da marca e no seu reconhecimento, mesmo entre aqueles que nunca adquiriram algum produto da marca.

A qualidade do produto também é preocupação da gerência como um todo. A escolha pela total verticalização da produção dentro de seu único parque fabril é justificado pela opção por manter um alto controle sobre a qualidade e os processos produtivos. Além da qualidade tangível do produto, Machado (2013) afirma que a extensão da marca de uma categoria para outra é possibilitado com a qualidade percebida pelos clientes. Aos poucos, o Grupo Labellamafia tem ampliado seu leque de segmentos, criando novas marcas para públicos diferentes.

É o caso da LaMafia, voltada para o público masculino, e a Global Active, a nova marca do grupo pautada no minimalismo e com foco no público cosmopolita.

Figura 11 - Novas marcas do Grupo Labellamafia (LaMafia e GxA)



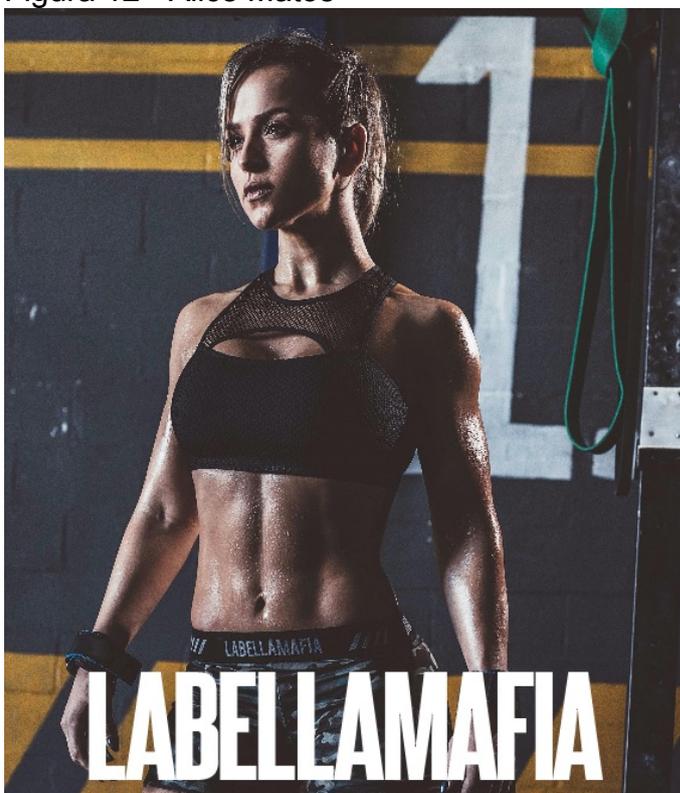
Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

A empresa procura fidelizar seus clientes por meio de um bom nível de serviço nos pontos de venda da marca (como franquias e e-commerce), além da aproximação com o público nas redes sociais e na participação de eventos (como feiras do segmento fitness, competições de fisiculturismo e mais recentemente campeonatos de crossfit).

A quarta dimensão qualitativa se refere às associações ligadas à marca. Para construir a sua, os proprietários apostaram em um marketing impactante voltado para o público feminino que trabalha, se dedica nos treinos e que deseja se destacar. O DNA da marca mudou pouco durante os anos, posicionando-a como uma marca de fitness motivacional.

Por fim, a última dimensão se refere aos outros ativos, como patentes e marcas registradas. Neste caso, consideramos a atleta e empresária Alice Matos um dos ativos da empresa, pois sua personalidade e influência nas redes sociais trazem valor ao produto da Labellamafia com a sua forte associação. Considera-se que o *pointbreak* da empresa foi tê-la transformado em sua porta-voz, conectando a empresária com uma legião de mulheres da nova geração interessadas em saúde e estilo de vida saudável, conceitos vendidos pela marca.

Figura 12 - Alice Matos



Fonte: Marketing Labellamafia (2017).

Levando em consideração a bibliografia acerca do posicionamento da marca no seu desenvolvimento, pode-se responder às quatro perguntas de Jin e Cedrola (2017) da seguinte maneira:

- *Qual* o benefício e o propósito da marca?

Como mencionado anteriormente, o benefício da marca sempre foi unir a qualidade e tecnologia dos materiais com um design diferenciado. O propósito da marca sempre foi incentivar a prática de esportes e uma vida saudável, aliado a uma vestimenta diferenciada e cheia de estilo.

- *Quem* é o público-alvo?

O público-alvo da marca são mulheres interessadas em saúde e a prática de esportes. Apesar de seu público ser bem definido, ele não é limitado por idade, classe social ou cultura. Ao contrário: a marca busca direcionar seu produto para todos os interessados em esportes e estilo de vida saudável.

- *Quais* são os diferenciadores que apoiam e podem criar esse benefício?

A completa verticalização da produção é responsável por garantir a qualidade dos produtos reconhecida pelos consumidores. Além disso, o uso de matérias-primas de qualidade e inovadoras (como o tecido emana ou *dry fit*) auxilia na criação de benefícios da marca. Por fim, o marketing impactante e cheio de atitude também é um fator que auxilia na criação de uma marca valorizada e reconhecida pelos consumidores.

- *Quem* é a competição?

Os maiores competidores da Labellamafia são marcas que, assim como ela, visam segmentar seu público-alvo para mulheres que treinam interessadas em manter um estilo de vida saudável. Marcas como Nike e Adidas não estão inclusas, pois têm outra estrutura e competem em diferentes níveis de preço.

- Canais de comunicação

A empresa sempre utilizou diferentes ferramentas e plataformas para se comunicar com o seu público. Dentre os métodos tradicionais de comunicação mais utilizado pela empresa, é a associação da marca com celebridades e *digital influencers*. De fato, a marca teve um *boom* enorme em sua imagem quando o “Labellamafia Team” foi criado. O time era composto por atletas com forte influência nas redes sociais, que juntas somavam mais de 10 milhões de seguidores no Instagram. No entanto, um ano depois de sua criação, a empresa optou por encerrar as campanhas com “o time” pois representava altos custos para a empresa. Para contornar isso, o marketing da empresa tem como foco hoje se associar à pessoas com menos influência nas redes sociais, porém alto engajamento dos seus seguidores.

A marca conta com três programas de influenciadores: o Labellamafia ARMY, composto por mulheres atletas/influenciadoras que praticam esportes de alta performance; o LaMafia SQUAD: direcionado para homens que treinam pesado e que têm um estilo de vida moderno; e por fim o Global Active Thinkers: destinado

para mulheres cosmopolitas ou modelos de moda, que tenham como hobby a prática de esportes e um estilo minimalista.

As demais redes sociais também tiveram uma grande participação no sucesso da empresa. As plataformas de mídias sociais, como Youtube e Facebook, no início de sua popularização, não contavam com restrição de algoritmos, o que facilitava a promoção e popularização da marca mundialmente de maneira orgânica.

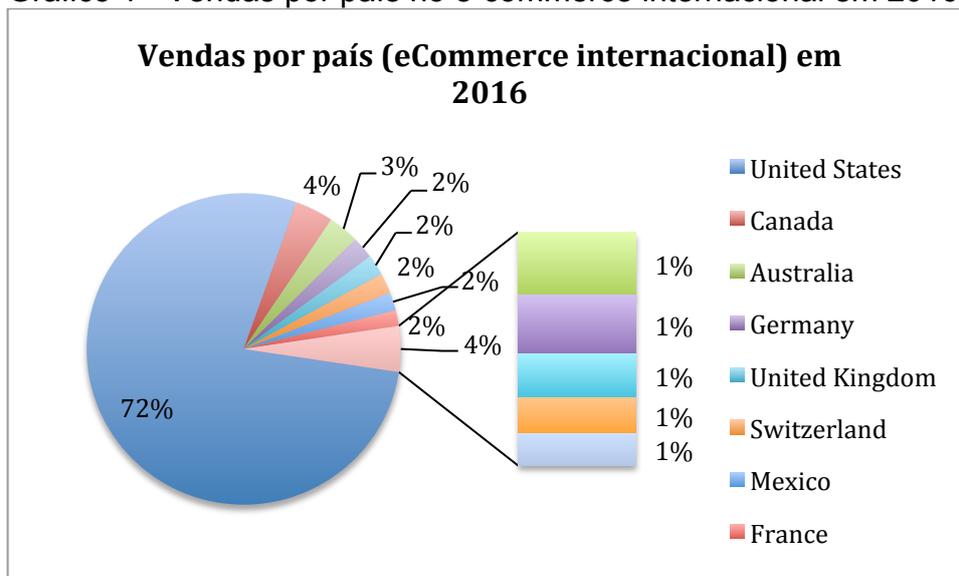
Atualmente, a marca está presente em todas as redes sociais, com focos diferentes para cada região do mundo, tendo algo em torno de 10 milhões de seguidores. Para se ter noção da dimensão do alcance da marca, a hashtag #hardcoreladies, criada pela Alice, já foi compartilhada em mais de 1 milhão de posts na rede social. A elaboração de conteúdo informal para as redes sociais, com dicas de treinos e alimentação saudável em vídeos e fotos, e uma comunicação globalizada com seu público-alvo (usando português, inglês e espanhol) influenciou positivamente na aproximação da marca com seus clientes.

### 3.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 3.3.1 Histórico

A internacionalização da empresa teve início nas exportações esporádicas a partir de 2012. Até então, a empresa destinava poucos recursos para o mercado internacional, cenário bem similar ao estágio 2 do Modelo de Uppsala. Em 2013, durante a realização de uma campanha de marketing nos Estados Unidos, a empresa decide abrir um escritório de vendas em Miami, Florida, com o intuito de comercializar seus produtos para o mercado internacional por meio de um *e-commerce*. A escolha pela cidade se deu pela proximidade cultural, pelo desejo de se inserir no mercado norte-americano, pela valorização da imagem da marca no mercado brasileiro e pela facilidade logística do país. Em 2013, o site foi responsável por vender para 42 países, número que cresceu para 86 em 2016.

Gráfico 1 - Vendas por país no e-commerce internacional em 2016



Fonte: Elaboração própria, baseado em dados fornecidos pela empresa.

Até então, todo o recurso destinado ao *e-commerce* no exterior advinha do estoque central da empresa, de peças já manufaturadas, mas não faturadas pelo mercado nacional. Ou seja, pode-se considerar que, apesar de ter dado início à internacionalização da empresa, seu comprometimento de recursos ao mercado internacional ainda era escasso e realizado de maneira incremental.

No fim de 2014, a empresa decidiu criar um setor para lidar exclusivamente com o mercado internacional, alocando uma equipe de um funcionário e uma estagiária para suprir a demanda internacional. Devido aos baixos recursos destinados ao setor, a comercialização do produto se deu por diferentes modos de entrada, em sua maioria de baixo controle sobre as operações. Enquanto as exportações via filial em Miami cresciam consideravelmente, o setor também buscou estabelecer distribuidores em regiões estratégicas. De acordo com o gerente do setor, o modo de entrada que expôs menos riscos à empresa (juridicamente falando) era o de estabelecimento de contratos de licenciamento com pessoas jurídicas e/ou físicas que detinham capacidade de distribuição nas regiões desejadas.

Neste modelo de negócio, a Labellamafia celebra um acordo de licença com um parceiro estrangeiro para permitir que ele comercialize os produtos e tenha total controle sobre a operação no país/região delimitado. A empresa garante o direito exclusivo da comercialização de seus produtos na região estabelecida, oferece uma considerável redução nos preços das peças e fornece suporte quanto ao material de marketing. Em contrapartida, os licenciados assumem grande parte dos riscos e,

conforme seu contrato, devem aumentar proporcionalmente o número de peças compradas por coleção. Além disso, os licenciados também têm a possibilidade de abrirem lojas “próprias” exclusivas da Labellamafia (chamadas de franquias, porém sem os trâmites legais que envolvem a internacionalização de franquias).

A procura pelo produto da Labellamafia em 2015 já era grande no mercado internacional. Interessados entravam em contato via *e-mail* com a empresa todos os dias, o que facilitou a decisão pelos primeiros parceiros. Os primeiros licenciados internacionais, formalizados por contratos de distribuição em suas regiões, eram da Arábia Saudita, Espanha e Rússia. Ficava sob suas responsabilidades a criação de sua própria clientela e distribuição para varejistas do seu país.

Além das parcerias por vias contratuais, as exportações diretas cresceram desde o seu início. Infelizmente, a empresa não detinha um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) até meados de 2015, e, por esse motivo, não foi possível trazer dados comparativos dos últimos anos.

Atualmente, a empresa emprega diretamente cerca de dez funcionários no exterior, conta com uma filial própria em Miami e cinco franquias espalhadas pelo mundo (Barcelona – Espanha; Moscou - Rússia; Cidade do México - México; Cali - Colômbia; Caracas - Venezuela).

### 3.3.2 Análise

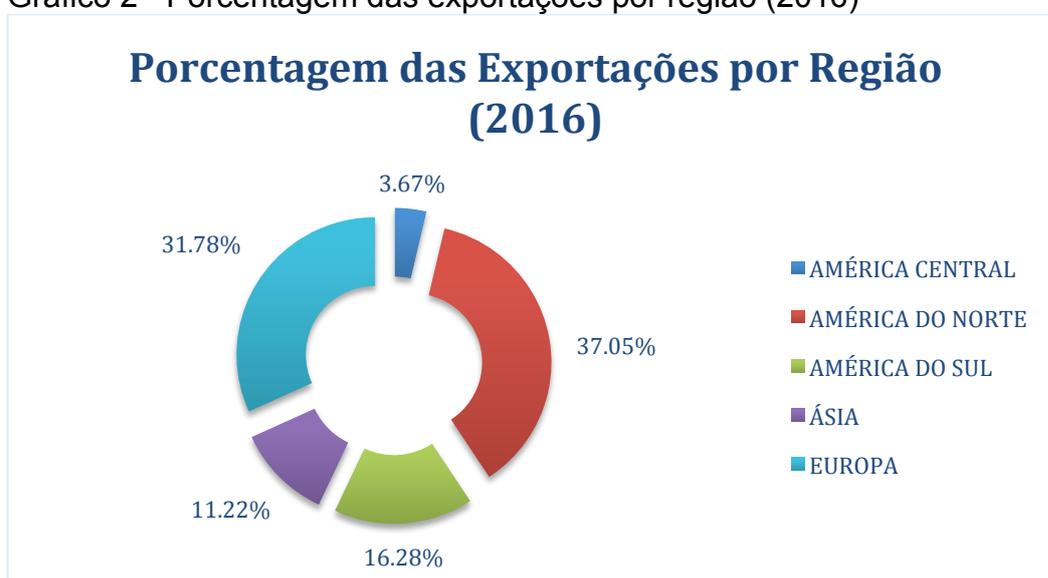
Primeiramente, deve-se ter em mente que o processo de internacionalização da Labellamafia se destaca por um motivo em específico: diferentemente da maioria das empresas, ela internacionalizou sua marca antes de seu produto. Enquanto sua influência e notoriedade nas redes sociais cresciam, o produto continuava sendo comercializado apenas em território nacional. O crescimento orgânico da demanda internacional influenciou na internacionalização da empresa de maneira mais assertiva e rápida. Por este motivo, as exportações da empresa aconteceram exclusivamente pela demanda externa pelo produto Labellamafia, e não o contrário.

A internacionalização da Labellamafia pode ser explicada pelo modelo de Uppsala com ressalvas. Assim como proposto pelo modelo, conforme o seu histórico, a empresa de fato destinou recursos próprios de maneira gradual e incremental para o mercado exterior. No Gráfico 2 é possível visualizar as exportações da Labellamafia por região do globo no ano de 2016. Sua análise

permite outra conexão com o modelo, principalmente no que tange a distância psíquica.

Apesar de o processo contínuo de internacionalização ter iniciado com distribuidores na Rússia e no Oriente Médio, contrariando o modelo, pode-se observar que as América do Norte e do Sul e a Europa são responsáveis por 85,11% da demanda das peças da marca, confirmando a teoria. Tais regiões têm menos distância psíquica com o Brasil, o que facilita a identidade dos consumidores destas com a marca, com o estilo e com sua proposta de *lifestyle*.

Gráfico 2 - Porcentagem das exportações por região (2016)



Fonte: Elaboração própria, baseado em dados fornecidos pela empresa.

Entretanto, seu envolvimento com o exterior não aconteceu de maneira ordenada como propõe a cadeia de estabelecimento (JOHANSEN; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Pelo contrário, nota-se que a empresa pulou do estágio 2 (caracterizado pelas exportações esporádicas) para o estágio 4 (caracterizado pelo investimento em subsidiárias no exterior). É possível afirmar isso pois até a abertura da filial nos Estados Unidos a empresa não contava com uma sistemática de exportações. Apenas depois da abertura do *e-commerce* internacional a empresa passou a investir nas exportações sistemáticas e na criação de uma conta de clientes.

Para explicar essa discrepância da realidade com a teoria de Uppsala, utilizam-se as afirmações de Childs e Jin (2014) sobre a aplicação do modelo nas empresas do setor de moda. De fato, o desordenamento dos estágios pode ter

ocorrido devido ao crescente valor da marca internacionalmente, sua segmentação globalizada e o reconhecimento da marca no exterior, contribuindo para a aceleração do envolvimento da empresa no mercado internacional em um curto prazo.

Entre os três principais mercados da marca, a América do Sul, apesar da menor distância geográfica, facilidade institucional e proximidade cultural, é responsável por cerca de metade da demanda europeia e menos da metade da demanda norte-americana. Tal fato tem relação com a menor capacidade dos mercados sul-americanos de absorver produtos *premium*, devido ao menor poder aquisitivo da população, que é agravado pelas desvantagens cambiais entre as moedas desvalorizadas locais e o dólar, que tornam tais produtos ainda mais caros.

Levando em consideração os fatores descritos no paradigma OLI, a empresa se enquadra em parte das conclusões de Dunning (1998). Podemos considerar que a empresa possui grandes vantagens de propriedade (O), já que conta com forte propriedade intelectual (representada pela forte imagem da marca e de Alice Matos), e pela diferenciação do produto (representado pelo seu design inovador e alta qualidade). As vantagens de localização (L) são compostas pela dimensão do mercado doméstico brasileiro. Apesar da crise econômica nos últimos anos e a forte tendência da terceirização dos processos produtivos para países asiáticos, os gerentes da empresa têm boas perspectivas de crescimento da marca no país, além da boa oferta de mão de obra na região, e o bom acesso a mercados.

A partir do que Dunning (1998) afirma, tais fatores, combinados com a boa capacidade logística regional, a forte presença da marca nas redes sociais e a existência de incentivos do governo garantem à empresa vantagens para internalizar (I) sua produção no Brasil. Além dessas vantagens, a preferência pela produção local e verticalizada visa garantir a qualidade do produto e manter a brasilidade da marca. Por fim, por questões éticas, a empresa também valoriza a manutenção e criação de empregos em território nacional.

Apesar de a empresa ter vantagens de propriedade e existir a possibilidade de adquirir vantagens de localização em diferentes países, o que a credenciaria para a realização de IDE, pelos motivos supracitados, ela opta por estar presente no mercado internacional apenas pela exportação e pelas vias contratuais.

Acerca da escolha do modo de entrada da empresa no mercado internacional, nota-se que ela pratica diferentes modelos de negócios, diluindo os riscos e o

comprometimento de recursos diretos. A preferência pelo modo de entrada por vias contratuais com distribuidores, fonte principal de receita da área internacional, de acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012), representa uma estratégia de médio controle sobre a operação, baixo comprometimento de recursos, média flexibilidade e médio risco. Enquanto isso, o modelo de exportação direta, que representa a fonte intermediária de receita, é considerado pelos autores como uma estratégia de baixo controle sobre a operação, não compromete recursos, tem flexibilidade total e representa baixo risco para a empresa. Por último, a loja física em Miami, que representa o único investimento direto externo da empresa até os dias atuais, é classificado como uma estratégia de alto controle, em que o controle sobre a operação é alto, assim como o comprometimento de recursos e os riscos, e sua flexibilidade é mínima.

Com relação às políticas públicas de fomento à exportação e internacionalização, no âmbito da União, a empresa se beneficia da isenção de impostos, como o ICMS, para produtos destinados à exportação. Essa prática garante mais poder competitivo aos seus produtos, que apresenta maior margem de preços a ser explorada. Além disso, a empresa conta com o auxílio da FIESC na emissão de laudos de análise dos produtos e na emissão dos Certificados de Origem, documentos necessários para a exportação. Entretanto, fora isso, a empresa nunca recebeu auxílio em financiamentos do governo ou qualquer outro suporte referente às atividades promovidas pela APEX.

O faturamento do setor internacional da Labellamafia em 2016 representou 12,15% do faturamento da empresa no referido ano. Apesar de representar uma fatia pequena quando comparada a do faturamento nacional, as vendas para o exterior têm grande importância estratégica para a marca, pois dão vazão ao estoque, expõem a marca a padrões de qualidade superiores, demandando constante evolução para se qualificar a entrar em mercados mais exigentes e, por fim, geram valor para a marca no cenário nacional, já que os consumidores tendem a se interessar mais por produtos de empresas internacionalizadas.

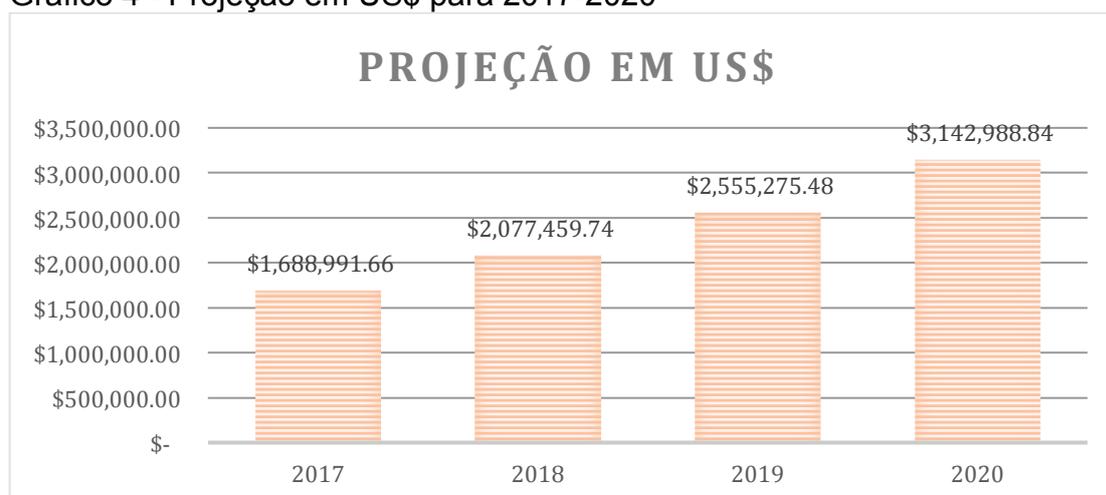
Por fim, pode-se concluir que a Labellamafia tem atuado no mercado internacional de diversas maneiras, agindo em resposta à crescente demanda mundial. A empresa amplia seu conhecimento sobre os mercados externos de maneira gradual e incremental, investindo seus recursos próprios com cautela e planejamento para alcançar os melhores resultados. Além disso, a

internacionalização de sua marca pode ser considerada como uma vantagem estratégica que impulsionou a empresa a se internacionalizar de maneira mais segura e assertiva, o que trouxe vantagens competitivas perante as demais do setor no Brasil.

### 3.3.3 Perspectivas

As perspectivas para o futuro da atuação da Labellamafia são baseadas em uma ainda maior internacionalização da marca, que solidifique sua identidade. A empresa tem como objetivo geral continuar abrindo o seu nicho de mercado, tendo como desafio para os próximos três anos a consolidação no ramo do crossfit. Portanto, a empresa é altamente dependente do incremento do seu valor de marca e da sua comunicação global para ter êxito no mercado externo.

Gráfico 4 - Projeção em US\$ para 2017-2020



Fonte: Elaboração própria.

O aumento de conhecimento advindo da experiência adquirida com os anos anteriores é importante, porém não tem papel-chave para definir o crescimento ou não das operações da empresa no mercado externo, contrariando mais uma vez os pressupostos de Uppsala.

Por fim, o setor internacional da empresa tem como objetivo, até 2020, fortalecer o seu relacionamento com os seus distribuidores e clientes, e consolidar sua presença nos países em que já está presente. Para tal, a empresa pretende aumentar o seu nível de serviço prestado aos parceiros, dando mais apoio nas

questões de marketing e realizando pesquisas de mercado e prospecção de contatos nos países em que o mercado ainda pode ser explorado.

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, foram analisados os determinantes da internacionalização de empresas pela ótica comportamental e pelos fatores econômicos. O primeiro explora a relação entre conhecimento e grau de internacionalização, explorando que quanto maior o conhecimento sobre o mercado escolhido, maior o investimento. O segundo estabelece a relação de fatores econômicos e vantagens competitivas para definir o grau de envolvimento com o exterior.

A cadeia de estabelecimento, explorada pelo modelo de Uppsala, de fato não é aplicada para todos os modelos de negócios. O setor de moda, por um exemplo, é composto por características que interferem na evolução incremental do envolvimento das empresas com o mercado internacional. Além disso, o conceito de distância psíquica também não pode ser aplicado para todos os casos, pois no mundo atual globalizado as distâncias culturais e geográficas foram encurtadas, facilitando o acesso a mercados antes considerados psiquicamente distantes.

A corrente que analisa os fatores econômicos e as vantagens de propriedade e localização para definir o modelo de entrada no mercado internacional. A escolha pelo modo de entrada depende da análise de tais vantagens e do tamanho da rede de benefícios que a internacionalização trará para a empresa.

Com relação aos modos de entrada, estes são definidos de acordo com o grau de comprometimento da empresa com os mercados em questão. Em mercados com mais potencial, a empresa tende a investir mais em recursos humanos e financeiros, enquanto em mercados com menos potencial, ela tende a responder à demanda e operar com baixo risco. A opção pelo modo de entrada é definida de acordo com o grau de comprometimento da empresa com os mercados em questão. Em mercados com maior potencial, a empresa tende a investir mais recursos humanos e financeiros, enquanto em mercados com menos potencial a empresa tende a responder a demanda e operar com baixo risco.

As políticas públicas podem exercer papel-chave na internacionalização da empresa, entretanto nem todas se aplicam a todos os setores. A isenção tarifária atua como política principal para estímulo das exportações, pois aumenta a competitividade das empresas na precificação de seus produtos. Entretanto, nota-se

a ausência de um conjunto de políticas coordenadas para a internacionalização sistematizada das empresas brasileiras.

Dentro deste contexto, a internacionalização da marca surge como vantagem competitiva para a inserção das empresas no mercado internacional. Primeiramente, a importância do efeito país de origem é responsável por agregar (ou não) valor à marca caso a sua associação com o país seja realizada de maneira explícita. Dessa forma, a imagem do país tem interferência no sucesso ou não de suas marcas no mercado estrangeiro.

Buscou-se examinar também os fatores de competitividade que interferem e auxiliam a inserção das marcas do cenário internacional. Em primeiro lugar, as características da indústria da moda criam certas barreiras no processo produtivo e no alinhamento com o mercado internacional, como a imprevisibilidade e sazonalidade da demanda. Por outro lado, neste setor, a identidade da marca é de suma importância para a sua consolidação nos mercados.

Em seguida, o valor da marca surge como vantagem competitiva às empresas ao trazer valor também pro seu produto. Isso se dá com o aumento da soma de elementos tangíveis e intangíveis que o consumidor associa com a marca. Em outras palavras, seu valor fideliza os consumidores, aumenta a sua notoriedade e sua qualidade é percebida pelos clientes. Além disso, o posicionamento bem definido da marca auxilia seu desenvolvimento e sua consolidação no mercado.

O terceiro aspecto analisado neste trabalho foram as estratégias de comunicação global. Com o surgimento das novas plataformas de mídias sociais, as empresas têm novas capacidades para interagir com seu público, consolidar sua identidade e, com isso, atingir novos mercados. Entretanto, os meios tradicionais de publicidade continuam criando valor para as empresas, principalmente a associação da marca com celebridades e influenciadores.

Com base no estudo de caso realizado na Labellamafia, e a partir das teorias, conclui-se que a empresa estudada não se enquadra nos processos de internacionalização tradicionais, pois carrega características do setor de moda que dificultam o enquadramento e ordenamento do processo de internacionalização. Apesar de existir afinidade com as teorias analisadas, como o direcionamento gradual de recursos e o conhecimento incremental sobre os mercados estrangeiros, a empresa internacionalizou primeiro sua marca, o que agilizou e facilitou o processo de internacionalização de seu produto. Por conta disso, a empresa não se submeteu

aos estágios na cadeia de desenvolvimento de maneira gradual, atuando com todos os modos de entrada de acordo com a necessidade e demanda internacional.

Além disso, a forte identidade da marca consolidada pela personalidade da Alice, seu produto e sua divulgação nas redes sociais geraram demanda pelos produtos da Labellamafia internacionalmente. Portanto, conclui-se que a inserção do seu produto no meio global aconteceu de maneira reativa e passiva, pois se deu em resposta à demanda internacional.

Conclui-se que a internacionalização, como estratégia competitiva no setor da moda, é extremamente benéfica para a marca, pois agrega seu valor - impactando positivamente as vendas nacionais -, dá vazão a estoques, expõe a empresa a novos padrões de consumo e qualidade, além de significar uma boa fonte de receita, que pode eventualmente se tornar mais significativa que a do mercado nacional.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. The Value of Brand Equity. **Journal Of Business Strategy**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 27-32, abr. 1992. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/eb039503>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- ALVAREZ, R. B. P. **Instrumentos públicos de incentivo às exportações e desempenho de estreadores no mercado internacional**. 2013. 120.f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.
- ANHOLT, Simon. Foreword. **Journal Of Brand Management**, [s.l.], v. 9, n. 4, p.229-239, abr. 2002. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540074>.
- AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **International marketing review**, [s.l.], v. 19, n. 5, p. 436-449, out. 2002. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02651330210445275>>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- BARBOSA, F. J. **A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração. Rio de Janeiro: PUC, 2004.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International business: strategy, management, and the new realities**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, dez. 2002. Caderno de Idéias CI0220.
- CHILDS, M. L.; JIN, B. Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers. **Journal of fashion marketing and management: an international journal**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 36-51, 4 mar. 2014. Emerald. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/jfmm-10-2012-0061>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade do Porto, 2007.
- DIB, Luís Antônio da Rocha. **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E O FENÔMENO BORN GLOBAL: estudo do setor de software no Brasil**. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese\\_Luis\\_Antonio\\_Dib.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2017.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, [s.l.], p. 1-31. jun. 1988.

\_\_\_\_\_. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of international business studies**, [s.i.], p. 9-31. jul. 1980.

EVANS, M. Consumer behaviour towards fashion. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 1, p. 63-69, 1989.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, v. 75, n. 2, p. 105-116, 1997.

FREITAS, André Genovez de. **A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE CASO DA NANO VETORES S.A.** 2016. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Centro Sócioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168404>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. Globalização e mudanças na configuração espacial: da economia mundial. **Revista de Economia Contemporânea**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.61-97, abr. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-98482007000100003>.

JIN, B.; CEDROLA, E. Overview of fashion brand internationalization: Theories and Trends. **Fashion brand internationalization**, [s.l.], p. 1-30, 2016. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-52337-2\\_1](http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-52337-2_1)>. Acesso em: 30 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. (Ed.). **Fashion branding and communication**, Palgrave studies in practice: Global fashion brand management, 2017.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm - a model of Knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**. Stockholm, p. 23-32. jul. 1977. Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/254397?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/254397?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 5 maio 2017.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - four swedish cases. **Journal of management studies**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 305-323, out. 1975. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>>. Acesso em: 5 maio 2017.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, Indiana, v. 53, p. 59-68, 2010. Disponível em: <<http://michaelhaenlein.com/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2017.

KELLER, K. **Strategic brand management**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

LI, J.; GUISSINGER, S. Comparative business failures of foreign-controlled firms in the United States. **Journal of international business studies**, London, p. 209-224, out. 1991.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, Marcos Cesar Conti. **ASSOCIAÇÃO DE MARCA PAÍS EM PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS**: : ESTUDO DE CASOS COM MARCAS BRASILEIRAS. 2013. 204 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MOORE, Christopher M.; FERNIE, John; BURT, Steve. Brands without boundaries: The internationalisation of the designer retailer's brand. **European Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 34, n. 8, p.919-937, set. 2000. Emerald.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090560010331414>.

RESENDE, C. L. et al. Internacionalização da marca: pouco relevante ou fator de agregação de valor? Um estudo no segmento de moda de luxo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 2, p. 146-157, abr.-jun. 2011. Disponível em: <file:///Users/art2/Downloads/4416-14696-1-SM.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ROIK, A.; MATOS, R. D. de. **Alianças estratégicas**: uma perspectiva teórica. 2008. Disponível em:  
<[www.unicentro.br/pesquisa/anais/seminario/pesquisa2008/pdf/artigo\\_718.doc](http://www.unicentro.br/pesquisa/anais/seminario/pesquisa2008/pdf/artigo_718.doc)>. Acesso em: 12 mar. 2017.

ROSA, P. R. da; RHODEN, M. I. dos S. **Políticas públicas brasileiras de incentivo à internacionalização de empresas**: em que medida podem ter influenciado o caso de uma multinacional gaúcha? 2007. Disponível em:  
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B2208.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SANTOS, L. B. Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras. **Sociedade & natureza**, [s.l.], v. 27, n. 1, p. 37-52, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-451320150103>>. Acesso em: 2 maio 2017.

SENNES; R.; MENDES, R. C. Políticas públicas e as multinacionais brasileiras. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org). **A ascensão das multinacionais brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2009. p.157-174.

SILVA, L. A.; VICENTE, D. P. GALINA, S. V. R. Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. **Revista de negócios**, v. 18, n. 3, p. 21-36, 2013.

SOUZA, E. C. L. de; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p.103-118, 1 ago. 2012. Disponível em:  
<<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p103>>. Acesso em: 2 maio 2017.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. Multiple roles for branding in international marketing. **International marketing review**, [s.l.], v. 24, n. 4, p. 384-408, 24 jul. 2007. Emerald.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02651330710760982>>. Acesso em: 2 maio 2017.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

ZHAO, X.; DECKER, R. **Choice of foreign market entry mode**: cognitions from empirical and theoretical studies. 2004. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/0d67/7d8c46f990120120bb0487c342c0040dff3c.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2017.