



A ESTRATÉGIA DE MARKETING NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA

Marcelo Provençano Venturini
(LATEC/UFF)

Resumo

As empresas brasileiras se lançaram no mercado internacional, porém tardiamente. A globalização e a competitividade crescente fazem com que as empresas tenham que lidar não somente com diferentes segmentos de mercados, mas com culturas muito diferentes. O objetivo deste trabalho de pesquisa foi verificar a correção das estratégias de marketing adotadas pela São Paulo Alpargatas no mercado internacional, à luz do referencial teórico, com relação às sandálias Havaianas.

Palavras-chaves: Estratégia, marketing, gestão do produto

1. Introdução

As empresas brasileiras se lançaram no mercado internacional, porém tardiamente. A globalização e a competitividade crescente fazem com que as empresas tenham que lidar não somente com diferentes segmentos de mercados, mas com culturas muito diferentes.

No mercado doméstico, este produto genuinamente brasileiro passou por uma transformação radical em sua estratégia de marketing, indo de um simples chinelo de borracha a um produto – e hoje mais uma grande linha de produtos com a marca Havaianas - com grande valor agregado à marca.

No plano internacional, a São Paulo Alpargatas optou pelo processo de internacionalização da marca Havaianas inicialmente através de distribuidores locais. No entanto, tal estratégia prejudicou o posicionamento *premium* desejado pela organização, com a perda do controle dos canais de distribuição, tendo seu produto em pontos de venda indesejados.

A decisão de manter o controle dos canais para não perder o posicionamento teve como conseqüências uma nova fase no seu processo de internacionalização, com a abertura de um escritório em Madri em 2008.

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi verificar a correção das estratégias de marketing adotadas pela São Paulo Alpargatas no mercado internacional, à luz do referencial teórico, com relação às sandálias Havaianas.

1.1 Justificativa e relevância

O presente estudo visa ilustrar a complexidade do processo de internacionalização de uma empresa nacional e a dificuldade de executar uma estratégia de marketing no plano internacional sem perder seu controle.

1.2 Delimitação

Este estudo possui as seguintes delimitações:

- A empresa São Paulo Alpargatas SA;
- O produto Sandálias Havaianas;
- O mercado europeu;
- Identificar de que forma foi realizado seu processo de internacionalização e a concordância deste com a estratégia de marketing desenhada para o produto;

1.3 Metodologia

Para a presente pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso. Foi realizada revisão da literatura acerca das teorias gerais da administração, administração de marketing, estratégia competitiva e internacionalização de empresas além de terem sido utilizadas informações publicadas pela organização, artigos e reportagens sobre a marca na mídia em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

As organizações nunca estiveram isoladas em si, numa relação linear com seus consumidores. No entanto, num passado não tão remoto, essa era uma aproximação teórica não tão equivocada a ponto de fazê-las sucumbir – como provavelmente faria nos dias de hoje. No entanto, o progresso das ciências e da tecnologia, transformou boa parte das barreiras geográficas em barreiras virtuais. O ambiente ao qual as organizações estudadas por Taylor e Fayol pertenciam é em vários aspectos diferente do que as atuais encontram (CHIAVENATTO, 2000).

O mundo como conhecemos atualmente é extremamente integrado - não por acaso o modelo sistêmico de Katz e Kahn parece tão atual (CHIAVENATTO, 2000). As mudanças sociais e facilidades proporcionadas pelos avanços científico-tecnológicos transformaram o mundo, bem como a competição entre as organizações. As empresas foram conduzidas a realizar transformações profundas em suas estruturas e estratégias para que pudessem atingir seus objetivos: sobreviver e crescer. Tais mudanças objetivam potencializar suas forças e minimizar suas fraquezas.

Para isso, análises como a *SWOT* e a das Cinco Forças Competitivas de Porter (1979) visam identificar ou modelar potenciais vantagens competitivas para a organização, e conseqüentemente direcionar sua estratégia. A internacionalização de uma organização, por exemplo, é uma decisão estratégica de grande complexidade, que envolve além de decisões financeiras, aspectos sócio-culturais.

Neste contexto de alta competitividade, o preço não pode mais ser visto como o único ou o principal atrativo para a venda de um serviço ou produto. Novas saídas estratégicas são demandadas para o sucesso dos produtos quanto mais compacto e competitivo fica o mundo. A extensão e o fortalecimento de uma marca através de uma boa estratégia de marketing são opções para a sobrevivência ou não de um produto e, mais ainda, para o seu crescimento em direção ao resto do globo. Ainda, o produto deve corresponder à expectativa e entregar o valor

ao cliente. Para tal há a pesquisa de marketing e o investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Tem-se idéia então do desafio encontrado ao se decidir fortalecer e internacionalizar a marca Havaianas.

2.2 Estratégias competitivas

Mesmo com uma decisão difícil como a de internacionalizar a marca tomada, ainda restam as dúvidas de como realizá-la. Como entrar nesse novo mercado? É preciso que haja a definição de uma estratégia para o planejamento dessa competição internacional. Segundo Kotler (2006): “Ao decidir entrar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing”.

Porter define estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, as quais seriam: ameaça de novos entrantes, de produtos ou serviços substitutos, a rivalidade entre empresas existentes, o poder de negociação dos fornecedores e compradores. (PORTER, 2004)

Ele também cita, dentre as três amplas estratégias genéricas, a da diferenciação, a qual afirma trazer retornos acima da média. (PORTER, 2004)

“A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço”. (PORTER, 2004)

Foi no que a executiva Angela Tamiko Hirata, contratada em 2001 para o cargo de diretora de comércio exterior apostou. Ela chegou a São Paulo Alpargatas após ter internacionalizado uma outra marca de calçados nacional: “A percepção do mercado internacional nessa época era de que o sapato brasileiro não tinha muita qualidade”, diz. “Foi aí que aprendi o valor que uma marca pode ter”.

As sandálias Havaianas, após seu lançamento no mercado internacional, haviam se tornado exatamente isso: um calçado comum. A força de sua marca não existia como no mercado doméstico. Mas como fazê-lo? Como diferenciar as sandálias Havaianas? O primeiro passo

seria a retomada dos canais de distribuição. Os dez distribuidores que inicialmente ajudaram a organização a “sentir” o mercado agora não mais atendiam às necessidades estratégicas de diferenciação da marca, desejado pela São Paulo Alpargatas. Era necessário dar o segundo passo da internacionalização.

2.3 Gerenciamento estratégico da marca

Para Kotler (2006), a primeira etapa do processo de gerenciamento estratégico de uma marca é a identificação e definição do posicionamento da marca. Mas antes, o que é marca?

Para a American Marketing Association é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes (KOTLER, 2006).

Para Kotler (2006) é um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. A marca Havaianas, que outrora não fora percebida pelo mercado com um produto com valor – aqui independente da sua qualidade – deveria ter sua imagem trabalhada. Logo, a estratégia de comunicação adotada internacionalmente será fundamental para o sucesso de sua internacionalização. Além do controle dos canais de distribuição, a estratégia de relações públicas e os eventos, deram uma visibilidade que, associada ao posicionamento de mercado e ao design e conforto do produto, transformaram-nas num ícone do *flip flop*, como é chamada no exterior.

2.4 A busca pelo posicionamento da marca

Uma sandália de borracha não é um produto fácil de diferenciar dentre a concorrência. Esse com certeza foi o grande desafio da São Paulo Alpargatas. Diferenciar um *commodity*. No entanto, Kotler diz que para evitar a armadilha da comoditização, deve-se partir do princípio que se pode diferenciar tudo. Diz ainda que uma marca pode se diferenciar com base em muitas variáveis. Ele afirma que os meios mais óbvios de diferenciação relacionam-se a

aspectos do produto ou serviço, no entanto, em mercados competitivos as empresas precisam ir além, podendo usar dimensões de funcionários, canais e imagem. (KOTLER, 2006)

No caso das sandálias Havaianas, além da repaginação das próprias sandálias, foi estendida a marca para outros produtos como meias e bolsas de praia. Além disso foram desenvolvidos serviços como personalização, foi reformulada a imagem através de uma nova e pesada ação de comunicação internacional e foram repensados os canais de distribuição como mudanças nos distribuidores e inauguração de pontos de vendas próprios. Os distribuidores que inicialmente eram responsáveis pela distribuição dos produtos no mercado não tinham comprometimento com o posicionamento da marca.

2.5 Projeto de oferta ao mercado global

As sandálias Havaianas, até 2001 eram distribuídas para toda Europa somente por um distribuidor em Portugal. Segundo Kotler, essa seria a segunda fase do processo de internacionalização: Exportação por meio de agentes. Ele diz ainda que, em geral, a empresa ingressa em países próximos ou semelhantes ao de origem (KOTLER, 2006).

2.6 Internacionalização

Segundo Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização é um processo no qual uma empresa se envolve em operações internacionais, seja para dentro ou para fora do país (importação ou exportação, por exemplo).

Para Abrantes (1999) a internacionalização de uma empresa significa a atuação em diferentes países, movimentando fatores de produção, desenvolvendo projetos com parceiros internacionais ou simplesmente comercializando seus produtos.

A internacionalização é um processo com um grau de risco elevado. Segundo Kotler, os riscos a serem ponderados antes da tomada de decisão de ingressar no mercado internacional devem ser (KOTLER, 2006):

- A empresa pode não compreender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente;
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país em questão ou não saber como lidar com seus habitantes;
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados;
- A empresa pode perceber que não possui gerentes com experiência internacional;
- O país pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros;

Segundo Almeida, os custos e riscos da internacionalização são (ALMEIDA, 2006):

- Custos crescentes de coordenação e governança;
- Desvantagens do recém-chegado (*liability of newness*);
- Desvantagens de ser estrangeira (*liability of foreignness*);
- Riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais;

2.7 Modalidades

As modalidades de internacionalização podem agrupar-se em três categorias distintas, segundo Freire (1997):

- Exportações – Comercialização de produtos, serviços, patentes ou marcas. As exportações podem ser spot, regular, via distribuidores ou por licenciamento da tecnologia ou marca;
- Investimento direto – Instalações e operações em outros países. Podem ser através de Joint-Ventures ou subsidiárias;
- Projetos – Envolvimento em projetos específicos, conhecidos como B.O.T. (*Build-Operate-Transfer*). A empresa constrói uma planta em outro país, opera por um tempo determinado e transfere para uma empresa local, em troca de uma remuneração pré-estabelecida;

Vasconcellos (2008) resume as principais características do modo de entrada das organizações no mercado internacional como:

- Exportações – Custo elevado, pouco controle;
- Licenciamento – Baixo custo, pouco risco, pouco controle, baixos retornos;
- Alianças Estratégicas – Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração (por exemplo, duas culturas corporativas);
- Aquisição – Rápido acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, problemas para fundir-se com operações domésticas;
- Nova subsidiária totalmente própria – Complexa, muitas vezes custosa, consumidora de tempo, risco elevado, máximo controle, retornos potenciais acima da média.

Ainda como uma empresa pode realizar este processo, Kotler enumera as seguintes maneiras de ingressar no mercado internacional, em escala crescente de comprometimento, risco, controle e lucro (KOTLER, 2006):

- Exportação indireta;
- Exportação direta;
- Licenciamento;
- Joint-Ventures;
- Investimentos diretos;

As quatro fases do processo de internacionalização, segundo Kotler seriam (KOTLER, 2006):

- Atividades de exportação inconstantes;
- Exportação por meio de representantes independentes (agentes);
- Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;
- Estabelecimento de instalações de produção no exterior;

Tais fases se sucedem por necessidades como estrutura, capital para investimento e retorno.

2.8 Motivações

“O mundo está ficando cada vez menor com o advento dos meios de comunicação, transportes e fluxos financeiros mais velozes. Produtos

desenvolvidos em um país – bolsas Gucci, canetas Mont Blanc, hambúrgueres do McDonald's, sushi japonês, tailleurs Chanel, carros BMW – estão encontrando entusiástica aceitação em outros países. Um executivo alemão pode vestir um terno Armani para encontrar um amigo inglês em um restaurante japonês, tomar uma vodka russa e assistir a um seriado norte-americano na televisão”. (KOTLER, 2006)

Não é recente a decisão de internacionalização como um ganho de vantagem competitiva por parte das organizações. Grandes empresas inseridas nas economias mais prósperas já se aventuram há algumas décadas. No contexto da atual economia global - na Era do Conhecimento, com o advento de novas tecnologias e as indispensáveis ferramentas de TI – a busca desse diferencial competitivo é uma das principais motivações que levam uma organização a optar por correr os riscos de um processo de internacionalização (ainda há outras motivações como a mitigação de riscos cambiais e um equilíbrio na balança de pagamentos).

Hitt et al. (2002) apresentam quatro benefícios básicos da diversificação internacional para as empresas que pretendem acessar o mercado externo:

- Maior tamanho de mercado;
- Maiores retornos para grandes investimentos de capital ou para investimentos em novos produtos e processos;
- Maiores economias de escala, escopo ou aprendizagem;
- Uma vantagem competitiva através da localização, como por exemplo, acesso a mão de obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes;

Kotler enumera os seguintes fatores para uma empresa se lançar em um mercado internacional (KOTLER, 2006):

- A empresa descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno;
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala;
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado;

- Empresas globais que ofereçam melhores produtos ou preços mais baixos podem atacar o mercado nacional. A empresa pode desejar contra-atacar essas concorrentes em seus mercados internos;
- Os clientes das empresas estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional;

Mas a internacionalização é simplesmente uma decisão de investimento ou uma questão de oportunidade, um caminho natural a ser seguido na evolução da gestão da organização, da sua cultura?

2.9 Abordagens acerca do processo de internacionalização

Fleury (INOVA, 2009) afirma que a abordagem comportamental - ou Escola Nórdica - considera os aspectos comportamentais e culturais como os principais determinantes do processo de internacionalização. Em vez de conceituar a internacionalização como o resultado de um processo racional de tomada de decisão por meio do qual a empresa se lança em pesquisas de mercado e, como resultado, seleciona uma forma ótima de controle de suas operações internacionais, essa abordagem ressalta que a internacionalização é um processo composto de um conjunto de passos seqüenciais fortemente dependentes do conhecimento adquirido com a experiência.

Este modelo – conhecido também como Modelo de Uppsala, por ter sido lançado por pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia (daí o nome Escola Nórdica) destaca também que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradualista, movendo-se inicialmente em direção a países que sejam mais próximos, seja do ponto de vista geográfico, seja do ponto de vista cultural, corroborando com Kotler (KOTLER, 2006).

No caso das empresas brasileiras de modo geral, o processo de internacionalização foi tardio frente à concorrência internacional, analogamente ao seu processo de industrialização. Naturalmente, o cenário encontrado por essas empresas foi completamente diferente.

3 A ORGANIZAÇÃO: SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.

3.1 História

Em três de abril de 1907 o escocês Robert Frasier, vindo da Argentina associou-se a um grupo inglês e começou a construir a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados no bairro da Mooca em São Paulo.

As alpargatas são (WIKIPEDIA, 2009) calçados do tipo sapatilha, normalmente feito em brim ou lona, com solado de corda ou borracha e que pode ser preso ao pé por meio de tiras de couro, corda ou pano. Tiveram origem entre os trabalhadores das docas, na França (espadrille) e na Espanha (alpargata) e foram moda nos anos oitenta, usadas tanto por homens quanto por mulheres.

No ano seguinte a fábrica começou a produzir Alpargatas Roda, Lonas e Encerados. As Alpargatas mostravam-se eficientes para colher café, pois não machucavam os grãos e os encerados foram usados nos terrenos de secagem. Em 1909 a empresa mudou de nome para São Paulo Alpargatas Company S.A.

Durante a Primeira Guerra Mundial a empresa enfrentou dificuldades em consequência dos conflitos, além de ter metade de sua força de trabalho enferma com gripe espanhola, que assolava a cidade de São Paulo à época.

Com ações na bolsa desde 1913, a quebra da Bolsa de Nova Iorque faz a empresa parar de produzir alpargatas, um dos calçados mais baratos do país, voltando a produzi-las somente na década de quarenta já com seu nome definitivo - São Paulo Alpargatas S.A.

Com o fim da guerra a Alpargatas lança o Brim Coringa, com o qual o Brasil produz sua primeira calça jeans, a Rodeio, vindo ainda as calças Far West e os jingles das Alpargatas Roda e dos encerados locomotiva. Os jingles se tornaram populares, levando até a acreditarem se tratar de uma empresa americana.

Além das propagandas nas rádios, os vendedores batalhavam para chegar aos mais remotos e pequenos armazéns do interior do país. (ALPARGATAS, 2009)

3.2 São Paulo Alpargatas hoje

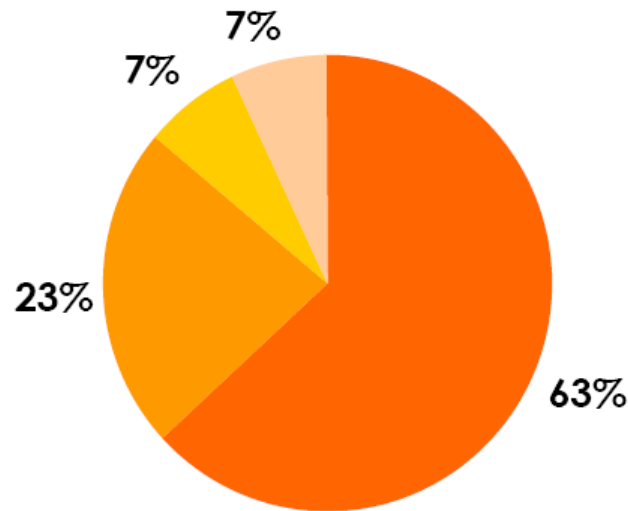
Após a década de noventa a empresa passou por uma reestruturação ampla. Abandonou diversos negócios não rentáveis ou que estivessem fora do novo foco estratégico da organização. No ano de 2001, foi criada uma unidade de negócios de exportação, onde foi alocada Angela Tamiko Hirata. Hoje, focada em suas marcas, a São Paulo Alpargatas é dividida em quatro unidades de negócio, como apresentado na figura 1, sendo que somente a unidade de negócio sandálias representa hoje, mais da metade das suas receitas (figura 2).



Figura 1: Estrutura organizacional São Paulo Alpargatas

Fonte: ALPARGATAS, 2006

Operações Nacionais Composição da Receita Líquida por Negócio 1T10



■ Sandálias
 ■ Artigos Esportivos
 ■ Varejo
 ■ Têxteis Industriais

Figura 2: Receita de vendas

Fonte: ALPARGATAS, 2010

3.3 História: Havaianas

Em 1962 são lançadas as sandálias Havaianas e seu sucesso é perceptível à medida que surgem incontáveis modelos similares. As cópias são chamadas de “fajutas” pelos comerciais da marca e o novo adjetivo acaba sendo adicionado a um dicionário de tão falado, como sinônimo de produto de má qualidade.

Na década de noventa a empresa, então líder nos mercados de sandálias, lonas e calçados esportivos, fecha o século com a marca de cem milhões de pares de sandálias Havaianas vendidas (ALPARGATAS, 2009).

No entanto, somente após a década de noventa a São Paulo Alpargatas investiu no fortalecimento da marca Havaianas e a transformou não só em líder de mercado, como em *top of the mind* no segmento sandálias, como pode ser visto nas figuras 3 e 4.

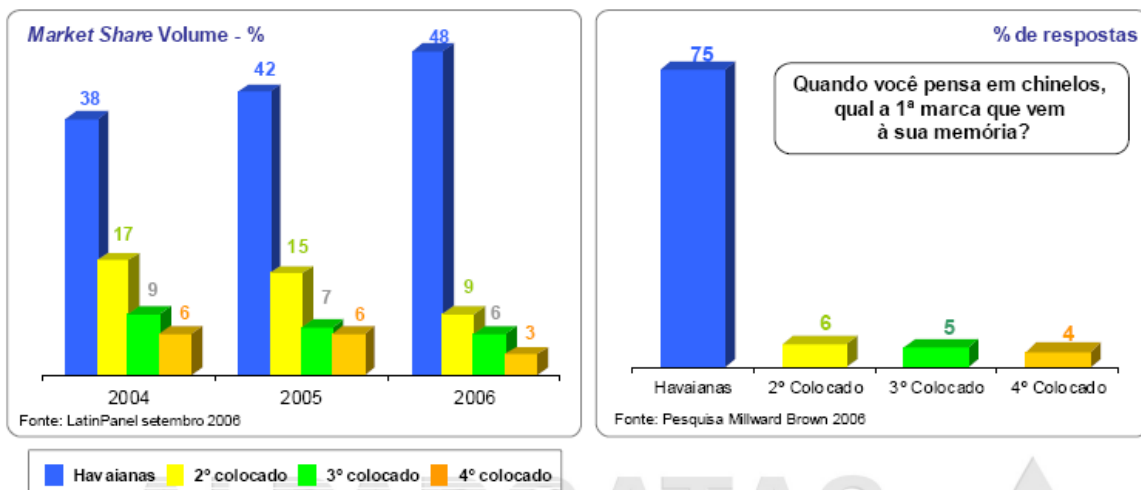


Figura 3: Market share e percepção do mercado

Fonte: ALPARGATAS, 2006

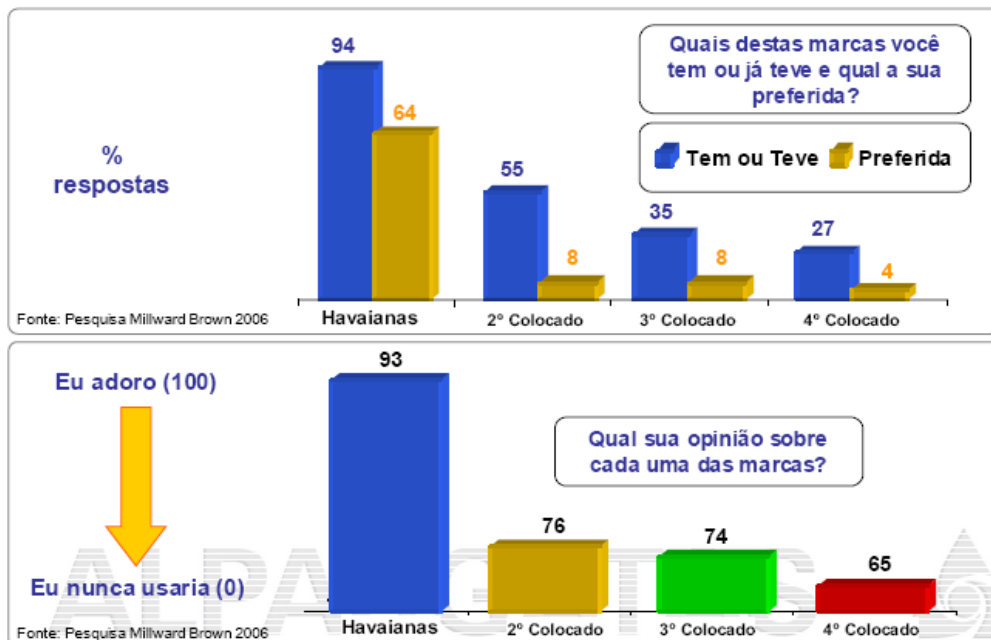


Figura 4: Valor percebido das sandálias Havaianas

Fonte: ALPARGATAS, 2006

Hoje, as sandálias Havaianas são fabricadas em uma das sete fábricas da São Paulo Alpargatas, em Campina Grande, na Paraíba (figura 5).

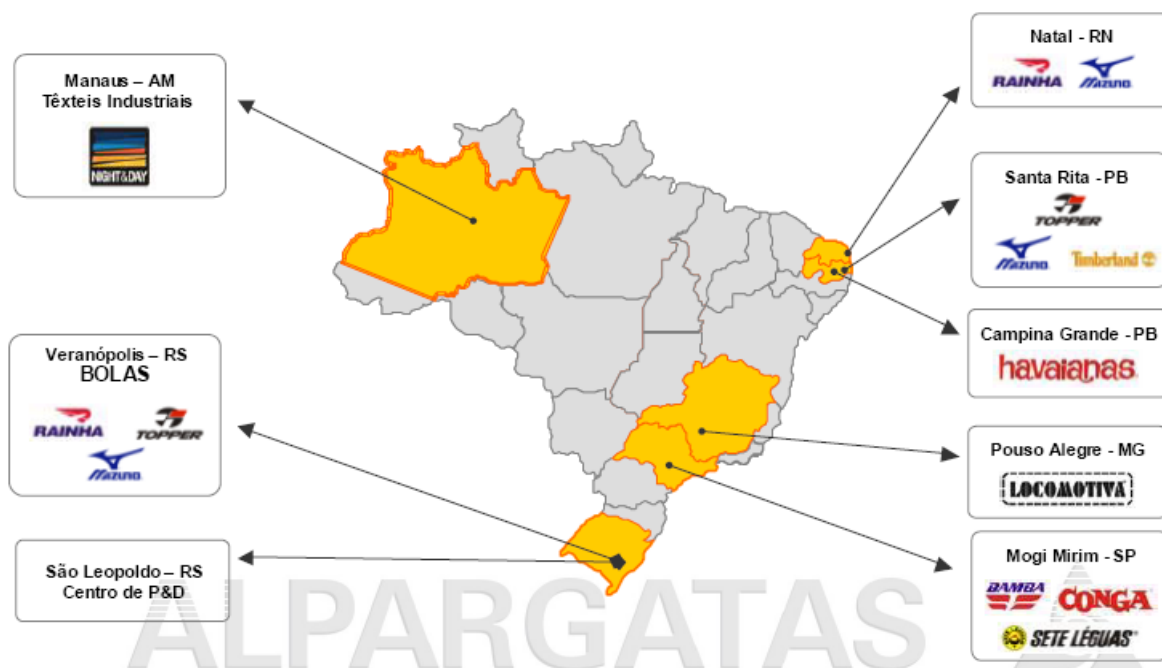


Figura 5: Fábricas da São Paulo Alpargatas

Fonte: ALPARGATAS, 2006

O que inicialmente eram apenas chinelos de borracha simples, monocromáticas, a partir da década de 2000 se transformaram em uma linha de produtos, amplamente divulgados, com distribuição estratégica – inclusive própria. A estratégia de desenvolvimento da marca, diferenciação, e extensão de marca são hoje visíveis, por exemplo, nas figuras de 6 a 9.

As linhas de Havaianas de maior valor agregado passaram a representar 21% do mix de vendas no primeiro trimestre de 2010, sendo comercializados 45,8 milhões de pares de sandálias Havaianas (e Dupé, outra marca da São Paulo Alpargatas) no Brasil. (ALPARGATAS, 2010)

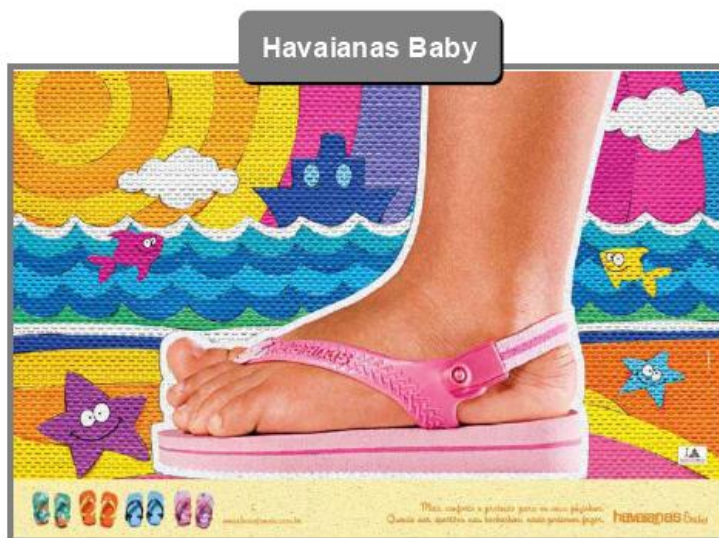


ALPARGATAS



Figura 6: Novos produtos

Fonte: ALPARGATAS, 2006



ALPARGATAS



Figura 7: Extensão da linha

Fonte: ALPARGATAS, 2006

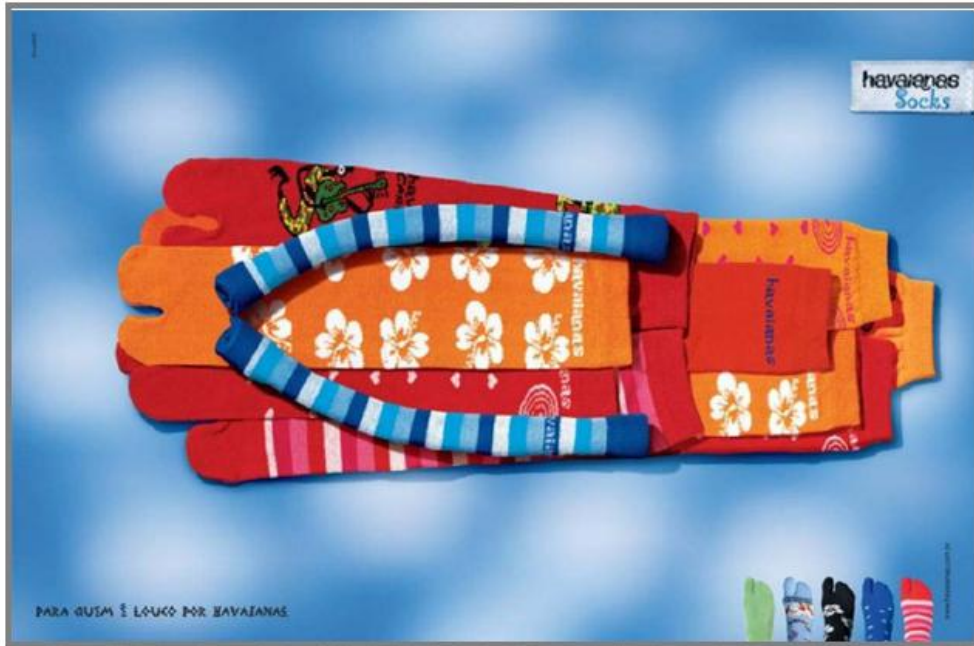


Figura 8: Extensão da marca

Fonte: ALPARGATAS, 2006



Figura 9: Centro de pesquisa e desenvolvimento

Fonte: ALPARGATAS, 2006

3.4 Internacionalização, estrutura e estratégia competitiva

Após a crise cambial de 1999 a São Paulo Alpargatas, que tinha um grande endividamento em moeda estrangeira sem hedge, decidiu fortalecer seus negócios no exterior.

A empresa que até então apresentava foco no produto, passou a adotar foco no mercado e no fortalecimento de suas marcas, fechando algumas plantas de produção e descontinuando alguns produtos. Sua estrutura organizacional, muito robusta e verticalizada foi revista e passou a ser matricial, dando responsabilidade e autonomia às unidades de negócio criadas - dentre elas a unidade Sandálias (VASCONCELLOS, 2008).

Em 2010 - já ultrapassada a barreira dos 160 milhões de pares vendidos - as sandálias Havaianas são o principal produto da Alpargatas e da atual Unidade de Negócios Sandálias, representando aproximadamente metade do faturamento total da Companhia – com 28% do faturamento líquido através das vendas internacionais (ALPARGATAS, 2011).

O primeiro passo dado pela Alpargatas no processo de internacionalização foi a exportação da produção doméstica, com distribuição através de distribuidores locais, responsáveis pelas estratégias de promoção no ponto-de-venda, assessoria de imprensa e divulgação em revistas especializadas (VASCONCELLOS, 2008).

CONCLUSÃO

Um novo mundo se apresenta às organizações e estas encontram alternativas e soluções de convivência e atendimento de seus objetivos dentro desse macro sistema. A internacionalização, neste contexto, é uma alternativa com riscos razoavelmente elevados, no entanto apropriada. Novos mercados, possibilidades de posicionamento e fortalecimento de marcas foram os principais fatores a impulsionar a internacionalização das sandálias Havaianas. No entanto foi um processo em conjunto com o desenvolvimento da marca Havaianas.

A empresa deu seu primeiro passo no processo de internacionalização com a exportação da sua produção doméstica utilizando o conhecimento de mercado dos seus parceiros para distribuir seus produtos e promover suas marcas.

Já num segundo momento, realizou investimentos diretos em outros continentes, inaugurou subsidiárias nos Estados Unidos e na Espanha, visando a expansão ainda mais consistente das vendas e o controle e fortalecimento da marca Havaianas. Foi realizada uma profunda reforma organizacional e estratégica para tanto. Motivada por diversas dificuldades externas e internas, estabeleceu uma estratégia de diferenciação para seu carro chefe na internacionalização: a marca Havaianas.

Foi ainda observado que o sucesso de todo este processo de internacionalização das sandálias Havaianas foi em grande parte devido a sua bem sucedida estratégia de marketing. A transformação do produto através de pesquisa e desenvolvimento de novos materiais, a extensão da marca e da linha de produtos, o posicionamento da marca com a eficiente escolha de sua assessoria de imprensa e relações públicas foram determinantes para que o produto se tornasse visível neste novo mercado.

A necessidade de sustentar a estratégia de marketing internacional foi verificada como determinante para a correção da estratégia de internacionalização adotada pela São Paulo Alpargatas, com a passagem da distribuição intermediada por distribuidores locais – sem

comprometimento com o posicionamento da marca – para a abertura de filiais e controle pela própria organização.

4 REFERÊNCIAS

ABRANTES. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. Disponível em <http://www.ipv.pt/millennium/15_arq2.htm – acesso em mai/09>. Acesso em Mai. 2009.

ALMEIDA, A (org). Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos, Rio de Janeiro: Elsevier 2006.

ALPARGATAS. Apresentação APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) realizada em Dez. 2006.

ALPARGATAS. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br>>. Acesso em Abr. 2009.

ALPARGATAS. Press Release 1T10. Disponível em: <<http://ri.alpargatas.com.br/>>. Acesso em Jul. 2010.

ALPARGATAS. Relatório Anual 2010. Disponível em: <<http://ri.alpargatas.com.br/>>. Acesso em Mai. 2011.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Understanding late-movers: Insights from the Brazilian experience.

Disponível em <http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/publicacoes/inova_pdf/inova45.pdf>
Acesso em Abr. 2009

FREIRE, A. Estratégia: Sucesso em Portugal. Lisboa: Verbo, 1997.

HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, paradigmas e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C (Org.). O Desafio dos mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

INOVA. Inova, Gestão & Tecnologia: Boletim do Núcleo de política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo, Ano XIII – N° 45 Janeiro/Fevereiro/Março de 2006. Disponível em <http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/publicacoes/inova_pdf/inova45.pdf>. Acesso em Abr. 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy – Harvard Business Review, March/April 1979.

VASCONCELLOS, E. Internacionalização, Estratégia e Estrutura: O que podemos aprender com o sucesso da ALPARGATAS, AZALÉIA, FANEM, ODEBRECHT, VOITH E VOLKSWAGEN. São Paulo: Atlas 2008.

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept, Journal of General Management, vol.14, n.2, 1988.

WIKIPEDIA. Sobre Alpargatas. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Alpargata>>. Acesso em Abr. 2009.