

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Nicole Duzzi (IC) e Francisco Américo Cassano (Orientador).

**Apoio:** PIBIC Mackenzie

### RESUMO

Este trabalho teve a finalidade de identificar as decisões estratégicas que possibilitaram a internacionalização das marcas Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, Valentino e Giorgio Armani no Brasil. Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa e exploratória com o objetivo de buscar informações e de entender o fenômeno da internacionalização no país por uma nova perspectiva. Foi elaborado um questionário semiestruturado e enviado para uma amostra de oito empresas do setor de moda. Dessas, apenas as quatro empresas mencionadas responderam. Assim, foi realizado o tratamento dos dados com base na análise de conteúdo e na categorização. Foi elaborada a Matriz de Amarração com as questões do questionário, com os respondentes de cada uma das marcas e com as suas respectivas respostas. Com isso, as informações obtidas das empresas puderam ser analisadas e comparadas a fim de constatar as semelhanças e as diferenças, assim como, levar em consideração as variantes favoráveis e desfavoráveis específicas do Brasil nesse processo, como, por exemplo, as barreiras tarifárias impostas pelo governo. Após as análises, foi constatado que, apesar das características dos processos de internacionalização das marcas no país apresentarem diferenças, todas as empresas consideraram vantajosas suas operações no Brasil e têm pretensão em dar continuidade a esse processo no país.

**Palavras-chave:** Decisão Estratégica. Internacionalização. Marcas de Moda.

### ABSTRACT

This work aimed to identify the strategic decisions that allowed the internationalization of the Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, Valentino and Giorgio Armani brands in Brazil. For this, a qualitative and exploratory research was conducted with the objective of seeking information and understand the phenomenon of internationalization in this country by a new perspective. A semi-structured questionnaire was elaborated and sent to a sample of eight companies of fashion sector. Of these, only the four companies mentioned replied. Thus, data processing was performed based on content analysis and categorization. The Anchorage Table was elaborated with the questionnaire questions, with the brands respondents and with

the respective answers. Thus, the information obtained from the companies could be analyzed and compared in order to verify the similarities and differences, as well as to take into account the favorable and unfavorable variants specific of Brazil in this process, such as the tariff barriers imposed by the government. After the analyses, it was found that, although the characteristics of the processes of internalization of the brands in this country showed differences, all the companies considered their operations in Brazil to be advantageous and intend to keep this process in this country.

**Keywords:** Strategic Decision. Internationalization. Fashion Brands.

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as decisões estratégicas de marcas relacionadas ao setor de moda e analisar os processos de internacionalização no Brasil. As marcas selecionadas para o estudo foram: Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, Valentino e Giorgio Armani.

O conceito de internacionalização pode ser estudado por dois aspectos: o comportamental e o econômico. Dentre as abordagens econômicas, cabe destacar a teoria de Dunning, que emprega o acrônimo OLI para representar os três elementos da teoria: *ownership* (propriedade), *location* (locação) e *internalization* (internalização).

Dentre as abordagens comportamentais, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo de internacionalização sequencial no nível da firma. Esse modelo enfatizou o aumento da internacionalização por meio de aquisição, de integração e de uso do conhecimento de mercados externos.

A abordagem de internacionalização de Uppsala apresentou a incerteza que envolve uma ação internacional e que aumenta na proporção direta à distância, ou seja, quanto mais longe da matriz, maior é a incerteza. Entretanto, essa distância, chamada de psíquica, não se mede somente em quilômetros, mas também, pelas diferenças culturais, econômicas, tecnológicas, políticas e educacionais entre os países de origem e os de operação (HEMAIS e HILAL, 2002).

Esta pesquisa justifica-se de acordo com a análise das decisões estratégicas para a internacionalização de marcas no Brasil, o que permite o entendimento de uma prática cada vez mais vigente no modelo econômico capitalista globalizado e um aspecto importante para a atividade do comércio internacional.

A internacionalização de marcas ou de empresas significa busca de novos mercados e de expansão, o que pode trazer desenvolvimento e lucratividade para as empresas. As decisões estratégicas são constituídas por característica fundamental nesse processo.

Com isso, o problema de pesquisa que norteou este estudo foi: como a decisão estratégica influenciou a internacionalização das marcas Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, Valentino e Giorgio Armani no Brasil? O objetivo geral da pesquisa foi identificar as decisões estratégicas que possibilitaram a internacionalização das marcas mencionadas no Brasil. De acordo com o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

i. Descrever as estratégias de internacionalização das marcas no Brasil; ii. Analisar o processo de internacionalização das marcas no Brasil, especificamente, e, para isso, levar em consideração as condicionantes favoráveis e desfavoráveis.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DECISÃO ESTRATÉGICA

Barney e Hesterly (2011) definem a estratégia de uma empresa pela teoria que a leva a obter vantagem competitiva. A teoria formula suposições e hipóteses sobre a evolução da competição no setor de atuação da empresa e, quanto mais acuradas forem essas suposições e hipóteses, mais perto a empresa estará de obter vantagens competitivas. O processo de administração estratégica se estabelece por uma sequência de escolhas e análises que podem aumentar a probabilidade da escolha de uma boa estratégia pela organização.

Segundo Barney e Hesterly (2011), na fase de análise externa, a empresa encontra as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também analisa a evolução da competição, assim como suas implicações nas ameaças e nas oportunidades. Por outro lado, na fase de análise interna, a empresa identifica suas principais forças e fraquezas, assim como seus recursos e suas capacidades que podem ser fontes de vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2011) argumentam que as preferências dos consumidores locais e dos internacionais podem variar. Essas preferências fazem com que algumas empresas tenham que mudar substancialmente seus produtos para atender os clientes que não fazem parte de seu mercado doméstico.

Barney e Hesterly (2011) apontam, ainda, que os motivos que levam as empresas a se internacionalizar incluem a busca por matéria-prima e por mão-de-obra de baixo custo, a tecnologia, o refinamento das principais competências e o desenvolvimento de novas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que o cenário competitivo está se tornando cada vez mais nivelado entre os vários países, à medida que até empresas em alguns países emergentes, no momento, são concorrentes globais. O aumento da concorrência tornou as inovações cada vez mais importantes em todos os tipos de mercado. Assim, espera-se que cada divisão atue como uma incubadora de novos produtos e obtenha *insights* dos clientes para assegurar que eles sejam bem recebidos no mercado. Essas medidas objetivam ajudar a empresa a obter ou a sustentar sua vantagem competitiva.

Conseqüentemente, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que as decisões gerenciais difíceis referentes a recursos, a capacidades e a competências essenciais são caracterizadas por três condições: incertezas, complexidades e conflitos intraorganizacionais. Incertezas no tocante às características dos ambientes geral e da indústria, ações dos concorrentes e preferências dos clientes; complexidades em relação às causas inter-relacionadas que moldam os ambientes de uma empresa e as percepções dos ambientes; e conflitos intra-organizacionais entre as pessoas que tomam decisões gerenciais e as afetadas por elas.

### **2.1.1 QUATRO CRITÉRIOS DE VANTAGEM COMPETITIVA E SUSTENTÁVEL**

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as capacitações valiosas permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças no seu ambiente externo; as capacitações raras são aquelas que poucos concorrentes têm; as capacitações custosas de imitar são aquelas que as outras empresas não podem criar com facilidade; e as capacitações insubstituíveis são aquelas que não têm equivalentes estratégicos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que a cadeia de valor é um modelo que as empresas utilizam para entender sua posição de custo e identificar os vários meios que poderiam ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido. A cadeia de valor mostra como um produto vai da fase de matéria-prima até o cliente final. Para as firmas, a ideia básica da cadeia de valor é criar valor adicional sem incorrer em custos significativos e captar o valor criado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que, se os recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte de uma empresa não forem fonte de competência essencial e, conseqüentemente, de vantagem competitiva da empresa, uma solução a ser levada em consideração é a terceirização. Em várias indústrias globalizadas, a tendência a terceirizar continua em um ritmo acelerado. Além disso, em algumas indústrias, praticamente todas as empresas buscam o valor que pode ser captado pela terceirização eficaz.

Assim, como análise final, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) concluem que as mudanças no ambiente externo não fazem com que as competências essenciais se tornem uma rigidez essencial, e, sim, a miopia estratégica e a inflexibilidade por parte dos gerentes.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

### 2.2.1 ASPECTO ECONÔMICO

De acordo com Dunning (2002), o capital pode cruzar fronteiras na forma de Investimento Externo Direto (IED). O IED tem sido a forma dominante de transferir capital privado internacional. Envolve a transferência de ativos financeiros e de ativos não financeiros, como tecnologia e capital intelectual.

Dunning (2002) afirma que a tríade OLI, que possui as variáveis *ownership* (propriedade); *location* (locação); e *internalization* (internalização), determina o IED e as atividades das empresas multinacionais podem estar relacionadas às variáveis do paradigma OLI.

Lall (1980), citado por Dunning (2002, p. 103), explica que o primeiro fator, a propriedade, está relacionado ao que a empresa possui ou ao que ela pode ter acesso, como ativos ou direitos. Esses fatores são exclusivos da empresa que os possui e são passíveis de ultrapassar fronteiras nacionais.

Dunning (2002) explica que o segundo fator, a internalização, se refere aos ativos que a empresa tem e são interessantes para internalizar ou vender seus direitos de uso para empresas que estejam localizadas em outros países. As vantagens de internalização refletem a eficiência percebida das hierarquias da empresa multinacional.

Dunning (2002) explica, ainda, que o terceiro fator, a locação, é a definição da produção internacional que as empresas avaliam como lucrativa. Está relacionado às facilidades de produção localizadas fora do país de origem.

Penrose (2006) discorre sobre a teoria da firma e explica que a função econômica e principal de uma firma produtiva é a de utilizar recursos produtivos com o objetivo de fornecer produtos para a economia de mercado de acordo com os planos definidos e colocados em prática dentro da firma.

Penrose (2006) afirma que os obstáculos externos à expansão incluem a intensa concorrência no mercado, o que torna difícil o ingresso e a ampliação lucrativa, devido à necessidade da aceitação de lucros menores ou de esforços dispendiosos de marketing; à inexistência dos direitos de patentes ou de algum outro tipo de restrição na utilização da tecnologia e do conhecimento disponíveis; aos altos custos de ingresso; ou às dificuldades na obtenção de mão-de-obra e de matéria-prima.

Cintra e Mourão (2005), citados por Ricupero e Barreto (2007, p. 23), classificam as diversas formas da atuação externa: transação, definida pela comercialização de produtos, de marcas e de patentes; investimento direto, que é a abertura de instalações produtivas ou de

sedes para a prestação de serviços; e projetos especiais que, em geral, são operados diretamente no mercado consumidor.

### **2.2.2 ASPECTO COMPORTAMENTAL**

De acordo com Hemais e Hilal (2002), supõe-se que a expansão da empresa será direcionada a locais que sejam mais semelhantes aos das operações existentes. A expansão geográfica é a melhor decisão quando a expansão vertical é descartada por ser muito incerta ou não gerar lucros. Assim, o processo de internacionalização é de natureza incremental e tem o objetivo de se beneficiar da aprendizagem por meio de etapas de comprometimento com os mercados estrangeiros.

Hemais e Hilal (2002) afirmam que a sequência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, como, exportações diretas, quando há a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. Conforme aumentam os conhecimentos e melhoram os canais de informação, o envolvimento pode se tornar alto e a firma estabelecer subsidiárias no país estrangeiro.

Carlson (1975), citado por Hemais e Hilal (2002, p. 22), comenta que os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a incerteza está relacionada com a distância psicológica ou psíquica. Assim, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro com relação ao desenvolvimento, à educação, ao idioma, à cultura e ao sistema político, maior a incerteza.

Hemais e Hilal (2002) argumentam que as empresas, normalmente, utilizam combinações na forma de lidar com as diferentes demandas do mercado internacional. As variações de combinações envolvem cinco modos de operações diferentes: exportação, licenciamento, *joint venture*, subsidiária de vendas e instalações para a produção. A finalidade é atingir objetivos múltiplos ou resultados mais amplos do que seriam alcançados com a utilização de um único modo.

Cyrino e Penido (2007) observam que, devido às incertezas sobre os retornos, as organizações esgotam as suas possibilidades de crescimento nos países de origem, antes de partirem para o exterior. Apenas empresas que já desenvolveram vantagens competitivas suficientes em seus mercados nacionais têm capacidade para alavancá-las em mercados estrangeiros.

Johanson e Vahlne (1977) comentam que os problemas e as oportunidades, que necessitam de ações nos negócios das empresas, dependem das experiências adquiridas. As experiências da firma, assim como as experiências do mercado, são relevantes. Os problemas

são encontrados pela área de operações no mercado da organização. Assim, decisões alternativas são tomadas como resposta aos problemas ou às oportunidades e são relacionadas às operações desempenhadas no mercado. Decisões alternativas consistem em atividades de expansão das fronteiras organizacionais e em um aumento do comprometimento com o mercado.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Richardson (2011) confirmou que o pesquisador precisa formular perguntas ou problemas de pesquisa com base em um fenômeno. As perguntas que utilizam como, que e quando são as mais indicadas. Um pesquisador sabe que deve analisar os elementos que compõem um fenômeno, pois é preciso identificar suas características no espaço e no tempo. Os problemas pressupõem uma resposta. Assim, podem ser formulados como perguntas e devem ser objetivos, originais, representativos, passíveis de serem generalizados, referir-se a fenômenos observáveis e não levar em consideração juízos de valor. Os objetivos gerais e os específicos devem ser extraídos do problema de pesquisa e utilizados durante a investigação. O objetivo geral estabelece o que é pretendido alcançar com a realização do trabalho e os objetivos específicos devem definir etapas a serem cumpridas para atingir o objetivo geral.

Richardson (2011) considerou que o método qualitativo não tem a intenção de numerar ou medir unidades. Justifica-se por apresentar um meio adequado para entender um fenômeno social. As pesquisas de metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de variáveis, compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de um grupo e possibilitar a compreensão das especificidades do comportamento das pessoas.

Segundo Cerro, Bervian e Silva (2007), a pesquisa exploratória, normalmente, é o primeiro passo no processo de pesquisa pela experiência e define objetivos, assim como busca informações, sobre determinados assuntos. Nesse tipo de estudo, o objetivo é familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova perspectiva e alcançar novas ideias. A pesquisa exploratória descreve precisamente a situação e requer planejamento flexível, o que possibilita considerar características de um problema ou de uma situação.

Assim, o método de pesquisa utilizado no estudo foi o qualitativo, de caráter exploratório e o tipo de pesquisa adotado foi a análise de conteúdo com a categorização dos dados.

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo constitui uma procura de realidades por meio de mensagens. É um instrumento de indução para a investigação das causas a partir dos efeitos. As causas são definidas por variáveis inferidas e os efeitos, por variáveis de inferência ou indicadores. A pré-análise é a fase da organização. Nessa fase, é estabelecido um programa que pode ser flexível, ou seja, permitir a utilização de novos procedimentos durante a análise, mas deve ser preciso. Normalmente, as missões incluem a escolha da documentação, a formulação dos objetivos e a definição de indicadores que sustentem a interpretação final. A segunda fase é a exploração do material e consiste em operações de codificação, enumeração ou desconto, com base em regras previamente estabelecidas. A última fase é o tratamento dos resultados e a interpretação.

Vergara (2006) considerou que a análise de conteúdo implica em categorizações. Categorizar requer isolar elementos para, posteriormente, reagrupá-los. As categorias devem ser exaustivas, isto é, incluir todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; mutuamente exclusivas, isto é, cada elemento apenas é incluído em uma única categoria; objetivas, isto é, estabelecidas de maneira precisa; e pertinentes, isto é, adequadas ao objetivo do trabalho. A construção da explicação com base em relações entre categorias é comumente utilizada em estudos exploratórios.

## **4. PESQUISA DE CAMPO**

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES**

#### **4.1.1. DOLCE & GABBANA**

A Dolce & Gabbana surgiu em 1985, pelos criadores Domenico Dolce e Stefano Gabbana. Sua primeira coleção feminina foi apresentada no ano seguinte. A dupla criativa buscou diversificar o negócio desde o início e criou uma coleção masculina em 1990 e uma linha jovem em 1994. Até o final da década de 1990, já haviam produzido gravatas, lenços, *lingerie*, *beachwear*, óculos, perfumes e uma linha de *design* de interiores. Enquanto isso, a loja começou seu processo de expansão por Milão e abriu uma boutique e um *showroom* em Nova York. A empresa inaugurou uma divisão com o objetivo de produzir artigos em couro e calçados (LIVRO DE HISTÓRIA: DOLCE & GABBANA, 2012).

A Dolce & Gabbana inaugurou sua primeira loja no Brasil no shopping JK Iguatemi em 2012 e seguiu o padrão barroco da dupla italiana. A loja recebeu coleções *prêt-à-porter*

feminina e masculina e espaços destinados à linha de festa e ao *black tie*, além da coleção de joias da marca (DOLCE & GABBANA, 2012).

#### 4.1.2 LOUIS VUITTON

Em 1859, Louis Vuitton abriu, em Asnières, seu ateliê, a nordeste do centro de Paris, devido ao seu sucesso precoce e à necessidade de expandir os negócios. O ateliê original foi ampliado e incluiu a adição da residência da família Vuitton, mas permanece o lugar de fabricação dos produtos até hoje. Cento e setenta artesãos trabalham com a criação de artigos em couro, além de pedidos especiais para clientes do mundo todo. O lar da família foi preservado em um museu particular (ASNIÈRES, 2016).

Em 1987, a Louis Vuitton juntou-se à marca Hennessy de conhaques e à marca Mët at Chandon de champanhes para criarem o conglomerado LVMH. Ainda assim, a empresa defende a gestão autônoma das marcas. A Louis Vuitton sempre foi uma das marcas mais desejadas do mundo, devido à preocupação em usar o melhor e mais leve couro na elaboração de seus produtos, à importância do artesanato e ao alto controle de qualidade com exclusiva distribuição (CHITAS, 2015).

A primeira loja global aberta pela Louis Vuitton na América Latina foi no Shopping Cidade Jardim, em São Paulo, em 2012. A marca tem o objetivo de proporcionar uma experiência de compra que inclui o conhecimento sobre a história de cada peça, assim como o atendimento personalizado dos clientes (TAVARES, 2012).

#### 4.1.3 VALENTINO

A marca Valentino foi criada por Valentino Garavani e Giancarlo Giammetti em 1960. A marca representa uma divisão do luxo tradicional e de inovação, características necessárias a uma indústria criativa que gera o senso de beleza. A moda de Valentino tem linhas de alta costura e de *prêt-à-porter* para mulheres e para homens e linhas de acessórios que incluem bolsas, sapatos, óculos, gravatas, lenços, pequenos artigos em couro e fragrâncias (MAISON, 2016).

Desde 2012, a Valentino é controlada pela Mayhoola for Investments S.P.C. Devido a isso, foi gerado um crescimento significativo no potencial da marca. Stefano Sassi é o chefe executivo da Valentino desde 2006. Em 2007, Valentino Garavani e Giancarlo Giammetti deixaram a marca. A Valentino alcançou uma receita de um bilhão de dólares no final de 2015 (MAISON, 2016).

A marca abriu sua primeira loja no Brasil, em São Paulo, no shopping Cidade Jardim em 2012. São 190 metros quadrados no térreo do shopping e quatro salas para abrigar as diferentes coleções (DISCRETAMENTE, VALENTINO ABRE PRIMEIRA LOJA NO BRASIL, DENTRO DO SHOPPING CIDADE JARDIM, EM SÃO PAULO, 2012).

#### **4.1.4 GIORGIO ARMANI**

Giorgio Armani nasceu em 1934, na cidade de Piacenza, na Itália. Enquanto servia o exército, tirou vinte dias de férias e trabalhou em uma loja como assistente de fotógrafo. Foi devido a esse breve emprego que, após cumprir o serviço militar, decidiu trabalhar na La Rinascente, os armazéns milaneses. O próximo passo foi juntar-se a Nino Cerruti, como designer e começar a desenhar como *freelancer* para outras marcas com os conselhos do seu amigo Sergio Galeotti (CHITAS, 2015).

Em 1975, Giorgio Armani e Sergio Galeotti se tornaram sócios e fundaram a Giorgio Armani S.P.A. A coleção masculina foi lançada no mesmo ano, enquanto a feminina, no ano seguinte. Na década de 1980, vestir Armani era sinônimo de status. Essa década se tornou conhecida pelo uso abusivo do *jeans*. Assim, foram lançadas as linhas de *denim* de Armani e Emporio Armani (CHITAS, 2015).

Foi aberta uma loja Giorgio Armani em São Paulo; três da segunda linha Emporio Armani, em São Paulo, em Brasília e no Rio de Janeiro; e nove da Armani Exchange, que possui os preços mais baixos entre as lojas da empresa, em São Paulo, no Paraná, na Bahia e no Rio de Janeiro (ARMANI INAUGURA NOVA OPERAÇÃO DIRETA NO BRASIL, 2012).

## **4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), o questionário é a forma mais comum utilizada para a coleta de dados, pois permite obter com exatidão o que se deseja com relação ao problema central. Com base nos objetivos, são estabelecidas as questões mais importantes que devem ser respondidas.

A partir da Matriz de Amarração, conforme Mazzon (1978), foi organizado um questionário no formato semiestruturado qualitativo em profundidade, que apresentou questões semiabertas e focadas no objetivo da pesquisa, com uma outra opção que permite a livre opinião dos entrevistados.

Por meio da ferramenta Google Docs, o questionário foi enviado para oito marcas: Chanel, Cartier, Dolce & Gabbana, Burberry, Louis Vuitton, Prada, Valentino e Giorgio Armani

por um link e respondido por quatro delas: Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, Valentino e Giorgio Armani. O questionário foi submetido a três funcionários e a um ex-funcionário das empresas.

Apenas o Sr. Carlos Ferreirinha autorizou a divulgação da empresa, enquanto as demais não permitiram essa identificação e foram classificadas como A, B e C.

#### **4.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para o tratamento e a análise dos dados, foram divididas as perguntas do questionário em duas categorias distintas: categoria 1 (decisão estratégica) e categoria 2 (internacionalização). As respostas do Carlos Ferreirinha, fundador-presidente da empresa MCF Consultoria e ex-funcionário da empresa LVMH e que aqui responde pela empresa LVMH (dona da marca Louis Vuitton); do funcionário da empresa A; do funcionário da empresa B; e do funcionário da empresa C foram comparadas para cada questão de cada categoria. As questões foram elaboradas com base no referencial teórico, logo, as respostas também foram relacionadas às teorias abordadas, com a citação de alguns trechos nesta seção, quando necessário.

Tabela 1 – categoria 1: decisão estratégica

Questão	Respondentes			
	Carlos Ferreirinha	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A empresa se diferencia dos concorrentes no Brasil por meio de:	Capacitações que outras empresas não podem criar com facilidade.	Capacitações que poucos concorrentes têm.	Capacitações que não têm equivalentes estratégicos.	Capacitações que não têm equivalentes estratégicos.
Com relação aos resultados obtidos na internacionalização para o Brasil:	Foi criado valor adicional, porém, incorreu em custos significativos.	Não foi criado valor adicional.	Foi criado valor adicional, porém, incorreu em custos significativos.	Foi criado valor adicional, porém, incorreu em custos significativos.
Foram obtidos esses resultados devido aos:	Recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem fonte de competência essencial e de vantagem competitiva da empresa.	Recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem fonte de competência essencial e de vantagem competitiva da empresa.	Recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem fonte de competência essencial e de vantagem competitiva da empresa.	Recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem terceirizados.
A empresa tem pretensão de continuar suas operações no Brasil?	Sim, pois foi vantajosa a internacionalização para o Brasil.	Sim, pois foi vantajosa a internacionalização para o Brasil.	Sim, pois foi vantajosa a internacionalização para o Brasil.	Sim, pois foi vantajosa a internacionalização para o Brasil.
Quando a empresa decidiu se internacionalizar para o Brasil, ela detinha:	Muito investimento externo direto.	Muito investimento externo direto.	Pouco investimento externo direto.	Muito investimento externo direto.
Os investidores:	Apoiaram a ideia da internacionalização para o Brasil.	Apoiaram a ideia da internacionalização para o Brasil.	Apoiaram a ideia da internacionalização para o Brasil.	Apoiaram a ideia da internacionalização para o Brasil.
Com relação ao processo de adaptação ao mercado brasileiro:	A empresa manteve a venda dos mesmos produtos criados para outros mercados que atua.	A empresa manteve a venda dos mesmos produtos criados para outros mercados que atua.	A empresa manteve a venda dos mesmos produtos criados para outros mercados que atua.	A empresa manteve a venda dos mesmos produtos criados para outros mercados que atua.

O cenário político brasileiro interferiu no processo de internacionalização da empresa para o país:	Negativamente e estabeleceu barreiras tarifárias.	Não interferiu no processo de internacionalização da empresa para o país.	Negativamente e estabeleceu barreiras tarifárias.	Não interferiu no processo de internacionalização da empresa para o Brasil.
---	---	---	---	---

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Vergara (2006).

A categoria 1 – decisão estratégica mostra que há divergência na diferenciação das empresas em relação aos concorrentes no Brasil, assim, Carlos Ferreirinha aponta que a Louis Vuitton possui capacitações custosas de imitar, a empresa A possui capacitações raras e as empresas B e C possuem capacitações insubstituíveis.

Com relação aos resultados obtidos na internacionalização para o Brasil, o Carlos Ferreirinha, o respondente da empresa B e o respondente da empresa C afirmam que foi criado valor adicional para as empresas, porém, incorreu em custos significativos. Entretanto, na Louis Vuitton e na empresa B, esses resultados foram obtidos devido aos recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem fonte de competência essencial e vantagem competitiva da empresa, enquanto na empresa C, devido aos recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem terceirizados. Para o respondente da empresa A, não foi criado valor adicional para a empresa, devido aos recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte serem fonte de competência essencial e vantagem competitiva da empresa.

Quando a Louis Vuitton, a empresa A e a empresa C decidiram se internacionalizar para o Brasil, elas detinham muito investimento externo direto e os investidores apoiaram a ideia de internacionalização. Entretanto, quando a empresa B decidiu se internacionalizar para o Brasil, ela detinha pouco investimento externo direto, contudo, seus investidores também apoiaram a ideia de internacionalização para o país.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o aumento da concorrência tornou as inovações cada vez mais importantes em todos os tipos de mercado e espera-se que cada divisão atue como uma incubadora de novos produtos, assim como obtenha *insights* dos clientes para assegurar que os novos produtos sejam bem recebidos no mercado. Contudo, as quatro empresas mantiveram, no Brasil, a venda dos mesmos produtos criados para outros mercados que atuam, assim, não decidiram inovar como medida de obtenção ou de sustentação de suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

O cenário político brasileiro interferiu negativamente nos processos de internacionalização da Louis Vuitton e da empresa B com o estabelecimento de barreiras tarifárias, mas não interferiu nos processos de internacionalização das empresas A e C. Mesmo assim, após as diversas decisões estratégicas tomadas, foi constatado que todas as empresas consideraram vantajosa a internacionalização para o Brasil e têm pretensão de continuar suas operações no país.

Tabela 2 – categoria 2: internacionalização

Questão	Respondentes			
	Carlos Ferreirinha	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A sua empresa, ao se internacionalizar para o Brasil, levou em consideração:	Vantagens de propriedade, de localização e de internalização de vantagens já existentes.	Vantagens de propriedade, de localização e de internalização de vantagens já existentes.	Vantagens de propriedade, de localização e de internalização de vantagens já existentes.	A possibilidade de aquisição, de integração e de uso do conhecimento do mercado brasileiro.
Os principais concorrentes da empresa nos outros países são:	Gucci.	Gucci, Armani, Dior e Chanel.	Prada, Gucci e Burberry.	Louis Vuitton.
A vantagem da empresa frente aos concorrentes está relacionada, principalmente, com:	Seleção de materiais com melhor qualidade.	Seleção de materiais com melhor qualidade.	Mix de marcas e de produtos.	Seleção de materiais com melhor qualidade.
A empresa avaliou o cenário da concorrência no Brasil como:	Pouco competitivo.	Muito competitivo.	Muito competitivo.	Muito competitivo.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Vergara (2006).

A categoria 2 – internacionalização demonstra que o Carlos Ferreirinha, o representante da empresa A e o representante da empresa B afirmam que a Louis Vuitton, a empresa A e a empresa B, respectivamente, ao se internacionalizarem para o Brasil, levaram em consideração as vantagens de propriedade, de locação e de internalização de vantagens já existentes. Essa constatação vai de acordo com a teoria de Dunning. Por outro lado, o

respondente da empresa C afirmou que a empresa C, ao se internacionalizar para o país, levou em consideração a possibilidade de aquisição, de integração e de uso do conhecimento do mercado brasileiro. Essa afirmação vai de acordo com o modelo de internacionalização sequencial no nível da firma, desenvolvido por Johanson e Vahlne.

A principal marca concorrente da Louis Vuitton é a Gucci; da empresa A são a Gucci, a Armani, a Dior e a Chanel; da empresa B são a Prada, a Gucci e a Burberry; e da empresa C é a Louis Vuitton. As vantagens da Louis Vuitton, da empresa A e da empresa C frente aos concorrentes estão relacionadas, principalmente, com a seleção de materiais com melhor qualidade, enquanto a vantagem da empresa B está relacionada, principalmente, ao seu *mix* de marcas e de produtos. Com isso, a avaliação do representante da empresa A, do representante da empresa B e do representante da empresa C, foram que o cenário da concorrência no Brasil é muito competitivo, enquanto a avaliação de Carlos Ferreirinha foi que o cenário da concorrência no país é pouco competitivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o intuito de identificar as decisões estratégicas de marcas relacionadas ao setor de moda e analisar os respectivos processos de internacionalização no Brasil. Após analisar as informações obtidas das empresas Dolce & Gabbana, Louis Vuitton, Valentino e Giorgio Armani, foi identificado como suas decisões estratégicas influenciaram no processo de internacionalização para o Brasil e, assim, respondido o problema de pesquisa. Além disso, para a análise do processo, foram levadas em consideração as variantes favoráveis e desfavoráveis do país.

As decisões da Louis Vuitton de optar por capacitações custosas de imitar, da empresa A de optar por capacitações raras e das empresas B e C de optarem por capacitações insubstituíveis influenciaram na internacionalização dessas empresas para o Brasil e as diferenciaram frente aos concorrentes. As decisões de utilizar recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte como fonte de competências essenciais e de vantagens competitivas das empresas pela Louis Vuitton, pela empresa A e pela empresa B e de terceirizar recursos e capacitações das atividades primárias e de suporte pela empresa C

também influenciaram os resultados das internacionalizações dessas empresas para o país. Para a Louis Vuitton, para a empresa B e para a empresa C, foi criado valor adicional, porém, incorreu em custos significativos. Entretanto, para a empresa A, não foi criado valor adicional. Uma alternativa para essa empresa seria optar pela terceirização de suas atividades primárias e de suporte.

As decisões de manterem os mesmos produtos desenvolvidos para outros mercados que as empresas Louis Vuitton, empresa A, empresa B e empresa C atuam também influenciaram no processo de internacionalização dessas empresas para o Brasil. Uma opção para a criação de vantagem competitiva por essas empresas seria a inovação por meio do desenvolvimento de novos produtos adaptados às necessidades específicas do mercado brasileiro.

Com relação ao cenário competitivo das empresas, no Brasil, a Gucci é um concorrente em comum da Louis Vuitton, da empresa A e da empresa B. No caso da empresa A, seus concorrentes também incluem a Dior, a Armani e a Chanel. No caso da empresa B, incluem a Prada e a Burberry. E, no caso da empresa C, o único concorrente citado foi a Louis Vuitton.

A seleção de materiais com melhor qualidade é uma estratégia utilizada para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas Louis Vuitton, empresa A e empresa C. O *mix* de marcas e de produtos foi citado como vantagem competitiva adquirida pela empresa B. As empresas A, B e C avaliam o cenário brasileiro como muito competitivo, enquanto a Louis Vuitton avalia como pouco competitivo.

A Louis Vuitton, a empresa A e a empresa C detinham muito IED quando se internacionalizaram para o Brasil e seus investidores apoiaram a ideia da internacionalização. Apesar da empresa B não deter muito IED quando optou pela internacionalização para o país, seus investidores também apoiaram a ideia. Assim, pode-se considerar que IED não é o único fator determinante na decisão de internacionalização de uma empresa.

Os motivos que levaram as quatro empresas analisadas a se internacionalizarem no Brasil não incluem incentivos por parte do governo brasileiro. O cenário político interferiu negativamente nos processos de internacionalização da Louis Vuitton e da empresa B com o estabelecimento de barreiras tarifárias e se manteve neutro nos processos de internacionalização das empresas A e C. Ainda assim, as empresas consideraram vantajosa a internacionalização para o país e pretendem continuar suas operações no país.

O paradigma OLI, descrito na teoria de Dunning, foi representado nos casos de internacionalização das empresas Louis Vuitton, empresa A e empresa B, pois levaram em

consideração as vantagens já existentes de propriedade, de locação e de internalização. Contudo, o modelo de internacionalização sequencial no nível da firma, elaborado por Johanson e Vahlne foi representado no caso da empresa C, pois a empresa levou em consideração a possibilidade de aquisição, de integração e de uso do conhecimento do mercado brasileiro.

Adicionalmente, houve limitações a este trabalho. A dificuldade de obter respondentes viáveis fez com que, de uma amostra de oito empresas, apenas quatro se propusessem a responder o questionário enviado pelo Google Docs. Devido à falta de disponibilidade dos respondentes, o único método possível de ser utilizado para a obtenção dos dados foi o questionário semiestruturado. Além disso, o estudo possui caráter qualitativo exploratório. Assim, não se pode generalizar as considerações realizadas para todos os casos de internacionalização de empresas no setor de moda no Brasil.

Com isso, sugere-se que sejam realizados novos estudos sobre outros casos de empresas no setor de moda e em outros setores que se internacionalizaram no Brasil, a fim de obter resultados mais substanciosos. Também é sugerido que sejam realizadas pesquisas de caráter quantitativo sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Armani inaugura nova operação direta no Brasil. Uol, junho 2012. Seção Moda. Disponível em: <<http://estilo.uol.com.br/moda/noticias/redacao/2012/06/21/armani-inauguranova-operacao-direta-no-brasil.htm>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

Asnières. Louis Vuitton. Seção Universo Louis Vuitton – Herança & Savoir-Faire – Uma História Lendária – Um ateliê lendário – Descubra Asnières. Disponível em: <<http://br.louisvuitton.com/por-br/la-maison/uma-historia-lendaria#a-legendary-workshop>>. Acesso em: 30 out. 2016.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPN*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CHITAS, Irina. Livro de História: Armani. Vogue Portugal, nov. 2015. Seção Moda. Disponível em: <[http://www.vogue.pt/moda/detalhe/livro\\_de\\_historia\\_armani](http://www.vogue.pt/moda/detalhe/livro_de_historia_armani)>. Acesso em: 29 nov. 2016.

CHITAS, Irina. Livro de História: Louis Vuitton. Vogue Portugal, agosto 2015. Seção Moda. Disponível em: <[http://www.vogue.pt/moda/detalhe/livro\\_de\\_historia\\_louis\\_vuitton](http://www.vogue.pt/moda/detalhe/livro_de_historia_louis_vuitton)>. Acesso em: 30 out. 2016.

CYRINO, Á.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização de empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Discretamente, Valentino abre primeira loja no Brasil, dentro do shopping Cidade Jardim, em São Paulo. Uol, out. 2012. Seção Moda. Disponível em: <<http://chic.uol.com.br/moda/noticia/discretamente-valentino-abre-primeira-loja-no-brasildentro-do-shopping-cidade-jardim-em-sao-paulo>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

Dolce & Gabbana abre primeira loja no Brasil. Uol, julho 2012. Seção Moda. Disponível em: <<http://chic.uol.com.br/moda/noticia/dolce-gabbana-abre-primeira-loja-no-brasil>>. Acesso em: 30 out. 2016.

DUNNING, John H. *Global capitalism, FDI, and competitiveness: the selected essays of John H. Dunning*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

DUNNING, John H. *Theories and paradigms of international business activity: the selected essays of John H. Dunning*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

Livro de História: Dolce & Gabbana. Vogue Portugal, julho 2012. Seção Moda. Disponível em: <[http://www.vogue.pt/moda/detalhe/livro\\_de\\_historia\\_dolce\\_gabbana](http://www.vogue.pt/moda/detalhe/livro_de_historia_dolce_gabbana)>. Acesso em: 30 out. 2016.

Maison. Valentino. Seção World of Valentino – Maison – Valentino – Maison. Disponível em: <<http://www.valentino.com/experience/us/maison/maison/>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

MAZZON, José A. Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing. 1978. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies. 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/254397?uid=3737664&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21100825820381>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

PENROSE, Edith. *A teoria do crescimento da firma*. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAVARES, Andreia. "Tenho orgulho da jornada da Vuitton no Brasil", diz CEO da marca. Uol, out. 2012. Seção Notícia. Disponível em: < <http://fw.uol.com.br/noticias/business/louis-vuitton-cidade-jardim-entrevista-ceo/>>. Acesso em: 30 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**Contatos:** nicole\_duzzi@outlook.com e famcassano@uol.com.br