

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**ÉRIKA BARROS DEBONI**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA MELISSA PARA OS ESTADOS UNIDOS**

**CAXIAS DO SUL  
2021**

**ÉRIKA BARROS DEBONI**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA MELISSA PARA OS ESTADOS UNIDOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comércio Internacional.

Orientador Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

**CAXIAS DO SUL**

**2021**

**ÉRIKA BARROS DEBONI**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA MELISSA PARA OS ESTADOS UNIDOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comércio Internacional.

Orientador Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

**Aprovada em 01/12/2021**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Fábio Verruck  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado e por me apoiarem em toda a jornada acadêmica. Agradeço ao meu orientador pela paciência, por todo o conhecimento compartilhado e pela ajuda prestada durante essa etapa final da graduação.

## RESUMO

Em um mundo cada vez mais globalizado, o marketing internacional tem se destacado como ferramenta estratégica para as organizações que buscam pela expansão dos negócios no mercado externo. Para atuar no mercado internacional, as organizações necessitam planejar estratégias de marketing adequadas para alcançar a internacionalização. Dentro desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado norte-americano. Para atingir a tal objetivo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio de entrevistas com os gestores que fazem parte do setor de marketing internacional da marca Melissa. A entrevista contempla as questões do plano de marketing, busca identificar o atual posicionamento da marca no mercado norte-americano e também analisar as principais estratégias de marketing utilizadas. Além da pesquisa que foi aplicada, foi desenvolvido o estudo de caso da marca Melissa para analisar as estratégias de marketing internacional aplicadas no mercado norte-americano. Os resultados apontaram que o atual posicionamento da marca Melissa nos Estados Unidos ainda é pequeno comparado ao que a marca pretende atingir. Foi identificado que as principais estratégias de marketing utilizadas pela marca são a estratégia de distribuição; a estratégia de campanha e comunicação; a estratégia de experiência ao consumidor; o uso dos 4 Ps do marketing; e, juntamente com os 4 Ps, o uso do composto de marketing SIVA para a análise e implementação das estratégias. Além disso, os resultados também apontaram um aumento nas exportações para os Estados Unidos, representando 40% das vendas para o mercado externo, sendo o principal destino das exportações da marca Melissa.

**Palavras-chaves:** Marketing Internacional. Estratégias de Marketing. Melissa.

## ABSTRACT

In an even more globalized world, international marketing has been standing out as a strategic tool for organizations that are looking to expand their business in foreign markets. To operate in the international market, organizations need to plan adequate marketing strategies to achieve internationalization. Within this context, the present study aims to analyze the international marketing strategies used by the Melissa brand in the North American market. To achieve this goal, a qualitative exploratory research was applied, operationalized by interviews with managers who are part of the international marketing sector of the Melissa brand. The interview contemplates the marketing plan questions, seeks to identify the current positioning of the brand in the North American market and also to analyze the main marketing strategies used. In addition to the research that was applied, a case study of the Melissa brand was developed to analyze the international marketing strategies applied in the North American market. The results pointed out that the current positioning of the Melissa brand in the United States is still small compared to what the brand intends to achieve. It was identified that the main marketing strategies used by the brand are the distribution strategy; the campaign and communication strategy; the consumer experience strategy; the use of the 4 Ps of marketing; and, along with the 4 Ps, the use of the SIVA marketing mix for the analysis and implementation of the strategies. In addition, the results also pointed out an increase in exports to the United States, representing 40% of sales to the foreign market, being the main destination for Melissa brand exports.

**Key-words:** International Marketing. Marketing Strategies. Melissa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes da missão.....	18
Figura 2: Os quatro Ps do composto de marketing .....	25
Figura 3: Participação na receita bruta de vendas .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
AMA	<i>American Marketing Association</i>
EUA	Estados Unidos da América
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIVA	<i>Solution, information, value and access</i>
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados .....	34
Quadro 2: Escolha do mercado americano .....	38
Quadro 3: Papel das estratégias de marketing no processo de internacionalização	39
Quadro 4: Principais estratégias de marketing internacional.....	40
Quadro 5: Principais desafios encontrados para inserir o produto nos EUA .....	42
Quadro 6: Resultados obtidos a partir da aplicação das estratégias de marketing ...	43
Quadro 7: Atual posicionamento da marca Melissa nos Estados Unidos .....	44
Quadro 8: Planos futuros e próximos passos para expandir os negócios nos EUA..	45
Quadro 9: Fatores identificados na análise documental.....	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	MARKETING INTERNACIONAL: CONCEITO E ABRANGÊNCIA ....	16
2.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL .....	18
<b>2.2.1</b>	<b>Posicionamento competitivo no mercado internacional .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Composto de marketing .....</b>	<b>24</b>
2.3	PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL .....	27
<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>32</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	33
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1	TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	36
4.2	ANÁLISE DOCUMENTAL .....	47
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>55</b>
5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	56
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	56
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DA GRENDENE S.A. ....</b>	<b>63</b>

<b>APÊNDICE B – CHECK LIST PARA ANÁLISE DOCUMENTAL.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA USO DE DADOS .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude da internacionalização, as empresas que buscam expandir os negócios e inserir produtos no mercado internacional necessitam analisar os mercados-alvo e planejar estratégias adequadas para cada mercado. Nesse contexto, observa-se a importância do marketing internacional como ferramenta estratégica para desenvolver o plano de ação da empresa e obter vantagem competitiva no mercado internacional. De acordo com Kuazaqui (2007), toda empresa que deseja atuar no mercado com potencialidade e diferenciação precisa definir as estratégias de marketing para poder se posicionar frente ao mercado-alvo e obter vantagem competitiva perante aos concorrentes.

Segundo Czinkota e Ronkainen (2013), o marketing internacional consiste nas atividades e nos processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas de valor entre as partes interessadas, em um contexto global. Para dar início aos processos de marketing em nível internacional, faz-se necessária a criação de um plano de marketing visando estabelecer estratégias específicas para a tomada de decisões que viabilizem o objetivo buscado pela empresa (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Segundo os autores, as estratégias englobam o estudo do mercado-alvo, a análise do composto de marketing e o desenvolvimento do plano de marketing.

Pela percepção de Cateora, Gilly e Graham (2013), o marketing internacional engloba aspectos culturais, governamentais, sociais e econômicos que visam inserir e apresentar o produto oferecido pela empresa fora do país de origem. O marketing busca elaborar respostas eficazes aos ambientes de mercado, definindo segmentos de mercado, desenvolvendo e posicionando ofertas de produtos para os mesmos (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Alguns aspectos como análise do comportamento do consumidor, preço e outros fatores precisam ser analisados e associados a pontos que tratam da particularidade de cada mercado onde se busca a inserção.

Com o objetivo de ir além das fronteiras, muitas empresas aderem ao processo de exportação como forma estratégica para alcançar a internacionalização. A decisão de exportar envolve o desenvolvimento de habilidades e competências de mercado com estratégias de adaptação de produtos às redes de negócios internacionais (SEBRAE, 2019). A entrada no mercado externo diminui a

dependência das vendas no país de origem, permite a utilização de incentivos fiscais, proporciona o aumento dos lucros e o crescimento da produtividade. Pela percepção de Minervini (2008), a exportação tem como maior vantagem a possibilidade de conhecer outras realidades e novos concorrentes, levando a uma maior competitividade no mercado.

Devido à grande concorrência no mercado internacional, as empresas que buscam a inserção precisam criar e planejar estratégias que as diferenciem e as tornem mais competitivas nos mercados-alvo. Essas estratégias têm como principal objetivo obter vantagem competitiva, buscando atender às necessidades do consumidor (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). A partir disso, planos estratégicos precisam ser estabelecidos para melhor atender ao público-alvo e para diferenciar o produto em um novo mercado. Alinhando essas estratégias aos objetivos da empresa, Cateora, Gilly e Graham (2013), salientam que os fatores de mercado que influenciam no sucesso dessas estratégias estão diretamente ligados às características do mercado-alvo e a outros fatores culturais que influenciam esse processo.

Frente a esse cenário, o presente estudo foca na análise do marketing relacionada ao processo de internacionalização de uma empresa do setor calçadista localizada na região sul do Brasil, tendo como elemento central de pesquisa as estratégias de marketing internacional aplicadas no mercado norte-americano. Dessa forma, no primeiro capítulo é apresentada a delimitação do estudo e na sequência o problema da pesquisa. Nesse mesmo capítulo, são apresentados os objetivos do estudo, tanto geral quanto específicos, e por fim a justificativa que expõe a relevância dessa pesquisa. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico que aborda os conceitos centrais ligados ao tema, sendo dividido em três elementos: o conceito e a abrangência do marketing internacional, as estratégias de marketing internacional e o plano de marketing internacional. O método que direcionou a pesquisa, visando atingir os objetivos da mesma, está exposto no terceiro capítulo. Nesse capítulo, encontram-se a caracterização da pesquisa e a descrição dos procedimentos metodológicos adotados para embasamento do estudo. No quarto capítulo, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa. E por fim, o quinto capítulo contempla as conclusões da pesquisa, bem como as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização tem ocasionado transformações expressivas nos negócios internacionais, gerando expansão de mercados e fomentando a concorrência entre diversos países. Nesse cenário de concorrência, as empresas necessitam de um planejamento estratégico para se inserirem em novos mercados (LUDOVICO, 2008). Uma das formas para as empresas diversificarem os negócios, gerarem ampliação nas vendas e captarem novos clientes é com a entrada no mercado internacional e a aplicação de estratégias de marketing. Segundo o SEBRAE (2019), para internacionalizar uma empresa é necessário traçar um plano detalhado que indique o caminho para alcançar as metas que foram estabelecidas.

O papel das estratégias de marketing e do desenvolvimento de um plano de ação, nesse contexto, é criar espaço e diferenciação para o produto (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Dentro de um mercado com diversas ofertas, o marketing internacional ajuda a buscar oportunidades de melhoria e formas de vender ao público-alvo a ideia de que o produto da empresa é diferente do que já existe no mercado. De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), a definição de um plano de ação engloba as estratégias de marketing internacional e o composto de marketing. Para estruturar um plano de marketing, algumas etapas são necessárias e facilitam o desenvolvimento do processo.

Segundo Hooley, Saunders e Percy (2005), a construção desse plano começa pelo diagnóstico da empresa. Na segunda etapa do plano é feita a análise do macro e microambiente, a fim de investigar os fatores que podem afetar a atuação da empresa na execução do plano de marketing. De acordo com a opinião dos mesmos autores, depois de feita a análise do microambiente, deve ser feita a análise da concorrência, pois é uma das principais dificuldades nesse processo. Após completar a etapa de análises, é hora de definir o público e o mercado-alvo do planejamento. Definindo esses dois conceitos, torna-se possível direcionar para quem e para onde serão aplicadas as estratégias de marketing (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Os autores afirmam que a partir disso, é preciso definir o posicionamento de mercado e definir os objetivos da empresa. Após a conclusão de todas as etapas mencionadas anteriormente, é hora de definir as estratégias de marketing específicas, que irão contribuir para alcançar aos objetivos do plano de marketing inicial.

Segundo Hooley, Saunders e Percy (2005), o desenvolvimento da estratégia de marketing pode ser visto em três níveis principais, são eles: i) o estabelecimento de uma estratégia central; ii) a criação do posicionamento competitivo da empresa; e iii) a implementação da estratégia. Com base nesses aspectos, os autores afirmam que o estabelecimento eficaz de uma estratégia de marketing está alinhado com a capacidade da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos em relação à concorrência. Analisando a capacidade competitiva, a estratégia central será definida identificando os objetivos de marketing e a melhor forma para atingir a esses objetivos estabelecidos pela organização.

Com o objetivo de expandir os negócios, muitas empresas buscam pela internacionalização. Esse é o caso da empresa Grendene, que iniciou a história da organização em 1971, na cidade de Farroupilha. A empresa foi fundada pelos irmãos Alexandre e Pedro Grendene Bartelle. Desde o início das atividades, a empresa utilizava o plástico como matéria-prima, produzindo embalagens para garrações de vinho, até então feitas de vime. O primeiro lançamento da empresa no setor calçadista foi em 1978, com a sandália chamada Nuar. Em 1979, foi lançada a Melissa Aranha, sandália inspirada nos calçados utilizados por pescadores da Riviera Francesa. O marketing da sandália começou na novela *Dancing Days*, onde a marca foi lançada através dos pés da personagem de Sônia Braga e ganhou muita visibilidade por parte do público brasileiro.

Com a ideia de que a marca fosse reconhecida internacionalmente, iniciaram as parcerias de sucesso da Melissa com as colaborações de designers mundiais como Jean-Paul Gaultier, Thierry Mugler, Jacqueline Jacobson e Elisabeth De Seneville. Desde 1983, a empresa exportou mais de 50 milhões de calçados para mais de 80 países, tornando-se pelo 15º ano consecutivo a maior exportadora de calçados do Brasil em volume de pares. Atualmente a Grendene conta com mais de 11 fábricas e mais de cinco marcas.

Dado esse contexto, torna-se relevante entender como as estratégias da empresa são formadas, principalmente para avaliar o desempenho da organização no mercado externo e orientar novas ações de marketing internacional. Nesse sentido, formula-se a pergunta de pesquisa que norteia o presente estudo: quais são as estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado americano?

## 1.2 OBJETIVOS

O presente estudo possui o objetivo de analisar as estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado americano, identificando quais foram às principais estratégias aplicadas nesse mercado. A análise desse estudo é aliada ao processo de internacionalização da marca para os Estados Unidos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado dos Estados Unidos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral estabelecido para este estudo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o atual posicionamento da marca Melissa no mercado americano;
- b) identificar as principais estratégias de marketing internacional utilizadas para atingir o público-alvo nesse mercado;
- c) verificar os resultados obtidos pela empresa a partir das estratégias adotadas;
- d) identificar possíveis melhorias relacionadas às ações de marketing internacional da empresa no mercado americano.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As exportações brasileiras de calçados para os Estados Unidos apresentaram um bom desempenho em 2019, comparado ao ano anterior. O crescimento, em valor, foi de 19,3% e, em volume, de 11% (ABICALÇADOS, 2020). Devido à guerra comercial entre os Estados Unidos e a China, o mercado norte-americano decidiu abrir espaço para novos fornecedores, buscando novos exportadores de calçados, entre eles o Brasil, que hoje é um dos principais fornecedores do produto para esse mercado. Com a atual expansão das exportações de calçados para os Estados



Unidos, o mercado norte-americano se tornou o principal destino do produto brasileiro no exterior, representando 20,9% das exportações brasileiras em 2020, considerando a participação em dólares (ABICALÇADOS, 2021).

Em um contexto geral, a região sul é representada por diversos fabricantes de calçados que contribuem para a geração de empregos, desenvolvimento regional e aumento dos lucros. Entre os principais estados brasileiros que exportam calçados, o Rio Grande do Sul foi o principal exportador em 2020, representando 44,4% das exportações em dólares (ABICALÇADOS, 2021). No ano de 2020, o estado do Rio Grande do Sul representou US\$ 292,5 milhões nas exportações brasileiras, continuando como líder no ranking dos Estados que mais exportam.

Nesse âmbito, destaca-se a empresa Grendene, que foi líder por mais de dez anos no setor de exportação de calçados, sendo considerada a maior exportadora do Brasil, considerando as fábricas do Rio Grande do Sul e do Ceará. A empresa é totalmente integrada e possui capacidade instalada para produzir 350 milhões de pares por ano. No ano de 2020, a empresa deu um passo importante ao lançar a primeira loja da Melissa em *Los Angeles*, nos Estados Unidos, atualmente um dos principais mercados para a empresa.

Segundo Carnier (2004), com a evolução tecnológica e a globalização, o comportamento dos consumidores está mudando, fazendo com que as empresas voltem às atenções para o marketing internacional. Nesse cenário, o marketing internacional se torna uma ferramenta estratégica para atingir aos objetivos da internacionalização e para aprimorar o desempenho das exportações. O atual interesse pelo marketing internacional pode ser explicado pela mudança constante das estruturas de concorrência, bem como por mudanças nas características da demanda em mercados do mundo inteiro (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Frente a isso, as análises apresentadas neste estudo servirão como ferramenta para auxiliar no processo de entendimento das estratégias de marketing internacional alinhadas ao contexto da internacionalização. O estudo se torna relevante pelo fato de contribuir para o desenvolvimento de empresas que tenham interesse em se inserirem no mercado externo e como fonte de auxílio para o entendimento das estratégias de marketing internacional. Para o meio acadêmico, o estudo agrega conhecimento e serve como fonte de consulta.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico desse estudo, utilizado como base para responder aos objetivos estabelecidos. Por meio desse capítulo, serão abordados os temas como o conceito e a abrangência do marketing internacional, as estratégias de marketing internacional, o composto de marketing, o plano de marketing internacional e o posicionamento competitivo no mercado internacional.

### 2.1 MARKETING INTERNACIONAL: CONCEITO E ABRANGÊNCIA

O conceito de marketing internacional é definido pelas atividades e pelos processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas de valor entre as partes interessadas, em um contexto global (CZINKOTA; RONKAINEN, 2013). Pela definição de Cateora, Gilly e Graham (2013), o marketing internacional é a execução de atividades de negócios planejadas para precificar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa, para consumidores em mais de uma nação, em prol da lucratividade. Na percepção de Kotler e Keller (2006), o marketing tem como propósito satisfazer as necessidades dos clientes por meio de produtos e de todo um conjunto de aspectos associados à criação, a entrega e ao consumo final desses produtos. Agregar valor para os clientes, parceiros e para a sociedade em geral, é o foco central do marketing (CZINKOTA; RONKAINEN, 2013).

De acordo com a AMA (2017), o marketing consiste nas atividades e nos processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral. Para Kotler (2003), o marketing internacional é parte do processo de uma empresa que busca se inserir no mercado global, sendo aplicadas estratégias voltadas a um público e a um mercado-alvo diferentes, em um país diferente, com cultura, costumes e necessidades diferentes.

O marketing internacional diz respeito à realização de atividades comerciais destinadas a planejar, fixar preços, promover e dirigir o fluxo de bens e serviços de uma empresa para consumidores em mais de uma nação, com fins lucrativos (GRAHAM et al., 2020). Segundo os autores, a única diferença entre as definições de marketing internacional e marketing doméstico é que o marketing internacional é direcionado a mais de um país. Mesmo que os princípios de marketing possam ser

aplicados em qualquer lugar e região, cada ambiente é diferente, trazendo consigo variáveis incontroláveis que se alteram facilmente e que afetam e influenciam planos estratégicos (LOPES et al., 2015).

Para Cateora, Gilly e Graham (2013), um dos desafios do marketing internacional é moldar os fatores controláveis e incontroláveis, que podem restringir ou favorecer a escolha de uma estratégia. Na estruturação do planejamento de marketing, os fatores controláveis como produto, preço, promoção, canais de distribuição e pesquisa de mercado, são associados para planejar as decisões de marketing. Os mesmos autores afirmam que os fatores controláveis mencionados acima podem ser alterados a longo ou curto prazo, para que haja uma adaptação às condições do mercado, às preferências do consumidor e aos objetivos que foram estabelecidos pela organização. Adaptar esses fatores às condições e as mudanças do mercado determinam o resultado do marketing para o sucesso da empresa (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Cateora, Gilly e Graham (2013) acrescentam que o interessante no marketing internacional é o desafio de moldar os fatores controláveis das decisões de marketing (produto, preço, promoção, distribuição e pesquisa de mercado) e ao mesmo tempo estruturar os fatores incontroláveis do mercado (concorrência, política, legislação, comportamento do consumidor e nível tecnológico) para que os objetivos de marketing sejam alcançados. Nesse sentido, Czinkota e Ronkainen (2013), definem o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos de criação e comunicação para fornecer e manter fluxos de valor aos clientes em um cenário mundial.

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2013), os fatores incontroláveis do mercado, que são a concorrência, a política, a legislação, o comportamento do consumidor e o nível tecnológico, constituem as principais variáveis de incerteza no ambiente externo. São esses os fatores incontroláveis com qual a empresa precisa lidar na elaboração de um planejamento de marketing, pois em uma análise é importante considerar uma série de variáveis, dependendo das características do mercado e do produto em questão, pois podem variar de um produto para outro. Em vista da incerteza presente nos diferentes ambientes de negócios internacionais, é necessário estudar de perto os fatores incontroláveis em cada novo país que a empresa é inserida (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Quando uma empresa decide se internacionalizar, as estratégias de marketing internacional definem o plano de marketing que orientará as decisões sobre o posicionamento da empresa no mercado estrangeiro (RIGHETTI et al., 2019). Pela percepção de Hooley, Saunders e Percy (2005), o ponto de partida para a formulação das estratégias de marketing internacional é a definição da missão ou do propósito da empresa. Segundo aos autores, para definir esse propósito é necessário estabelecer previamente a intenção estratégica ou a visão de onde a organização pretende estar no futuro. Após definida essa intenção, os valores da empresa devem ser detalhados, as competências singulares e os diferenciais da organização precisam ser articulados e o mercado-alvo deve ser definido (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Determinados esses aspectos, a missão deve detalhar onde a organização pretende estar posicionada no mercado. A definição da missão ou do propósito da empresa é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Componentes da missão



Fonte: Hooley, Saunders e Percy, 2005.

Dentro desse cenário, surgem as estratégias de marketing internacional como uma ferramenta que viabiliza e facilita o plano de marketing, para entrada no mercado externo. As estratégias de marketing internacional devem ser consideradas como parte de uma estratégia maior definida pela empresa (CAMARGO; ROCHA; SILVA, 2016). Uma vez definido o propósito da organização, as estratégias de marketing são elaboradas para ajudar a realizar esse propósito. A estratégia de

marketing permite definir como a empresa atingirá os objetivos e metas e como gerenciará os relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência (SEBRAE, 2013).

Segundo Hooley, Saunders e Percy (2005), o estabelecimento de uma estratégia de marketing internacional eficaz começa com a análise das capacidades da empresa, que engloba os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação à concorrência e também as ameaças e as oportunidades de melhoria encontradas na organização.

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise *SWOT*. Essa definição é oriunda dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, que envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno (KOTLER; KELLER, 2006). O propósito da análise *SWOT* é identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e os mercados-alvo (HOLLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Ainda segundo aos autores, essa análise examina onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidades de melhoria e as ameaças, podendo assim ajudar na formulação das estratégias. Com base na análise *SWOT*, a empresa busca definir a estratégia central baseada nas forças e fraquezas, para atingir o mercado-alvo definido.

De acordo com Hooley, Saunders e Percy (2005), o estabelecimento de uma estratégia exige uma análise detalhada dos recursos da empresa e do mercado em que a organização irá operar. A estratégia precisa estar integrada ao processo de realização do propósito da empresa. Após identificar as capacidades da empresa, os clientes e os concorrentes, as oportunidades e as ameaças do mercado, a empresa estabelece os objetivos de marketing (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Os autores ainda destacam que a estratégia da organização é uma definição de como a empresa pretende atingir aos objetivos definidos. Para Kotler e Keller (2006), as metas indicam aquilo que a empresa deseja alcançar e a estratégia é um plano de ação para atingir a essas metas.

A criação do posicionamento competitivo é desenvolvida para atingir os objetivos estabelecidos na estratégia. Hooley, Saunders e Percy (2005) afirmam que o posicionamento competitivo escolhe os alvos mais apropriados para utilizar os pontos fortes da empresa e minimizar a vulnerabilidade em decorrência dos pontos

fracos. Em seguida, é estabelecido o posicionamento competitivo, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

O posicionamento competitivo também engloba a segmentação do mercado, definindo quais são os nichos de mercado a serem atendidos e desenvolvendo uma oferta de valor condizente com os mesmos (KOTLER; KELLER, 2006). A equipe de marketing deve identificar países e consumidores com características homogêneas e, a partir daí, segmentar os grupos e posicionar o produto de acordo com cada segmento; decidir as estratégias do composto de marketing; e definir que atividades serão adaptadas, tendo em conta as necessidades locais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2008). Após selecionar os mercados-alvo com base na atratividade da empresa e nas forças atuais da mesma, deve-se buscar a criação de uma vantagem diferencial ou vantagem competitiva para o atendimento desse mercado (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005).

Após definidos a estratégia central e o posicionamento competitivo, deve-se implementar as decisões estratégicas definidas anteriormente. Para Hooley, Saunders e Percy (2005), o último nível para o desenvolvimento estratégico é a implementação das estratégias de marketing. Esse nível possui três elementos principais, que são o composto de marketing, a organização e o controle.

Segundo Hooley, Saunders e Percy (2005), o composto de marketing que engloba produto, preço, praça e promoção é o meio pelo qual a empresa transforma a estratégia em esforços voltados ao mercado. O esforço para adaptar o composto de marketing aos fatores do ambiente é determinante para o resultado das estratégias (NOSÉ JUNIOR, 2005; CATEORA; GRAHAM, 2009). Já a organização, que é o segundo elemento principal, reflete a maneira como os esforços de marketing são organizados e tem um efeito sobre o quão bem a estratégia será implementada (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). A falta de organização no desenvolvimento e na implementação das estratégias pode afetar diretamente o resultado esperado pela organização. O terceiro elemento da implementação da estratégia de marketing, o controle, é importante para monitorar o andamento dessa estratégia (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Segundo os autores, o controle se preocupa tanto com a eficiência com qual a estratégia é colocada em operação quanto com a eficácia dessa estratégia.

Para Kotler (2012), existem várias estratégias de marketing que uma empresa pode adotar para diferenciar o produto dos concorrentes. A partir das constatações

do autor, as principais estratégias de marketing destacadas são: a estratégia de preço, a estratégia dos pontos de distribuição e a estratégia de comunicação ou propaganda. A formulação das estratégias de marketing está alinhada à estratégia do negócio da empresa e reflete em decisões sobre o produto, o serviço, a marca, o preço, os canais de distribuição, a comunicação e também no relacionamento com clientes (FIFIELD, 2007). Esses elementos compõem a elaboração do plano de marketing, que relaciona os recursos e as capacidades da organização com as demandas do ambiente (WILSON; GILLIGAN, 2005).

Segundo Cravens e Piercy (2007), os preços dos produtos desempenham várias funções nas estratégias de marketing internacional. Para os autores, a estratégia de preço serve como um instrumento de competição, como uma forma de melhorar o desempenho financeiro e até mesmo como reforço da própria estratégia de marketing. O ponto operacional na estratégia de marketing voltada ao preço diz respeito à determinação dos valores a serem cobrados pelos produtos de forma a atrair a atenção dos consumidores. Bornia, Mafra e Serra Júnior (2007) complementam que os procedimentos para a formulação da estratégia de preço são: a análise competitiva, a segmentação do mercado e a escolha do mercado-alvo, a formalização da estratégia de preço e o acompanhamento do mercado.

No entendimento de Kotler e Keller (2006), o gerenciamento estratégico de distribuição pressupõe o envolvimento com o consumidor. Os pontos de distribuição são responsáveis pela relação com o consumidor final. De acordo com Kerin et al. (2008), os canais de distribuição possibilitam o fluxo de produtos dos produtores aos consumidores finais e desempenham três funções básicas: a) transacional, envolvendo compra e venda; b) logística, envolvendo a distribuição e o armazenamento; e c) facilitadora, envolvendo o contato direto entre a busca de informações.

Segundo Krishna (2013), o marketing sensorial é definido como o uso do estímulo multissensorial nos produtos de alguma marca para proporcionar experiência ao consumidor e alavancar as vendas. Kotler e Keller (2008) afirmam também que, devido ao atual ambiente competitivo, as campanhas de comunicação necessitam criar experiências sensoriais e causar impacto emocional no consumidor.

Por fim, a estratégia de comunicação, para Kotler e Keller (2006), é definida como o composto que compreende a propaganda, a promoção de vendas, os eventos, o marketing direto e as vendas pessoais. Os autores mencionam que a

comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar e lembrar os consumidores sobre os produtos. Já Cravens e Piercy (2007) mencionam que a estratégia de comunicação consiste em planejar, implementar e controlar as informações do produto com os clientes e outros públicos visados. Os autores ainda destacam que a estratégia de comunicação deve ser desenvolvida considerando a escolha dos mercados-alvo, o posicionamento de mercado, as estratégias promocionais e a avaliação da eficácia da estratégia promocional.

Dado esse contexto, segundo Kotler (2012), para a formulação das estratégias de marketing, é necessário segmentar o mercado, selecionar o público-alvo e criar o posicionamento competitivo da empresa. O autor complementa que, após a formulação das estratégias, o próximo passo é desenvolver tais estratégias a partir do que foi delimitado no composto de marketing, considerando então os quatro Ps de marketing. Após desenvolvidas as estratégias, o último passo é a implementação do que foi definido mediante a aplicação do plano de marketing internacional.

### **2.2.1 Posicionamento competitivo no mercado internacional**

Pela definição de Kotler e Keller (2006), o posicionamento competitivo é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa na mente do público-alvo. Segundo Oliveira et al. (2007), o posicionamento competitivo consiste no desenvolvimento de uma oferta de valor, analisando os aspectos necessários para o público-alvo determinado pela empresa. O autor afirma que esses aspectos serão comparados com a oferta dos concorrentes e darão origem ao posicionamento competitivo da empresa. Na percepção de Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), o posicionamento competitivo é o resultado das tentativas da empresa em criar uma diferenciação que seja eficaz para o produto ou serviço se tornar competitivo.

Na concepção de Hooley, Saunders e Piercy (2005), o posicionamento competitivo da empresa é uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa pretende criar vantagem competitiva. De acordo com Kotler e Armstrong (2003) após decidir quais segmentos de mercado merecem maior concentração de esforços, a empresa deverá fazer uma análise a respeito do posicionamento de mercado que irá ocupar. Os autores afirmam que o posicionamento é desenvolvido



para atingir aos objetivos da estratégia central. O princípio do posicionamento competitivo é que ele está relacionado à forma como os clientes em diferentes partes do mercado percebem as empresas, os produtos, os serviços e as marcas concorrentes (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).

Para Porter (2005), é preciso conhecer os pontos fortes e fracos da organização e utilizar a abordagem correta para se inserir no mercado. Sem um conhecimento das forças e das prováveis ações dos concorrentes, é impossível formular o componente central da estratégia de marketing, que é encontrar clientes a qual se tem uma vantagem competitiva diante da concorrência (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005) a empresa deve criar estratégias para desenvolver o posicionamento competitivo no mercado no qual está inserida, pois esse desenvolvimento proporciona à marca um melhor posicionamento de mercado. Porter (2005) define três tipos de estratégias genéricas, em função da vantagem competitiva e do mercado ao qual a empresa se insere: i) a liderança em custo; ii) a diferenciação; e iii) o enfoque.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), na estratégia de liderança em custo a empresa busca obter um custo menor comparado aos concorrentes, enquanto mantém no mercado produtos semelhantes às ofertas desses concorrentes. De acordo com Porter (2005), a liderança em custos tem como meta baixar o custo do produto, essa estratégia é voltada para todos os segmentos e visa que a empresa seja líder em custos no mercado no qual está inserida. A vantagem competitiva através do custo pode ser alcançada mediante a melhoria dos processos ou através da redução dos custos de processos.

A segunda abordagem para a criação de uma vantagem competitiva é a diferenciação, isto é, criar algo que é visto como sendo exclusivo pelo mercado (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Nessa estratégia genérica, segundo os mesmos autores, os pontos fortes da empresa são utilizados para diferenciar as ofertas da empresa das ofertas oferecidas pelos concorrentes. Nesse mesmo contexto, afirma Porter (2005) que na estratégia de diferenciação, a empresa tem como objetivo ser a única do ramo e através das necessidades dos clientes cria o posicionamento para satisfazer as necessidades dos clientes.

A última estratégia genérica definida por Porter (2005) relata que o objetivo do enfoque é atingir o público-alvo selecionado pela empresa, ou seja, apenas um

segmento desejado. O autor ainda afirma que essa estratégia é bem diferente das outras porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito. Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), as empresas que utilizam a estratégia do enfoque buscam um nicho específico no mercado e podem conseguir custos mais baixos ou uma diferenciação mais valorizada em segmentos específicos.

### **2.2.2 Composto de marketing**

Para Kotler e Keller (2006), o composto de marketing é definido como um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para atingir aos objetivos da mesma. De acordo com Richers (2000), o composto de marketing ou mix de marketing, é um planejamento estratégico que auxilia a empresa a atingir os objetivos de forma eficiente. Assim, o autor afirma que a estratégia deve estar definida para depois ser ajustada ao composto de marketing, pois cada estratégia tem um composto específico. Para Hooley, Saunders e Percy (2005) o composto de marketing é o meio pelo qual a empresa transforma a estratégia de uma declaração de intenção em esforços voltados ao mercado. Para realizar uma estratégia de marketing completa, é necessário considerar o composto de marketing (SEBRAE, 2013). De acordo com McCarthy (1960), o composto de marketing é definido como a junção de quatro fatores básicos para todas as estratégias de mercado. O composto de marketing consiste no desenvolvimento de estratégias em quatro áreas de decisão, mais conhecidas como os quatro Ps de marketing: produto, preço, praça e promoção (CZINKOTA et al., 2009).

No processo de planejamento estratégico, definir o composto de marketing que engloba produto, preço, praça e promoção é fundamental, pois esses aspectos representam os pilares de uma estratégia de marketing. Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20) enfatizam que o composto de marketing “é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. As decisões do composto de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2006). Os autores afirmam que os quatro Ps representam a visão que empresa tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar o público-alvo. As variáveis específicas do composto de marketing para cada P são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Os 4 Ps do composto de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006).

Dentro desse contexto, o fator produto é definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo ao Sebrae (2013), um produto é o bem que é ofertado numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades do consumidor. Na percepção de Czinkota et al. (2009), um produto é um conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Para complementar a visão dos autores, um produto pode ser definido como uma oferta de valor designada a suprir a necessidade de um cliente. As definições de produto abrangem diversos aspectos, como o próprio desenvolvimento de novos produtos, as características de cada produto, a composição da marca, o desenvolvimento da embalagem, a criação de um rótulo e o gerenciamento estratégico dos produtos (CZINKOTA et al, 2009).

Outro fator a ser analisado no composto de marketing é o preço. Para Churchill Jr. e Peter (2005), o preço está relacionado à quantidade de recursos financeiros que a organização pede por aquilo que está oferecendo. Segundo Zenone (2013), a definição do preço de um produto ou serviço será determinada pelo posicionamento da empresa frente à concorrência e o consumidor. As definições de preço, segundo Czinkota et al. (2009), devem prestar apoio à estratégia de marketing de um produto, realizar as metas financeiras da organização

e se ajustar às realidades do ambiente e do mercado-alvo. Para Kotler e Keller (2006), o preço informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para o produto. Complementando a ideia dos autores sobre a definição do preço, muitos fatores devem ser levados em consideração ao definir um preço: é necessário levar em consideração os clientes, os concorrentes e o ambiente de marketing. As decisões sobre o estabelecimento de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, com os mercados-alvo e com o posicionamento da marca (KOTLER; KELLER, 2006).

O fator praça ou canal de distribuição, para Cateora e Graham (2009), é definido como a distribuição física de bens, a transferência de direito e negociações de compra e venda entre produtores, intermediários e clientes. Os mesmos autores afirmam que cada mercado possui uma estrutura de distribuição através da qual os produtos vão do produtor ao cliente final. De acordo com o Sebrae (2013), praça diz respeito a como será a operacionalização do negócio, ou seja, como o produto será colocado à disposição do cliente. O fator praça ou distribuição representa o local de comercialização dos produtos ou serviços (MCCARTHY, 1960). Segundo Czinkota et al. (2009), os canais de distribuição são definidos como as redes de organizações que movimentam um produto desde o produtor até o mercado-alvo. Pela percepção de Keegan e Green (2000), o objetivo dos canais de distribuição é criar utilidade para os clientes e essas utilidades englobam o local onde esse produto será disponibilizado, o tempo que o cliente leva para obter esse produto ou chegar ao local onde será disponibilizado. Para completar, a praça engloba todos os aspectos ligados à distribuição do produto.

O último fator do composto de marketing é a promoção. Para Churchill Jr. e Peter (2005), a promoção refere-se a como a organização informa e lembra os clientes sobre os produtos e serviços oferecidos ao mercado. As decisões de promoção comunicam aos clientes a estratégia de marketing utilizada pela empresa. Segundo o Sebrae (2013), o objetivo da promoção é informar aos clientes a existência e as vantagens dos produtos, onde e como obtê-los. Os elementos que fazem parte do composto promocional são: a publicidade, a venda pessoal, as relações públicas e a promoção das vendas (CZINKOTA et al., 2009).

De acordo com Keegan e Green (2000), o principal objetivo da promoção ou comunicação de marketing é falar aos clientes sobre os benefícios ou sobre os valores que um produto ou serviço oferece. Para Czinkota et al. (2009) as

comunicações de marketing são vitais para a missão de marketing da empresa e determinantes para o sucesso da mesma. Não basta uma empresa desenvolver um bom produto ou serviço, determinar o preço e torná-lo acessível aos clientes. É preciso desenvolver um programa efetivo de comunicação (ZENONE, 2013).

Segundo a percepção de Cobra (2010), existem variáveis no ambiente que não podem ser controladas pelas empresas, mas influenciam nas decisões. As organizações planejam de forma estratégica para que o composto de marketing possa influenciar indiretamente nas variáveis controláveis (VARGAS; BELLI, 2020). Segundo os mesmos autores, para conseguir elaborar a estratégia de mercado, é necessário ter conhecimento de todas as variáveis de ambiente. Após o entendimento das variáveis do ambiente, é possível elaborar o composto de marketing com mais assertividade, resultando em uma maior eficiência das decisões da empresa.

O composto baseado nos 4 Ps de marketing usualmente é voltado à análise de mercados. No entanto, para Dev e Schultz (2005), o composto de marketing também pode ser considerado em análises orientadas pela ótica do consumidor, considerando as variáveis *solution, information, value and access* (SIVA). Essas variáveis, segundo os autores, auxiliam as organizações a compreenderem melhor a forma de pensar dos consumidores. Em um ambiente de mudança, em que as necessidades dos clientes estão cada vez mais específicas, o modelo SIVA é uma ferramenta útil para as empresas analisarem as necessidades dos consumidores.

### 2.3 PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL

Para McDonald (2008), a definição do plano de marketing é o meio como uma empresa monitora e controla os ambientes internos e externos, de modo a atingir vendas lucrativas, e através do qual comunica a posição competitiva escolhida para alcançar os objetivos. De acordo com Kotler e Armstrong (2018), o planejamento de marketing envolve a escolha de estratégias de marketing que irão ajudar a empresa a atingir os objetivos estratégicos. Segundo Wood (2017), o plano de marketing deve ser criteriosamente estruturado, pois é onde será definida a forma como a empresa irá entregar valor aos clientes e às partes interessadas. Outro aspecto que o autor menciona é que essa ferramenta deve ser dinâmica, interativa e adaptável às

constantes mudanças do mercado, sendo importante antecipar mudanças, criar alternativas e atualizar o plano de marketing ao longo da implementação.

Segundo Cateora et al. (2011), o plano de marketing internacional é definido como o processo de formulação de objetivos e respectivos métodos para atingi-los. O plano de marketing é apenas um de vários planos funcionais que alimentam o plano estratégico geral de uma empresa (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Segundo Kotler e Keller (2006), o desenvolvimento e a implementação de um plano de marketing envolvem diversas decisões, sendo necessário analisar o ambiente de marketing, bem como informações abrangentes sobre os fatores macroambientais e microambientais. Os autores ainda destacam que o ambiente de marketing apresenta novas oportunidades e ameaças constantemente e por isso a importância de monitorar esses ambientes e continuar se adaptando a eles.

De acordo com Hooley, Saunders e Percy (2005), a conscientização sobre a forma como o ambiente em que o marketing opera está mudando é de suma importância na elaboração e na implementação de uma sólida estratégia de marketing. O ambiente de marketing consiste em fatores e forças externas que influenciam positiva ou negativamente a administração de marketing no relacionamento com os clientes-alvo (SCHERER et al., 2016). Nesse contexto, Kotler e Keller (2009) dividem o ambiente externo em forças macroambientais e microambientais. Segundos os mesmos autores, as forças macroambientais são os fatores econômicos, demográficos, tecnológicos, políticos e socioculturais e as forças microambientais são os clientes, os concorrentes, os distribuidores e os fornecedores. As empresas bem-sucedidas sabem a importância da constante observação e adaptação às mudanças do ambiente, pois ele pode oferecer tanto as oportunidades quanto as ameaças (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

O macroambiente pode ser entendido, de acordo com Palmer (2006), pelas forças tecnológicas e econômicas, políticas e socioculturais existentes, são as forças que estão afastadas da organização, mas que mesmo assim geram impacto diretamente no desempenho das mesmas. Para Kotler e Keller (2006) o ambiente econômico depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Na percepção de Chiavenato (2007), os fatores econômicos referem-se ao estágio da economia, às tendências nos preços de bens e serviços (inflação ou deflação), às políticas monetárias e fiscais, ao balanço de pagamentos, entre outros fatores. O autor afirma que cada um desses fatores da

economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos da empresa e o sucesso ou fracasso da estratégia.

O ambiente demográfico na visão de Kotler e Keller (2006) depende do crescimento populacional mundial, das mudanças na composição etária, das migrações da população e do movimento em direção ao micromarketing. Os autores destacam que a principal força demográfica monitorada nesse ambiente é a população. Para Cateora e Graham (2009) a população atual, as mudanças na população rural e urbana, as taxas de crescimento, as faixas etárias e o controle populacional ajudam a determinar a demanda atual de vários produtos. Complementando a ideia dos autores, o ambiente demográfico analisa as questões populacionais para verificar as demandas dos produtos e serviços.

Segundo Kotler e Keller (2006) uma das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia. Para Chiavenato (2007), todas as empresas dependem de algum tipo de tecnologia ou conjunto de tecnologias para funcionar e alcançar os objetivos. De acordo com o Sebrae (2013) é preciso adaptar-se às novas tecnologias, pois elas podem afetar o negócio, os jornais, revistas, internet, fornecedores e concorrentes são fontes de informações importantes. Na percepção de Kotler e Keller (2006) para acompanhar as mudanças no ambiente tecnológico é necessário analisar o desenvolvimento das seguintes tendências em tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação e as variações de pesquisa e desenvolvimento.

As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político (KOTLER; KELLER, 2006). Os fatores do ambiente político dizem respeito a decisões governamentais no nível federal, estadual e municipal capazes de afetar as atividades e operações da empresa (SCHERER, 2016). De acordo com Keegan e Green (2000), as atividades de marketing ocorrem dentro do ambiente político por meio dos quais a população de um país exerce poder. Na percepção de Basta et al. (2006) os fatores como as legislações, os impostos, as privatizações e a regulamentação de alguns setores são variáveis importantes dentro do ambiente político.

Para Kotler e Keller (2006), o ambiente sociocultural compreende as visões das pessoas, da organização e de toda a sociedade. Segundo os autores, as empresas precisam comercializar produtos que correspondam aos valores centrais da sociedade. Segundo Kotler e Armstrong (2004) o ambiente sociocultural é

formado por forças que influenciam os valores básicos, as percepções e o comportamento da sociedade. Para o Sebrae (2013), o ambiente sociocultural está relacionado às características gerais da população, como a concentração, a distribuição geográfica, o comportamento e as necessidades dos consumidores e da comunidade na qual está inserido.

Para Minadeo (2008), o microambiente é composto pelas variáveis mais próximas à empresa, envolvendo fatores como os clientes, os fornecedores, os distribuidores e os concorrentes. De acordo com Ribeiro e Picinin (2012), os fatores microambientais são intensamente conectados entre si, sendo os clientes, o elemento central. Já na percepção de Richards (2000), a análise do microambiente é denominada como a avaliação da situação, etapa que consiste em avaliar os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento do produto. O fator comum dos autores citados acima, é que os clientes são o ponto principal da análise do microambiente.

Do ponto de vista de Kotler e Keller (2006), os concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Na percepção de Chiavenato (2007), os concorrentes podem disputar clientes e consumidores, como é o caso de empresas que oferecem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor. Para Basta et al. (2006) os concorrentes exercem forte influência na lucratividade, na participação de mercado e até na viabilidade de uma organização. O autor afirma que a análise da concorrência serve de base para a formulação das estratégias competitivas de marketing.

Na visão de Basta et al. (2006), os fornecedores interessam ao marketing por interferirem na proposta de valor que a organização pretende desenvolver para os clientes. De acordo com o mesmo autor, a gestão de fornecedores exige uma grande habilidade de negociação entre as partes. Segundo ao Sebrae (2020) os fornecedores geram impacto no valor do serviço, nos prazos de entrega e no controle de estoque e produção. O mesmo autor afirma que a escolha do fornecedor tem ligação direta com o planejamento estratégico da empresa. Para Kotler e Keller (2006), os fornecedores fazem parte do processo estratégico, onde o comprador consulta todos os dados disponíveis para encontrar um fornecedor que supra as necessidades da organização.

O último componente do microambiente são os distribuidores, que para Basta et al. (2006), são denominados como intermediários e englobam os atacadistas, os



próprios distribuidores e varejistas que representam o canal de distribuição. O autor destaca que todos os distribuidores tem um importante papel na competitividade e na lucratividade das organizações, razão pela qual devem ser objeto de constante avaliação por parte da equipe de marketing.

Dentro desse contexto, Kotler e Keller (2006) afirmam que após analisar as diferenças do macroambiente e microambiente, a organização decide quais segmentos apresentam a maior oportunidade. Na percepção dos autores, o processo de planejamento de marketing consiste em analisar as oportunidades de marketing, selecionar os mercados-alvo, projetar as estratégias de marketing, desenvolvendo e gerenciando esse plano. A análise do ambiente, além de ser o primeiro passo do plano de marketing, resume todas as informações pertinentes à empresa (SEBRAE, 2013). Para Kotler e Armstrong (2004), o plano de marketing implica em definir estratégias de marketing que servirão de suporte para a empresa atingir os objetivos estratégicos. De acordo com o Sebrae (2013) o plano de marketing consiste em três etapas principais: i) o planejamento; ii) a implementação; e iii) a avaliação e o controle. Na definição de Ferrell e Hartline (2005), a estrutura de um plano de marketing deve conter os seguintes aspectos: um sumário executivo, a análise dos ambientes de marketing, a análise *SWOT*, as metas e os objetivos de marketing, as estratégias de marketing, a implementação do plano e a avaliação e controle.

A estrutura do plano de marketing internacional, de acordo com Kotler e Keller (2006) possui as seguintes etapas para formulação: i) a missão do negócio; ii) a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); iii) a análise do ambiente interno (pontos fortes e fraquezas); iv) a formulação de metas; v) a formulação de estratégias; vi) a implementação; e vii) o feedback e controle.

### 3 MÉTODO

O método, para Rampazzo (2005), é um conjunto de etapas a serem cumpridas no estudo de uma ciência para alcançar determinado objetivo. O autor afirma que o método se concretiza nas diversas etapas que devem ser cumpridas para solucionar um problema. A definição do método, para Klein et al. (2015), compreende a estratégia de pesquisa e norteia a seleção das técnicas de coleta e de análise de dados que o pesquisador aplicará. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o método é o caminho que deve ser percorrido para chegar a um determinado fim, portanto, é a trajetória em direção ao objetivo.

Na percepção de Marconi e Lakatos (2011), o método pode ser definido como o conjunto de ações racionais que permite atingir o objetivo do pesquisador, identificando erros e auxiliando na tomada de decisões. Já para Tonet (2013) é um conjunto de regras e procedimentos, previamente estabelecidos, que serão aplicados na realização do conhecimento. Considerando essas definições, o presente capítulo aborda o método e os procedimentos de pesquisa utilizados para obter os resultados e atingir os objetivos estabelecidos neste estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa com características exploratórias. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa busca explicar o porquê dos acontecimentos. Os autores afirmam que a pesquisa qualitativa se atenta com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados. A pesquisa qualitativa, de acordo com Mascarenhas (2012), é utilizada para descrever o objeto de estudo com mais profundidade. As principais características da pesquisa qualitativa, segundo o autor, são: os dados são pesquisados e examinados ao mesmo tempo, o estudo é descritivo, com objetivo de compreender o objeto, e a influência do pesquisador sobre a pesquisa é considerada fundamental. Para Marconi e Lakatos (2011), o objetivo da pesquisa qualitativa é obter respostas sobre o assunto estudado e encontrar a solução do problema que está sendo abordado.

De acordo com Figueiredo (2008), a pesquisa exploratória permite maior proximidade com o problema, isto é, tem o objetivo de torná-lo mais acessível. Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito e assim possibilitar a construção de hipóteses. A principal finalidade das pesquisas exploratórias é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com a intenção de formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para os próximos estudos (GIL, 2011).

O procedimento utilizado para atingir os objetivos do presente trabalho foi o estudo de caso, visto que o estudo é desenvolvido dentro de uma organização. Para Fonseca (2002), o estudo de caso é caracterizado pela pesquisa de uma entidade, como uma instituição, visando conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso permite que os pesquisadores foquem em um caso específico e tenham uma perspectiva do contexto atual. Para Figueiredo (2008), os principais objetivos do estudo de caso são: descrever o atual contexto da organização em que está sendo realizado o estudo; formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar as causas de determinada situação. Para o estudo em questão, foi considerado o objetivo de descrever o atual contexto da marca Melissa no mercado norte-americano mediante a análise das estratégias de marketing internacional. Com esse intuito, busca-se apresentar o contexto da marca a fim de responder os objetivos do estudo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Considerando a metodologia do estudo de caso proposta por Yin (2005), a fim de alcançar os objetivos estabelecidos no presente estudo, foi realizada uma coleta de dados operacionalizada mediante entrevistas em profundidade e análise de documentos institucionais. Segundo Seuring (2008), a entrevista é uma técnica de coleta de dados muito utilizada em estudos de caso. Já a análise documental, segundo Bardin (2006), consiste em apresentar de forma resumida as informações provenientes dos documentos pesquisados.

As entrevistas foram semiestruturadas, seguindo um roteiro geral proposto por Rosa e Arnoldi (2017), disponível no apêndice A. O roteiro de entrevistas semiestruturadas apresentado por Rosa e Arnoldi (2017) possui a seguinte estrutura: i) introdução do estudo, explicando os objetivos da pesquisa e garantindo

o interesse de participação por parte do entrevistado; ii) estabelecimento da comunicação entre o entrevistador e o entrevistado; iii) a aplicação das questões presentes no roteiro de entrevista; iv) questionamento final; e v) agradecimento pela participação.

O roteiro de entrevistas utilizado foi composto por oito questões que discorrem sobre as estratégias de marketing internacional, desenvolvidas a partir do embasamento teórico e definidas com o intuito de responder aos objetivos específicos do estudo. Na entrevista semiestruturada, as questões são formuladas de modo que o entrevistado exponha seus pensamentos, tendências e reflexões sobre o tema abordado (ROSA; ARNOLDI, 2017). Por esse motivo, além das questões desenvolvidas, foi dada a liberdade para os entrevistados discorrerem sobre os aspectos que consideravam mais importantes.

A fim de definir os potenciais entrevistados, foi feita uma avaliação de perfil através do *LinkedIn*, buscando por informações sobre os gestores, tais como a função que desempenhavam na empresa e o tempo de atuação na organização, para avaliar se seria adequada a participação nas entrevistas. Após essa análise preliminar, foram realizados contatos com os possíveis entrevistados. Esses contatos foram feitos por meio do *LinkedIn* e, no total, 16 gestores foram convidados a participar da entrevista. Desse total, oito gestores demonstraram interesse e disponibilidade para serem entrevistados. No entanto, somente quatro deles atuavam efetivamente no mercado norte-americano. Dessa forma, foram realizadas as entrevistas com esses quatro gestores, cujas características são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Idade	31 anos	41 anos	37 anos	34 anos
Formação	Comércio Internacional	Relações Públicas	Design de moda	Design de moda
Cargo	Coordenador de Varejo Internacional	Gerente de Marca e Comunicação	<i>Trader</i>	Gerente de Gestão de Negócios
Tempo na empresa	7 anos	17 anos	2 anos	14 anos

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com a certificação de interesse por parte dos entrevistados, foi feito o agendamento das entrevistas, que foram realizadas mediante ferramentas de reunião *on-line*. Antes das entrevistas, foi enviado aos gestores um breve resumo do estudo, introduzindo o conteúdo que serviria como base para a entrevista.

Para garantir a fidelidade das respostas, as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, transcritas e submetidas a procedimentos de análise de conteúdo. Bardin (2006) refere que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo. Para Oliveira et al. (2003), a análise de conteúdo consiste na leitura detalhada de todo o material transcrito para a pesquisa.

Os resultados das entrevistas foram complementados pela análise de documentos institucionais que se referem às estratégias de marketing internacional, tais como atas e relatórios da organização. A análise documental foi realizada a partir de um *checklist*, disponível no apêndice B, que permitiu organizar e sintetizar as informações coletadas. Para Yin (2005), a utilização de um *checklist* é essencial para garantir a confiabilidade da pesquisa e serve de orientação na coleta de dados.

A combinação entre a análise de conteúdo das entrevistas e a análise documental possibilitou a triangulação dos dados. Para Davidson (2005), a triangulação é a combinação de diferentes fontes e métodos de coleta de dados. O uso da triangulação, segundo Yin (2005), é de suma importância nos estudos de caso. Nesse sentido, o autor recomenda que o pesquisador associe múltiplas fontes de dados na pesquisa, configurando linhas convergentes de investigação.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo possui o objetivo de apresentar os resultados obtidos neste estudo. Para tal análise, serão abordados os seguintes tópicos: a transcrição e a análise das entrevistas e a análise documental. A partir dessas análises, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

### 4.1 TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A fim de responder os objetivos desse estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores da empresa estudada, que atuam diretamente no setor de marketing internacional. Após a avaliação de perfil dos possíveis entrevistados, e a confirmação de que seriam adequados para realização da entrevista, os mesmos foram contatados através do *LinkedIn*. Os entrevistados que foram escolhidos atuam na empresa há alguns anos e possuem vasta experiência em marketing internacional. Os gestores que participaram da entrevista atuam promovendo a inserção da marca e realizam todos os projetos que tem como principal objetivo intensificar a internacionalização.

Foi apresentada aos entrevistados uma breve introdução sobre o presente estudo, explicando quais eram os objetivos da pesquisa e certificando o interesse na participação. Após o aceite dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas conforme a disponibilidade de cada um dos gestores. As entrevistas aconteceram entre os dias 16 a 19 de agosto e 21 de setembro de 2021, através da plataforma de videoconferência *Google Meet*. As entrevistas duraram cerca de 30 minutos cada uma e todas foram gravadas para posterior transcrição dos dados. Depois de finalizadas as entrevistas, os dados coletados foram transcritos e sintetizados para posteriormente serem analisados.

De acordo com o roteiro semiestruturado, a questão introdutória tinha o objetivo de introduzir o assunto e entender o contexto em que a marca estava inserida no mercado americano, a fim de compreender o processo de internacionalização. As questões centrais da entrevista abordaram temas como a escolha do mercado americano para inserção da marca, as principais estratégias de marketing internacional que foram aplicadas e o papel dessas estratégias, os principais desafios encontrados para inserção do produto, os resultados que a marca

teve ao implementar as estratégias de marketing e o atual posicionamento da marca nos Estados Unidos. A questão de fechamento abordou sobre os planos futuros da empresa e também sobre os próximos passos para expansão dos negócios no mercado americano.

A questão introdutória buscava apresentar o assunto do estudo aos gestores e entender mais sobre o processo de internacionalização da marca para o mercado americano. O entrevistado A informou que o processo de internacionalização da marca Melissa para os Estados Unidos teve início em 2005 e comentou que a marca participou de feiras internacionais com *players* renomados dos Estados Unidos para trazer visibilidade para a marca. Além da participação em feiras internacionais, a marca deu o primeiro passo rumo ao mercado internacional sendo comercializada em lojas que já eram conhecidas no mercado americano.

Após esses primeiros movimentos de marketing, que visavam posicionar a marca no mercado americano, a Grendene começou a comercializar os produtos através de distribuidores locais, rede de departamentos e representantes, conforme comentado pelo entrevistado C. O processo de internacionalização da marca é contínuo e tende a crescer ainda mais de acordo com o entrevistado B. Conforme comentado pelos entrevistados, a marca está trabalhando no projeto de varejo próprio para a criação de lojas próprias da Melissa no mercado americano visando expandir os negócios. O crescimento atual da marca é notável e atualmente já existe uma Galeria Melissa em Nova Iorque e um Clube Melissa em *Los Angeles*, já planejando a abertura de mais três lojas até o final de 2021.

O desenvolvimento das questões centrais, que abordaram o tema da pesquisa, é de extrema importância para atingir os objetivos do estudo. A partir disso, buscou-se entender o motivo pelo qual o mercado americano foi escolhido, tomar-se conhecimento sobre as estratégias de marketing internacional que a empresa adota no mercado americano e de que forma essas estratégias são desenvolvidas, buscou-se também conhecer quais são os principais desafios que a empresa encontra nesse mercado, ter conhecimento sobre os resultados que foram obtidos através das estratégias adotadas e buscou-se compreender sobre o atual posicionamento da marca nos Estados Unidos.

A partir da transcrição das entrevistas, os resultados obtidos foram analisados e sintetizados a fim de responder os objetivos do presente estudo, para posteriormente serem desenvolvidos os quadros explicativos com as respectivas

respostas de cada um dos entrevistados. Os resultados das entrevistas estão sumarizados nos quadros a seguir e se referem a cada uma das questões centrais. Com base nas respostas obtidas junto dos entrevistados, sobre o motivo da escolha do mercado americano para expansão da marca, foi desenvolvido o Quadro 2.

Quadro 2 – Escolha do mercado americano

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Potencial de mercado	X	X		X
Maior mercado consumidor	X		X	
Potência global	X	X	X	X
Mercado aquecido e com capacidade de venda			X	X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Os fatores anteriormente citados foram mencionados e pontuados pelos gestores durante as entrevistas. Como comentado pelos entrevistados, o mercado americano é um dos maiores mercados consumidores do mundo e uma potência global para os negócios. Segundo o entrevistado A, o mercado americano é um dos maiores mercados do mundo e pontua que esse mercado tem grande afinidade com a marca. O entrevistado ainda destaca que qualquer marca que queira ter sucesso no mercado internacional deve planejar a entrada no mercado americano.

Por sua vez, o entrevistado C destaca que o mercado americano é um dos mercados mais aquecidos do mundo, gerando assim, muitas oportunidades de expansão para vendas e novos negócios. No que se refere aos Estados Unidos como potência global, todos os entrevistados convergem na mesma resposta de que o mercado americano foi escolhido por uma questão de potencial de mercado.

Além de ser um país influente, como comenta o entrevistado B o mercado americano dita tendências para o mundo da moda e é um mercado com muitas possibilidades para novas marcas. O mesmo entrevistado comenta que para a Melissa, o mercado americano é uma potência global e um mercado de diversas possibilidades, e que une os três pilares da marca. Para o entrevistado D, o mercado americano foi escolhido por ser o epicentro do mundo, onde acontecem os maiores comércios. O entrevistado comenta que o mercado americano tem muita capacidade de venda principalmente focada para o produto em questão e que é um dos mercados com maiores alcances para a marca, representando o maior percentual de faturamento.



No processo de internacionalização da marca, diversas estratégias foram pensadas e aplicadas para ingresso no mercado norte-americano. Com o objetivo de entender o papel das estratégias de marketing internacional nesse processo, desenvolveu-se o Quadro 3.

Quadro 3 – Papel das estratégias de marketing no processo de internacionalização

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Ação fundamental	X	X		
Tornar o planejamento efetivo	X	X	X	X
Agregar valor ao produto		X		X
Transmitir os valores da marca	X	X	X	X
Trazer experiências ao consumidor		X	X	
Facilita o entendimento do mercado			X	X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme nota-se no Quadro 3, há dois fatores que convergem entre os entrevistados. O primeiro fator menciona que um dos papéis das estratégias de marketing é tornar o planejamento de marketing efetivo. Já o segundo fator mencionado pelos entrevistados, é o papel das estratégias em transmitir os valores da marca, agregando valor ao produto e contando uma história através de um calçado, como comentou o entrevistado B.

Para o entrevistado A, o papel das estratégias é fundamental no processo de internacionalização visto que pelo setor de marketing passam todas as ações comerciais, de planejamento e de comunicação. Segundo o mesmo entrevistado, o marketing como um todo, desde as estratégias de venda até as estratégias de comunicação, de canais de acesso e de pesquisas, tem uma ação fundamental por estar acima de toda a estratégia comercial da marca.

O papel das estratégias de marketing para o entrevistado C, é através do marketing transmitir os valores da marca e trazer experiências ao consumidor. O entrevistado complementa que o setor de marketing sempre se preocupou em entrar no mercado de uma forma verdadeira e com uma linguagem única e global. Com isso, como comentado pelos entrevistados C e D, além de transmitir valores e trazer experiências ao consumidor, o papel das estratégias de marketing é facilitar o entendimento do mercado e do público-alvo, visando à expansão da marca.

Tendo em vista a importância das estratégias de marketing no processo de

internacionalização, foi desenvolvido o Quadro 4 visando compreender quais foram as principais estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado norte-americano.

Quadro 4 – Principais estratégias de marketing internacional

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Canais de distribuição e logística	X	X		
Distribuidores locais e rede de departamentos	X		X	X
Canal digital e social media	X	X	X	X
Unificação da moda, arte e design	X	X	X	X
Pesquisas de mercado	X	X	X	X
Assessoria de imprensa		X	X	
Estratégias de campanha e comunicação			X	X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

As principais estratégias de marketing internacional aplicadas no mercado norte-americano englobam os fatores mencionados pelos entrevistados, de acordo com o planejamento de marketing aplicado pela marca nos Estados Unidos. O entrevistado A relata que a marca participou de feiras internacionais como estratégia de entrada no mercado americano e que após esse passo, buscou por parcerias com distribuidores locais a fim de entender mais sobre o mercado e facilitar a distribuição do produto. Além das parcerias com esses distribuidores, a marca disponibilizava os produtos em redes de departamentos como principais pontos de venda.

Segundo os entrevistados A e B, os canais de distribuição foram uma das principais estratégias de marketing aplicadas no mercado americano para selecionar os canais de acesso. Pensar na forma de distribuição do produto, em um mercado tão grande como é o dos Estados Unidos, é essencial para que esse produto esteja disponível em um local estratégico e que atenda as necessidades do público-alvo, aponta o entrevistado A. O entrevistado B afirma que ter a ajuda de um distribuidor local para definir os pontos de distribuição facilitou no entendimento do mercado. Corroborando com esse fator, o entrevistado D relata que buscar por pessoas locais para entender melhor o mercado é fundamental para a efetividade das estratégias.

Pela análise do Quadro 4 nota-se a convergência entre três fatores principais, sendo eles as estratégias de canais digitais e *social media*, as pesquisas de

mercado e a unificação da moda, arte e design. A marca Melissa utiliza o *Instagram* como um dos principais meios de comunicação para divulgação dos produtos e entrega de conteúdos para os consumidores, através de um perfil nacional e outro perfil internacional, comenta o entrevistado B. Além disso, a marca investe muito em estratégias de comunicação e no uso de mídias sociais para gerar interação com o consumidor. O entrevistado B comenta sobre a assessoria de imprensa que a marca utiliza no mercado americano para divulgação da marca e que conta também com *influencers* para divulgação dos produtos.

Através dos canais de mídias sociais, a marca divulga as campanhas unindo os seus três pilares: moda, arte e design e pelo *visual merchandising* transmite os seus valores como marca. A empresa busca posicionar a marca como uma compra de experiência única, utilizando o lado emocional e a memória afetiva do consumidor, o *lifestyle* e até mesmo o cheiro de cada par de Melissa através do marketing sensorial. O entrevistado C comenta que a marca busca aplicar estratégias que tragam experiências e conexões para o cliente, além do produto em si. Segundo o mesmo entrevistado, a própria Galeria Melissa em Nova Iorque foi uma estratégia de marketing internacional criada para atrair a atenção dos clientes através de intervenções artísticas e desfiles de moda, assim unificando os três pilares da marca.

A chegada da marca em *Los Angeles* foi impulsionada pela estratégia de campanha destaca o entrevistado C, onde foi realizado o projeto *Meet Melissa* e na inauguração da loja foram convidados *influencers* locais. O entrevistado A aponta que a marca investe muito em *social media* e em todos os canais digitais presentes no mercado americano para aumentar a visibilidade. De acordo com o entrevistado B, são realizadas diversas pesquisas de mercado para análise de tendências, e a partir disso, adequar quais as estratégias serão mais apropriadas para o mercado americano.

O entrevistado C comenta que a marca trabalha com duas divisões no marketing dentro do mercado americano, são essas divisões: i) o marketing institucional que engloba as redes sociais, as estratégias de experiência como as Galerias Melissa, a experiência do consumidor e a divulgação da marca através dos três pilares; e, ii) o marketing de guerrilha de loja, que engloba as ações de *seeding* como marketing de campanha, a divulgação por *influencers*, a criação de eventos dentro das próprias lojas, as intervenções artísticas e os desfiles de moda.

Complementando esse aspecto, o entrevistado B destaca que a empresa também intensificou as alianças com estilistas e artistas renomados e reforçou a presença em eventos mundiais de moda.

Tendo em vista os desafios e dificuldades no processo de internacionalização, foi desenvolvida uma questão para entender quais foram os principais desafios encontrados pela marca na inserção do produto no mercado norte-americano. O Quadro 5 representa os desafios que foram encontrados pela marca.

Quadro 5 – Principais desafios encontrados para inserir o produto nos EUA

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Sazonalidade	X	X	X	X
Consumo local	X		X	X
Adaptação do produto ao mercado	X		X	X
Sustentabilidade		X		X
Concorrência		X		X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O principal desafio encontrado até hoje é a questão da sazonalidade da marca, com os produtos já existentes para os consumidores do mercado americano comenta o entrevistado A. Como se pode notar no Quadro 5, todos os entrevistados convergiram no fator da sazonalidade. Esse fator ocorre pela questão do *timing* de lançamento em conjunto com a diferença climática entre os países, relata o entrevistado C. Segundo o entrevistado A, o entendimento do tipo de produto que o mercado americano precisa *versus* o tipo de produto que a marca oferece no mercado, foi e ainda é um dos desafios de grande análise para que a marca possa melhorar.

Para o entrevistado B, as questões climáticas causam desafios na hora do planejamento da coleção, por conta da diferença de estações entre Brasil e Estados Unidos. Por isso, é preciso pensar em calçados específicos para a estação do mercado-alvo e assim adequar os produtos, comenta o entrevistado. Corroborando com esse fator, o entrevistado C destaca a questão da sazonalidade, afirmando que é um desafio entender o consumo local para o planejamento da coleção e complementa afirmando que a marca tem dificuldade em entender qual é a necessidade do público norte-americano. O entrevistado A também destaca que a adaptação do produto ao mercado consumidor ainda é um desafio e seguem

analisando as tendências de mercado para entender o que o consumidor local quer consumir e não o que a marca acha que ele quer consumir.

Outro desafio encontrado pela marca é a questão da sustentabilidade, comenta o entrevistado D. O entrevistado relata que o maior desafio é o uso do plástico como matéria-prima, pelo ensinamento do plástico e pela questão da sustentabilidade, e demonstrar ao público que o produto não é de uso único e não é descartável é um grande desafio nos Estados Unidos. Segundo o entrevistado B, a questão da sustentabilidade é um desafio, pois é preciso mostrar ao público que o plástico pode ser desenvolvido de forma sustentável.

Além dos fatores mencionados, o entrevistado D destaca outro ponto de desafio para a marca, que é a concorrência. Para o entrevistado, por ser um mercado grande, o mercado norte-americano tem muitos concorrentes que oferecem o mesmo tipo de produto com valores mais baixos. Por isso, também se torna difícil transmitir o valor como marca e fazer com que o público entenda o preço do produto, relata o entrevistado D. O entrevistado B comenta que o público tem acesso ao mesmo produto com valores mais baixos e por isso é fundamental transmitir ao consumidor de que não é apenas um calçado, mas sim um acessório de moda.

Com o objetivo de analisar a efetividade das estratégias desenvolvidas e identificar os resultados obtidos a partir da aplicação das estratégias de marketing internacional no mercado norte-americano foi desenvolvido o Quadro 6.

Quadro 6 – Resultados obtidos a partir da aplicação das estratégias de marketing

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Crescimento expressivo de vendas	X	X	X	X
Expansão da marca	X	X		X
Resultado positivo das estratégias	X	X	X	
Abertura de mais lojas pelos bons resultados	X		X	X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 6 representa os fatores que expressam os resultados obtidos através da aplicação das estratégias de marketing internacional da marca Melissa nos Estados Unidos. Pela análise do quadro, percebe-se uma concentração dos fatores que correspondem à expansão da marca, ao número promissor de vendas, ao resultado positivo referente às estratégias desenvolvidas e a abertura de mais lojas oriunda dos bons resultados.

Segundo o entrevistado A, a marca conta com mais de mil clientes no mercado norte-americano, sendo alguns deles, lojas de multimarcas e redes de departamentos. O entrevistado destaca que a marca conta com cinco lojas próprias nos Estados Unidos, uma sendo a Galeria Melissa e conta com o *e-commerce* próprio para vendas *on-line*. Para o entrevistado B, a marca tem apresentado resultados expressivos e muito promissores. Com isso, tende a crescer ainda mais com o projeto de varejo próprio e pela abertura de novas lojas.

De acordo com o entrevistado C, os resultados são muito bons e nota-se pelo crescimento expressivo das vendas. O entrevistado destaca que as vendas são analisadas diariamente pela equipe que coordena o projeto de varejo próprio para verificar se as estratégias de marketing estão trazendo resultados efetivos. Assim, as estratégias são analisadas com base nas vendas para possíveis ajustes que tragam resultados ainda melhores.

O entrevistado A afirma que o consumidor norte-americano já conhece a marca Melissa e que a mesma está crescendo de forma consciente. O mesmo entrevistado relata que os Estados Unidos representam cerca de 40% do faturamento global da marca. Os entrevistados destacaram que os resultados monetários da marca não podem ser abertos e nem divulgados, mas que é notável um crescimento bastante expressivo nas vendas no mercado norte-americano e que isso é o resultado positivo das estratégias de marketing que foram aplicadas.

A fim de compreender o atual posicionamento da marca Melissa no mercado norte-americano e para analisar o contexto atual de internacionalização em que a marca se encontra foi desenvolvida a questão referente ao posicionamento competitivo. Com base nisso, representando as respostas sobre o posicionamento da marca foi desenvolvido o Quadro 7.

Quadro 7 – Atual posicionamento da marca Melissa nos Estados Unidos

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
A marca já conhecida pelo consumidor	X	X	X	X
Posicionamento claro como marca	X	X		
Crescimento diário e contínuo	X	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme análise do Quadro 7 nota-se que dois fatores estão convergindo entre todos os entrevistados. O entrevistado C comenta que a marca já é conhecida

no mercado dos Estados Unidos, mas que o objetivo ainda é fortalecer o posicionamento competitivo da marca em todos os estados americanos e estar um passo a frente dos concorrentes. Para o entrevistado D, a visibilidade da marca aumentou muito através das ativações que a empresa está fazendo no mercado americano, como o projeto de varejo próprio e a abertura de lojas próprias. O entrevistado acrescenta que quando o consumidor norte-americano busca por um *jelly shoes*, como é conhecido o calçado de plástico nos Estados Unidos, já é direcionado para os produtos da marca Melissa.

Para o entrevistado A, além de ter um posicionamento competitivo perante os concorrentes é preciso demonstrar ao cliente que a marca tem um posicionamento claro perante os valores pressupostos pela marca. O entrevistado ainda comenta que a marca Melissa destaca em seu posicionamento que a marca é para todos e, além disso, se posicionam como uma marca de *lifestyle* e não como uma marca de calçados. Com esse posicionamento, o entrevistado A relata que a marca se permite muito mais na forma de vender e de se comunicar com o consumidor.

A questão de fechamento buscava entender mais sobre o planejamento futuro da marca Melissa, questionando os entrevistados sobre os planos futuros da marca e sobre quais seriam os próximos passos para expandir ainda mais os negócios nos Estados Unidos. Baseado nas respostas dos entrevistados em relação ao planejamento futuro foi desenvolvido o Quadro 8.

Quadro 8 – Planos futuros e próximos passos para expandir os negócios nos EUA

FATORES	ENTREVISTADOS			
	A	B	C	D
Projeto de varejo próprio	X		X	X
Joint venture com a 3G Radar	X	X	X	X
Transformação das lojas em Clube Melissa			X	X
Ampliação do canal online	X	X	X	X
Unificação dos canais de venda	X	X	X	
Abertura de novas lojas nos Estados Unidos	X	X	X	X

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Pela análise do Quadro 8 nota-se que três fatores foram citados em comum entre todos os gestores, tais fatores envolvem a criação de uma *joint venture* com a empresa 3G Radar, a ampliação do canal *on-line* para unificar as plataformas de venda e a abertura de novas lojas Clube Melissa para expansão dos negócios nos

Estados Unidos.

Questionado sobre os planos futuros da marca e sobre os próximos passos que seriam dados para intensificar os negócios no mercado norte-americano, o entrevistado B comentou que é necessário pesquisar sobre as atuais tendências do mercado e, a partir disso, analisar o hoje para planejar o amanhã. O entrevistado comentou também que a marca necessita da pesquisa de mercado e precisa analisar as tendências para entender o que o consumidor quer e com isso planejar os próximos passos.

A Grendene está criando uma *joint venture* com a empresa 3G Radar, comenta o entrevistado C. O entrevistado relata que a parceria com a nova empresa está focada na distribuição e na expansão dos canais de venda. Segundo o entrevistado, será um grande passo para a marca e o plano de expansão tende a crescer muito através dessa parceria. O entrevistado D afirmou que a criação da *joint venture* com a 3G Radar irá unificar a distribuição de todos os produtos e que o projeto é voltado para o crescimento dos Estados Unidos.

De acordo com o entrevistado A, a marca já está executando os próximos passos para expandir os negócios no mercado americano através do projeto de varejo próprio. Esse projeto consiste na abertura de lojas próprias da Melissa, comenta o entrevistado. O entrevistado C, por sua vez, comenta que o projeto tem como plano abrir 20 lojas próprias nos Estados Unidos e que nesse primeiro momento o projeto está focado em expansão. O projeto de varejo próprio também foi citado pelo entrevistado D, que comenta sobre a abertura de mais lojas como parte da estratégia para expandir os negócios atuais.

Além desse projeto, o entrevistado C comenta que em paralelo a marca está executando o reposicionamento das lojas para transformação em Clubes Melissa, com o objetivo de padronizar as lojas de franquia. O entrevistado A comenta que todas as lojas Melissa serão transformadas em Clube Melissa a partir desse reposicionamento.

Outro plano da marca que já está sendo executado é a unificação das plataformas de vendas *on-line*, comenta o entrevistado A. O entrevistado relata que a marca ampliou a atuação no canal on-line através do *shopmelissa.com*, uma plataforma totalmente customizada com os produtos estudados diretamente para atender o mercado norte-americano. Além disso, a loja virtual da Melissa faz parte do processo de transformação digital da Grendene, com foco na experiência do



consumidor e na unificação dos canais de venda. O entrevistado ainda comenta sobre a estratégia *omnichannel*, que se baseia na convergência de todos os canais de venda utilizados pela empresa. Segundo os entrevistados A e B, a unificação dos canais tem como objetivo oferecer ao consumidor mais facilidade na compra, pois o cliente pode comprar e receber em qualquer lugar, evitando barreiras de acesso a esse consumidor.

Os gestores relataram nas entrevistas que com a criação da *joint venture* com a empresa 3G Radar, a marca Melissa tende a crescer ainda mais no mercado americano e, por consequência, em outros mercados importantes onde a empresa busca pela internacionalização.

## 4.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

Com o propósito de responder aos objetivos do presente estudo, também foi realizada uma análise documental. Para tal, foram analisados relatórios de entrevistas concedidas pela empresa à revista norte-americana *Flaunt*, matérias feitas para as revistas nacionais Exame, Forbes e Valor, documentos institucionais com a evolução da receita da empresa e relatórios de administração com demonstrativos de resultados da marca.

De acordo com a análise feita referente às matérias para as revistas Exame, Forbes e Valor, o diretor de relações com investidores afirmou que a empresa já vinha desenvolvendo um plano internacional para potencializar a marca Melissa nos Estados Unidos através do desenvolvimento de um modelo de franquia. O objetivo da empresa é que todas as lojas abertas no mercado norte-americano sejam próprias. Para intensificar o desenvolvimento desse plano internacional, a Grendene irá se unir com a empresa 3G Radar através de uma *joint venture* e, por meio dessa união, dará sequência à estratégia de distribuição que visa unificar o modelo de distribuição atual através de lojas próprias da marca.

O diretor de relações com investidores destacou também que os países escolhidos para a fase de implementação da *joint venture* são justamente os maiores mercados consumidores, onde existem as principais oportunidades para vendas, mas nos quais a empresa ainda possui uma pequena participação, como é o caso dos Estados Unidos. Atualmente, a marca Melissa está presente em mais de 100 países e em mais de 40 mil pontos de venda. A marca tem 127 pontos

exclusivos de venda no mercado internacional, sendo cinco lojas próprias nos EUA.

Em uma entrevista feita pelo coordenador de varejo internacional, foi mencionado o uso dos 4 Ps do marketing como uma ferramenta de análise que serve como base para a implementação das estratégias de marketing. Juntamente com o uso dos 4 Ps, foi utilizado o composto de marketing baseado no modelo SIVA, visando reposicionar a marca pelo ponto de vista do consumidor. O coordenador mencionou que o uso dessa abordagem transforma o produto em uma solução para o consumidor, agregando valor e buscando entender as necessidades do público-alvo.

Através da análise de uma entrevista feita pela diretora geral da Melissa à revista norte-americana *Flaunt*, foi possível ter conhecimento sobre o processo de distribuição da marca nos Estados Unidos. A diretora geral comenta que o pilar de distribuição tem as Galerias Melissa no topo como experiência da marca ao consumidor, como é o caso da Galeria Melissa em Nova Iorque.

O conceito da Galeria é a unificação dos três pilares da marca (moda, arte e design) através desse espaço único, que transmite a essência da marca através do design proposto no local. As Galerias são lojas da marca Melissa que, além de oferecerem o produto, buscam trazer experiências como *workshops*, eventos, desfiles de moda e intervenções artísticas. Além disso, a marca conta com os Clubes Melissa, que são as lojas próprias da marca e têm como principal objetivo tornar os produtos mais acessíveis em termos de localização, facilitando ao consumidor o acesso aos mesmos.

A abertura da loja em *Los Angeles* foi o segundo passo da marca nos Estados Unidos, após a abertura da Galeria Melissa em Nova Iorque, comentou a diretora durante a entrevista. Através do projeto de expansão da marca dentro do mercado norte-americano, foi desenvolvido o projeto de varejo próprio, com o objetivo de abrir mais lojas do Clube Melissa dentro dos Estados Unidos.

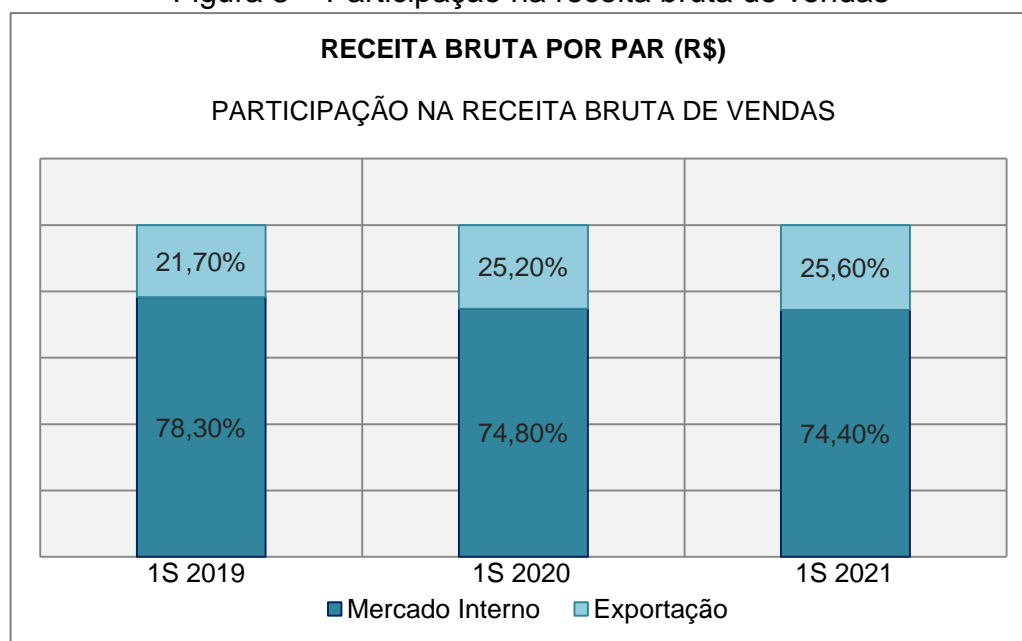
Pela disponibilização dos relatórios de administração, foram analisados os pontos focais da marca referentes ao processo de internacionalização. Em relação à estratégia de internacionalização da marca, houve um avanço da empresa ao assumir a operação da loja *Disney Springs*, em Orlando. Ainda no ano de 2021, há a previsão de abertura de mais três lojas nos Estados Unidos que, somadas à loja em *Los Angeles*, totalizarão cinco unidades da Melissa em território norte-americano.

Outro ponto que foi comentado nos relatórios da organização foi o

desenvolvimento da transformação digital. Com o objetivo de expandir os canais digitais, a empresa desenvolveu a migração das lojas *on-line* para uma plataforma digital própria e também criou o *e-commerce* da loja Melissa. A prioridade agora está na integração com os principais *market places* do mercado e no projeto de *Omnichannel* na marca Melissa.

As análises de documentos institucionais com a evolução da receita da organização apontam que, no primeiro semestre de 2021, as vendas internacionais representaram 22,5% do faturamento total e 25,6% da receita bruta por par, sendo que quase metade do volume das vendas foi destinada ao mercado norte-americano. A Figura 3 representa graficamente o percentual de participação na receita bruta de vendas por par, divididas entre mercado interno e exportações.

Figura 3 – Participação na receita bruta de vendas



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da Grendene (2021).

No primeiro semestre de 2021, com o volume de pares igual ao primeiro semestre de 2019, houve um incremento no valor da receita bruta de 6,9% em relação ao mesmo período de 2019. Com base na análise dos indicadores de receita, nota-se que, no primeiro semestre de 2021, houve uma recuperação gradual das exportações, apresentando um crescimento de 26% em valor exportado e de 7,4% na quantidade de pares exportados em relação ao primeiro semestre de 2019.

O resultado positivo das exportações é reflexo do crescimento da distribuição dos produtos da marca, das alterações nos canais de comunicação, do aumento de volume dos negócios com clientes diretos e da desvalorização do real frente ao

dólar, o que torna os produtos ainda mais competitivos e com margens atrativas para a empresa. Além disso, o mercado internacional apresentou uma conjuntura mais favorável, com a recuperação gradual das exportações brasileiras de calçados.

Com o intuito de compilar os fatores identificados na análise documental, de acordo com o *checklist* elaborado e as principais evidências identificadas, foi elaborado o Quadro 9. Os fatores identificados no Quadro 9 são posteriormente comentados e analisados quanto à sua convergência com os resultados da análise de conteúdo das entrevistas, possibilitando a triangulação de dados.

Quadro 9 – Fatores identificados na análise documental

FATORES IDENTIFICADOS NA ANÁLISE DOCUMENTAL	
ITENS DO CHECK LIST	PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS
Relatórios de entrevistas	Conhecimento sobre o processo de distribuição da marca nos Estados Unidos, Galeria Melissa Nova Iorque, experiências ao consumidor, composto de marketing baseado no modelo SIVA e o projeto de varejo próprio.
Matérias feitas para revistas	Potencialização da marca nos Estados Unidos, principal objetivo da marca nos EUA é a abertura de lojas próprias, criação de uma <i>joint venture</i> com a empresa 3G Radar e o plano de estratégia de distribuição.
Documentos institucionais com a evolução da receita	Metade do volume das vendas foi destinada ao mercado norte-americano, incremento no valor da receita bruta, recuperação gradual das exportações, crescimento de distribuição dos produtos da marca e alterações nos canais de comunicação.
Relatórios de administração com demonstrativos de resultados	Pontos focais da marca referente ao processo de internacionalização, desenvolvimento da transformação digital, migração das lojas online e também a criação do e-commerce da loja Melissa.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A partir dos resultados da análise documental e da análise de conteúdo das entrevistas, percebe-se a convergência entre alguns fatores. Os principais fatores que convergiram nas duas análises foram: i) o projeto de varejo próprio da marca Melissa nos Estados Unidos; ii) a criação da *joint venture* com a empresa 3G Radar; iii) o desenvolvimento da transformação digital; iv) a criação do e-commerce da loja Melissa; e v) a potencialização da marca nos Estados Unidos. Desse modo, a análise documental complementa e reforça os resultados das entrevistas, permitindo a identificação dos fatores mais relevantes e provendo maior confiabilidade aos resultados da pesquisa.

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da realização das análises, foi possível avaliar o atual posicionamento da marca Melissa no mercado norte-americano, identificar as principais estratégias de marketing internacional utilizadas para atingir o público-alvo nesse mercado, verificar os resultados obtidos pela empresa a partir das estratégias adotadas e identificar possíveis melhorias relacionadas às ações de marketing internacional da empresa. De acordo com os objetivos específicos do estudo, procurou-se apresentar a correlação desses objetivos com as análises feitas e foi possível desenvolver a triangulação dos dados através das informações coletadas nas entrevistas e nos documentos da organização.

Em síntese, notou-se que o atual posicionamento da marca Melissa nos Estados Unidos ainda é pequeno comparado ao que a marca pretende atingir. Pelas análises feitas, percebe-se que a marca já é conhecida pelo público norte-americano e que apresenta bons resultados para tornar o planejamento de expansão efetivo, mas o objetivo ainda é fortalecer o posicionamento competitivo da marca no território norte-americano. Através dessa percepção, nota-se que esses resultados convergem com a ideia de Hooley, Saunders e Piercy (2005) referente à criação de estratégias para desenvolver o posicionamento competitivo no mercado no qual a empresa está inserida.

Frente a tal discussão, buscaram-se identificar quais eram as principais estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado norte-americano a fim de entender a funcionalidade do planejamento de marketing. Um dos aspectos explorados pela marca em suas estratégias de marketing é a análise do composto mercadológico. Diante disso, foram identificadas que as principais estratégias de marketing utilizadas pela marca são: i) a estratégia de distribuição; ii) a estratégia de campanha e comunicação; iii) a estratégia de experiência ao consumidor; iv) o uso dos 4 Ps do marketing; e v) o uso do composto de marketing SIVA para análise e implementação das estratégias. Tal identificação converge com McCarthy (1960), que relata que o composto de marketing é definido como a junção de quatro fatores básicos para todas as estratégias de mercado. Também observa-se uma convergência com a afirmação do Sebrae (2013) de que, para realizar uma estratégia de marketing completa, é necessário considerar o composto de marketing.

A estratégia de distribuição foi a mais comentada durante as entrevistas e identificada nos documentos institucionais. Para o desenvolvimento dessa estratégia, desde o início do processo de internacionalização para o mercado norte-americano, a marca buscou por parcerias com distribuidores locais a fim de entender mais sobre o mercado e facilitar a distribuição do produto. Essa estratégia encontra respaldo no entendimento de Kotler e Keller (2006) de que o gerenciamento estratégico de distribuição pressupõe o envolvimento com o consumidor.

Com o projeto de varejo próprio, que é mais uma das estratégias de distribuição planejada, a marca reforça o seu posicionamento no mercado internacional. Além disso, o projeto tem como principais benefícios o melhor controle de *sell in/out*, a mesma identidade visual em todas as lojas, a utilização de todo o conteúdo de marca e comunicação, a aplicação de todas as estratégias voltadas para o canal de varejo, o encurtamento da cadeia de distribuição e o melhor entendimento do comportamento de consumo.

Outra estratégia comentada pelos entrevistados e analisada nos documentos da organização é a estratégia de campanha e comunicação. A marca investe muito em estratégias de comunicação e no uso de mídias sociais para gerar interação com o consumidor. Através das redes sociais, a marca Melissa utiliza o *Instagram* como um dos principais meios de comunicação para divulgação dos produtos e entrega do conteúdo para o consumidor, através de um perfil nacional e outro perfil internacional. Além disso, a marca conta com uma assessoria de imprensa no mercado norte-americano para divulgação da marca e dos produtos. O uso da estratégia de comunicação, para Kotler e Keller (2006), é o meio pelo qual as empresas buscam informar e relembrar os consumidores sobre os produtos. Já Cravens e Piercy (2007) destacam que a estratégia de comunicação deve ser desenvolvida considerando a escolha dos mercados-alvo, o posicionamento de mercado, as estratégias promocionais e a avaliação da eficácia da estratégia promocional.

Já a estratégia de experiência ao consumidor consiste no planejamento de ideias que tragam experiências para quem compra os produtos da marca. Conforme comentado pelos entrevistados, a marca busca aplicar estratégias que tragam experiências e conexões para o cliente, além do produto em si. Algumas das experiências oferecidas pela marca são as Galerias Melissa que, além de terem os produtos disponíveis para compra, também disponibilizam o espaço para

intervenções artísticas e desfiles de moda, e o próprio cheiro dos calçados da marca viraram uma identidade registrada da Melissa, através do marketing sensorial. Essas evidências convergem com a afirmação de Kotler e Keller (2008) de que, devido ao atual ambiente competitivo, as campanhas de comunicação necessitam criar experiências sensoriais e causar impacto emocional no consumidor.

A marca Melissa planejou o reposicionamento da marca, visando atingir o mercado da moda e estabelecer estratégias adequadas para um novo consumidor. Para a marca chegar nesse resultado, todo o composto de marketing precisou ser adaptado. Com isso, foram reanalisados os produtos, a comunicação da marca, os preços e os canais de distribuição. O esforço para adaptar o composto de marketing aos fatores do ambiente é determinante para o resultado das estratégias (NOSÉ JUNIOR, 2005; CATEORA; GRAHAM, 2009).

O reposicionamento da marca foi baseado no uso dos 4 Ps do marketing, juntamente com o composto de marketing SIVA. As duas abordagens têm a mesma proposta para avaliação das estratégias, porém com uma sutil diferença. O composto baseado nos 4 Ps do marketing avalia as estratégias com foco no mercado. Já o composto de marketing SIVA se baseia no ponto de vista do consumidor para avaliação das estratégias. Tal informação conflui com a ideia de Dev e Schultz (2005), que avaliam o composto de marketing pela ótica do consumidor e afirmam que é uma ferramenta que ajuda as organizações a compreenderem melhor a forma de pensar dos consumidores.

O uso do composto de marketing no reposicionamento da marca foi extremamente importante para a efetividade das estratégias. Esse apontamento converge com a afirmação feita por Hooley, Saunders e Percy (2005), que pontuam que o composto de marketing é o meio pelo qual a empresa transforma as estratégias em esforços voltados ao mercado. Após a análise do composto de marketing, o reposicionamento da marca foi claro, pois a mudança ocorreu desde a apresentação do produto na vitrine das lojas até o preço do produto em si.

A fim de verificar os resultados obtidos pela empresa a partir das estratégias adotadas, foram analisados os indicadores de receita da organização estudada e os relatórios de administração com os demonstrativos de resultados da marca. Após a análise desses documentos e dos resultados das entrevistas, notou-se um aumento nos resultados das exportações para os Estados Unidos. O mercado norte-americano representa para a marca 40% do faturamento total das vendas, sendo o

principal destino das exportações da marca Melissa. Esses resultados apresentam alinhamento com a atual expansão das exportações de calçados brasileiros para os Estados Unidos. Segundo a Abicalçados (2019), o mercado norte-americano se tornou o principal destino do produto brasileiro no exterior, representando 20,5% das exportações brasileiras em 2019.

Os relatórios de administração com os demonstrativos de resultados relatam que o incremento das exportações aos Estados Unidos é reflexo da estratégia de distribuição bem pensada, do crescimento das vendas através dos canais *on-line* e do aumento de volume dos negócios com clientes diretos. Um bom exemplo para esse resultado positivo é a abertura das lojas próprias da Melissa nos Estados Unidos. Com o projeto de expansão internacional através da *joint venture* com a empresa 3G Radar e o projeto de varejo próprio, os resultados tendem a ser ainda melhores para a marca.

Embora os resultados baseados nas estratégias de marketing tenham sido positivos para a empresa, é possível obter resultados ainda melhores. Para isso, é preciso identificar quais são as possíveis melhorias relacionadas às ações de marketing internacional da empresa e verificar o comportamento do mercado após a implementação das mesmas. De acordo com a análise das entrevistas, o principal objetivo da marca em relação ao mercado norte-americano é investir na expansão internacional e na abertura de lojas próprias, algo que já está sendo colocado em prática. Outro ponto comentado foi a questão da concorrência, sendo necessário que a marca continue investindo em estratégias de diferenciação para buscar estar à frente dos seus principais concorrentes. Essa busca por diferenciação encontra respaldo na afirmação de Kotler (2012) de que existem várias estratégias de marketing que uma empresa pode adotar para diferenciar o produto dos concorrentes. Entre tais estratégias, podem ser citadas as adotadas pela empresa.



## 5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento da globalização afeta diretamente as empresas devido à concorrência e a competitividade no mercado, fato esse que motiva as organizações a buscarem pela expansão dos negócios em mercados de outros países através da internacionalização. As empresas que buscam pela internacionalização necessitam adotar estratégias de marketing para concretizar o planejamento estratégico e expandir os negócios. Nesse cenário, percebe-se a importância de analisar as estratégias de marketing internacional para tornar efetivo o processo de internacionalização.

Tendo em vista esse contexto, o propósito principal deste estudo foi analisar as estratégias de marketing internacional da marca Melissa no processo de internacionalização para os Estados Unidos. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, baseada em entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores da empresa estudada e em análise de documentos relacionados à empresa. A pesquisa elaborada mensurou as principais estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa no mercado norte-americano, o atual posicionamento da marca nesse mercado, os resultados que foram obtidos pela empresa através das estratégias aplicadas e as possíveis melhorias relacionadas às ações de marketing internacional no mercado dos Estados Unidos.

De forma geral, constatou-se que as principais estratégias de marketing internacional utilizadas pela marca Melissa, considerando o mercado dos Estados Unidos, são: i) a estratégia de distribuição; ii) a estratégia de campanha e comunicação; iii) a estratégia de experiência ao consumidor; iv) o uso dos 4 Ps do marketing; e v) o uso do composto de marketing SIVA para análise e implementação das estratégias. Essas estratégias já têm dado resultado e as exportações da marca Melissa para os Estados Unidos representam 40% das vendas internacionais. Apesar disso, verificam-se possíveis melhorias relacionadas às ações de marketing internacional, tais como investir ainda mais na expansão no mercado norte-americano e estabelecer estratégias de diferenciação para estar à frente dos principais concorrentes. Os principais fatores que convergiram entre as duas análises e possibilitaram a triangulação dos dados foram: i) o projeto de varejo próprio da marca Melissa nos Estados Unidos; ii) a criação da *joint venture* com a

empresa 3G Radar; iii) o desenvolvimento da transformação digital; iv) a criação do e-commerce da loja Melissa; e v) a potencialização da marca nos Estados Unidos.

### 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados deste estudo, que contém informações sobre estratégias de marketing internacional e posicionamento competitivo, podem ser tomados como referência por empresas do setor calçadista que atuem ou pretendam atuar no mercado dos Estados Unidos. Nesse sentido, as empresas que buscam a internacionalização nesse mercado podem considerar as análises realizadas para rever e adaptar suas estratégias mercadológicas, visando melhores resultados.

Além disso, os apontamentos feitos nesse estudo podem auxiliar profissionais de comércio exterior a explorarem melhor o uso de estratégias de marketing, visando à expansão dos negócios e a internacionalização de empresas. Dito de outra forma, o estudo pode oportunizar *insights* sobre a adequação das estratégias de marketing internacional, constituindo uma ferramenta interessante para profissionais de empresas que estão presentes ou pretendam se inserir no mercado global.

### 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições, algumas limitações do presente estudo devem ser ressaltadas. As principais delas referem-se à abordagem qualitativa, sujeita à subjetividade; à amostragem não probabilística intencional, típica de estudos qualitativos; à limitação dos resultados ao caso estudado, não sendo possível a generalização dos mesmos, devido à unicidade do caso em questão; e à quantidade reduzida de documentos analisados, o que dificultou a triangulação dos dados.

Considerando a amostragem não probabilística intencional, sugere-se aumentar o número de entrevistados para que possam ser analisadas outras opiniões e visões sobre o tema em questão, a fim de complementar e validar os resultados alcançados. Outra limitação foi a quantidade de documentos analisados, que acabou prejudicando a triangulação de dados. Nesse sentido, sugere-se a ampliação das fontes de dados em estudos futuros. Por fim, pela unicidade do caso

em questão, os resultados obtidos se limitam ao caso Melissa. Portanto, sugere-se aplicar o estudo a outras empresas do setor calçadista ou mesmo de outros setores.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial Indústrias de Calçados 2020**. 2020. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/panorama-das-exportacoes>> Acesso em 15 abr. 2021.
- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório Setorial Indústrias de Calçados 2021**. 2021. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/panorama-das-exportacoes>> Acesso em 6 mai. 2021.
- AMA, American Marketing Association. **Definitions of Marketing**. 2017. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>> Acesso em 20 mai. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2006.
- BASTA, D.; MARCHESINI, F. R. A.; OLIVEIRA, J. A. F.; SÁ, L. C. S. **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BORNIA, A. C.; MAFRA, P. M. R.; SERRA JÚNIOR, W. Formulação de estratégia de preço no setor de software: o caso do produto outsourcing de desenvolvimento e manutenção de software. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 7, n. 7, p. 1-24, 2007. Edição especial.
- CAMARGO, M. A.; ROCHA, T. V.; SILVA, S. C. Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 570-592, 2016.
- CARNIER, L. R. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2009.
- CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.
- CAVUSGIL, S.; KNIGHT, G. A.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: strategy, management, and new realities**. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2007.

COBRA, M. H. N. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.  
CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R.; DUNNE, P.; GRIFFIN, A.; HOFFMAN, K. D.;  
HUTT, M. D.; LINDGREEN, J. H.; LUSCH, R. F.; RONKAINEN, I. A.;  
ROSENBLOOM, B.; SHETH, J. N.; SHIMP, T. A.; SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.;  
SPEH, T. W.; URBANY, J. E. **Marketing: as melhores práticas**. 1. ed. Porto Alegre:  
Bookman, 2009.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing**. 10. ed. Stamford:  
Cengage Learning, 2013.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage,  
2005.

DEV, C. S.; SCHULTZ, D. E. **Time to kill off the four Ps?** Chicago: American  
Marketing Association, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. 3. ed. São Paulo:  
Thomson, 2005.

FIFIELD, P. **Marketing strategy: the difference between marketing and markets**. 3.  
ed. Boston: Elsevier, 2007.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3. ed. São  
Paulo: Yendis Editora, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da  
UFRGS, 2009.

GRENDENE. **Perfil da empresa**. 2020. Disponível em:  
<<http://ri.grendene.com.br/PT/A-Empresa/Perfil>> Acesso em 25 mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD; B. **Estratégia de Marketing e  
Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e  
Posicionamento Competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8  
ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

KRISHNA, A. **Customer sense**: how the 5 senses influence buying behavior. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**. 15. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P. **Kotler on Marketing**. 13. ed. New York: Simon & Schuster Inc., 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 17. ed. New Jersey: Pearson Education Limited, 2018.

KUAZAQUI, E. **Marketing internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

NETO, A.; CAMARGO, F.; FRAGA, G.; TAVARES, R.; SOARES, R. M.; LOPES, L. Marketing Internacional. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 1-6, 2015.

LUDOVICO, N. **Exportação**: você está preparado? São Paulo: Editora STS, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MCCARTHY, J. **Basic marketing**: a managerial approach. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1960. Disponível em:

<<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3157586;view=1up;seq=1;size=75>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

MCDONALD, M. **Malcolm McDonald on marketing planning**: understanding marketing plans and strategy. London: Kogan Page Publishers, 2008.

MINADEO, R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. Revisitando o posicionamento em marketing. **Revista de Gestão - REGE**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, 2007.

OLIVEIRA, E.; ENS, R. T.; ANDRADE, D. B. S. F.; MUSSIS, C. R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, Paraná, v. 4, n. 9, p. 11-27, 2003.

PALMER, A. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO, A.; PICININ, C. T. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Sergipe, v. 3, n. 3, p. 19-38, 2012.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIGHETTI, M. L.; CANTONI, A. D.; ROCHA, T. V.; GALHANONE, R. F. Estratégias de marketing internacional adotadas no processo de internacionalização de franquias: um estudo de caso múltiplo no setor de vestuário. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 1-36, 2019.

ROSA, M. V.; ARNOLDI, M. A. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de marketing**. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>> Acesso em 6 mai. 2021.

SEBRAE. **Como realizar a pesquisa de fornecedores e fechar parcerias confiáveis**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 6 mai. 2021.

SEBRAE. **A Decisão de exportar e a elaboração do projeto de internacionalização**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/a-decisao-de-exportar-e-a-elaboracao-do-projeto-de>>

internacionalizacao,d43d10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 19 abr. 2021.

SEURING, S. A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Management: an International Journal**, v.13, n. 2, p.128-137, 2008.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SCHERER, F. L.; PIVETA, M. N.; BOEMO, R. V.; GOMES, F. N.; SANTOS, M.B. Análise do Ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma Cooperativa do Setor de Agronegócios da Região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, Santa Maria, v. 2, n. 4, 2015.

TONET, I. **Método científico: uma abordagem ontológica**. São Paulo: Instituto Lukács, 2013.

VARGAS, F. C.; BELLI, R. F. A importância dos 4 Ps do mix de marketing na contabilidade. **Revista Científica Sophia**, Balneário Camboriú, v. 1, n. 1, p. 32-46, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENONE, L. C. **Marketing: conceito, ideias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.

WILSON, R. D.; GILLIGAN, C. **Strategic marketing management: planning, implementation and control**. Boston: Elsevier, 2005.

WOOD, M. B. **Essential guide to marketing planning**. 4. ed. Edinburgh: Pearson, 2017.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DA GRENDENE S.A.**

Caro entrevistado, meu nome é Érika Barros Deboni e sou estudante do curso de Comércio Internacional na Universidade de Caxias do Sul. Esta entrevista faz parte do meu trabalho de conclusão de curso e possui o objetivo de analisar as estratégias de marketing internacional utilizadas no processo de internacionalização da marca Melissa para os Estados Unidos. O roteiro de entrevista está estruturado em oito questões abertas que discorrem sobre as estratégias de marketing internacional da empresa. Cabe ressaltar que as informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica não sendo divulgados os nomes dos entrevistados e as opiniões proferidas.

<b>DADOS DO ENTREVISTADO</b>
Nome:
Idade:
Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino
Formação:
Tempo de atuação na empresa:
Cargo:

### **QUESTÃO INTRODUTÓRIA**

1) Como está sendo o processo de internacionalização da marca Melissa nos Estados Unidos?

### **QUESTÕES CENTRAIS**

2) Por que o mercado americano foi escolhido?

3) Na sua opinião, qual é o papel das estratégias de marketing no processo de internacionalização da marca Melissa nos Estados Unidos?

4) Quais foram as principais estratégias de marketing aplicadas nesse mercado? Comente por que essas estratégias foram escolhidas.

5) Quais foram os principais desafios ou dificuldades encontradas para inserir o produto no mercado americano e tornar as estratégias de marketing efetivas?

6) Quais os resultados obtidos a partir da aplicação das estratégias de marketing escolhidas?

7) Em relação ao posicionamento da marca Melissa nos Estados Unidos, a empresa conseguiu se posicionar de forma competitiva no mercado americano? Comente sobre o atual posicionamento da marca nos EUA.

### **QUESTÃO DE FECHAMENTO**

8) A empresa pensa em planos futuros e nos próximos passos para expandir os negócios no mercado americano?

## APÊNDICE B – CHECK LIST PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

DOCUMENTOS ANALISADOS
- Entrevistas feitas à imprensa
- Matérias feitas para serviços de comunicação
- Documentos com relatórios de indicadores de receita
- Relatórios com demonstrativos de resultados

A partir dos documentos que serão analisados busca-se verificar se os mesmo atendem aos objetivos específicos da pesquisa:

CHECKLIST PARA OS DOCUMENTOS ANALISADOS	SIM	NÃO
É possível identificar alguma estratégia de marketing?		
Trás alguma informação sobre o posicionamento da marca?		
Aborda sobre os resultados obtidos pela marca?		
Possui alguma outra informação relevante para o estudo?		

**APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA USO DE DADOS**

A empresa GRENDENE S.A., CNPJ 89.850.341/0001-60, situada na Av. Pedro Grendene, 131, bairro Volta Grande na cidade de Farroupilha, autoriza a Sra. Érika Barros Deboni a utilizar seus dados institucionais para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o qual é um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel no Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, seguindo as condições abaixo estabelecidas:

- 1) Extensão dos dados: documentos institucionais e relatórios de administração com demonstrativos de resultados.
- 2) Uso do nome da empresa no texto do TCC:  
 A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC.  
 A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC, devendo ser usado um nome fictício.
- 3) Disponibilização do TCC, junto à biblioteca da UCS e bases de dados:  
 Aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS e bases de dados.  
 Não aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS e bases de dados.
- 4) Divulgação do estudo em congressos ou revistas científicas e acadêmicas:  
 Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos ou revistas científicas e acadêmicas.  
 Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos ou revistas científicas e acadêmicas.

89 850 341/0012-12 Caxias do Sul, 09 de novembro de 2021.

GRENDENE S/A  
FILIAL 01

Av. Pedro Grendene, 131 - A

CEP 95180-000

FARROUPILHA - RS

GRENDENE S/A

Giuliano Fornazier  
Coordenador de Recursos Humanos