

4. Descrição do caso: Marisol S.A.

Este capítulo apresenta o caso da empresa Marisol S.A., reunindo as informações levantadas, consideradas relevantes para o entendimento do seu processo de internacionalização. Para compreender de uma forma mais ampla esse processo, foi necessário, primeiro, entender melhor a própria empresa. Por isso, são apresentados dados sobre a empresa, organizados a fim de proporcionar uma melhor visão sobre a trajetória que fez com que a Marisol se tornasse uma das mais sólidas empresas da indústria brasileira de moda, gestora de franquias e marcas do mercado brasileiro. Inicialmente, é apresentado um breve histórico da empresa, seguido da descrição de suas principais políticas, princípios e valores, seu portfólio de marcas e sua estrutura. Por fim, descrevemos a evolução do seu processo de internacionalização e os resultados obtidos até o momento atual.

4.1. Sobre a Marisol S.A.

A evolução do mercado de moda tem feito com que as empresas trabalhem cada vez mais o seu negócio de forma direcionada em termos da adequação do mix de produtos a seu público. O foco somente em novos materiais, cores e formas não é o suficiente para garantir o sucesso de uma empreitada no setor do vestuário. Neste contexto desponta o Grupo Marisol como uma das maiores empresas de moda nacional, líder nos segmentos de confecção infantil e franquias monomarca.

4.2. Breve Histórico

No dia 22 de maio de 1964, foi fundada a Marisol, em Jaraguá do Sul, Santa Catarina. Inicialmente, com o nome de Belmiro Lonta & Cia Ltda, dedicava-se à produção de chapéus de praia em fibra natural e sintética. Quatro anos mais tarde, em 1968, com o objetivo de diversificar suas atividades, incorporou a Tricotagem e a Malharia Jaraguá Ltda e, inspirada na estação predileta dos brasileiros, o verão, usou como base as palavras “Mar” e “Sol”, para criar o nome Marisol.

Paulatinamente, com o crescimento da produção, o espaço até então utilizado acabou por tornar-se pequeno, o que levou, em 1975, à inauguração de um novo parque fabril, na Rua Bernardo Dornbusch. Seguindo a proposta de diversificação de produtos, três anos depois, em 1978, inaugurou sua primeira filial. Em 1979 criou sua segunda Unidade de Confeção e adquiriu o controle acionário da Marquardt Indústria de Malhas Ltda., agrupando-a em 1984, quando também estabeleceu mais uma unidade.

Aliando sua experiência de mercado às tendências de moda, lançou, em 1991, a marca feminina infantil Lilica Ripilica, pautada essencialmente nos conceitos de inovação, autenticidade e delicadeza. Dois anos depois, atendendo a uma demanda percebida do público masculino infantil, lançou a marca Tigor T. Tigre, uma combinação de referências contemporâneas de estilo a uma atitude despojada e esportiva.

Como forma de reconhecimento e recompensa pela colaboração de seus funcionários, desenvolveu no ano de 1994 o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados da Empresa, iniciativa considerada pela direção como inovadora na indústria brasileira de vestuário.

A primeira *mega store* foi inaugurada em Jaraguá do Sul – hoje denominada One Store Marisol. Em 1998, formou a Marisol Indústria Têxtil, na cidade de Pacatuba, região metropolitana da capital Fortaleza, no Ceará, cuja

inauguração aconteceu no ano seguinte. Em 1999, a empresa recebeu a certificação ISO 9001.

Na virada do século XXI, a empresa passou a enfatizar o público infantil (masculino e feminino). Para dar maior agilidade às operações de varejo das marcas infantis Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre foi criada a Marisol Franchising Ltda.

Seguindo uma proposta de diversificação, adquiriu as empresas de calçados Frasul e Babysul, de Novo Hamburgo, o que levou à criação da Marisol - RS. De acordo ainda com essa orientação, a empresa aumentou seu portfólio com a implantação da Unidade de Negócios de Meias.

Em 2002, com a finalidade de promover e disseminar a divulgação de informações relevantes para a comunidade de varejo brasileiro criou a Academia do Varejo Marisol.

Em 2005, desenvolveu a Rede de Valor *One Store*, iniciativa pioneira no setor de varejo de vestuário do país. Por meio deste modelo de negócios, a Marisol pretendia incentivar o desenvolvimento do lojista multimarca, oferecendo serviços de suporte como automação comercial, consultoria de campo, marketing de rede e treinamentos, entre outros. A finalidade seria convertê-lo em um lojista credenciado, fortalecendo o relacionamento com a empresa. Este conjunto de benefícios possibilitaria ao lojista maior competitividade no mercado e este, em troca, assumiria um compromisso de frequência e volume de compras. Esta iniciativa caracterizava-se pela flexibilidade e liberdade entre as partes, situando-se entre os conceitos de franquia e de lojas multimarcas.

Em abril de 2006, a empresa concretizou uma parceria com a Rosa Chá Studio, marca de luxo de moda praia, então de propriedade do estilista Amir Slama. A Marisol passou a deter o controle majoritário da empresa.

Em março de 2008, depois de um processo sucessório que durou cinco anos e cuja finalidade era a de selecionar, dentre os candidatos indicados internamente, o mais apto para a sucessão do cargo, Giuliano Donini foi o escolhido. O caçula dos dois filhos do patriarca Vicente Donini, formado em

Arquitetura e Administração de Empresas, já vinha construindo sua carreira dentro da Marisol, tendo assumido nos cinco anos anteriores a diretoria de Marketing. Vicente Donini passou a exercer o cargo de Presidente do Conselho de Administração da Marisol S.A. Giuliano assumiu o comando com a missão de transformar a Marisol na maior gestora de marcas do país, afastando-a da dependência da competitividade de custos, especialmente com relação à concorrência chinesa.

Buscando posicionar a empresa como uma empresa gestora de marcas e canais de distribuição, Vicente Donini já havia colocado em curso nos últimos anos um plano de reestruturação que incluiu o fechamento de fábricas e a extinção de algumas marcas. Rumo à materialização das mudanças planejadas, foi oficializada a formação de três unidades de negócios ao final de 2008: consumo, *premium* e luxo.

Em novembro de 2008, a Marisol começou a investir em um novo segmento de negócios, o da puericultura, ao adquirir 50% das ações da rede de lojas Blue Pink e no final de 2009 incorporou 100% de suas ações. Em 2010, a marca passou a se chamar Babysol, oferecendo enxovais, móveis e acessórios para bebês, moda infantil e artigos de puericultura em geral.

Para compor a rede de franquias, no final de 2009 foram lançadas as lojas Pakalolo. Adotou-se uma arquitetura moderna, buscando refletir o estilo jovem e autêntico, com elementos orgânicos e urbanos.

Em 2010, a Marisol possuía unidades fabris em três estados brasileiros: Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará. Juntas, tinham capacidade instalada para produzir 12,5 milhões de peças de roupas por ano, dois milhões de pares de calçados e 1,6 milhão de pares de meias, sendo uma das maiores empresas brasileiras no setor de moda.

Além das unidades fabris, controlava as empresas Marisol Franchising, responsável por administrar os canais de distribuição das marcas Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Pakalolo e Rosa Chá e a empresa One Service, responsável pela gestão da Rede de Valor One Store. Em São Paulo, ficava o showroom das marcas

da empresa e o departamento de criação e desenvolvimento dos produtos da Unidade de Negócio Luxo (Rosa Chá).

O plano de consolidação das operações com os canais de distribuição, franquias e lojas próprias, previa colocar os negócios de varejo - que em 2010 representavam 20% do faturamento da empresa - no mesmo patamar da indústria, nos cinco anos seguintes, segundo seu novo presidente, Giuliano Donini. Com isso, pretendiam continuar ampliando o número de lojas e manter o crescimento de dois dígitos no faturamento dos últimos anos. Em 2009, a receita bruta da companhia havia alcançado R\$506,8 milhões.

Em 2010, a Marisol possuía no Brasil: 162 lojas Lilica & Tigor, três lojas Pakalolo e 13 lojas Rosa Chá, além das 19 lojas da Babysol. No sistema de rede de valor *One Store*, contava com 116 lojas. No exterior eram 19 lojas, sendo 13 da marca Lilica & Tigor, três Lilica Ripilica e três Rosa Chá (Nova York, Portugal e Turquia).

4.3. Cultura e Valores

Inovar é ser inquieto, é procurar novos caminhos, é ver além do horizonte. É entender que inovação não é apenas sinônimo de tecnologia, mas também de crescimento. É um estado de espírito, mas que só tem resultados quando colocado em prática por profissionais que tenham esse DNA em comum. É incentivar e valorizar os talentos, garantindo o ambiente ideal para a criação de novas soluções. É estar à frente do mercado, entendendo seus movimentos e diferenças, para criar novas estratégias como as Unidades de Negócio. É seguir as tendências e também lançar tendências. Inovar é olhar para trás e ter orgulho da nossa história de conquistas. É olhar para frente, enxergar novos caminhos e ter motivação para conquistar ainda mais. (Giuliano Donini)³

A fala do presidente resume a filosofia que regia as ações estratégicas e os processos internos da Marisol. Orientados pela busca da excelência, desde o processo de desenvolvimento até a comercialização final do produto; pela

qualidade dos relacionamentos com seus colaboradores, fornecedores e clientes, e alinhados com o respeito pelo meio ambiente e o meio social que o rodeia, a empresa se baseia nos princípios da ética, do respeito, da transparência e da cooperação.

Esse respeito se refletia no incentivo à capacitação profissional de seus funcionários e aos benefícios conferidos tanto a eles (restaurante com alimentação balanceada e plano de previdência privada) quanto a suas famílias (convênios com Centros de Educação Infantil, firmados com o município, para o acompanhamento dos filhos). Associado ao estímulo pelo desenvolvimento profissional e para estimular a colaboração de sua equipe, a Marisol adotou um sistema de Gestão Participativa, a partir do qual foram disponibilizados canais de comunicação diretos com os setores específicos. Como exemplos, podem ser citados os Comitês Executivos e Operacionais; os Núcleos de Análise de Valor; o TQC – Controle da Qualidade, envolvendo Gerenciamento pelas Diretrizes; o CCQ – Círculos de Controle da Qualidade, o Grupo de Planejamento Estratégico e as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes.

4.4. Missão, Valores e Princípios

Três alicerces sustentam a filosofia Marisol, segundo apresentação institucional da empresa. São eles a missão, os valores e os princípios diretivos da empresa, enumerados a seguir:

- a) **Visão:** Vestir o corpo e a alma das pessoas.
- b) **Missão:** Ser reconhecida como Gestora de Marcas e Canais de Distribuição no segmento do Vestuário.
- c) **Princípios:** Acreditando que a busca pela inovação deve ser feita de modo ordenado, dentro de uma adequação a princípios orientadores sólidos, foi

criado no ano de 2005 um Código de Ética, contendo todos os princípios que deveriam ser seguidos por todos que, direta ou indiretamente, se envolvessem no dia-a-dia da empresa: transparência e foco em resultados; gestão participativa e comprometimento; abertura para mudanças; satisfação do cliente; atualização tecnológica e competitividade; cooperação com fornecedores; desenvolvimento da comunidade e respeito ao meio ambiente.

O Código de Ética Marisol passou a ser entregue a todos os novos colaboradores durante o processo de integração e distribuído para os diversos públicos com os quais a empresa se relacionava, além de ser disponibilizado em seu site. No ano de 2006, o Código de Ética Marisol foi reconhecido pelo Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios como um dos melhores exemplos presentes no Brasil, na primeira pesquisa sobre Código de Ética Corporativo.

4.5. Responsabilidade Ambiental e Social

Segundo o site da Marisol, o Programa de Investimento Social da empresa atuava em comunidades nas quais funcionam suas unidades industriais. Por meio do apoio a projetos governamentais ou do Terceiro Setor, a empresa dava suporte à realização de ações interdisciplinares ligadas à educação, saúde e esporte. Buscava-se, além da promoção da auto-estima, também a conscientização social de crianças e adolescentes.

Já a Política Integrada da Qualidade Ambiental da Marisol S.A. tinha a finalidade de garantir produtos e serviços comprometidos com o uso racional de recursos naturais, gerenciando os processos produtivos em toda a cadeia para neutralizar todo e qualquer impacto ambiental.

As ações realizadas eram publicadas em seus balanços sociais, com o objetivo de manter a transparência em suas relações internas (entre seus

colaboradores) e externas (parceiros, governo e consumidores) e, também, como forma de incentivo a outras empresas que quisessem adotar tais práticas. Para orientar a publicação, era utilizado o Modelo Ethos, desde 1996, que se pautava nos princípios de relevância, veracidade, comparabilidade, regularidade, verificabilidade e clareza.

4.6. Portfólio de Marcas

A Marisol possuía então em seu portfólio seis marcas distintas, destinadas aos mercados nacional e internacional. Cada marca foi desenhada para atender as necessidades do seu público-alvo. São elas as marcas: Marisol, Pakalolo, Babysol, Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre e Rosa Chá. A seguir, uma breve descrição das particularidades de cada uma, segundo o site da empresa:

- **Marisol:** focada nas crianças de zero a doze anos (meninos e meninas) e em tudo o que compõe seu mundo. Desenvolve roupas e acessórios que enfatizam o conforto, a qualidade e a alegria dessa faixa etária, traduzida em uma grande paleta de cores, estampas e materiais.
- **Pakalolo:** voltada para o público jovem, feminino e masculino, trabalha em suas criações com a mistura de um estilo moderno alinhado à busca de um estilo próprio, característico dessa faixa etária.
- **Babysol:** ligada à puericultura, seus produtos se destinam aos meninos e meninas de zero a dois anos. Seu diferencial é o oferecimento de uma linha completa, cujo objetivo é atender a todas as necessidades das novas mães. Oferece, dessa forma, não só peças de roupas para o seu enxoval como também complementos como mamadeiras, chupetas e carrinhos.

- **Lilica Ripilica:** focada na moda infantil feminina, oferece produtos de vestuário e acessórios para um público de zero a dez anos. Seu diferencial é a oferta de peças desenvolvidas de acordo com rigorosos critérios de qualidade, sofisticação e estilo, elaborados a partir de materiais, cores, formas e texturas inovadores.

- **Tigor T. Tigre:** da mesma maneira que a marca Lilica Ripilica, a Tigor T. Tigre segue um direcionamento de mercado com vistas à inovação de materiais, cores, formas e texturas, para um público infantil masculino de zero a dez anos, trabalhando simultaneamente com os conceitos de despojamento e espírito esportivo, com gosto aventureiro.

- **Rosa Chá:** marca de moda praia, comandada inicialmente pelo seu fundador e estilista paulista Amir Slama, foi adquirida pela Marisol em 2006. Voltada para um público masculino e feminino, sua base criativa se pauta em uma criação autoral e contemporânea.

Para uma gestão mais eficaz destas marcas, e respeitando suas diferentes formas de posicionamento no mercado, foram criados três núcleos distintos de negócio: as unidades de ‘Consumo’, ‘*Premium*’ e ‘Luxo’, descritas a seguir:

a) Unidade Consumo: cuida das marcas Marisol, Pakalolo, Babysol e da rede de lojas *One Store*. Todas estas marcas representam vendas de maior volume, focadas na relação preço/benefício e distribuídas de forma mais pulverizada para clientes-lojistas (multimarcas).

b) Unidade *Premium*: engloba produtos de maior valor agregado e de alta qualidade de fabricação, com o objetivo de atender às expectativas de consumidores mais exigentes, com foco em tendências da moda. Fazem parte dessa unidade as marcas Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre.

c) Unidade Luxo: direcionadas a um público exigente, que busca exclusividade e diferenciação, desenvolve seus produtos em pequenas quantidades e com enfoque nos detalhes de finalização das peças – muitas vezes, artesanais. A Rosa Chá era a única representante deste segmento no portfólio de marcas da Marisol.

4.7. Estrutura Produtiva

A estrutura de produção da Marisol conta com parques industriais modernos, situados nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em consonância com as políticas da empresa, cada espaço foi planejado com vistas a excelência dos processos, inovação tecnológica e bem-estar de seus colaboradores. Neste sentido, vale ressaltar que as instalações chamam a atenção pelo porte, linhas arrojadas e certa sofisticação, sem serem luxuosas. Esta política tem um preço como explica Giuliano Donini, presidente da Marisol:

A Marisol não é uma empresa barata. Se nós fôssemos competir pelo custo, não poderíamos nos dar ao luxo de gerar esse tipo de ambiente de trabalho, porque o nosso negócio vive de margens sempre muito tênues. Nós decidimos historicamente que a Marisol é assim, tem esta mentalidade de fazer investimentos nos seus espaços físicos, o que também é muito importante pela própria questão de respeito pelas pessoas que estão aqui dentro. Diferente do que você vê em outras empresas têxteis. Então, é assim, uma crença, é uma visão de negócios, que não é necessariamente aquilo que gera competitividade no mercado (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Em Jaraguá do Sul (SC), sede da empresa, localiza-se um parque fabril com 242.621m² e 101.517m² de área construída, com capacidade para produção de até 5.000 toneladas de malha e 7,5 milhões de peças de roupas/ano com foco nas unidades de Consumo e Luxo. Em cidades próximas, respectivamente, Benedito Novo e Schroeder, estão presentes mais duas unidades de confecção.

Ainda na região Sul, em Novo Hamburgo (RS), encontra-se outra unidade produtiva, com foco somente na produção e comercialização de calçados. Tem capacidade instalada para a produção de até dois milhões de pares de calçados infantis por ano, contando para isso com uma área de 137.300m² e 19.989m² de área construída.

Em São Paulo - em um espaço de 2.267m² de área construída – encontra-se o *showroom* da empresa juntamente com o departamento de criação e desenvolvimento dos negócios de luxo (Rosa Chá).

Por fim, na região Nordeste – mais especificamente no Ceará, no município de Pacatuba – encontra-se o parque destinado à produção de até nove milhões de peças para a unidade de Consumo, com uma área de 280.897m² e 43.792m² de área construída.

4.8. Canais de Distribuição

A Marisol utiliza como canais de distribuição: suas lojas próprias, redes de franquias, a rede de valor *One Store*, que se refere às lojas multimarcas credenciadas, e distribuidores que comercializam determinadas marcas da empresa para pontos de venda selecionados, no Brasil e, principalmente, no exterior.

Suas marcas são comercializadas em redes de lojas exclusivas, principalmente, através de redes de franquia. A Marisol Franchising administra as redes (monomarcas) Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Pakalolo, Babysol e Rosa Chá. Cada marca tem um posicionamento próprio, com parâmetros definidos, desde os padrões arquitetônicos até o atendimento na loja. Já a marca Marisol é comercializada principalmente por meio da rede de valor *One Store* (multimarca).

4.9. O Processo de Internacionalização

A partir de seu crescimento no mercado interno e por acreditar que as atividades da empresa não deveriam se limitar às fronteiras do país, a direção da Marisol começou a investir de forma gradual no mercado externo, com o objetivo de tornar a empresa conhecida em outros mercados e expandir, dessa forma, a atuação de suas marcas.

A Marisol divide a sua história com os mercados externos entre a fase inicial, em que era considerada uma empresa exportadora e a fase de internacionalização propriamente dita, em que buscou organizar todo o processo e focar naquilo que, internamente, era intitulado como a verdadeira internacionalização de suas marcas. Havia uma percepção de que algumas marcas, por seu posicionamento mais *premium*, estariam mais sujeitas a um processo de saturação do mercado interno. Em especial na América do Sul, com Lilica Ripilica e Tigor T Tigre, na Europa, com Lilica Ripilica, e nos Estados Unidos, com Rosa Chá. O presidente da Marisol explicitou as motivações da empresa nesta transição:

Nós acreditamos que essas marcas, principalmente a Lilica Ripilica e também a Rosa Chá, para poderem continuar crescendo num nível mais representativo, como pretendemos, elas precisam construir novos caminhos, outros mercados. Então, o fundamento do nosso processo de internacionalização é uma visão acima de tudo de marcas que tendem a ter um limite no mercado interno, no seu atual DNA, mais rapidamente do que outras marcas. É claro que o limite é sempre muito relativo porque ele depende sempre de novas idéias; daqui a pouco eu acho um novo nicho de negócios e amplio toda essa perspectiva. Mas esse é basicamente um dos motivos para a internacionalização (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Esse processo iniciou-se ainda na gestão de Vicente Donini, ex-presidente da Marisol, que a liderou por mais de 14 anos. Ainda na década de 1990, a partir de um contato feito em uma feira de negócios na Europa, começou a atuar no Oriente Médio – através de uma operação conduzida por um parceiro no Líbano,

com distribuidores locais. Esta fase é mais caracterizada, então, por movimentos reativos, em função de oportunidades que surgiram, do que por um planejamento estruturado, que veio a acontecer apenas mais recentemente.

Essa questão do mercado internacional é um somatório de estratégia e oportunidade. Gostamos de falar que éramos muito mais comprados do que vendidos, ou porque nós tínhamos competência, competitividade numa tipologia de produtos específicos, ou porque tínhamos uma capacidade específica naquele momento que alguém queria (Giuliano Donini, Presidente da Marisol).

Ao longo da década de 1990 aconteceram movimentos contínuos de exportação. A Marisol chegou a estabelecer, principalmente com clientes na Alemanha e um cliente no sul da Itália, relações de fornecimento bastante expressivas, aproveitando-se também da situação de câmbio favorável e de programas de incentivo à exportação. Os produtos eram comercializados com as marcas de terceiros (*private label*) ou com as marcas da Marisol, mas sem nenhuma estratégia ainda de valorização da marca.

Fomos muito eficazes vendendo os nossos produtos, mas eles não tinham uma valorização por parte do comprador, da marca, pouco importava a marca que esses produtos estavam carregando. Levavam a nossa marca, mas não fazia diferença para o consumidor, não fazia diferença para o mercado, quer dizer, não havia nenhuma ambição, naquele momento, de construção de marca (Giuliano Donini, Presidente da Marisol).

Em 1995, com foco na ampliação de seus mercados e aproveitando condições econômicas favoráveis, a Marisol seguiu o movimento de outras empresas brasileiras (“Nós não fomos os únicos”), e estabeleceu uma subsidiária de vendas na Argentina para a exportação de seus produtos na América do Sul. Foi constituída uma empresa inicialmente com uma equipe brasileira e depois com pessoal e comando argentino, para se beneficiar das competências e cultura locais. Tiveram bons resultados durante alguns anos, entretanto passaram por dificuldades, devido às turbulências na economia argentina, a partir de 2001 – o que acarretou diminuição da cartela de clientes, reduzindo-a a aqueles com melhor

histórico de crédito (um total de 500) e, conseqüentemente, ocasionando uma diminuição expressiva no volume comercializado. Apesar das tentativas de direcionar esse excedente para o mercado do Oriente Médio, a empresa viu cair a sua margem de lucro, em 2002, de R\$16 milhões para R\$11 milhões.

Em reação a essa situação, a direção da empresa deu início à busca por novos mercados de atuação, e no mesmo ano começou a exportar para os EUA, neste primeiro momento ainda, no sistema de *private label*, ou seja, “emprestando” seus produtos para serem comercializados com a etiqueta de terceiros. Este foi um movimento bastante expressivo, tendo comercializado seus produtos sob marcas de prestígio como Abercrombie e Hollister. Apesar de ter atingido um volume significativo de negócios neste modo de entrada nos EUA, a empresa teve que enfrentar uma série de dificuldades. Além das questões culturais, que se manifestavam diretamente na maneira de fazer negócios, desde o estabelecimento de rígidos prazos e horários de entrega até a especificação e aprovação dos altos padrões de qualidade das peças, era um mercado extremamente competitivo e muito visado.

No ano seguinte, em 2002, a Marisol deu início à nova estratégia de entrada nos mercados americano e europeu, desta vez com suas próprias marcas, por considerar que dessa forma, as margens seriam melhores e estaria investindo na valorização das marcas de sua propriedade, como explicita Giuliano:

As nossas experiências com o mercado americano eram desde o início de *private label* e sempre foram experiências difíceis. E aí começamos a entender um pouquinho a mentalidade das empresas americanas, muito pragmáticas. Existiam questões culturais, algumas posturas que você percebe que elas são usadas, efetivamente, para transferir o poder de decisão todo para o comprador. E aí, quando mostram que você errou... “Bom, vamos negociar”. Então, é sempre uma transferência muito forte de poder para o comprador. E depois havia a questão do mercado, altamente competitivo. Um tipo de competição que nos levou a pensar: ‘Não é para nós. Não temos esse perfil, não temos essa competitividade.’ (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

A prospecção feita de forma intensa no decorrer de 2002 (principalmente em feiras de negócios) levou à expansão para outras regiões, como o mercado sul-

americano (uma média de R\$3 a R\$4 milhões em vendas) e ao encerramento das operações na Argentina, com um prejuízo contabilizado de aproximadamente R\$3,8 milhões (“Perdemos um pouco de dinheiro no fechamento, mas nada tão expressivo, frente a tudo o que lemos e ouvimos por aí”). O mercado sul-americano foi mantido como forma de aliar a conveniência da proximidade geográfica e cultural à sua relevância, pelo fato de alguns parceiros locais demonstrarem interesse pela marca e competência em seus negócios.

Aproveitamos o mercado sul-americano já que, teoricamente, o calendário de varejo é muito parecido com o daqui, as coleções, nós estamos sempre na mesma estação, vivemos dentro do mesmo guarda-chuva cultural, portanto, o gosto pelas cores, o tipo da característica da infância, que não é tanto a miniaturização que em alguns mercados é mais forte, é realmente criança com roupa com cara de criança etc. Não é que seja fácil, mas é menos difícil do que em mercados mais distantes, como são os mercados europeu e norte-americano, que são distantes tanto fisicamente, quanto culturalmente. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Já no que a direção da empresa classificou como o segundo momento do seu processo de internacionalização, colocou-se em prática uma estratégia de investir na construção de suas marcas *premium* e de luxo, trocando a abordagem expansionista do momento anterior por uma mais seletiva e orientada para a valorização dessas marcas e de todos os aspectos intangíveis envolvidos. Assim, partiu para o estabelecimento de uma subsidiária na Itália, em 2005, chamada de Marisol Europe SRL, cuja finalidade era a atuação não somente em todo o continente europeu como também no Oriente Médio. Embora já existisse uma operação comercial difundida havia muitos anos em Portugal, e de todas as facilidades que a proximidade cultural e de idioma pudesse representar, a opção da Itália tinha um objetivo maior: o de vencer em um mercado gerador de moda. Este grande desafio parecia necessário à direção da empresa, para validar o novo posicionamento, principalmente na internacionalização da marca Lilica Ripilica.

Foram expatriados funcionários com grande experiência comercial no Brasil, e também contratados profissionais italianos com conhecimento específico para atender às demandas destes mercados, estabelecer parcerias e canais de

distribuição e agenciar vendas. Outro propósito inicial desta nova subsidiária, que futuramente foi descartado, era o de atuar como um centro avançado de desenvolvimento, tomando como base a expertise italiana para o design de roupas infantis.

Nós entendíamos que a ambição de conseguir, entre outras coisas, vencer na Itália era um pré-requisito, um qualificador, porque, em vencendo na Itália, tecnicamente ou teoricamente, nós seríamos infinitamente mais competentes para vencer em outros países. Não é que fosse garantido, mas o nível de competência embarcada nas estratégias de internacionalização, de consolidação, estaria muito melhor testado, justamente porque o consumidor italiano é um consumidor exigente por natureza. Porque a Itália tem um vínculo com a moda muito forte e, acima de tudo, ela sabe a importância que a moda tem para a sua economia. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Dando continuidade a esta mesma estratégia, ainda em 2005, abriu outra subsidiária, na cidade do México, localizada em Guadalajara, com a finalidade de – da mesma forma como na Europa – pesquisar clientes em potencial, oportunidades de negócio, novos canais de distribuição e atividades de logística peculiares ao local. Era um mercado que parecia muito interessante e promissor, pois tinha aspectos culturais e climáticos favoráveis, além da proximidade com os Estados Unidos. A estratégia parecia tão bem-sucedida que, depois de dois anos e meio, a Marisol estava se tornando o segundo maior provedor de roupa infantil no México. Entretanto, uma mudança na legislação passou a taxar em 35% os produtos importados brasileiros o que inviabilizou a manutenção da estrutura que havia sido montada e obrigou a Marisol a recuar e rever a estratégia, deixando de operar diretamente naquele mercado e voltando a exportar através de distribuidores locais.

Tudo parecia encaixado, eu diria que o produto estava certo, o mercado certo, na hora certa e levamos uma investida, que foi muito pesada para nós. Antes, a visão era estar lá com estrutura, com loja, era uma perspectiva que exigia volume. Para podermos sustentar tudo isso – pessoas, espaços físicos etc., era preciso ter uma receita mais interessante. Só que esse volume de receita deixou de ser possível, porque 35% é muita diferença, e 35% na base. Ficamos com 35% de perda de competitividade e, por isso, acabamos abrindo mão de ficar com aquela

estratégia. Mas não abrimos mão de ficar com aquele mercado. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Os modos de entrada nestes diferentes mercados começaram a ser repensados de uma forma mais estratégica, com foco na marca infantil Lilica Ripilica. Em 2005, por exemplo, todas as marcas eram exportadas para os 11 países com os quais a Marisol fazia negócios: na Espanha, 250 pontos de venda; em Portugal, 180; além de revendedores espalhados pela Bolívia, Chile, Colômbia, Espanha, EUA, Guatemala, Itália, Líbano, Peru, Portugal e Turquia.

Já as marcas Lilica Ripilica, na Europa, e Lilica&Tigor, na América do Sul, principalmente, passaram a possuir lojas franqueadas (monomarcas), que receberam forte investimento de marketing da empresa. Com o objetivo de dar visibilidade a estas marcas, a Marisol passou a participar de importantes e concorridas feiras especializadas em moda, em Paris e na Itália, que além de gerar negócios, atraía a atenção de candidatos à franquia, como foi o caso do operador do Líbano, que também atuava como distribuidor da marca Lilica no Oriente Médio.

A partir de então, este processo de expansão via franquias foi fomentado, tendendo a tornar-se menos reativo e mais estratégico, no sentido de focar menor número de países, mais concentrados nas regiões em que já houvesse um histórico de relacionamentos. Com isso, tornaram-se também mais seletivos em relação às abordagens que sofriam de terceiros, como confirmou o Gerente de Operações:

Hoje em dia, nós estamos bem mais maduros, no sentido de sermos muito criteriosos na escolha daquilo que queremos conquistar, porque ao conquistar o mundo de uma maneira não programada, acaba-se não conquistando nada. Então, hoje há um planejamento, todos sabem exatamente aquilo que queremos, sabem quais os nossos objetivos e o que não queremos. Porque muitas vezes somos tentados. Recebemos vários contatos, e o nosso produto está muito ligado à questão da emoção, principalmente na marca infantil. “Eu tenho uma filha, eu tive no Brasil, eu me apaixonei pela marca, eu queria muito representá-la aqui.” E muitas vezes são pessoas que têm um perfil totalmente desalinhado daquilo que a gente busca e o perfil, ele é fundamental para o sucesso desse projeto. (Marcelo Damm, Gerente de Operações).

Por outro lado, dando continuidade à estratégia de construção da marca Lilica, e para promover a visibilidade necessária para torná-la conhecida e valorizada, foi inaugurada, em 2006, a primeira loja própria da grife em Milão, na Via della Spiga – uma das mais sofisticadas e prestigiadas ruas do circuito de moda da Itália e do mundo. O alto investimento, gerado principalmente pelo custo do dispendioso metro quadrado, somado ao projeto arquitetônico diferenciado, despesas de relações públicas e propaganda, dificilmente poderia ser assumido por um franqueado e, por isso, é justificado pela direção da empresa como uma ação de marketing, que provavelmente não trará retorno financeiro direto. Embora este não seja o modo de expansão desejado no exterior, é encarado como passo importante para desenvolver mercados estratégicos e consolidar a marca, visão compartilhada pelo Gerente de Operações:

A loja tem um propósito muito forte no processo de internacionalização. A loja é uma vitrine. Está na “Oscar Freire” do mundo, como nós costumamos dizer, ela tem um papel nem tanto comercial, mas de exposição de marca. (Marcelo Damm, Gerente de Operações).

Prosseguindo com os planos da Marisol de destacar e promover o reconhecimento da marca própria, foram inauguradas, em 2006, lojas franqueadas em Nápoles (Sul da Itália), Espanha e Portugal. Nesse período, a empresa começou a terceirizar uma pequena parte (cerca de 5%) da sua produção com fornecedores asiáticos (China, Índia e Paquistão), focando em peças de lã (blusas e casacos) e tecidos tecnológicos (sintéticos). O volume de produtos exportados, em 2006, ficava em torno de 6% de sua produção.

Em 2006, a Marisol concretizou uma parceria com a marca de moda praia paulista Rosa Chá, passando a exercer o controle acionário (com 75%), enquanto seu ex-proprietário, o estilista Amir Slama, manteve o direito de criação e uma participação de 25%. A aquisição da marca ao seu portfólio ocorreu de certa forma como conseqüência do trabalho de internacionalização da Lilica. O Brasil começou a viver um momento muito positivo internamente e essa imagem se refletiu no exterior, sob vários aspectos, colocando o Brasil como uma tendência

de moda. Nos contatos com interlocutores externos, identificou-se uma demanda por um produto Made in Brazil que tivesse um apelo associado aos seus alardeados atributos, que seriam principalmente as praias, a beleza da mulher brasileira e sua sensualidade. A escolha da marca Rosa Chá se devia também ao fato de ela já possuir, nessa época, o que era considerado uma significativa presença internacional, no mercado americano. Dessa maneira, acreditavam que as duas marcas, Lilica e Rosa Chá, poderiam se beneficiar desta aproximação, de um lado potencializando o conhecimento da grife infantil no mercado de alta moda e, de outro, dando maior profissionalização à gestão da grife de moda praia, como revelam os depoimentos dos principais executivos:

Ao largo das nossas experiências, percebemos que existia um desejo, ou pelo menos havia uma sinalização de que o que estava sendo valorizado no Brasil era a alegria, a espontaneidade do povo brasileiro, a sensualidade da mulher brasileira. Então, junto com isso a gente vislumbrava a questão da moda, de trazer mais esse conceito de moda internamente, inclusive de referências, para a própria Lilica Ripilica. Por isso é que nós nos interessamos e focamos a aquisição do negócio Rosa Chá. A marca veio também por conta do processo de internacionalização. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Na questão da Rosa Chá, o produto tem uma ligação muito forte com a imagem que as pessoas fazem do nosso país. Puxa, é moda-praia, do Brasil, a mulher brasileira, que tem uma imagem de mulher bonita, é um estilo de vida bacana, então causa essa ligação direta. Então, até para a internacionalização das marcas, quando falamos de Lilica e Rosa Chá, a Rosa Chá tem uma facilidade maior do que a Lilica. Porque o próprio DNA da marca, do produto, tem uma ligação muito forte com a identificação com o nosso país. Então, isso facilita, facilita bastante (Marcelo Damm, Gerente de Operações).

A Rosa Chá tinha uma loja em Miami e já havia participado de quatro edições da semana de moda de Nova York, um dos mais importantes e concorridos eventos da moda internacional. Além disso, dispunha de representante e distribuidor local, e havia todo um trabalho que não deveria ser desperdiçado. A Marisol continuou o processo de consolidação da marca no mercado americano, dando caráter mais profissional à gestão. Posteriormente, assumiu 100% de controle do negócio.

Nós buscamos investir bastante nos associando a parceiros efetivamente experimentados, que nos dessem alguns atributos a mais de competitividade, visto que a competitividade não é o preço, a competitividade tem que ser a marca, o produto e o serviço. Então, nós nos estruturamos para ofertar isso. E tem sido bastante positivo. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Apesar de colher frutos positivos em suas empreitadas no exterior, a Marisol enfrentou algumas dificuldades. Em 2006 ainda, devido a problemas no Líbano – bombardeios na cidade que chegaram a destruir completamente uma de suas lojas – a empresa se viu obrigada a cancelar um carregamento considerável de peças de inverno para o país, o que gerou um prejuízo de 300 mil dólares.

Em 2007, com a valorização do real (ou seja, desvalorização cambial com relação ao dólar), a empresa foi obrigada a rever seus planos estratégicos de internacionalização (após uma queda de R\$6,5 milhões para R\$2,4 milhões em vendas), o que a levou a reduzir drasticamente a exportação de produtos para terceiros e focar cada vez mais na expansão das suas próprias marcas. O presidente (então diretor da área de marketing) justificou a mudança de foco:

Cerca de 60% das nossas operações externas eram *private label*. Decidimos não mais fazer esse tipo de operação porque estamos investindo na construção de canais de distribuição no exterior e redes de franquias. Nossa estratégia nos últimos anos está voltada à gestão de marcas e exportaremos somente com as nossas próprias marcas. Antes, o que tínhamos para oferecer era a musculatura. E o que estamos começando a tentar fazer é vender justamente a inteligência. E a inteligência vem pelo *design*, pela inovação, pelo valor intangível que uma marca pode levar. Não que esses volumes se compensem, mas a gente resolveu, efetivamente, dedicar os esforços de todas as nossas áreas industriais para a produção única e exclusivamente de produtos de marcas de nossa propriedade ou controle. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Por outro lado, a crise econômica mundial afetou pesadamente os principais mercados de atuação da Marisol, especialmente os Estados Unidos e a Itália, centros de distribuição e vendas, o que significou grande desafio para a empresa, como atesta o Gerente de Operações:

A questão da economia afeta não só a Marisol, mas todos os exportadores brasileiros. De um lado a valorização do real, que tira a nossa competitividade no exterior e, por outro lado, a crise em alguns mercados importantes, como os Estados Unidos, no ano passado e retrasado. E na própria Europa, onde temos muitos negócios ativos, a economia ainda sofre bastante. Alguns países um pouco mais, outros um pouco menos, mas em Portugal, Espanha e Itália, ainda continuamos sofrendo bastante. Isso atrapalha todo o processo de internacionalização. (Marcelo Damm, Gerente de Operações).

Mesmo assim, a Marisol continuou a investir na construção de suas próprias marcas no mercado externo, passando a contar, no ano de 2007, com 17 lojas franqueadas. O ano de 2008 foi marcado pela valorização cambial favorável ao dólar, o que ajudou a concretização de mais duas franquias na Europa: uma em Portugal, na cidade do Porto, e outra em Madrid, na Espanha.

Em 2008, tendo assumido a presidência, Giuliano colocou o processo de internacionalização como assunto prioritário e buscou compreender de que forma as posições alcançadas nos diversos países em que a empresa operava poderiam ser exploradas a fim de que sua atuação pudesse ser maximizada a partir do reforço nos principais mercados. Com isso, pretendia ganhar sinergia nas operações e consolidar a imagem das marcas. Esperava, assim, ficar menos vulnerável às flutuações do câmbio e crescer a partir do trabalho de desenvolvimento das marcas próprias em determinados mercados pré-selecionados.

Nós temos preferido hoje, fazer o máximo de esforço possível para ficar em poucos países. Até porque, com uma loja só, tudo fica mais difícil. Com quatro, cinco ou seis lojas, dá para diluir o custo de uma campanha, o custo vai ser menor, é muito mais fácil, será o mesmo material. Quando eu divulgo numa revista local importante, eu estou divulgando a marca para, no mínimo, 4 ou 5 lojas. Então, existe uma otimização de recursos, acima de tudo, de recursos humanos. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Em consonância com a estratégia de consolidação no mercado americano, dando visibilidade e prestígio à marca, a Marisol inaugurou em 2008, em Nova York, a *maison* da Rosa Chá no Soho – bairro conhecido por sua boemia e modernidade – ao lado de marcas como Ralph Lauren e Emporio Armani. O

investimento de aproximadamente 500 mil dólares foi feito em parceria com a Cotia S.A., uma das maiores empresas brasileiras especializadas no Comércio Exterior. Assim como a loja própria da Lilica em Milão, esta loja funciona como uma *flagship*, uma vitrine da marca, cujo alvo principal, em última instância, são as grandes e sofisticadas lojas de departamento como Sak's, Barney's e Bloomingdale's. A estratégia consiste de um esforço concentrado para conseguir divulgação da marca e penetração no mercado e que inclui, ao mesmo tempo, a instalação de um *showroom*, a contratação de uma assessoria de relações públicas e a parceria com um operador logístico. A loja funciona como um “fato gerador” para alimentar e suportar todas essas ações, como explicaram os entrevistados:

Assim criamos o fato gerador para o showroom poder trabalhar os clientes, o P.R. (*Public Relations*) poder trabalhar. Então, é um fato gerador. Adotamos esta estratégia, não sei se é a melhor, mas acreditamos nela. Fazemos esse movimento de marketing quando entramos no mercado. O modelo da loja própria, nesta fase, é justamente para puxar mercado, para chamar atenção. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Então, a própria Marisol vai lá, dá esse passo e faz esse investimento, de construção de imagem de marca, que, depois, pode até ser repassado para um franqueado. Mas naquele momento é nosso. E vale para a Rosa Chá, da mesma forma, nos Estados Unidos, que tem uma loja, com aquela metragem quadrada correta, posicionada naquela rua, naquele bairro, com projeto de um arquiteto renomado, que possa, ali, extrapolar todos os elementos do ponto de venda. (Marcelo Damm, Gerente de Operações da Marisol)

No primeiro trimestre de 2009, a Marisol apresentou um aumento de receita líquida de aproximadamente 33% e seu lucro líquido passou de R\$3 milhões para R\$6,8 milhões. No mesmo período, suas vendas externas também subiram – de R\$1,7 milhão para R\$3,5 milhões, resultados atribuídos em grande parte à reestruturação da política de comercialização, com ênfase nas marcas de propriedade da empresa. No final do exercício de 2009, o faturamento bruto foi de R\$506,8 milhões.

Neste mesmo ano de 2009 ocorreu a troca do estilista responsável pela marca Rosa Chá: no lugar de Amir Slama, entrou o *designer* paulista Alexandre Herchcovitch, contratado para a posição por inicialmente dois anos.

Neste momento, segundo Giuliano, o retorno financeiro não era o único objetivo da empresa, pelo menos em um curto prazo. Através da divulgação das marcas Lilica Ripilica e Rosa Chá, espalhadas por diversos pontos do globo, nos principais centros de moda, a Marisol buscava reconhecimento, em termos de visibilidade e status, além do ganho de experiência a partir do contato com diferentes culturas e exigentes consumidores globalizados, como italianos e americanos.

A experiência nos diferentes mercados mostrava que os desafios eram muitos e que este era um processo complexo que exigia investimento de tempo e recursos para se compreender as diferentes demandas e como fazer para atendê-las de modo mais eficaz. Na percepção da direção da empresa, as distâncias e a falta de vivência no dia-a-dia tornavam o aprendizado mais difícil e retardavam o processo de consolidação.

Então, o desafio do mercado externo é bastante grande porque há um processo de aprendizado. Nós não temos a ambição, num processo de construção de marca, de construir isso da noite para o dia. Aqui vivemos intensamente o mercado interno. O mercado externo é vivido por espasmos. Vivemos de viagens, de estatísticas, de informações, mas a falta de vivência do dia-a-dia também gera uma série de perdas. Então, isso faz com que o processo seja infinitamente mais lento. Há dificuldades, às vezes, de você entender a lógica do mercado local. (...) É uma perspectiva para daqui a uma década ou um pouco mais do que isso. Porque a consolidação do mercado externo é muito difícil. (Giuliano Donini, presidente da Marisol)

Um dos desafios presentes neste processo de internacionalização consistia justamente em identificar corretamente as demandas dos mercados locais e se, ou como, elas deveriam impactar as decisões de adaptações nos produtos ou nas linhas de produto existentes. As peculiaridades eram muitas e variavam desde o “calendário invertido” das estações, o rigor das temperaturas mais baixas, até detalhes de especificações de acabamento ou modelagem, que eram elementos

qualificadores para aceitação naqueles mercados. A questão das estações invertidas parecia ser mais fácil de administrar, apenas adequando-se o calendário, ao contrário da intensidade do clima, que exigia adaptações aos produtos como, por exemplo, o forro necessário para a calça jeans no inverno europeu. Por outro lado, algumas exigências dos consumidores estrangeiros eram incorporadas ao mercado nacional, gerando inovações como o elástico de cintura nas bermudas ou calças infantis. No caso da Rosa Chá, também, a modelagem das peças ganhou o *international fit* (menos cavada), além do tradicional *Brazilian fit*, para atender o gosto da mulher americana. Entretanto, nem todas as demandas eram necessariamente atendidas:

Então, eu diria que, talvez, existisse demanda para uma mudança mais radical, sem dúvida, mas nós evoluímos em algumas coisas e decidimos, conscientemente, não evoluir em outras, porque nós adotamos uma mentalidade que não é muito a brasileira, é uma mentalidade mais europeia, de que não se tem que oferecer de tudo. Não temos que oferecer todas as soluções para todos os clientes. Por exemplo, abrimos mão de fazer algumas peças específicas muito, muito pesadas, só que adaptamos outras, como o forro da calça jeans, que no Brasil não existe. (Giuliano Donini, Presidente da Marisol)

Outro desafio importante era a questão do alinhamento cultural interno da empresa com o projeto de internacionalização. Tratava-se de um movimento que exigia o envolvimento de muitas áreas e pessoas diferentes dentro da empresa, e não apenas de um departamento específico de exportação, que na realidade chegou a existir apenas no início do processo de internacionalização, passando posteriormente para dentro da área de operações.

Quando eu falo dos processos internos é a questão da própria cultura da empresa. Esse é um projeto que não é de uma pessoa só, de um departamento só. Há muitos detalhes que no dia a dia não são detalhes. As adaptações ao produto para atender um mercado diferente, os lotes menores na produção, o detalhamento do cadastro, as exigências fiscais e de aduana etc. Tudo isso acaba aumentando a complexidade e se reflete internamente. Porque existe um volume muito grande de faturamento aqui no Brasil, que acaba competindo com as necessidades externas de desenvolver, conquistar, criar corpo e volume. (Marcelo Damm, Gerente de Operações).

Parece clara a intenção da empresa de focar seu processo de expansão internacional, pelo menos das marcas Lilica e Rosa Chá, utilizando o sistema de franquias e também nas lojas multimarcas, especialmente nas prestigiadas lojas de departamento americanas, que reforçam o posicionamento *premium* destas marcas. Em 2010 a Marisol contava com 19 lojas no exterior, sendo duas próprias: a Rosa Chá, em Nova York e a Lilica, em Milão, sendo as outras 17 lojas, franquias. As franquias encontravam-se localizadas em diferentes mercados como: Itália, Portugal, Espanha, Líbano, Chile, Colômbia, Peru, Guatemala e Bolívia. O plano de expansão passava pelas franquias. O objetivo era identificar master franqueados que fossem capazes de operar um grupo de cerca de cinco lojas e, com isso, se beneficiar de ações conjuntas neste mercado. As lojas próprias, sendo muito dispendiosas, ao cumprirem a sua função de exposição da marca, não geravam retorno financeiro, além de exigirem uma supervisão muito difícil de ser cumprida à distância e, portanto, não deveriam ser mantidas no longo prazo.

As duas lojas próprias têm data para deixar de existir e as franquias, não. Mas, este é o conceito da loja própria nesse modelo de negócio no exterior. Não temos a ambição de ser dono de loja lá fora, por causa da administração a distância. Depois, em outro momento, em um mercado bem amadurecido, estruturado, pode até ser que façamos isso, mas por enquanto é só função de marketing mesmo. E também tem a questão de que nós, justamente, estamos com lojas próprias em mercados muito dispendiosos. O modelo de desenvolvimento, de perenização, é a franquia (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Quando questionados sobre os fatores de sucesso deste projeto de internacionalização das marcas, os dois executivos destacaram esta estratégia, sem dúvidas, como acertada: a entrada em mercados desafiadores e competitivos com lojas próprias (*flagships*), associadas a uma campanha de marketing planejada para potencializar os benefícios da ação. Apesar dos altos investimentos, sem retorno financeiro garantido, a direção da empresa mirava no ganho de imagem e prestígio decorrentes da existência destas lojas conceito. Outra consequência positiva desta estratégia apontada ocorria também no mercado interno, onde era gerada uma reverberação junto aos franqueados e, além disso, forçava uma

coordenação de esforços na empresa, no sentido de obter resultados, que, de outra forma, provavelmente não atrairiam a mesma atenção.

Foi muito decisivo isso para nós, esses tiros que nós demos, calculados, principalmente em Milão e em Nova Iorque, para fazer as lojas próprias. O que isso mexe na estrutura! Isso força maior envolvimento das pessoas. E assim evolui o processo, mesmo que inconscientemente. Quando comparamos com outros mercados em que nós não fizemos esses investimentos, o nível de atenção que você acaba tendo da empresa como um todo é muito diferente. (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Eu acredito que a decisão de formar pontos de venda próprios lá fora foi muito acertada, tanto para a Rosa Chá tanto para a Lilica, para construção de imagem e divulgação, propagação de um modelo, de uma imagem de marca, acho que isso foi fundamental. E eu acredito também que o fato de pessoas do Brasil terem ido, principalmente para a Itália, nesse caso, foi fundamental para a construção do que se tem hoje. Porque para um terceiro, que não tenha esse envolvimento, que não respire esse ar daqui, seria muito difícil dar o primeiro passo. (Marcelo Damm, Gerente de Operações).

Outro ponto que apareceu como facilitador, ou impulsionador, do processo de internacionalização da Marisol parece ser o papel desempenhado por seu principal executivo, entusiasta do projeto e que sempre incentivou a todos no sentido de seguir em frente apesar das dificuldades encontradas no caminho. A crença e a persistência do líder ficam evidentes nas suas próprias palavras e nas do Gerente de Operações:

Tem que ter vontade. Acima de tudo, muita vontade, um somatório de vontade com crença, obviamente. É preciso acreditar, estudar, estar bem embasado. Então, um fator que pode ser um facilitador é justamente você conseguir criar um ambiente interno disposto a isso. Porque você tem que gastar saliva explicando este processo de construção. Eu tenho uma crença particular muito forte nesse sentido. O que eu tento dar é muito mais, nesse segundo momento, é conferir persistência ao processo. “Vai, vai, vamos lá... É fácil desistir, mas não vamos desistir porque depois para retomar vai ser bem pior” (Giuliano Donini, presidente da Marisol).

Eu acho que o Giuliano é a pessoa que mais tem isso na veia, o desejo de extrapolar as próprias fronteiras e, de certa forma, adotamos um passo bem

interessante, por conta disso. Acho que o Giuliano é a pessoa, dentro da empresa, que pode ser identificada como o propulsor da internacionalização, sem dúvida nenhuma (Marcelo Damm, gerente de operações).

Tabela 2- Linha do Tempo – Marisol S.A.

| | |
|-------------|---|
| 1964 | A Marisol inicia suas atividades produzindo chapéus de praia com fibras naturais e sintéticas em Jaraguá do Sul, SC. |
| 1968 | A empresa começa a diversificar suas atividades com a incorporação da Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda. |
| 1975 | Instala um novo parque fabril, com 5.000 m2 de área construída, na Rua Bernardo Dornbusch, em Jaraguá do Sul, SC. |
| 1978 | Inaugura a Unidade de Confecção em Corupá, SC. |
| 1979 | Inaugura a Unidade de Confecção de Massaranduba, SC e adquire o controle acionário da Marquardt Indústria de Malhas Ltda., que foi incorporada em 1984. |
| 1984 | Inaugura a Unidade de Confecção de Schroeder, SC. |
| 1986 | Lança a marca Criativa, destinada ao público feminino adulto e inaugura a Unidade de Confecção de Benedito Novo, SC. |
| 1991 | Lança a marca Lilica Ripilica para o público feminino infantil. |
| 1993 | Lança a marca Tigor T. Tigre, voltada ao público masculino infantil. |
| 1994 | Lança o programa de participação dos colaboradores nos resultados da empresa. |
| 1995 | Adquire a Maju Indústria Textil Ltda., incorporada em 2000. Conclui o 1º projeto integrado de modernização do parque fabril. Constitui a Marisol Argentina S.A., sediada em Buenos Aires e desativada em 2003. Lança a marca Stone Soup, direcionada ao público masculino adulto. |
| 1996 | Constitui a Marisol Seguridade Social, programa de previdência privada. |
| 1997 | Inaugura a Mega Store Marisol, em Jaraguá do Sul, oferecendo aos seus clientes produtos de todas as marcas da Marisol. |
| 1998 | Constitui a Marisol Nordeste S.A., em Pacatuba, CE, inaugurando seu parque fabril em 22 de outubro de 1999. |
| 1999 | A empresa obtém a certificação ISO 9001. |
| 2000 | A marca Marisol assume novo posicionamento, focado exclusivamente no público infantil, feminino e masculino. Constitui a Marisol Franchising Ltda., em 1º de agosto de 2000, para operacionalizar a rede de franquias Lilica & Tigor, inaugurando três lojas piloto. Adquire as empresas Calçados Frasul Ltda. e Babysul Calçados Ltda., de Novo Hamburgo e Terra de Areia, RS. Ingressa no mercado de calçados e é eleita a empresa do século de Santa Catarina pela revista Empreendedor. |
| 2001 | Constitui a Marisol Calçados Ltda., que incorpora as empresas Frasul e Babysul, e inaugura seu novo parque fabril em Novo Hamburgo, RS. Lança a marca Mineral. Diversifica seu portfólio de produtos com a implementação da Unidade de Negócios de Meias. Obtém a certificação ISO 14001. 14 lojas Lilica&Tigor estão em operação. |
| 2002 | Implanta a Academia do Varejo Marisol. São 28 as lojas Lilica & Tigor em operação. |

| | |
|-------------|---|
| 2004 | Completa 40 anos de atividades. Cria o Dia do Voluntariado. Implanta as atividades de tricô (roupas e acessórios). São 78 as lojas Lilica&Tigor em operação. |
| 2005 | Adquire e relança a marca Pakalolo. Estabelece subsidiárias no exterior: a Marisol Europe SRL e Marisol México S.A. de C.V. São 104 as lojas Lilica & Tigor em operação. |
| 2006 | Estabelece a parceria com o estilista Amir Slama, criando a empresa Rosa Chá Studio Ltda., responsável pela gestão das marcas Rosa Chá e Sais. Inaugura a rede de valor One Store. São 109 as lojas Lilica & Tigor em operação. Abre as primeiras lojas da Lilica no exterior: uma franquia no Líbano e uma loja própria na Itália. |
| 2007 | Descontinuidade das Unidades de Confecção Corupá e Massaranduba, transferindo suas atividades para a Marisol – CE. |
| 2008 | Após 50 anos de trabalho, sendo 17 dedicados às Empresas Marisol e os últimos 13 anos no cargo de Diretor-Presidente, o Sr. Vicente Donini deixa a Diretoria Executiva e passa a ocupar o cargo de Presidente do Conselho de Administração da Marisol S.A. Assume o cargo de Diretor-Presidente, seu filho Giuliano Donini. Anuncia a aquisição da rede de lojas BLUEPINK, que passa a se chamar BABYSOL, e a criação das Unidades de Negócio, que têm o objetivo de gerenciar o portfólio de marcas, reforçando o posicionamento da empresa. São 147 lojas Lilica&Tigor e 21 Rosa Chá em operação. Abertura de uma franquia Lilica&Tigor no Peru e duas franquias Lilica Ripilica em Portugal. Inauguração da <i>maison</i> Rosa Chá em Nova York. |
| 2009 | Abertura de uma franquia Lilica&Tigor na Bolívia. |
| 2010 | Reformulação da subsidiária comercial na Europa, passando a estabelecer uma parceria com um operador local para administrar a loja, as vendas por atacado e a distribuição na região. No ano de 2010 a previsão é repetir o desempenho das exportações em 2009 – cerca de R\$13 milhões de reais. |
| 2011 | Previsão de abertura da quarta loja franqueada Lilica&Tigor, em Lima, no Peru. |

Tabela 3- Linha do Tempo do Processo de Internacionalização

| | |
|-------------|--|
| 1990 | Os anos 1990 marcaram o início das exportações da Marisol. |
| 1995 | Foi constituída a Marisol Argentina S.A., sediada em Buenos Aires e desativada em 2003. |
| 2001 | Movimentos expressivos de exportação via <i>private label</i> para os EUA. |
| 2005 | Foram estabelecidas subsidiárias no exterior: a Marisol Europe SRL e a Marisol México S.A. de C.V. Exportava seus produtos para 11 países. |
| 2006 | Foram abertas as primeiras lojas da Lilica no exterior: uma franquia no Líbano, a primeira loja própria em Milão, na Itália e outras lojas franqueadas em Nápoles (Sul da Itália), Espanha e Portugal. Surgem problemas com a loja do Líbano, devido à guerra. Começou-se a terceirizar uma pequena parte da produção em países asiáticos. |
| 2007 | Mudança de foco para a comercialização das marcas de propriedade da empresa. Já eram 17 o número de lojas franqueadas no exterior. |
| 2008 | Abertura de uma franquia Lilica&Tigor no Peru e mais duas franquias Lilica Ripilica na Europa, em Portugal e na Espanha. Inauguração da <i>maison</i> Rosa Chá em Nova York. |
| 2009 | Abertura de uma franquia Lilica&Tigor na Bolívia. |

| | |
|-------------|--|
| 2010 | Reformulação da subsidiária comercial na Europa, passando a estabelecer uma parceria com um operador local. No exterior eram 19 lojas, sendo 13 da marca Lilica & Tigor, três Lilica Ripilica e três Rosa Chá (Nova York, Portugal e Turquia). A expectativa é repetir neste ano o desempenho das exportações em 2009 – cerca de R\$13 milhões de reais. |
| 2011 | Previsão de abertura da quarta loja franqueada Lilica & Tigor, em Lima, no Peru. |