

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

STRATEGOS

**LICENCIAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA
PROPOSTA DE MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA EMPRESAS BRASILEIRAS**

085.800.039-38

Florianópolis

2026

1 INTRODUÇÃO

O progresso que a globalização proporcionou expôs um tópico crucial nas pautas dos conselhos administrativos Brasil afora: a internacionalização. Tal elemento tornou-se indispensável em grandes decisões estratégicas, dada a influência positiva que pode exercer nos resultados comerciais e no *branding* das organizações.

Ao mesmo tempo em que a integração entre nações, produtos, serviços e conhecimento guiou o mundo para a dinâmica atual, onde temos acesso a diferentes ofertas com qualidades e preços distintos, também acarretou para empresas a adição de novos concorrentes e uma multiplicidade de opções oferecidas no mercado. Esse cenário gerou um maior nível de criticidade dos consumidores, resultando em obstáculos mais complexos que empresários brasileiros precisam colocar na balança do seu planejamento.

Apesar da globalização apresentar desafios, o avanço da tecnologia viabilizou a internacionalização como uma nova maneira de atuação. Segundo Barral (2011, p. 10), vários estudos já demonstram que o processo de internacionalização tem efeitos macroeconômicos positivos (maior acesso a mercados, supressão de barreiras comerciais, acesso a recursos naturais, imagem positiva para o país do investidor) e de aumento de competitividade para as firmas (pelo maior acesso à tecnologia e investimento em inovação, aumento da escala de produção, desenvolvimento de métodos flexíveis de administração e valorização de marcas). Com base nisso, diversas empresas estão mudando seu foco e investindo na internacionalização, deixando de atuar apenas no mercado nacional e passando a ter representatividade também no mercado exterior, expandindo o faturamento e fortalecendo sua posição no atual mercado hipercompetitivo. Em igual maneira, podem utilizar da sazonalidade para evitar quedas de vendas, assim como aproveitar momentos turbulentos da economia para apostar em outros mercados.

No entanto, o mercado atual vê-se ainda pouco focado na tática de internacionalização, muitas vezes por falta de conhecimento ou pelo achismo da necessidade de ter uma estrutura focada no mercado externo. É neste ponto que diversos empresários deixam de buscar soluções e inviabilizam o projeto, usualmente por falta de capital ou receio de novos gastos. Todavia, a internacionalização pode ser feita através de inúmeros meios, sendo uma das possibilidades o licenciamento de marca, produto ou serviço.

Através do licenciamento, empresários podem ter acesso aos mais diversos mercados, e muitas vezes com pouco investimento, quando não nulo, além do baixo risco.

Nesta forma de trabalho, o modelo de entrada em outro país ocorre com uma parceria entre a empresa nacional e outra internacional, cuja inteligência de manufatura, produtos e qualidade é similar ao detentor da marca. Assim, este parceiro produz em seu respectivo país, distribui e cuida do pós-venda e, às vezes, do marketing da marca, pagando *royalties* sobre vendas à empresa brasileira.

Contudo, este modelo ainda é pouco conhecido por muitos empreendedores, e diante desse cenário, surge a seguinte problemática: como empresas brasileiras podem utilizar o licenciamento como forma viável de internacionalização, tendo em consideração a falta de conhecimento, aversão a riscos e limitação de capital e estrutura?

Não obstante, o objetivo desta pesquisa é desenvolver e oferecer um manual de boas práticas para o uso do licenciamento como estratégia de internacionalização a empresários e leitores.

Para chegar ao produto mencionado acima, os objetivos específicos serão:

- Levantar dados e histórico da empresa;
- Mapear as razões pelas quais o licenciamento foi escolhido para o crescimento, tanto para a Mormaii quanto para os licenciados;
- Constatar as dificuldades e desafios que a companhia enfrenta com este modelo;
- Classificar quais foram as formas de internacionalização já experimentadas;
- Investigar como a propagação da “cultura” e características da marca são controladas por terceiros.

Objeto de estudos desse projeto, a Mormaii, catarinense de Garopaba, é uma empresa genuinamente brasileira que surgiu do surf. Desde os anos noventa, com seu crescimento, focou sua estratégia no licenciamento dos produtos, tendo hoje mais de 40 licenças e sendo detentora apenas da marca, sem produzir nada. Dessa forma, consegue focar no *branding*, deixando a produção com quem tem o melhor *know-how* fabril. Presente em mais de 80 países, a marca levou este modelo também para a abrangência global, tendo alguns licenciados espalhados pelo mundo.

Por conseguinte, ao aprofundar este tema, novos temas e ideias surgirão para a Mormaii, permitindo a identificação de novas oportunidades para a expansão internacional da marca.

2 JUSTIFICATIVA

Para quem almeja multiplicar as possibilidades de novos mercados, tornar-se uma empresa global não é mais luxo, e sim necessidade. Expandindo para o mercado internacional, diversas oportunidades surgem, a marca se torna mais forte, tanto no país de origem quanto no exterior, e problemas relacionados a elementos como *market share*, oscilação de demanda e estoque podem ser resolvidos. Apesar disso, notam-se muitos empresários receosos com tal possibilidade, principalmente com falta de informação acerca do licenciamento e apreensão com a alocação de recursos.

Com isso, a pesquisa será de suma importância para empresários de todas as áreas, esclarecendo como ampliar sua presença no mercado internacional sem a necessidade de uma grande injeção de capital, visto que demonstrará formas de licenciamento, modelos de negócios, exemplos sólidos do mercado e os passos graduais para alcançar o sucesso internacional.

Para a marca Mormaii, o estudo com base em seu próprio sistema permitirá inovações e atualizações para o dia a dia da marca, assim como possibilitará a realização de uma análise SWOT atualizada para a empresa. Por utilizar o modelo de licenciamento por muitos anos, oportunidades de melhoria surgirão, atualizando a gestão da marca sobre as rotinas, objetivos e oportunidades. Além disso, ao projetar novas informações sobre o licenciamento internacional, permite-se que a Mormaii amplie seus parceiros no exterior, visto que não há uma prospecção ativa neste setor.

Diante desse cenário, o aprofundamento do tema através dessa pesquisa trará uma nova visão para a carreira profissional do autor, visto que atua na Mormaii há mais de 10 anos, tendo também trabalhado na área de internacionalização da marca. Além disso, o foco na área internacional sempre foi presente em sua vida profissional, tendo realizado intercâmbios no exterior, incluindo recentemente um programa executivo na Ohio University, participado de feiras internacionais em outros países e ter coordenado o setor de comércio exterior de uma indústria de Neoprene, licenciada Mormaii. Além do mais, a possibilidade de fomentar o modelo de licenciamento para diversas empresas, expondo conteúdo considerável ao público e aplicando a pesquisa na Mormaii trará grandes conquistas ao autor e novas técnicas ao mercado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo globalização é muito ouvido hoje em dia e, muitas vezes, interpretado de forma imprecisa. De acordo com Peng (2008), apesar de ter interpretações negativas, a globalização

pode ser definida como uma nova força que se move pelo mundo, uma evolução histórica de longo prazo ou um pêndulo que se move de um lado para outro. Segundo um estudo conduzido pelo autor, a globalização sempre fez parte da história humana. A ideia de empresas globais existe há mais de dois milênios, tendo registros nos impérios assírio, fenício e romano. De qualquer forma, Peng (2008) simplifica o conceito para uma integração mais próxima entre países e pessoas do mundo.

Trata-se de séculos de prática, porém não se pode afirmar que o entendimento da palavra se tornou corriqueiro entre empresários e gestores. Em virtude disso, existe uma grande falta de entendimento sobre o tema, o qual decorre da dificuldade em entender onde a globalização se encaixa em determinados segmentos. Como resultado, tornar-se global, o ônus e o bônus da operação, o ponto de partida e como fazer acabam sendo ideias momentâneas, impedindo muitos estrategistas de enxergar essa possibilidade como um caminho viável.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (1999), a expansão internacional pode acontecer através da exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição ou adquirindo uma nova subsidiária, tendo cada uma dessas possibilidades suas características particulares. O licenciamento é, de acordo com os autores, a forma que tem custo e risco baixo. Como definição, Hitt, Ireland e Hoskisson (1999, p. 293) abordam que um acordo de licenciamento permite a uma empresa estrangeira comprar os direitos de fabricação e vender todos os produtos da empresa mãe dentro de seu país ou em um conjunto de países, onde o licenciante normalmente recebe *royalties* por cada unidade vendida. Dessa forma, cabe ao licenciado realizar os investimentos para viabilizar a venda, tornando esta a forma mais barata para a expansão internacional. Esta estratégia também possui algumas desvantagens, como pouco controle sobre o licenciado, sejam de manufatura, marketing ou vendas, além do retorno que é dividido entre licença e licenciado. Complementando os autores acima citados, Jeannet e Hennessey (1992) afirmam que o licenciamento é a forma ideal de entrada em outros países para empresas com recursos limitados.

Diante destas características, o licenciamento continua sendo a alternativa de menor custo, mais fácil e rápida para quem gostaria de entrar em outros mercados, visto que os pontos positivos superam consideravelmente os pontos negativos, ainda mais que a licenciadora, caso queira, pode efetuar um controle rígido sobre as licenças.

Para que o licenciamento seja bem-sucedido, os tomadores de decisão dessas empresas precisam ter uma orientação e uma estratégia bem definida. É primordial que exista um estudo e acompanhamento da marca, visto que a marca precisa estar forte para competir em outro país.

Para isto, uma visão orientada para o mercado é importante, já que busca trazer informações contínuas para o gestor.

Quando tratamos de visão orientada para o mercado, Cravens e Piercy (2007, p. 3) afirmam:

Uma organização orientada para o mercado coleta continuamente informações sobre clientes, concorrentes e mercados, analisa essas informações sob uma perspectiva totalmente empresarial, decide como oferecer valor adicional ao cliente e age para fornecer esse valor.

Por mais básico que o conceito acima possa parecer, para ter sucesso em outro país é essencial que o trabalho contínuo com o mercado seja feito, especialmente do país onde a expansão é almejada. Embora o potencial licenciado faça parte do processo de marketing e estudo do mercado, a licenciante não deve transferir a responsabilidade de todas as ações que envolvam sua marca.

Ao falar sobre estratégia orientada para a visão do mercado, o conceito de Cravens e Piercy (2007) converge com a ideia de Peng (2008), onde este afirma que a abertura de outros mercados não resume apenas em definir a forma de entrada, mas também a importância de definir qual estratégia que a empresa se baseará.

Por sua vez, Dornier et al. (2000) acrescenta à discussão que o comportamento do consumidor varia entre lugares e que o desenvolvimento de estratégias de marketing é complexo, já que existem elementos como cultura, custos, formas de distribuição e até legislações que demandam modificações e adaptações. Por consequência, a união entre a estratégia de como alcançar novos mercados com a visão e entendimento do mercado é o ponto de partida para o sucesso global.

Não trazendo apenas os desafios já percorridos acima, Jeannet e Hennessey (1992) sustentam outros pontos cruciais para quem busca a internacionalização: Estratégias de negociação e etiqueta nos negócios. Tais fatores são importantes, pois cada país escolhido para iniciar um trabalho exige não apenas adaptações de produto, como adaptações na forma de negociação entre gestores, na forma de se comportar e até agir/reagir perante terceiros. É importante, antes de ir a qualquer reunião, estudar e se preparar não apenas com o conteúdo prático, mas com o comportamento. Enquanto no Brasil é normal a utilização de roupa informal, abraços e conversa fiada durante uma reunião, por exemplo, no Japão isto é totalmente malvisto. Até a forma de aceitar um cartão de visitas deve ser estudada em determinados países.

O cuidado com a marca é um fator primordial para o sucesso da expansão internacional. É através do posicionamento e do *branding* que empresas se tornam conhecidas e respeitadas pelo seu público-alvo, aumentando a competitividade e exposição perante seus concorrentes. Arens, Schaefer e Weigold (2013, p. 91) afirmam que todas as empresas precisam ter uma diferenciação, mas acima de tudo, precisam entender a necessidade de seus clientes e a utilidade do produto que vendem. Esse trabalho, conforme os autores, deve ser feito independente do tamanho, fama ou conhecimento que uma marca já tem, visto que grandes empresas já erraram em seu posicionamento e perderam milhões. Nos últimos tempos, a maior oferta de produtos tornou a diferença entre concorrentes indistinta, sendo a chave para o sucesso determinada pela rapidez com que se consegue estabelecer, respeitar e transmitir ao público uma identidade bem definida.

Parafraseando os autores Arens, Schaefer e Weigold (2013, p. 94), uma empresa só consegue prosperar quando consegue atrair e manter seus clientes. Com base nesse raciocínio, e utilizando o conhecimento de Cheverton (2007, p. 88), o qual aborda que o detalhamento do posicionamento de marcas é que existem sempre escolhas, e é importante tentar se encaixar em um ponto que nenhum concorrente tenha feito.

Para dirimir os obstáculos acima circunstanciados, podemos utilizar do conceito de *branding* para o êxito das organizações na expansão internacional. Apesar de existirem diversas opiniões sobre a definição, Cameira (2013, p. 44) alega que há consenso na literatura de que *branding* se trata de um sistema de gerenciamento de marcas orientado pela significância e influência que elas podem ter na vida das pessoas, objetivando a geração de valor para os seus públicos de interesse. Para a autora, o conceito é mais do que um plano de estratégia da marca, mas também está ligado às emoções despertadas por ela e aos vínculos que poderão ser estabelecidos com isso.

Com base no texto acima, ao atingir este ponto, as marcas começam a falar com o indivíduo, e não apenas se baseando na relação de compra e venda. E é alinhado a este entendimento que Tomé (2025, p. 102), já com um entendimento mais atual, reafirma que a magia do *branding* reside na capacidade de contar histórias que ressoam com o coração das pessoas. O autor ainda afirma que as marcas que mais se destacam e que deixam uma impressão rigorosa são aquelas que vão além do produto, ou seja, a experiência que uma marca entrega e a conexão emocional que criam com os clientes são fatores tão importantes quanto a qualidade do serviço ou produto que é oferecido. Dessa forma, o cliente se sente valorizado, se sente parte do ecossistema da empresa e se torna fiel à marca.

Existem diversas empresas que se pode usar como exemplo bem-sucedido de *branding*. Muitas delas iniciaram esta técnica na década de 40 e permanecem até hoje com a mesma estratégia, tendo muitos clientes cegamente fiéis a marca.

Diante do exposto, existem diversos tópicos que podem ser aprofundados para oferecer um manual de boas práticas para a internacionalização com base no licenciamento para empresários e leitores, além de outros temas e autores que podem ser ponderados e explorados para um melhor aproveitamento da tese.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho propõe fazer um levantamento com a Mormaii e seus licenciados, englobando questionamentos presenciais, por meio de formulários e analisando documentos e o histórico da empresa. Estima-se utilizar questões estruturadas e não estruturadas, perguntas de múltipla escolha e questões abertas, assim como entrevistas de profundidade com gestores-chave e diretores, tanto da marca quanto de seus licenciados, visto que possuem informações primordiais para o desenvolvimento desse projeto. Sendo assim, a presente pesquisa será caracterizada como qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos respaldada em um estudo de caso na marca Mormaii.

Nascida na década de 70, a marca foi criada por Marco Aurélio Raymundo, médico gaúcho que buscou refúgio em Garopaba, Santa Catarina, para criar sua família e praticar a medicina na pequena comunidade pesqueira que a cidade era na época. Possuía o surf como *hobby*, porém as águas geladas da região sul de Santa Catarina o impediam de praticar o esporte no inverno. Foi com essa problemática que surgiu a Mormaii, junção de “Morongo”, seu apelido, Maíra, sua esposa na época, e dois “i” de Havaí (Hawaii em inglês), a qual foi pioneira na fabricação de roupas de borracha no Brasil. Com a evolução da marca, o surf passou a ser apenas um nicho em seu portfólio, conquistando o público de diversos outros esportes. Após quase 50 anos de mercado, hoje a marca possui um mix de produtos de mais de 5.000 itens, trabalhando forte na cooperação e licenciamento da marca e produtos. Ao todo, são cerca de 40 licenças, entre Brasil e no exterior, 30 franquias, 15 estúdios fitness e 100 atletas envolvidos para a expansão e manutenção da marca ao redor do mundo.

A base da pesquisa será aplicada na marca, assim como na totalidade dos licenciados que estão vinculados a ela. Prevê-se a aplicação com o presidente/fundador e vice-presidente da Mormaii, os quais possuem total conhecimento do assunto, e ao menos 1 gestor de cada licença da marca, podendo alterar a forma de entrevista entre eles, conforme viabilidade de

agenda e localização. Como resultado, estima-se um conjunto de aproximadamente 40 a 45 pessoas questionadas.

Com as entrevistas, questionários e levantamento de documentos, prevê-se que respostas importantes para a pesquisa serão encontradas. Com a alta diretoria da Mormaii, pode-se entender o motivo que a marca optou pelo licenciamento, as dificuldades, o controle da marca sobre elas e o quão importante esta técnica foi para o crescimento da Mormaii, principalmente no mercado externo. Mais ainda, pode-se angariar os resultados sólidos de como a empresa conseguiu estar presente em mais de 80 países, além de como manteve a comunicação e padrão de produtos em mercados totalmente diferentes do Brasil, sem ter o controle da operação.

O resultado que se almeja ao entrevistar e/ou aplicar o questionário com as licenças da marca será entender o motivo que as levaram a serem licenciadas de uma marca forte, os pontos positivos e negativos, e especialmente como fazem para internacionalizar uma marca que não é deles. Já com as licenças internacionais, será entender como elas propagam as características de uma marca brasileira em culturas totalmente diferentes à do país de origem, em adição de como escolhem ou aceitam determinada marca para trabalhar, principais desafios, oportunidades e custos.

A soma desses dados permitirá uma análise do conteúdo de forma profunda sobre como funciona o sistema de licenciamento e como uma marca como a Mormaii alcançou diversos países através desse método. Além disso, a síntese desse conteúdo viabilizará a criação de um modelo de implementação do licenciamento como estratégia de internacionalização que servirá para as mais diversas empresas que almejam a presença em outros mercados, mas não sabem por onde iniciar e/ou possuem pouco capital para tal. Esse modelo contará não só com o case de sucesso da Mormaii, riscos e oportunidades, motivos para internacionalizar uma empresa e cuidados que se devem ter ao seguir pelo caminho do licenciamento, mas principalmente formas práticas e acessíveis de iniciar o projeto de internacionalização e acompanhar e mitigar os pontos acima.

5 VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

O acesso que o autor possui na Mormaii e em seus licenciados vai ser crucial para o bom resultado da pesquisa, permitindo que tanto a alta diretoria da empresa quanto os gestores das licenças irão responder os questionários e entrevistas de forma honesta, completa e com dados reais, dentro do cronograma estipulado na pesquisa.

Ademais, a organização dos conteúdos coletados e a elaboração de um modelo de implementação de licenciamento como estratégia de internacionalização para empresas brasileiras resultará em um plano prático, simples e descomplicado para que pequenas e médias empresas possam se basear e expandir seus horizontes.

Como visão, o acesso a esse modelo de implementação facilitará a missão de empresários que gostariam de internacionalizar suas empresas, porém se sentem perdidos e sem direção para tal, muitas vezes acreditando que não possuem condições financeiras e/ou estruturais para esse passo, permitindo maior competitividade e rentabilidade para companhias que até então focavam apenas no mercado brasileiro.

6 CRONOGRAMA

Calcula-se que o presente projeto se enquadrará no cronograma abaixo:

Tabela 1 – Cronograma de execução da pesquisa

Etapas	Meses
Revisão de bibliografia e pesquisa	1 — 6
Preparação de pesquisa	7 — 9
Coleta e organização de dados	10 — 13
Análise dos dados	14 — 15
Desenvolvimento do modelo de negócio	16 — 18
Revisão e finalização do modelo de negócio	19 — 21
Revisão e finalização do projeto final	22 — 23
Entrega final	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A tabela exposta acima detalha as etapas propostas para a pesquisa e quantos meses estima-se utilizar para o cumprimento de cada uma delas. Tais informações foram avaliadas conforme a complexidade da fase e a quantidade de pessoas envolvidas para a finalização do ciclo, já levando em consideração possíveis conflitos de agenda e potenciais imprevistos. Acredita-se que a programação supracitada está executável no universo proposto, já considerando todas as variáveis e imprevistos que possam surgir no decorrer do trabalho.

7 REFERÊNCIAS

BARRAL, Welber. Prefácio. In: ACIOLY, Luciana; LIMA, Luis Afonso Fernandes; RIBEIRO, Elton (org.). *Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas*. Brasília: Ipea, 2011.

PENG, Mike W. *Estratégia Global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. *Marketing Estratégico*. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

DORNIER, Philippe-Pierra et al. *Logística e Operações Globais: Textos e Casos*. São Paulo: Atlas, 2000.

JEANNET, Jean-Pierre; HENESSEY, Hubert D. *Global Marketing Strategies*. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

ARENS, William F.; SCHAEFER, David H.; WEIGOLD, Michael F. *Propaganda*. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CHEVERTON, Peter. *Fique por dentro das marcas*. São Paulo: Clio Editora, 2007.

CAMEIRA, Sandra. *Branding + Design: O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual*. São Paulo: Faculdade de arquitetura e urbanismo, Universidade de São Paulo, 2013.

TOMÉ, Marcio. *Branding é movimento: o movimento que você faz hoje constrói o seu futuro*. Curitiba: Entre Capas, 2025.