

## AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA DO RAMO COUREIRO-CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE NOVA HARTZ – RS

Rodinei Bortoluzzi de Jesus<sup>1</sup>  
Prof<sup>a</sup> Dra. Dilani Silveira Bassan<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho busca mostrar como uma empresa do setor coureiro-calçadista, do município de Nova Hartz, localizado na região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, realizou seu processo de internacionalização e quais estratégias foram adotadas. O setor coureiro-calçadista tem um importante espaço no comércio internacional brasileiro, fazendo com que o Brasil seja um dos principais produtores e exportadores de calçados no mundo. O Rio Grande do Sul é o principal responsável por essa importante cadeia produtiva. Quanto à natureza desta pesquisa, ela é qualitativa e exploratória. O método de coleta de dados se deu por meio de um estudo de caso. Foi possível identificar que a empresa optou pelo comércio internacional para suprir a necessidade que tinha devido a sua capacidade ociosa, causada pela competitividade no mercado doméstico. No início das primeiras exportações, a empresa não estava preparada para esse desafio, entretanto, hoje possui um padrão de qualidade, tecnologia de produção e mão de obra qualificada, fazendo com que os produtos tenham um custo médio considerável em relação à média nacional e mundial.

**Palavras-chave:** Internacionalização de Empresas. Setor Coureiro-Calçadista. Estratégia. Exportações.

### ABSTRACT

*This work aims to show how a company's footwear leather sector in the municipality of Nova Hartz, located in the region of Sinos River Valley, in the state of Rio Grande do Sul, held its internationalization process and strategies were adopted. The leather-footwear industry has an important place in the Brazilian international trade, making Brazil is a leading producer and exporter of footwear in the world and the State of Rio Grande do Sul is the main responsible for this important production chain. It is this study a qualitative research, exploratory and data collection method was through a case study. It was possible to identify the company opted for international trade to meet the need that was because of its idle capacity caused by the competitiveness in the domestic market. At the beginning of the first exports the company was not prepared for this challenge, today has a standard of quality, production technology and labor, skilled labor, making the products have a considerable average cost in relation to national and world average.*

---

<sup>1</sup> Acadêmico das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Curso de Administração – Linha de Formação Específica Administração Geral. E-mail: [neibortoluzzi@gmail.com](mailto:neibortoluzzi@gmail.com).

<sup>2</sup> Professora Doutora do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. e-mail: [bassandilani@gmail.com](mailto:bassandilani@gmail.com).

**Keywords:** *Internationalization of Companies. Leather-footwear Industry. Strategy. Exports.*

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do processo de globalização mundial, a busca por novos consumidores tem sido um objetivo em comum das empresas. A procura por oportunidades em mercados internacionais tornou-se um fator crucial para as empresas se manterem competitivas .

A internacionalização de empresas tem se processado de diversas formas e em diversos setores por meio de um envolvimento acelerado ou gradual com o mercado externo. Apesar das dificuldades enfrentadas por empresas oriundas de países em desenvolvimento, elas também demonstram a capacidade de competir internacionalmente. No caso de empresas brasileiras, a internacionalização tem se processado de forma lenta e tardia, mesmo assim evoluíram e adquiriram experiências significativas sobre mercado internacional.

O aumento da produção e a integração entre os setores da empresa são resultados de uma estratégia em que esta atinge baixo custo de produção com a máxima utilização dos fatores produtivos. Outra estratégia é a expansão internacional quando a empresa entra para o mercado internacional através da exportação, da implantação de unidades ou de aquisições de empresas no exterior. E a estratégia de alianças internacionais que visa desenvolver associações formais e informais com fornecedores de produtos, clientes e concorrentes, com o objetivo de melhoria operacional, tecnológica e expansão das vendas.

Nesse contexto, o presente trabalho busca apresentar as formas de como uma empresa do setor coureiro-calçadista iniciou seu processo de internacionalização. Com o objetivo geral de identificar as estratégias de internacionalização usadas pela empresa no processo de inserção no mercado internacional tem como objetivos específicos verificar os tipos de estratégias, as etapas seguidas pela empresa no processo e sua estrutura. Assim sendo, coube questionar quais as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa em respostas aos novos desafios impostos pelo comércio internacional.

Esta pesquisa é um estudo de caso de uma empresa do setor coureiro-calçadista, localizada no município de Nova Hartz/RS, cuja metodologia de pesquisa é qualitativa de natureza exploratória e bibliográfica com base em estudos já

publicados. Foi aplicada uma entrevista semi-estruturada, sendo o universo da pesquisa os sócios da empresa e a amostra foi um deles..

No decorrer do artigo, são apresentados os referenciais teóricos que dão base à pesquisa, como: comércio internacional, organismos de controle e fiscalização do comércio internacional, internacionalização de empresas, estratégias de internacionalização, teoria de internalização e custos de transação e estratégias para o mercado internacional.

## **2 TEORIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Um dos grandes desafios que as empresas têm se defrontado é o impacto causado pela globalização, pois ela oferece vários benefícios aos consumidores, porém tem destruído muitas organizações. Essa globalização se intensifica a cada dia e as empresas estão preocupadas com os concorrentes estrangeiros, pois eles oferecem produtos com qualidade e com menor preço. ( KOTLER, 2000).

Dessa forma, entende-se que o processo de internacionalização de uma empresa deve envolver não somente seus produtos, mas também sua organização, seus processos e sua cultura ( KOTLER, 2000; KRAUS, 2000 ). Assim, procura-se abordar a teoria existente sobre a internacionalização de empresas. elencando os conceitos sobre comércio internacional em um primeiro momento.O segundo tópico tratará das teorias sobre a internacionalização de empresas, o terceiro tópico refere-se à teoria de internalização e custos transação e o quarto e último tópico será sobre as estratégias de entradas no mercado internacional.

### **2.1 Comércio internacional**

Analisar o comércio internacional é ter a visão de que realmente o mundo se tornou um “grande condomínio de países” cujos inquilinos são empresas de todo tipo e tamanho e de produtos que são comercializados globalmente. A origem desse comércio vem dos povos primitivos como os Fenícios, que procuravam trocar seus produtos por outros que não produziam, buscando, com isso, o crescimento e o desenvolvimento de sua gente. O resultado deste comércio foi o desenvolvimento do mercantilismo, do liberalismo clássico, do protecionismo, do neoliberalismo e da

atual integração econômica. As negociações globais representam um percentual cada vez maior das atividades mercadológicas no mundo empresarial e das atividades das pessoas, dos colaboradores, dos executivos espalhados pelos países afora. Os negócios internacionais representam importância crescente na atividade econômica de grande parte das nações. Esses negócios assumiram, nesse final de século, maior destaque principalmente com a globalização da economia (LUDOVICO, 2002).

Entre as vantagens que a atividade exportadora oferece às empresas, cita-se a maior produtividade (diminuir o custo dos produtos, aumentando a margem de lucro), diminuir a carga tributária (compensação do recolhimento dos impostos via exportação) como: IPI (Imposto sobre produtos industrializados), ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), Cofins (Contribuição para o financiamento da seguridade social), PIS (Programa de integração social), IOF (Imposto sobre operações financeiras), redução da dependência de vendas internas, aumento da capacidade inovadora, aperfeiçoamento de recursos humanos e dos processos industriais, bem como a imagem da empresa (LUDOVICO, 2002).

Segundo Maia (2008), no período pré-histórico, as trocas aconteciam entre habitantes da mesma tribo. Com o crescimento do relacionamento humano, a esfera de ação das trocas ampliou-se, gradativamente, para as cidades, nações, e por fim para o mundo. Essa troca, nos dias atuais, atravessa fronteiras, tornando-se o comércio internacional.

Conforme Manfré (2009), a história abrange vários momentos importantes que contribuíram para a criação do comércio internacional, sendo eles a revolução industrial; o monopólio comercial cujas as colônias pertencentes aos descobridores europeus se sujeitavam; a primeira guerra mundial e o conseqüente protecionismo que surgia com o objetivo de proteger as recém fábricas.

Manfré (2009) ainda relata que diante da destruição e conseqüente

[...] necessidade de reconstrução da Europa compeliu as nações um esforço mundial conjunto que resultaria, em 1948, no primeiro tratado internacional com fins de promover a integração comercial mundial, o que foi denominado GATT – *General Agreement on Trade and Tariff* (Acordo Geral de Tarifas e Comércio Internacional) que culminaria na elaboração de uma estrutura de códigos de mais de 40 mil produtos de forma a harmonizar a identificação de mercadorias, controlando assim os exageros cometidos em prol do “protecionismo” dos países em favor de suas indústrias, acelerando assim o processo de integração mundial há muito iniciado, atualmente, denominado globalização (MANFRÉ, 2009, p. 11).

Em resumo, a Idade Contemporânea concilia as bases do Comércio Internacional com a doutrina do livre comércio. Usos, costumes e tradições se incorporam aos acordos, tratados e convenções. São criados instrumentos para a facilitação do intercâmbio comercial com Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), Organização Mundial do Comércio (OMC), Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial.

### 2.1.1 Organismos de controle e fiscalização do comércio internacional

Em 29 de novembro de 1939, 148 países assinaram o “Protocolo de Provisão de Aplicação do Acordo Geral de Tarifas e Comércio” com o objetivo de evitar a onda protecionista que marcou os anos 40. Nessa época, os países tomaram uma série de medidas para proteger os produtos nacionais e evitar a entrada de produtos de outros países por meio de baixos impostos para exportação (LIMA, 2004).

O Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), negociado e firmado em 1947, surgiu como resultado de negociações para reduzir tarifas efetivadas no pós-guerra sob a liderança dos Estados Unidos e da Inglaterra. As concessões tarifárias acordadas e regras delas decorrentes compuseram o GATT que entrou em vigor em janeiro de 1948 para os 23 países fundadores, entre eles África do Sul, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Ceilão, Chile, China, Cuba, Checoslováquia, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Líbano, Luxemburgo, Nova Zelândia, Noruega, Paquistão, Reino Unido, Rodésia do Sul e Síria, constituindo, assim, as suas partes contratantes (MANFRÉ, 2009).

Os países fundadores do GATT, encontravam-se entre os 50 que haviam acordado, originalmente, sobre a elaboração de uma carta provisória para a criação de uma agência especial para o comércio, vinculada às Nações Unidas – a International Trade Organization (ITO) - que englobaria não só compromissos relativos a disciplinas comerciais, mas também as regras relativas a emprego, práticas empresariais restritivas, investimento internacional e serviços (VASCONCELLOS, 2006).

A OMC é a instituição que coordena as negociações de regras relacionadas ao comércio internacional e supervisiona a prática de tais normas, dispondo de personalidade jurídica de direito internacional. O acordo de Marraqueche, que deu

origem a Organização, foi subscrito por 129 países contando atualmente (fevereiro de 2003) com 145 membros. São línguas oficiais da Organização o espanhol, o francês e o inglês. A OMC tem sua sede em Genebra, na Suíça, com 550 funcionários. Os membros da OMC reconhecem que suas relações na área do comércio e das atividades econômicas devem ser conduzidas com vistas às melhorias dos padrões de vida, assegurando o pleno emprego, um crescimento amplo e estável do volume de renda real e demanda efetiva (PRAZERES, 2003).

Tendo como principal objetivo harmonizar as políticas aduaneiras dos estados membros, o GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio) fundamenta um conjunto de normas e concessões tarifárias com o intuito de alcançar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas, para que as trocas comerciais internacionais sejam facilitadas.

O GATT tem por finalidade rever, avaliar, discutir e propor regras e normas gerais do comércio e como consequência aumentar o comércio internacional com a eliminação de todos e quaisquer tipos de barreiras comerciais e de protecionismo. Com o passar dos anos, o GATT foi substituído por uma nova entidade denominada Organização Mundial do Comércio (OMC), sendo esta mais ampla, pois se importa com os serviços e direitos de propriedade intelectual, no entanto, mantém o objetivo principal que é desenvolver o comércio internacional.

## **2.2 Internacionalização de empresas**

O processo de internacionalização das empresas é um fenômeno complexo, pois envolve diversos fatores como a administração dos negócios da empresa, seu processo produtivo, outras nações, culturas diferentes e diversos mercados (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002).

Com a eliminação das barreiras que protegiam a indústria nacional no passado, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas. Se elas se dedicarem exclusivamente a produzir para o mercado interno, sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio país, portanto para manterem suas participações no mercado interno, deverão se modernizar e tornar-se competitivas em escala internacional. As empresas podem ser classificadas segundo as seguintes categorias, até se

tornarem exportadoras ativas: não interessada (a empresa prefere vender exclusivamente para o mercado interno); parcialmente interessada (atende aos pedidos, mas não estabelece um plano consistente de exportação); exportadora experimental (vende apenas aos países vizinhos, considera uma extensão do mercado interno); exportadora ativa (a empresa modifica e adapta seus produtos para atender aos mercados no exterior, a atividade exportadora passa a fazer parte da estratégia, dos planos e do orçamento da empresa) (LUDOVICO, 2002).

Com a abertura das fronteiras brasileiras, as empresas locais de diversos setores perceberam a oportunidade e a necessidade de expansão dos seus mercados para que fosse possível manter a competitividade e concorrer com os produtos que começavam a ser importados (ANGONESI, 2005).

Já para Arruda, Goulart, Brasil (1996,p.23), “[...] a decisão de internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, a preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional”.

Diversos autores têm diferentes pontos de vista em relação à internacionalização de empresas. Para Brasil (2006), a internacionalização é a busca da vantagem sustentável nos mercados internacionais, através de contínuos investimentos nesses mercados. Já para Barreto e Rocha (2003), os principais motivos que levam uma empresa a buscar a internacionalização são neutralizar os concorrentes, diversificar e explorar vantagens competitivas.

Os autores complementam informando que a internacionalização pode ocorrer de duas formas: para dentro, no caso de importações, obtenção de licenças para fabricação, compra de tecnologia, entre outros e para fora, no caso de exportações, concessões de licenças, franquias para o exterior e investimento direto no exterior, através de abertura de fábrica ou escritórios.

De acordo com Fleury e Fleury (2007), a internacionalização pode se dar por meio de três perspectivas. A primeira seria de racionalidade econômica, em que se busca o entendimento dos motivadores econômicos e das vantagens competitivas, associadas à decisão de se internacionalizar. Nessa ocasião, seriam inicialmente explicitados os fatores que deveriam ditar a lógica do modelo de gestão internacional o qual, por sua vez, deveria potencializar as vantagens competitivas identificadas.

A segunda perspectiva defendida pelos autores considera como principais determinantes para o processo de internacionalização das empresas os aspectos comportamentais e culturais. Essa abordagem ressalta que a internacionalização é um processo composto de um conjunto de passos sequenciais, que dependem fortemente do conhecimento adquirido com a experiência. Essa abordagem destaca que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradualista, movendo-se inicialmente para países que sejam mais próximos, tanto do ponto de vista geográfico como do ponto de vista cultural. Essa teoria também é conhecida como teoria Nórdica ou de Uppsala. A terceira abordagem defendida por Fleury e Fleury (2007) trata das questões sobre arquitetura organizacional ou estratégia e estrutura, defendendo que as empresas devem iniciar seu processo de internacionalização procurando se proteger das turbulências enfrentadas em seus países de origem. Segundo ainda Fleury e Fleury (2007), o motivo das empresas brasileiras se internacionalizarem deve-se principalmente ao fato da saturação do mercado, as empresas de grande porte chegam a ser líderes do mercado local e posteriormente decidem se internacionalizar, buscando manter um crescimento constante.

### 2.2.1 Estratégias de internacionalização

Definir os objetivos, analisar a capacidade, criar a missão e visão para atuar em outros mercados são pontos de suma importância para que a empresa realmente tome a decisão correta sem conflitar, no futuro, com problemas não antes analisados. São várias as maneiras de montar estratégias internacionais, pela qual devem sempre rever os conceitos iniciais e ter a certeza de que melhorar o desempenho organizacional fará parte dos caminhos que a empresa tomar. Quando a empresa toma a decisão de se inserir em outros mercados, deve inicialmente fazer uma série de análises de questões referente à empresa como analisar a sua capacidade instalada de produção; se a empresa produz mais de um modelo, qual é a melhor seleção para exportação; analisar o público alvo que pretende atingir e seu poder aquisitivo; analisar os investimentos que fará em relação aos procedimentos exigidos pelos clientes, como envio de amostras e meios de comunicação; verificar a implantação de um área específica com profissionais preparados; analisar se algum

funcionário da empresa tem conhecimento na área obtido em outra organização (LUDOVICO, 2009).

Portanto, mudanças no ambiente competitivo podem ser consideradas responsáveis pelo fato de empresas adotarem algumas estratégias, representando um meio de manutenção da competitividade.

Como estratégia tecnológica consideram-se, de acordo com Alves Filho (1991), os esforços e as ações de uma empresa no sentido de ampliar sua capacidade tecnológica, considerando tanto as atividades P&D (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) como o projeto do produto, de processos de fabricação, e de gestão da produção. A formulação e a implantação da estratégia tecnológica requer o estudo das condições internas da empresa, a especificação de direções e os objetivos de desenvolvimento, além da determinação das atividades a serem desenvolvidas para ampliar a capacidade tecnológica e implantar mudanças técnicas.

A estratégia de realocização pode ser identificada como as transferências de unidades produtivas de um Estado para outro a partir de vantagens, para as empresas possibilitadas pela constituição de 1988.

De acordo com Garcia (2001), entre as empresas do setor calçadista houve clara tendência de realocização de unidades produtivas para a região nordeste do país, especialmente para os Estados do Ceará e Bahia. Segundo o autor, entre os anos de 1990 e 1996 houve um aumento de 200% no total de empregos gerados pela indústria calçadista no Nordeste.

Finalmente, o novo ambiente competitivo levou as empresas a adotarem estratégias de produção que, genericamente, são abordagens comuns para organizar a função produção que tem sido observada por serem adotadas em diferentes tipos de organizações (SLACK *et al.*, 1997).

Entre as estratégias de produção, esses autores destacam a “estratégia reorganizadora”. Sua adoção implica mudança na maneira pela qual a organização desenha e administra seus processos e, o que é mais importante, uma forma diferente de organizar seus métodos de produção de bens e serviços.

No conjunto de estratégias reorganizadoras adotadas pelas empresas calçadistas, destacam-se os aspectos ligados a comercialização de seus produtos e a tendência a maior segmentação e especialização.

### **2.3 A teoria de internalização e custos de transação**

O custo de transação é a unidade básica de análise para definição da estrutura de governança da empresa e influencia na escolha da estrutura de governança da empresa no mercado externo. Essa teoria propõe que a decisão entre internalizar a estrutura de operação internacional na hierarquia da firma ou contratar terceiros para atuar pela empresa no mercado externo depende do custo de transação envolvido em cada uma das opções (WILLIAMSON, 1985).

Outra abordagem sobre a internacionalização de empresas, além da proposta de Uppsala (em que a decisão de internacionalizar está localizada no desenvolvimento interno da empresa e no uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros), é proporcionada pelos custos de transação sob duas formas principais desenvolvidas ao final da década de 1970, a teoria da internalização e o paradigma eclético da produção internacional (BARRETTO, 2002).

Para a teoria de internalização, as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ou seja, internalizar suas atividades no mercado externo em detrimento do licenciamento como modo de entrada em mercados estrangeiros. Para os teóricos dessa área, a exportação é vista como o ponto de partida para o investimento direto no exterior (BARRETTO, 2002).

A proposta do paradigma eclético da produção é explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens a saber:

-Vantagens específicas da propriedade: pode ser de natureza estrutural (propriedade em si ou acesso privilegiado a algum ativo) e/ou transacional (capacidade de hierarquia de uma empresa multinacional de tirar proveito das imperfeições de mercado ou pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países).

-Vantagens da internalização: capacidade e desejo da empresa multinacional em transferir ativos através das fronteiras nacionais dentro de sua própria hierarquia ao invés de utilizar-se do mercado internacional. Os motivos para internalização podem ser derivados de riscos, incertezas, economias de escalas entre outros.

-Vantagens locacionais: atratividade da localização da produção no exterior. As vantagens podem ser estruturais – intervenção governamental afetando custos ou receitas – e/ou transacionais – oportunidades surgidas a partir da gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes países (BARRETTO, 2002).

## **2.4 Estratégias para o mercado internacional**

O processo de entrada no mercado internacional vem ganhando importância e relevância nos mais diferentes aspectos econômicos e culturais (Fischer, 2006).

O autor cita que é indispensável que seja feita uma análise minuciosa para que se proceda da maneira mais sustentável na escolha do método de entrada no mercado internacional, visto que, de acordo com Akhter (1995), estratégias de entradas devem ser desenvolvidas conforme cada produto e seu mercado alvo.

Toda essa perspectiva mostra quão importante é a escolha da correta modalidade de entrada no mercado externo e que a escolha equivocada de um modelo de internacionalização pode resultar em fracasso no mercado internacional.

A exportação, de acordo com Ratti (2000), vem a ser a remessa de bens de um país para outro. Em um sentido amplo, poderá compreender, além dos bens propriamente ditos, também os serviços ligados a essa exportação. De acordo com Sandroni (2000), trata-se das vendas no exterior de bens e serviços de um país.

A exportação para Kotler (1995) é definida como sendo:

Exportação ocasional é um nível passivo de envolvimento, em que a empresa exporta de vez em quando por iniciativa própria ou em resposta a pedidos solicitados do exterior. A exportação ativa ocorre quando a empresa assume o compromisso de expandir as exportações para um mercado específico. Em ambos os casos, a empresa fabrica todos os bens no país de origem, podendo ou não adaptá-lo ao mercado estrangeiro (KOTLER, 1995, p. 362).

Churchill Jr. e Peter (2000) afirmam que a exportação, devido ao fato de envolver poucas mudanças no modo de operação da empresa, é um ótimo mecanismo para aquelas que querem entrar em mercados internacionais.

Cateora e Graham (2001) ainda afirmam que a exportação é uma atividade comum tanto para grandes como para pequenas empresas e podem ser diretas e indiretas.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia, os procedimentos utilizados na elaboração desta pesquisa e a definição da técnica utilizada na coleta dos dados. De maneira a atingir os objetivos pré-estabelecidos e identificar as formas de internacionalização utilizadas pela empresa analisada, a pesquisa teve caráter qualitativo de natureza exploratória, proporcionando melhor visão e compreensão do contexto do problema. Apresenta um procedimento monográfico e o método de abordagem dedutivo. Quanto aos procedimentos técnicos, foram feitos através de um estudo de caso.

A área de estudo desta pesquisa foi o setor coureiro-calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, pelo fato desse setor ter forte presença no comércio exterior e na economia brasileira e gaúcha. Baseando-se nisso, a unidade de análise escolhida para este estudo foi uma empresa do setor em questão, localizada no município de Nova Hartz-RS, a qual desenvolve a atividade exportadora. O universo da pesquisa foram os sócios da empresa, tendo como amostra um deles. A entrevista semi-estruturada foi o instrumento utilizado para a coleta de dados com o objetivo de levantar informações que venham a responder o problema de pesquisa. A entrevista é composta por dezenove perguntas feitas ao empresário pessoalmente e foi aplicada no dia 06 de junho de 2016. Também buscou-se dados secundários em documentos e registros da empresa sobre quantidades de pares produzidos e para quais países foram exportados nos últimos sete anos.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A empresa, localizada a 79,4 km de Porto Alegre, no município de Nova Hartz, no estado do Rio Grande do Sul, faz parte de um importante polo coureiro-calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos, tendo um papel de relevância na produção de calçados destinados à exportação para diversos países.

Fundada em 10 de setembro de 1975, a empresa foi constituída por quatro sócios. Empresa familiar, iniciou suas atividades no mesmo terreno que abrigou a

escola em que o empresário, hoje atual diretor estudou na infância, o que personifica seu estilo e sua história.

Quando a fábrica começou a operar, contava com nove colaboradores e produzia 20 pares de sandálias diariamente que eram vendidos para lojistas gaúchos. Hoje são em torno de mil funcionários e mais de 2 milhões de pares produzidos ao ano e que são enviados para diferentes regiões do Brasil. Com duas plantas industriais, situadas em Nova Hartz e Riozinho, ambas no Rio Grande do Sul, a empresa conta com 12 mil m<sup>2</sup> de área construída.

Atualmente, trabalha focada em duas marcas próprias, a primeira voltada para adolescentes e mulheres jovens. A segunda pensada para consumidoras modernas, maduras e independentes que buscam beleza e conforto. Importantes feiras nacionais do setor calçadista, como SICC e Zero Grau são vitrines para os sapatos da empresa.

Os escritórios de representações são responsáveis pela intermediação entre o cliente e a empresa. Tratando exclusivamente da exportação, eles fazem a prospecção de clientes em que possuem a autorização para atuarem. A negociação ocorre por meio de viagens ao exterior para apresentação da coleção, participação em feiras e também com o envio de amostras dos produtos ao exterior mediante a solicitação de clientes. Também há a vinda de clientes para atendimento no Brasil e na empresa juntamente com seu intermediário brasileiro.

Atualmente, grande parte dos varejistas tem adotado as etiquetas de marcas próprias/código de barras próprio (válidos apenas no estabelecimento do cliente) para calçados em geral. Há uma grande diversidade de modelos, materiais e aplicações dessas etiquetas, sendo que o processo de aquisição normalmente se dá de duas maneiras. Na primeira, a loja envia as etiquetas para a fábrica referente aos pedidos que foram negociados e as etiquetas devem ser fixadas no calçado/caixa durante o processo de produção para que, ao chegar na loja, o produto esteja pronto para a exposição na gôndola, eliminando, assim, o trabalho que seria realizado na loja. Na segunda, a loja destina à fábrica a responsabilidade pela emissão e pagamento das etiquetas. Dessa forma, a loja apenas envia arquivos digitais para impressão das etiquetas ou disponibiliza, pelos seus websites, portais para acesso e download dos arquivos. As atividades de impressão nesse caso são terceirizadas em gráficas homologadas a fornecerem essas etiquetas dentro dos padrões exigidos

por cada loja. Esse processo requer certa observação, pois normalmente a loja envia manual completo que contempla diversas informações, como tipos de etiquetas a serem usadas, como fixá-las e listas de gráficas autorizadas.

No processo de entrega do produto ao cliente, a empresa procura embarcar o pedido completo, sendo que trabalha sempre na modalidade FOB/FCA, ou seja, a empresa se responsabiliza a entregar a mercadoria no ponto de fronteira, aeroporto ou porto designado pelo importador. Dali para frente o transporte, custos, seguro, etc, até o local de destino é de responsabilidade do importador que contrata um agente especializado para entregar a mercadoria no local destinado.

O levantamento de dados secundários mostra a evolução da empresa em relação à exportação pela quantidade de pares exportados no período entre 2009 e 2015. A empresa reiniciou as exportações em 2009 como parcialmente interessada, em que ela não estabeleceu um plano consistente de exportação, recebendo pedidos do exterior através visitas de supostos clientes na empresa por intermédio de empresa exportadora (venda indireta) totalizando 5.904 pares no ano.

Em 2010, as vendas de calçados aumentaram cinco vezes o volume do ano anterior com exportações indiretas pela empresa exportadora, passando para 56.095 pares no ano, representando 850% a mais em relação a 2009. Mas, nos anos seguintes, 2011 com 38.533 pares e 2012 com 21.991 pares, a produção sofreu um declínio devido à concorrência das fábricas asiáticas com seus preços em torno de US\$ 13,00 o par, muito abaixo da média do preço praticado pela empresa, que fica entre US\$ 19,39 a US\$ 24,00, por isso, perdeu mercado. A quantidade de pares exportados caiu em 2011, 45% e em 2012, 155% em relação a 2010, fazendo com que a direção da empresa se posicionasse de maneira diferente em relação ao volume exportado.

A partir de 2012, com a queda no volume de vendas para o exterior, a empresa começou a perceber que um dos requisitos fundamentais do sucesso na exportação era o padrão de qualidade utilizado pelos concorrentes no exterior, possibilitando, com isso, agregar maior valor ao produto. Porém, devido a utilização de exportação indireta pela empresa e também por não contarem com marca própria em seus produtos exportados, inserindo a marca do cliente no sapato, não conseguiram avaliar a aceitação do produto pelo consumidor final.

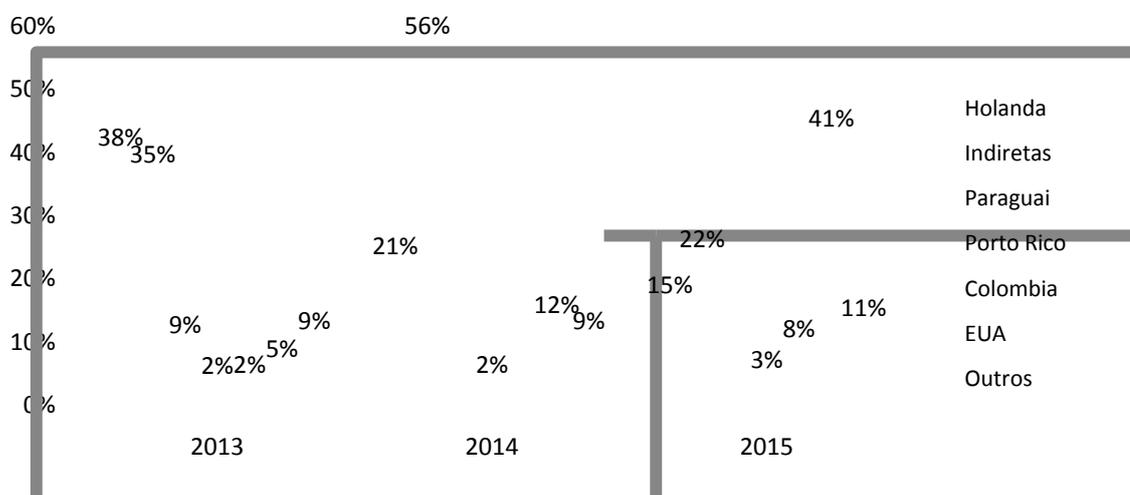
Na análise dos dados, pode-se observar que, a partir 2010, a empresa abre as portas para a exportação com o objetivo de captar o maior número de clientes resultando em um grande volume de produtos negociados. Mas, nos anos seguintes, 2011 e 2012, não conseguiu manter os mesmos volumes. A partir de 2013, com a nova estruturação da empresa e com o objetivo de maior qualificação para exportar seus produtos, ela elevou o volume de produção e vendas. O principal motivo das oscilações nos volumes exportados e no faturamento foi a falta de fidelização dos clientes para negócios futuros devido a vários fatores como preço, qualidade e competitividade.

A empresa começou a se estruturar com a montagem de uma equipe interna qualificada em áreas como pesquisa, marketing e comercial. Estudando minuciosamente qual parcela de sua produção deveria ser destinada ao mercado externo, modificando e adaptando-a para atender as necessidades e preferência dos consumidores, reunindo a maior quantidade possível de informações sobre os países para os quais desejava exportar.

De acordo com os dados secundários obtidos, a empresa exporta para países de diversos continentes, destacando-se entre eles Paraguai, Uruguai, Chile, Bolívia, Colômbia, Porto Rico, Estados Unidos, Holanda, África do Sul, Rússia, Costa Rica, Equador, Filipinas, México e Peru .

No levantamento dos dados secundários feitos na empresa, pode-se perceber a evolução das exportações nos anos de 2013, 2014, 2015 e a comparação entre eles como mostra o gráfico a seguir.

**Gráfico 1: Comparativo de exportações por países (%)**



Fonte: Dados secundários da pesquisa levantados na empresa – Junho 2016

No gráfico acima, pode-se verificar que a Holanda foi perdendo participação nas importações, sendo que em 2013 importava 38% do total, passando para 15% em 2015. As exportações indiretas tiveram em 2014 seu auge em importações (56%). O Paraguai importou 9% em 2013, em 2014 e 2015 não importou. Porto Rico e Colômbia representaram menos de 10% das importações de sapatos produzidos pela empresa entre os anos de 2013 e 2015. As importações de sapatos pelo Estados Unidos foram crescendo de 2013 para 2015, ano em que representou 41% do volume de importação da empresa em estudo. No conjunto “outros países” (Uruguai, Chile, Bolívia, África do Sul, Rússia, Costa Rica, Equador, Filipinas, México e Peru) houve um leve crescimento no consumo dos produtos da empresa de 9% em 2013 para 11% em 2015.

Em relação à participação no mercado externo e aos países para os quais exporta, pode-se verificar que a empresa pesquisada possui 7% de suas vendas realizadas para o exterior o que significa 10% de seu faturamento proveniente do mercado externo. Observou-se que ela atua em vários segmentos de produtos para diferentes mercados, isso ajuda a reduzir os riscos e a dependência de um determinado mercado, não sendo apenas um único país consumidor dos seus produtos.

## **5 ANÁLISE DA ENTREVISTA**

Nesta etapa foram analisados os questionamentos feitos ao empresário por meio de uma entrevista semi-estruturada com o objetivo de buscar as respostas sobre o processo de internacionalização da empresa que é o foco da pesquisa. Para isso, foi perguntado ao sócio da empresa: em que momento a empresa iniciou a internacionalização, quais as etapas seguidas para a internacionalização, quais as dificuldades da empresa no processo de internacionalização, quais os destinos finais dos produtos exportados, porque escolheu esses destinos, que motivações fizeram a empresa atuar no mercado internacional, quais as estratégias de entradas adotadas pela empresa para a exportação, que barreiras de entradas a empresa enfrentou no mercado externo, quais os critérios de escolha do país para o início da exportação, em quais canais de comunicação e contatos comerciais a empresa divulga seus produtos, quais aspectos do produto a empresa modificou para melhor

aceitação no mercado, quais as exigências internacionais funcionam como barreiras para a entrada de produtos, a empresa utiliza a marca própria ou de terceiros na comercialização de produtos, como a empresa está estruturada para enfrentar o mercado externo, em relação ao faturamento e a quantidade de pares produzidos, o que a empresa pretende com o processo de internacionalização, quanto ao investimento no processo de internacionalização, em quanto tempo a empresa espera recuperar o capital investido e qual a opinião do empresário em relação à situação econômica do Brasil e qual o risco do investimento neste momento.

Por meio da entrevista realizada com um dos sócios da empresa de calçados, situada no município de Nova Hartz\RS, a qual desenvolve a atividade exportadora, questionado sobre em que momento a empresa iniciou a internacionalização, o empresário afirmou que: *“ As primeiras exportações foram em 1985, que duraram 4 anos até 1989, servindo como teste para a empresa nesse segmento de mercado. Mas, como o mercado doméstico nos proporcionava grandes volumes de produção, continuamos no mercado interno e deixamos de lado a exportação, porque necessitávamos de quantidade para girar a fábrica. Sempre tivemos pedidos para exportar, mas de pouca quantidade, por isso, nós não aceitávamos. Mas, devido a grande concorrência e competitividade no mercado interno, retomamos a exportação a partir de 2013 devido à falta de pedidos para mantermos a fábrica funcionando na sua totalidade”*.

A partir do relato do empresário, é possível observar que houve um período em que a empresa investiu no mercado externo, mas apenas como experiência, pois sua receita provinha do mercado interno. Porém, para continuar produzindo, optou por investir, em 2013, no mercado externo como forma de não parar o processo produtivo. A estratégia de investir na exportação foi, nesse momento, a alternativa para não encerrar as atividades.

NA questão “Como procedeu para retomar as exportações?” ele respondeu que: *“Procurei seguir umas etapas, definindo um país onde eu pudesse vender meu produto e, através de um agente intermediário, desenvolvi umas amostras (modelos) do produto que eu queria vender. Indo visitar uns possíveis clientes, acabei montando escritórios de representação nesses países como Estados Unidos, Colômbia, Chile, Paraguai e Uruguai, por exemplo”*. Para se manter no mercado, a empresa procurou individualmente e também por meio de escritórios de

representação os potenciais clientes para manter o funcionamento da empresa e elevar a produção.

Em relação às dificuldades encontradas, quais foram nesse processo? *“Já que o preço do calçado exportado é fixado em dólar, a variação cambial e a concorrência das fábricas asiáticas com custo da mão de obra barata e com seus preços bem abaixo do mercado, aumentou a competitividade em relação ao preço e, com isso, dificultou a abertura de novos clientes no exterior”*. Nesse aspecto, as empresas contam com a presença do GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio), que tem como principal objetivo, harmonizar as políticas aduaneiras dos estados membros, fundamentar um conjunto de normas e concessões tarifárias com o intuito de alcançar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas para que as trocas comerciais internacionais sejam facilitadas.

Questionado sobre os destinos dos produtos, respondeu: *“Hoje, vendo para diversos países em cinco continentes, mas geralmente os mercados alvos são escolhidos pela proximidade geográfica ou pela abertura de algum cliente em algum país devido a visitas comerciais ou feiras”*.

Perguntado ao empresário que motivações o fizeram atuar no mercado internacional, ele disse que: *“Por ser um mercado amplo, em que se pode atuar com diversos tipos de produtos e ter bons resultados, foi o que me fez atuar nesse mercado e principalmente pela necessidade de buscar pedidos para suprir a demanda da fábrica no que diz respeito à mão de obra instalada e o imobilizado disponível”*.

A empresa viu na internacionalização um mercado em expansão, embora venda para muitos países, ainda busca mercados mais próximos como, por exemplo, os países do Mercosul. No entanto, a necessidade em aumentar o número de pedidos fez com que ela investisse em escritórios de representação, a fim de atrair novos clientes.

Também questionado sobre as estratégias de entradas adotadas no mercado externo, o empresário explicou que: *“Tudo começou com a contratação de representantes com profundo conhecimento nos mercados alvos e a participação em feiras nacionais e internacionais. A partir daí, desenvolvi produtos diferenciados, procurando adequar às necessidades dos clientes e consumidores no exterior. Dependendo de cada mercado/cliente, o produto pode passar por uma série de*

*adequações no processo de fabricação, embalagem, etiquetagem e outras modificações que possam ser exigidas pelo cliente*". Os escritórios de representações foram importantes no aumento do quadro de clientes da empresa, isso devido ao conhecimento do tipo de produto e do mercado. Essa estratégia auxiliou a empresa a criar um *showroom* com amostra de vários modelos de sua coleção aproximando, assim, os clientes dos produtos e ganhando mais agilidade nas negociações com eles.

No início do processo para exportação, que critérios utilizou para a escolha do país? O empresário respondeu que: *"Geralmente países que tinham severas restrições culturais ou problemas político-econômicos tinham que ser evitados, mas tudo dependia do volume do pedido e do perfil do cliente que existia nesses países"*.

Observou-se que o empresário no início do processo para a seleção dos países tinha como foco o potencial desses possíveis clientes, dada a necessidade da empresa de elevar a quantidade de pares vendidos, a fim de suprir sua capacidade instalada. Porém, mesmo correndo riscos, se o cliente era potencial, as barreiras tinham de ser superadas devido a importância do volume de pares a serem negociados.

Questionou-se em quais canais de comunicação a empresa divulga seus produtos. Segundo o empresário: *"Hoje é feito de várias maneiras, via site da empresa, catálogos, mala direta e showroom na fábrica e nos escritórios dos representantes. O último investimento em relação a marketing foi a aquisição de um tablet para cada representante, onde eles possuem acesso a todas as coleções atualizadas pelo setor comercial da empresa"*.

Nota-se que a empresa conseguiu, nos últimos anos, atingir a meta estipulada de vendas investindo em mecanismos de marketing de baixo custo (internet, mala direta, *showroom*). O empresário já havia investido em marketing na televisão em horário nobre em anos anteriores o que representou um custo muito alto. Atualmente, existem várias alternativas com custos bem acessíveis ao empresário e com retorno positivo como, por exemplo, as redes sociais.

Na conversa sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa em relação às barreiras impostas por alguns países na entrada dos produtos, o empresário citou duas. Segundo ele: *"Quando exporto para os Estados Unidos, a grande barreira é em relação ao laudo técnico exigido naquele país, qualquer produto precisa de laudo*

*técnico para entrar nos Estados Unidos, laudo técnico dos insumos, como couro, solados, aviamentos e principalmente metais que compõe o calçado. Esse laudo, fornecido pela IBTeC (Instituto Brasileiro do Couro e Artefatos), com sede em Novo Hamburgo, é um custo adicional no produto exportado. Outro país é a Argentina que, com sua burocracia nos procedimentos aduaneiros, dificulta muito a entrada de calçados, mas, segundo informações de representante, é a forma que o governo argentino encontrou para proteger as empresas locais da concorrência externa”.*

Em relação aos laudos técnicos exigidos por certos países, a empresa usa uma estratégia de negociação com os clientes de onde há essas barreiras, fazendo com que o custo dos laudos seja de responsabilidade dos clientes, pois a cada pedido de reordem de um produto é exigido novo laudo e isso representa um custo alto para empresa. Os pedidos de reordem de um produto é a venda do mesmo produto mais de uma vez com datas diferentes de entrega.

Sobre como a empresa está estruturada para enfrentar o mercado externo, o empresário colocou que: *“Organizei uma equipe interna qualificada em todas as áreas (pesquisa, desenvolvimento e comercial) para atender as diversas demandas. Montei duas unidades produtivas só para trabalhar com couro destinado à exportação, tenho dois representantes internacionais fixos e mais alguns freelancers. Na área financeira, tenho contratos com o Banco do Brasil para dar suporte na área cambial e financeira e mais uma empresa de apoio em assessoria em comércio exterior. Também na comercialização dos produtos, uso marca própria e de terceiros, mas predomina a marca de terceiros. Devido ao custo da mão de obra ser mais elevado por causa da qualificação e à adequação do imobilizado para o processo de internacionalização ter alto grau de exigência, o investimento foi de 30% em relação ao mercado interno o qual recuperei em dois anos”.*

Na estratégia adotada para competir no mercado externo, está a qualificação da equipe de trabalho e a organização e terceirização das unidades produtivas. Também foi pensado na assessoria financeira e cambial importantes na realização de contratos internacionais. Esse investimento foi visando a atender ao mercado externo que é exigente e competitivo. Porém, todo o investimento foi planejado objetivando uma recuperação de curto prazo.

Em relação à situação econômica do país e do mundo, foi perguntado ao empresário qual a sua opinião sobre os riscos do investimento na exportação neste

momento, ele respondeu que: *“Dentro da conjuntura econômica, não só do Brasil, mas do mundo atual, a atenção precisa ser redobrada em relação às análises de novos investimentos, pois toda a ação mal planejada pode converter-se em prejuízos que diretamente consome os recursos que paralelamente poderiam ser usados em outro projeto. No contexto do mercado externo, a empresa tem buscado otimizar os investimentos, se tornando mais assertivas na questão produto/cliente, buscando maximizar o resultado de cada investimento realizado. Com vistas a buscar vendas no exterior, ao mesmo tempo tenho trabalhado em direção a buscar por parcerias junto a Bancos/empresas do setor financeiro que possibilitem a contratação de um sistema de apoio às exportações, permitindo um volume de crédito para venda a prazo, vinculado a um seguro de exportação que proteja a empresa em caso de inadimplência”.*

Nesse contexto, a internacionalização da empresa se deu mais por uma razão da demanda de mercado, pela necessidade de suprir sua capacidade produtiva instalada, do que simplesmente diversificá-lo. Nas primeiras exportações realizadas, a empresa não estava devidamente preparada para entrar no mercado externo, mas, como recebiam pedidos e esse fato poderia levar a um aumento da produção e da utilização da capacidade ociosa, optaram pelas exportações.

A empresa procurou se especializar em certos seguimentos e hoje conta com linhas de produção exclusivas para atender ao mercado externo. Mantendo, assim, um rigoroso controle de qualidade imposto pelos mercados europeus e americanos, gerando um diferencial para seu produto em relação à concorrência, o que resulta em um valor agregado maior e em um padrão de qualidade superior. Portanto, pode-se observar que a empresa tem flexibilidade em suas linhas de produção, podendo se adaptar facilmente às novas demandas de seus diferentes clientes e, se necessário, mudar rapidamente o tipo de produto que está sendo produzido para atender aos diferentes tipos de pedidos, caso contrário, estará fora do mercado.

## **6 CONCLUSÃO**

Com o objetivo de buscar novas oportunidades e novos mercados, as empresas enfrentam desafios para que possam garantir sua competitividade e seu crescimento no mercado internacional. Para responder a esses desafios elas devem

criar um bom planejamento e os administradores devem aprender estratégias para a entrada no mercado internacional, decisões que, se não tomadas corretamente, podem influenciar de modo negativo no processo de internacionalização.

Com relação aos objetivos propostos pela pesquisa, todos foram atingidos. Foi possível identificar quais as estratégias utilizadas pela empresa analisada em seu processo de internacionalização, bem como as etapas e a estrutura atual desta para manter-se atuante nas exportações. Ela iniciou seu processo de internacionalização por meio da exportação indireta, que exigia pouco investimento no começo. Passou a ser exportadora ocasional, atendendo a pedidos solicitados no exterior. Mais tarde, assumiu o compromisso de expandir as exportações para um mercado específico, passando a ser exportadora ativa. Pode-se constatar que o crescimento da empresa, nos últimos anos, está diretamente ligado às vendas realizadas para o exterior, criando uma identidade com as novas estratégias adotadas por ela.

Dessa forma, a internacionalização da empresa se deu em razão da procura por pedidos com quantidades grandes que suprissem a necessidade instalada, visto que, no início do processo de exportação, ela não estava devidamente preparada para entrar no mercado externo, mas como recebia pedidos, acabou realizando as primeiras exportações.

Em relação à forma como se deu a inserção nos mercados internacionais, a empresa, no início da internacionalização, não tinha uma linha de produção destinada exclusivamente à exportação e não contava com marca própria em seus produtos exportados. Dessa maneira, a produção se deu com base no pedido dos clientes, ou seja, passou a produzir os sapatos atendendo às exigências das marcas de cada cliente.

A importância de sua localização na região do Vale do Rio dos Sinos também pode ser considerada estratégica, sendo um benefício para a produção de calçados devido à concentração de empresas, ao acesso às demais regiões e à facilidade na negociação da matéria prima com os fornecedores reduzindo, com isso, os riscos de paradas de produção por falta de algum material, como cabedais, couro, solados, entre outros.

Atualmente a empresa está mais preparada para enfrentar a concorrência no mercado externo. Técnicas de produção moderna, equipamentos novos, utilização

de mão de obra qualificada e um rigoroso controle de qualidade fazem com que seus calçados sejam vendidos no exterior por um valor semelhante ao das grandes exportadoras de calçados do Brasil. Demonstrando, assim, que são produtos de alta qualidade e tendo, com isso, um diferencial no valor do produto em relação à concorrência internacional principalmente a asiática.

A empresa passou a ter um quadro de funcionários que atua com clientes do exterior cuja formação é na área de comércio exterior, participando de cursos de aperfeiçoamento, com nível de conhecimento da língua inglesa e ainda um bom nível de espanhol, o que auxilia nas negociações com o MERCOSUL. Observou-se também, que a empresa tem forte participação em feiras nacionais e internacionais com o objetivo de buscar novos clientes.

A decisão da empresa em inserir-se no mercado externo aconteceu decorrente de uma análise sobre sua capacidade de produção instalada, desta quanto seria destinado ao mercado externo, quais produtos seriam selecionados para a exportação e se a qualidade do calçado produzido pela empresa atenderia ao mercado exigente no exterior.

Portanto, a partir da análise, constata-se que no processo de internacionalização da empresa, a utilização de ferramentas estratégicas é fundamental para enfrentar as constantes e rápidas mudanças no mercado em que a empresa está inserida, sendo fundamental para aumentar as oportunidades competitivas no mercado internacional.

Conclui-se que a empresa percorreu o caminho da busca pela internacionalização, passando de exportadora indireta, através de companhia de exportação, para exportadora experimental e chegando à exportadora ativa. Essas etapas foram seguidas por ela na conquista do mercado, passando a não considerar a exportação como uma atividade esporádica, mas determinando qual parcela destinaria ao mercado externo. Assim, modificando seus produtos e adaptando-os ao mercado externo, estando em condições de atender às demandas regulares dos clientes, usando de mecanismos fiscais e financeiros, disponibilizados pelo governo e aumentando a produção com grau de competitividade de seus produtos no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, A.G. *Estratégia tecnológica, desempenho e mudança*. 1991.
- ANGONESI, Taís Marcon. *Estratégias de Internacionalização das Empresas do Setor de Máquinas e Equipamentos para Couro e Calçados do Vale do Rio dos Sinos no estado do Rio Grande do Sul: Estudo de Campo com Sete Empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte*. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.
- ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. Estratégias de Internacionalização: competitividade e incrementalismo. *In: Fundação Dom Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.
- BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. *In: Rocha, A. da (Org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudo de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BRASIL, Haroldo Vinagre. Internacionalização e Globalização. *In: Fundação Dom Cabral. A internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2006.
- CATEORA, Philip, R.; GRAHAM, John L.. *Marketing Internacional*. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, J. Paul. *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. L. *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2007.
- FISCHER, Bruno Brandão. *Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras*. FACEF Pesquisa. Nº 3, 2006.
- FREITAS, Hugo Gouveia de Freitas; BLUNDI, Mari Domenica; CASOTTI, Letícia Moreira. *Internacionalização da churrascaria plataforma: Peculiaridades da Cultura Brasileira como Diferencial Competitivo*. EnApad, Salvador-BA, 2002.
- GARCIA, R.C. *Aglomerções setoriais ou distritos industriais: um estudo da indústrias têxtil e de calçados no Brasil*, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Pirentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KRAUS, P. G. *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Florianópolis, 2000.

LIMA, Tatiana de Macedo Nogueira. *GATT/OMC: Uma Análise Institucional*, Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

LUDOVICO, Nelson, *Como preparar uma empresa para o comércio exterior*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUDOVICO, Nelson. *Preparando sua empresa para o mercado global*. São Paulo: Thomson, 2002.

MAIA, Jaime de Mariz. *Economia Internacional e Comércio Exterior*. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

MANFRÉ, Maurício. *Manual de Gestão do Comércio Internacional, Fundamentos, Estratégias e Ações*. Brasília : Clube de Autores, 2009.

PRAZERES, Tatiana. *Comércio Internacional, Protecionismo e barreiras técnicas na OMC*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RATTI, Bruno. *Comércio Internacional e Câmbio*. 10. ed. São Paulo: Aduaneira, 2000.

SANDRONI, Paulo. *Novíssimo Dicionário de Economia*. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SLACK, N.; CHANBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELLOS, Marco Antônio S. *Gestão de Negócios Internacionais*. São Paulo, Saraiva, 2006.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.