

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA PIANETTI GAUSS

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS DO
VALE DO RIO DOS SINOS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE
PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

São Leopoldo
2021

PATRÍCIA PIANETTI GAUSS

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS CALÇADISTAS DO
VALE DO RIO DOS SINOS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE
PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

Trabalho de Conclusão apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Curso
de Administração da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Profa. Ms. Rosana Roth

São Leopoldo

2021

*Para minha família,
Meu eterno amor...*

RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas selecionadas, de pequeno, médio e grande porte, do Vale do Rio dos Sinos. Para o alcance do objetivo proposto, a pesquisa foi realizada através de um estudo de caso múltiplos, junto as empresas selecionadas do Vale do Rio dos Sinos. Nesse sentido, foram apresentadas e analisadas as informações relacionadas ao ambiente de exportação das empresas, do setor calçadista brasileiro, do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, os conceitos de empresas voltadas para o mercado externo, as teorias de internacionalização, os modos de entrada no mercado internacional, assim como as estratégias. Para a coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Em relação aos dados primários, foram realizadas pesquisas com as empresas selecionadas, a fim de compreender as estratégias utilizadas. Para agregar valor à pesquisa, foi realizada uma entrevista com a Coordenadora do setor de Inteligência de Mercado, da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados. Além disso, foram realizados levantamentos de dados, através de documentos e de sites governamentais e institucionais. Portanto, essa pesquisa apresenta as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas, identificando os pontos fortes e fracos, das escolhas de entrada no mercado internacional. Sendo assim, através das análises das estratégias de internacionalização, foi possível identificar as diferentes estratégias utilizadas pelas empresas, a fim de evidenciar o processo geral de internacionalização. Além disso, foi possível averiguar que as empresas que investiram mais nesse processo, conseguiram se posicionar melhor.

Palavras-chave: Estratégia de Internacionalização. Setor Calçadista. Exportações. Vale dos Sinos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado	21
Figura 2 - Modelo de Orientação para o Mercado Externo	23
Figura 3 - Dinâmica do Modelo Uppsala	28
Figura 4 - Estratégias de Internacionalização	33
Figura 5 - Entrada em Mercados Internacionais X Comprometimento/Risco	35
Figura 6 - Ambiente de Marketing Internacional.....	42
Figura 7 - Participação na Produção - Principais Polos do Brasil / Pares-2020	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de Empresas por Porte - Rio Grande do Sul (2019)	16
Gráfico 2 - Exportações de Calçados 2016-2020 (US\$ e US\$ de pares).....	17
Gráfico 3 - Principais Destinos das Exportações de Calçados – 2020 (Milhões de US\$ e Milhões de Pares)	63
Gráfico 4 - Participação dos Estados na Segmentação da Produção de Calçados/Pares (2018-2020).....	66
Gráfico 5 - Participação da Produção de Calçados dos Polos do RS – Pares - 2020	67
Gráfico 6 - Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - Associadas à ABICALÇADOS.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Porte das Empresas.....	13
Quadro 2 - Características da Orientação para o Mercado.....	20
Quadro 3 - Construtos: Principais Características.....	24
Quadro 4 - Motivações Proativas e Reativas de Internacionalização.....	26
Quadro 5 - Críticas à Escola de Uppsala	29
Quadro 6 - Características da Escola de Uppsala/Nórdica	30
Quadro 7 - Características do Paradigma Eclético de Produção	31
Quadro 8 - Conceito de Estratégia.....	32
Quadro 9 - Classificação para os Modos de Entrada no Mercado Internacional.....	35
Quadro 10 - Empresas Intermediárias – Exportação Indireta	37
Quadro 11 - Características Modos de Entrada – Exportação	38
Quadro 12 - Características Modos de Entrada – Contratuais.....	39
Quadro 13 - Características Modos de Entrada – Investimento.....	41
Quadro 14 - Roteiro de Entrevista – ABICALÇADOS	49
Quadro 15 - Roteiro de Questionário – Empresas	50
Quadro 16 - Categorias da Análise de Conteúdo.....	55
Quadro 17 - Evolução do Setor Calçadista Brasileiro	58
Quadro 18 - Características do Processo Migratório.....	65
Quadro 19 - Lista das Empresas do Polo do Vale do Rio dos Sinos – Associadas à ABICALÇADOS.....	69
Quadro 20 - Níveis de Segmentação X Critérios de Evolução.....	72
Quadro 21 - Características das Empresas Entrevistadas.....	74
Quadro 22 - Fatores Considerados para a Internacionalização	76
Quadro 23 - Modos de Entrada.....	78
Quadro 24 - Estrutura de Internacionalização	80
Quadro 25 - Planejamento de Exportação	81
Quadro 26 - Estratégia de Posicionamento/Promoção	83
Quadro 27 - Estratégia de Marca	84
Quadro 28 - Quadro Síntese das Estratégias de Internacionalização.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Emprego na Indústria Calçadista por Estado – 2020	15
Tabela 2 - Estabelecimentos da Indústria Calçadista por Estado – 2019	15
Tabela 3 - Principais Produtores e Consumidores Mundiais (2015-2019) /Milhões de Pares.....	60
Tabela 4 - Principais Exportadores Mundiais de Calçados 2015-2019 (Pares/US\$).	62
Tabela 5 - Principais Importadores Mundiais de Calçados 2015-2019 (Milhões Pares/US\$).....	64
Tabela 6 - Municípios que mais empregaram na Indústria Calçadista Brasileira 2020	68

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRAZILIAN FOOTWEAR	Programa de Promoção às Exportações de Calçados
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PEIEX	Programa de Qualificação para Exportação
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do Problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Surgimento da Orientação para o Mercado	19
2.1.1 Orientação para o Mercado.....	20
2.1.2. Orientação para o Mercado Externo	22
2.2 Internacionalização de Empresas	25
2.3 Teorias da Internacionalização	27
2.3.1 A Escola de Uppsala	27
2.3.2 Paradigma Eclético de Produção	30
2.4 Estratégia	31
2.5 Os Modos de Entrada no Mercado Internacional	34
2.5.1 Os Modos de Exportação	36
2.5.2 Os Modos Contratuais.....	38
2.5.3 Os Modos de Investimento.....	39
2.6 O Ambiente de Marketing Internacional	41
3 METODOLOGIA	46
3.1 Delineamento da Pesquisa	46
3.2 Definições de Unidade-Caso	47
3.3 Técnica de Coleta de Dados	47
3.3.1 Dados Primários.....	48
3.3.2 Dados Secundários	52
3.4 Técnica de Análise de Dados	53
3.4.1 Categorias de Análise de Conteúdo	54
3.5 Limitações do método	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 Setor Calçadista Brasileiro	57
4.1.1 História do Setor Calçadista Brasileiro	57

4.1.2 Panorama do Mercado Calçadista	60
4.1.3 Panorama do Mercado Calçadista - Polo do Vale do Rio dos Sinos.....	64
4.1.4 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS.....	68
4.2 Empresas Seleccionadas	73
4.2.1 Análise das Entrevistas	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1 Limitações do Estudo	91
5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras	91
REFERÊNCIAS.....	92

1 INTRODUÇÃO

A estratégia é um tema de grande relevância para as organizações. É através da escolha e implementação de uma boa estratégia que as empresas sobrevivem e prosperam. (BARNEY, 2017). Todos os processos e decisões de uma empresa, desde as mais simples até as decisões mais complexas, como entrar em um novo mercado, exigem uma boa compreensão da estratégia da empresa.

Segundo Silva (2019), apesar da definição de uma boa estratégia ser o fator decisivo para que a empresa sobreviva e prospere, ainda existem dúvidas referente a sua definição e muitos autores se dedicam, através da pesquisa, tanto teórica como prática, no aprofundamento do tema.

Para Mintzberg (2007), a melhor definição de estratégia é do autor Kenneth Andrews, que define a estratégia de uma empresa através dos padrões de decisão, revelando e determinando seus objetivos, propósitos e produzindo as principais políticas e planos para alcançar esses objetivos.

Barney e Hesterly (2011, p.4) são diretos: “A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagem competitiva.” Ou seja, uma boa estratégia deve ganhar vantagens competitivas, além de sobreviver. Nesse sentido, tanto a eficácia operacional como a estratégia são fundamentais para o desempenho superior das empresas, ou seja, a eficácia operacional significa que o desempenho da empresa deverá ser melhor do que o desempenho da empresa rival, trazendo uma vantagem competitiva seja por utilizar melhor os insumos, desenvolver os produtos com maior rapidez, diminuir os defeitos dos produtos, entre outros. (BARNEY; HESTERLY, 2011). Além disso, o posicionamento estratégico da empresa faz com que as empresas desempenhem atividades diferentes das empresas rivais. (PORTER, 1999).

Portanto, para a inserção das empresas no mercado internacional é necessário estabelecer os tipos de estratégias de entrada, alinhada com os objetivos, recursos e tipo de porte de cada empresa. Com base nas considerações anteriores, esse trabalho tem por objetivo propor uma análise e apresentar as principais estratégias de internacionalização das empresas, de pequeno, médio e grande porte, do setor calçadista, localizadas no Vale do Rio dos Sinos. Nesse

sentido, o presente estudo busca demonstrar de que maneira as empresas calçadistas, mobilizam suas estratégias de internacionalização.

Por consequência, este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresentamos o tema, a definição do problema, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo é apresentado uma revisão teórica sobre empresas orientadas para o mercado, estratégias de internacionalização e ambiente de marketing internacional. Para tanto, essa revisão engloba conceitos de orientação para o mercado externo, internacionalização de empresas e os modos de entrada no mercado internacional. No capítulo seguinte, são apresentados os métodos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa. No quarto capítulo, é realizada a apresentação e a análise dos resultados. Por fim, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

1.1 Definição do Problema

Neste estudo buscaremos compreender de que forma as empresas calçadistas de pequeno, médio e grande porte, localizadas no Vale do Rio dos Sinos, mobilizam suas estratégias internacionalmente. Levaremos em consideração as teorias específicas de cada tema proposto. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), o estado do Rio Grande do Sul, em 2020, estava entre o segundo maior produtor de calçados, em quantidade de pares, com 21,2% de participação de mercado. No entanto, o estado vem perdendo representatividade na produção brasileira ao longo dos anos, ou seja, o volume da produção de calçados neste polo vem desacelerando. (ABICALÇADOS, 2021). Esse resultado, passa por inúmeras dificuldades referente as crises econômica e sanitária, a pandemia ocasionada pelo Covid-19, que afetou fortemente a indústria calçadista, e pela fragilidade da competitividade da economia local e nacional no mercado externo.

Contudo, destacamos que o setor calçadista é considerado de suma importância para a economia brasileira. Em 2020, foram produzidos R\$ 763,7 milhões de pares de calçados, R\$ 93,8 milhões de pares foram exportados para mais de 160 países, gerando em valor R\$ 658,3 milhões de exportação. O setor, em 2020, contava com 5,6 mil empresas calçadistas espalhadas por todo o território

brasileiro, empregando aproximadamente 247,4 mil pessoas. (ABICALÇADOS, 2021).

Apesar da importância do setor para a economia brasileira, algumas empresas calçadistas tiveram que se adaptar e criar estratégias de internacionalização.

Sendo assim, a questão que norteia a pesquisa é:

De que forma as empresas calçadistas selecionadas de pequeno, médio e grande porte, do Vale do Rio dos Sinos, mobilizam suas estratégias de internacionalização?

Para esse estudo, iremos utilizar a classificação do porte das empresas de acordo com a definição do SEBRAE. O quadro 1 apresenta a classificação, de acordo com o número de colaboradores.

Quadro 1 - Porte das Empresas

Porte da Empresa	Quantidade de Colaboradores Indústria
Pequeno	De 20 a 99
Médio	De 100 a 499
Grande	500 ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE - Anuário do Trabalho (2013, p.17).

1.2 Objetivos

Diante do exposto nos tópicos, anteriormente, o estudo pretende atingir os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar e analisar as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas selecionadas de pequeno, médio e grande porte, do Vale do Rio dos Sinos.

1.2.2 Objetivos Específicos

O presente estudo tem por objetivos específicos abordar os seguintes pontos:

- a) caracterizar o cenário calçadista brasileiro ao longo do período (2016-2020);
- b) identificar os impactos das estratégias de internacionalização das empresas selecionadas de pequeno, médio e grande porte;
- c) compreender as principais estratégias de internacionalização, a partir de pesquisa empírica, junto as empresas selecionadas, localizadas no polo do Vale do Rio dos Sinos.

1.3 Justificativa

As estratégias de internacionalização das empresas tornam-se cada vez mais relevantes para as empresas, para ampliar seu *market share* e, principalmente, para sobrevivência. Costa e Santos (2011, p.85), acreditam que as empresas, independente do porte, tendem a se internacionalizar.

Mesmo empresas menores tendem, à medida que crescem, a recorrer cada vez mais ao mercado internacional, seja para galgar novos mercados, seja para importar insumos para se manterem competitivas. Ainda, há empresas que fabricam os mesmos produtos em outras partes do mundo e os comercializam no seu país de origem.

Portanto, a competitividade da empresa é ampliada, assim como seu *market share*.

O setor calçadista, escolhido para a realização da pesquisa, é de extrema importância para a economia brasileira, conforme mencionado anteriormente, pois além do volume de produção, consumo nacional e exportação, em 2020, empregava aproximadamente 247,4 mil pessoas.

Em relação ao estado do Rio Grande do Sul, no mesmo ano, a indústria calçadista empregava 75,7 mil pessoas, ou seja, 30,6% de empregos do setor calçadista concentravam-se no estado do Rio Grande do Sul. (ABICALADOS, 2021). A tabela 1, a seguir, demonstra a distribuição, por estados, dos empregos no setor calçadista brasileiro, em 2020.

Tabela 1 - Emprego na Indústria Calçadista por Estado – 2020

Estado	Mil	Participação %
Rio Grande do Sul	75,7	30,6%
Ceará	58,9	23,8%
Bahia	27,1	11,0%
Minas Gerais	26,4	10,7%
São Paulo	25,5	10,3%
Paraíba	15,0	6,1%
Santa Catarina	5,5	2,2%
Paraná	4,0	1,6%
Sergipe	3,6	1,5%
Mato Grosso do Sul	1,5	0,6%
Outros	4,3	1,7%
Brasil	247,4	100%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Além disso, em 2019, último dado da Relação Anual de Informação Social (RAIS), o Brasil contava com 5,6 mil empresas do setor calçadista e o estado do Rio Grande do Sul apresentava o maior número de empresas com 33,8% do total, como é possível observar na tabela 2. (ABICALÇADOS, 2021).

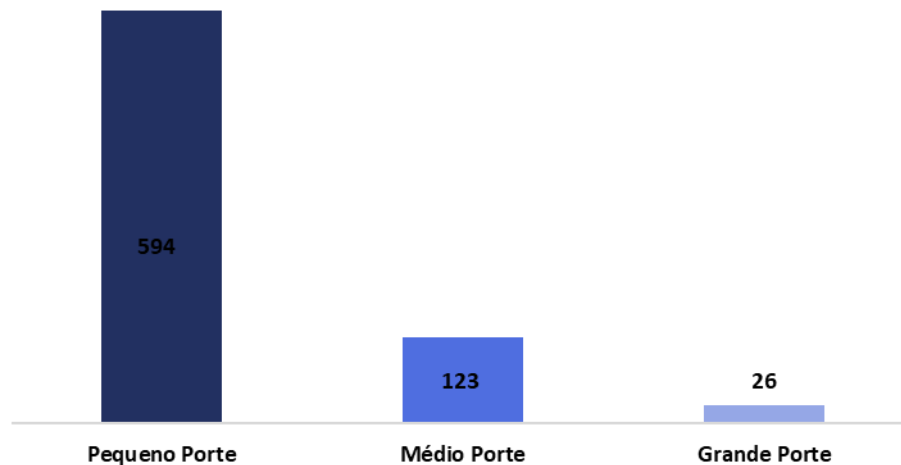
Tabela 2 - Estabelecimentos da Indústria Calçadista por Estado – 2019

Estado	Número de Estabelecimentos	Participação
Rio Grande do Sul	1.901	33,8%
São Paulo	1.764	31,4%
Minas Gerais	953	16,9%
Ceará	222	3,9%
Santa Catarina	208	3,7%
Goiás	135	2,4%
Paraná	104	1,8%
Bahia	101	1,8%
Paraíba	68	1,2%
Rio de Janeiro	30	0,5%
Outros	139	2,5%
Total	5.625	100%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Em relação ao número de empresas, por porte, no estado do Rio Grande do Sul, em 2019, temos os seguintes dados:

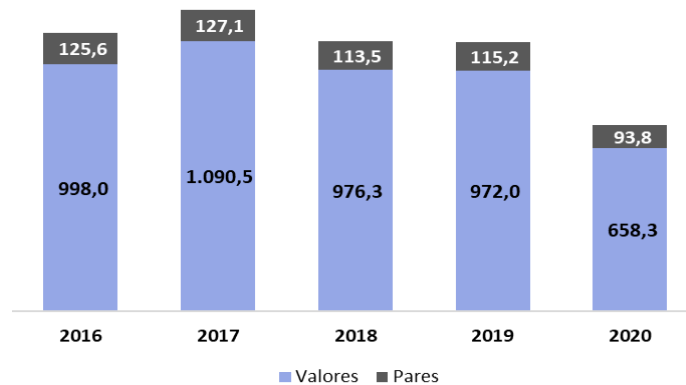
Gráfico 1 - Quantidade de Empresas por Porte - Rio Grande do Sul (2019)



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da RAIS/CAGED (2021).

Em relação ao número de empresas por porte, é possível observar que 80% das empresas são de pequeno porte, 17% são empresas de médio porte e apenas 3% são empresas de grande porte. Para determinar o número de empresas por porte, foi realizada a classificação do SEBRAE. Portanto, as microempresas não foram consideradas. Dessa maneira, as empresas de pequeno, médio e grande porte totalizam 743. Referente a exportação brasileira de calçados, nos últimos anos, tanto em valores como em pares, é possível observar uma queda ao longo dos anos. O gráfico 2 apresenta as exportações de calçados, 2016-2020, tanto em valores como em pares.

Gráfico 2 - Exportações de Calçados 2016-2020 (US\$ e US\$ de pares).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Nos anos analisados, 2016-2020, percebe-se que o pico das exportações de calçados foi registrado em 2017 quando o Brasil atingiu o patamar superior a US\$ 1 bilhão, ou seja, exportou US\$ 1,09 bilhão de calçados. No entanto, no último ano da análise, em 2020, as exportações foram de US\$ 658,3 milhões. Ou seja, uma queda de 15,5%, em relação ao ano de 2017. (ABICALÇADOS, 2021).

É notável que o setor calçadista brasileiro vem enfrentando uma desaceleração gradual ao longo dos anos. Alguns fatores foram fundamentais para essa desaceleração, tais como a abertura comercial, na década de 1990, a crise financeira de 2008, além da crise econômica e política que vem devastando o Brasil desde 2014. Porém, a crise sanitária que estamos vivendo, desde o final de 2019 e início de 2020, afetou consideravelmente a indústria calçadista brasileira. (FROEHLICH,2006; JARDIM, 2010; ABICALÇADOS, 2021).

Desta maneira, as empresas do setor calçadista necessitam criar alternativas e estratégias de internacionalização, para se posicionar perante a crise instalada mundialmente. Nesse sentido, para empresas de pequeno, médio e grande porte que buscam um crescimento de mercado, cruzar as fronteiras em busca de novos mercados pode ser uma boa alternativa. Este estudo visa apresentar as estratégias de internacionalização, para que as empresas que estejam almejando o mercado internacional possam apoiar-se.

Portanto, no âmbito acadêmico, esta pesquisa visa contribuir e aprofundar o tema de internacionalização de empresas, assim como suas estratégias, comparando as empresas de pequeno, médio e grande porte. Com efeito, irá proporcionar uma compreensão de quais foram as estratégias utilizadas pelas

empresas nesse período, servindo como ferramentas de análises para algumas empresas do setor calçadista brasileiro planejar suas estratégias de internacionalização, inclusive, incentivar empresas a cruzar fronteiras.

Sintetizando, este estudo torna-se relevante pelas seguintes razões:

- a) identificação das estratégias de internacionalização das empresas de pequeno, médio e grande porte;
- b) possibilidade de comparação entre os portes das empresas;
- c) contextualização do setor calçadista brasileiro e do Polo do Vale do Rio dos Sinos;
- d) possibilidade de apoio para empresas que estão no início do processo de internacionalização;
- e) oportunidade de explorar o conceito de internacionalização.

Em relação a viabilidade deste estudo, justifica-se pelos dados do setor estarem disponíveis nos sites e plataformas oficiais, institucionais e governamentais, juntamente com as informações coletadas das empresas selecionadas de pequeno, médio e grande porte. O próximo capítulo apresenta o referencial teórico, a respeito do tema proposto no estudo, o qual irá apresentar sustentação para o presente projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais conceitos sobre os temas relevantes para o estudo. Dessa maneira, na primeira seção, será apresentado o surgimento e as orientações das empresas voltadas para o mercado e para o mercado externo. Em seguida, será demonstrado os conceitos de internacionalização de empresas, as teorias de internacionalização e suas estratégias. Além dos modos de entrada no mercado internacional, ou seja, os modos de exportação, os modos contratuais e os modos de investimentos. Para finalizar, será apresentado o ambiente de marketing internacional.

2.1 Surgimento da Orientação para o Mercado

O foco das organizações, no período que antecedeu a Segunda Guerra Mundial, era voltado para as vendas. Nesse período, as empresas estavam preocupadas apenas com o volume das vendas dos seus produtos que traziam lucratividade para a empresa. Portanto, nessa época, não havia preocupação com o consumidor. O período pós-guerra é marcado por mudanças significativas, e uma delas é a substituição do foco das organizações, que passa a ser o consumidor e a sua satisfação. (GARRIDO, 2007). Posteriormente, diversos autores enfatizam a importância que a empresa precisa ter com o mercado que está inserida. Além disso Urdan e Rocha (2006, p. 55), citam autores que deram ênfase nesse processo, conforme segue:

[...] McKitterick (1957) deu realce a uma filosofia organizacional centrada no entendimento e atendimento das necessidades e dos desejos dos consumidores, que chamou de “conceito de gerência de marketing”. A idéia de que as empresas, para sua sobrevivência e sucesso, teriam de orientar-se para o mercado difundiu-se com o manifesto “Miopia em marketing”, de Theodore Levitt, publicado em 1960 na Harvard Business Review.

No próximo subcapítulo será apresentado o início dos estudos da orientação para o mercado, assim como os principais autores desse tema.

2.1.1 Orientação para o Mercado

Pesquisas e trabalhos a respeito de orientação para o mercado vêm sendo estudados a partir das décadas de 1980 e 1990, ampliando os objetivos das empresas e direcionando o foco para o cliente e mercado. Essa orientação voltada para o cliente e mercado é conhecida como *marketing concept*. (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006).

Garrido (2007) argumenta em sua tese que, o conceito de *marketing concept* passou por uma reformulação, pois não apresentava uma prática de gerenciamento de negócios por haver pouco conhecimento a respeito de organizações orientadas para o mercado. Dessa maneira, foi necessário buscar conhecimento com foco no cliente, concorrente e mercado como questões fundamentais para a conquista da vantagem competitiva ao longo prazo. No quadro a seguir, será apresentado um breve conceito de orientação para o mercado, na visão dos autores Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Matsuno e Mentzer (2000).

Quadro 2 - Características da Orientação para o Mercado

Autores	Características
Kohli e Jaworski	Os autores indicam três pilares (a respeito do <i>marketing concept</i>): foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade; Usam o termo orientação para o mercado significando a implementação do <i>marketing concept</i> ; Acessada por três construtos de igual importância: geração de inteligência, disseminação de inteligência e ação de resposta.
Narver e Slater	Cultura gerencial capaz de gerar valor para o consumidor e vantagem competitiva sustentável; Apresentam três componentes comportamentais: orientação para o consumidor, para o concorrente e coordenação interfuncional. Foco ao longo prazo e lucratividade; Os componentes do construto são relacionados entre si.
Matsuno e Mentzer	Examinam a relação entre orientação para mercado e <i>performance</i> por diferentes estratégias; Estudam quatro posicionamentos estratégicos: defenders, prospectors, analyzers e reactors; Para os autores a implementação de uma estratégia é relacionada a um processo de adaptação organizacional ao ambiente de mercado.

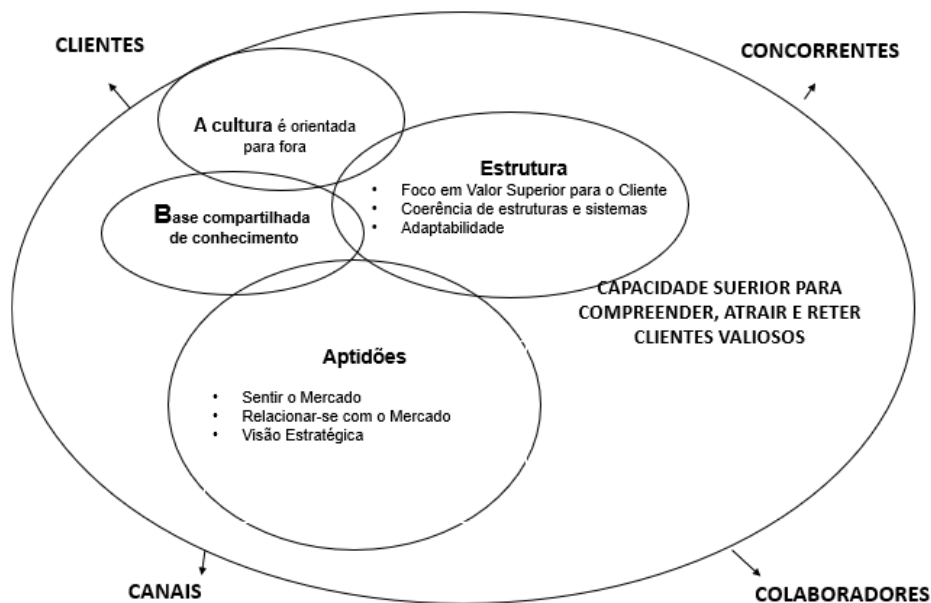
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Garrido (2007).

É notável que a orientação para o mercado, torna-se uma necessidade estratégica para a empresa. A empresa precisa de disciplina para escolher as melhores estratégias e implementá-las de forma coesa. De acordo com Day (2001, p.11),

Somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado.

De um modo geral, destaca-se a importância de obter grandes benefícios em empresas orientadas para o mercado. A adequação de empresas para o mercado, poderá trazer vantagens duradouras, contribuindo, assim, para o desempenho geral da empresa. Para explicitar os elementos de orientação para o mercado, será apresentada a figura 1, a seguir, conforme abordado por Day (2001):

Figura 1 - Os Elementos de uma Orientação para o Mercado



Fonte: Adaptado de Day (2001, p.20).

Conforme demonstrado na figura 1, a base compartilhada de conhecimento apoia os três elementos: cultura, estrutura e aptidões. É através desse conhecimento que é construído um relacionamento com o cliente e o comprometimento dos colaboradores com as necessidades do mercado. Segundo o

autor, a principal vantagem das organizações voltadas para o mercado é o aumento do lucro, devido ao melhor desempenho.

Além disso, Day (2001), sugere algumas indicações de benefícios da orientação para o mercado:

- a) eficiência superior em custos e investimentos: a organização está mais apta para identificar e manter seus clientes lucrativos e conhece o retorno de seus investimentos em marketing;
- b) satisfação dos funcionários: funcionários satisfeitos é o mesmo que clientes satisfeitos - efeito causa e consequência;
- c) preço mais alto: preço melhor;
- d) aumento de receita: capacidade superior para prever mudanças nas exigências do mercado, aliado ao direcionamento mais eficaz, deve-se trazer mais benefícios;
- e) neutralização da concorrência: com clientes satisfeitos a organização cria barreiras às mudanças, dificultando mudanças.

Considerando os conceitos das empresas orientadas para o mercado, torna-se de suma importância apresentar os conceitos de orientação para o mercado externo e suas especificidades, que serão apresentados no subcapítulo seguinte.

2.1.2. Orientação para o Mercado Externo

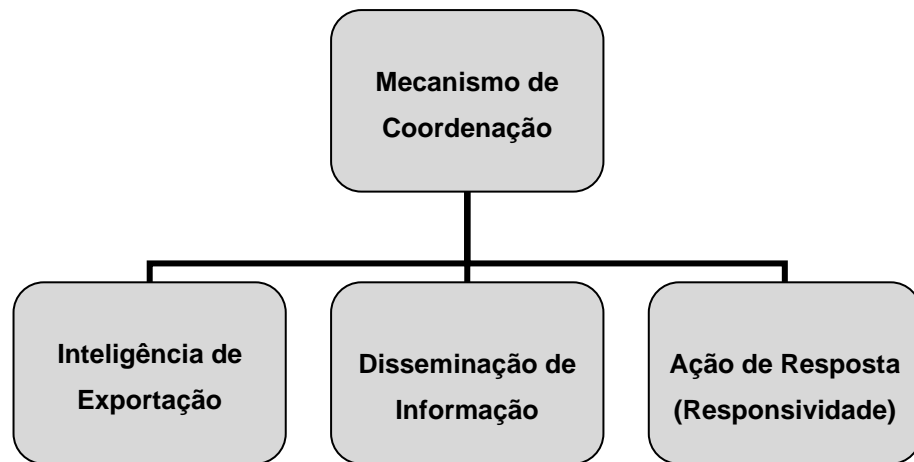
No final da década de 1990, ressurgem as pesquisas com orientação para o mercado externo. Garrido, Larentis e Rossi (2006), descrevem que, os estudos que obtiveram destaques, em meados da década de 1990 e início dos anos 2000, são os estudos de Cadogan e Diamantopoulos (1995).

Para os autores, as empresas que estão inseridas no mercado internacional estão expostas a um número de forças ambientais diferentes das empresas que estão inseridas no mercado doméstico. Nesse sentido, as empresas sofrem diferenças legais, políticas, econômicas, competitivas, tecnológicas, socioculturais, além das diferenças geográficas e de estruturas de distribuição.

Porém, apenas em 1999 surgiu um modelo conceitual e operacional de orientação para o mercado externo. De acordo com os estudos de Cadogan et al.

(1999), esse modelo consiste em três componentes comportamentais e de uma dimensão integrativa. (MACERA; URDAN, 2004). Para os autores Macera e Urdan (2004), inteligência de exportação, disseminação de informações e responsividade fazem parte dos componentes comportamentais, assim como o mecanismo de coordenação, engloba a dimensão integrativa. O modelo conceitual, que compõem os componentes comportamentais e o mecanismo de coordenação, está sintetizado na figura 2.

Figura 2 - Modelo de Orientação para o Mercado Externo



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados de Garrido (2007).

Através do modelo conceitual, os autores Cadogan et al. (1999), desenvolveram quatro construtos para mensurar a orientação para o mercado externo. Esses construtos foram mensurados com foco nos consumidores e concorrentes internacionais e nas mudanças ambientais. (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006).

No quadro 3, serão apresentados os quatro construtos e as principais características.

Quadro 3 - Construtos: Principais Características

Construto	Principais características
<p>Geração de Inteligência Exportadora (Composto por 11 itens)</p>	<p>Busca revisar os prováveis efeitos das mudanças no ambiente para o qual a organização exporta;</p> <p>Interação das áreas funcionais da organização com consumidores internacionais;</p> <p>Pesquisa periódica de qualidade de serviços e produtos;</p> <p>Alta gerência envolve-se regularmente com os clientes no exterior.</p>
<p>Disseminação da Inteligência Exportadora (Composto por 18 itens)</p>	<p>Todas as atividades que partilham informações do mercado externo pela organização;</p> <p>Relacionamento do pessoal de marketing internacional com as demais áreas da organização;</p> <p>Envolvimento da alta gerência no processo de disseminação das informações do mercado externo.</p>
<p>Ação de Resposta à Inteligência de Mercado Externo (composto por 17 itens)</p>	<p>Implementação de todas as ações de resposta para a inteligência que foi gerada e disseminada;</p> <p>Esforços para a revisão das linhas de produtos em sintonia com as necessidades dos consumidores internacionais;</p> <p>Ações para a correção de problemas detectados a partir dos contatos com os consumidores internacionais;</p> <p>Estratégias orientadas para a satisfação dos consumidores.</p>
<p>Mecanismo de Coordenação (Composto por 25 itens)</p>	<p>Diversos temas inter-relacionados;</p> <p>Relacionamento do pessoal da área internacional com as demais áreas;</p> <p>Cultura organizacional enfatizando responsabilidade;</p> <p>Nível de comprometimento de todas as áreas funcionais com as atividades de exportação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Garrido et al. (2006).

Ressalta-se a importância de verificar a aplicabilidade dos construtos, apresentados e validados pelos autores, em organizações brasileiras. É notável a carência, na literatura brasileira, a respeito de estudos referente a orientação para o mercado externo. Nesse sentido, será possível analisar se as empresas calçadistas, selecionadas do Vale do Rio dos Sinos, estão orientadas para o mercado externo. A seguir, serão apresentados os conceitos de internacionalização de empresas.

2.2 Internacionalização de Empresas

São vários os conceitos definidos para o termo de internacionalização, pois vários autores vêm, ao longo dos anos, estudando esse tema e por consequência, encontramos na literatura vários conceitos. Além disso, o interesse das organizações em cruzar as fronteiras em busca de novos mercados, vem aumentando, gradativamente. (SCHENKEL, 2007). Para Lima (2015), a internacionalização faz parte do desenvolvimento das nações, pois além de gerar fluxo de capital, existe uma troca de mercadorias, de cultura, especialização e expansão de mercado. Para complementar, Monticelli (2013) descreve na sua dissertação que a internacionalização é um meio das empresas realizarem transações através de exportação e importação.

A internacionalização de empresas tornou-se primordial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Para Schilling (2007), o conceito de internacionalização pode ser definido como um processo crescente e contínuo de operações de empresas com países fora de sua base de origem. Nesse sentido, a motivação de internacionalização de uma organização deve estar associada a trazer uma vantagem competitiva, conforme cita os autores Machado e Roth (2014). Para os autores, as motivações buscam o crescimento e a perenidade da empresa de maneira lucrativa.

Existem as motivações proativas e as motivações reativas, conforme será demonstrado no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Motivações Proativas e Reativas de Internacionalização

Motivações	Características
Proativas	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir tecnologia no exterior; - Parcerias; - Aperfeiçoamento dos produtos; - Melhorar o controle da cadeia de valor; - Necessidade de Crescimento; - Melhorar a imagem da empresa;
Reativas	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir riscos; - Quedas nas vendas; - Capacidade ociosa; - Imposição dos concorrentes; - Crises internas; - Desaquecimento do mercado doméstico;

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Machado e Roth (2014).

Para Mèrcher (2021), são muitas as motivações para as empresas buscarem a internacionalização. Nesse sentido, o autor destaca o aumento do *market share* e o desenvolvimento da comunidade local.

Os autores acima referenciados, acreditam que a internacionalização é de suma importância para o desenvolvimento tanto das empresas como para o entorno que a empresa está localizada. (MACHADO; ROTH, 2014). Através da internacionalização é possível aprimorar os produtos das empresas, aumentar a participação no mercado, além de obter vantagem competitiva. Para Atsumi, Vilella e Freitas (2007.p. 1):

A internacionalização de uma empresa pode ser entendida como um processo crescente e continuado de atuação desta em outros países que não o de sua origem, de forma que parte do seu faturamento seja proveniente do exterior.

A seguir, serão apresentadas as teorias da internacionalização e as estratégias utilizadas pelas empresas.

2.3 Teorias da Internacionalização

As teorias da internacionalização dividem-se em grupos e, pode-se dizer que, ao longo dos anos, as teorias tradicionais foram desenvolvidas por diversos autores e sob perspectivas variadas. Garrido (2007), descreve, em sua tese, a possibilidade de dividir, as teorias a respeito da internacionalização, em dois grandes grupos. Nesse sentido, será apresentado, a seguir, o modelo da Escola de Uppsala, enfoque organizacional, e o Paradigma Eclético de Produção, enfoque econômico.

2.3.1 A Escola de Uppsala

O modelo de internacionalização da Escola de Uppsala ou escola Nórdica de Negócios, como também é conhecida, foi desenvolvido através de estudos realizados em quatro empresas suecas. Os pesquisadores (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990) desenvolveram esse modelo com base nas empresas, ou seja, analisando as escolhas de mercados e as formas de entrada das empresas no mercado internacional. A principal definição dessa teoria, é que a internacionalização da firma, seja por exportações ou por investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. (HEMAIS; HILAL, 2003).

As empresas suecas, Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo, apresentavam características comuns no processo de internacionalização, ambas se desenvolveram em mercados internacionais, investindo recursos sequenciais e o montante investido dependia do grau de conhecimento da empresa em relação ao mercado-alvo. (LIMA, 2015). Os autores tiveram como base, para desenvolver o modelo da escola de Uppsala, a Teoria do Crescimento da Firma e a Teoria Comportamental da Empresa.

De acordo com Garrido (2007, p. 42),

O processo de internacionalização segue um procedimento incremental, não sendo, portanto, resultado de uma estratégia ótima de alocação de recursos originada de análises comparativas das alternativas para mercados estrangeiros.

É possível destacar três características desse modelo, conforme apresentado a seguir:

- a) o principal obstáculo é a falta de conhecimento nos processos de internacionalização;
- b) o conhecimento necessário para a internacionalização é adquirido através da observação das empresas nos mercados-alvo;
- c) internacionalização é realizada de forma gradual.

Garrido (2007), destaca que nesse modelo, as empresas se internacionalizam a partir de seu crescimento no mercado doméstico e os mercados-alvo selecionados pelas empresas, inicialmente, apresentam uma maior proximidade com a localização da empresa.

Para complementar, os autores Johanson e Vahlne, citam dois conceitos que podem explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. Esses conceitos são entendidos como o estado do modelo. (LIMA, 2015). A figura 3, a seguir, apresenta a dinâmica do modelo.

Figura 3 - Dinâmica do Modelo Uppsala



Fonte: Lima (2015) apud Guimarães (2007) a partir de Johanson e Vahlne (1977).

No entanto, existem críticas de vários autores referente ao modelo tradicional de Uppsala. A principal crítica é relacionada aos primeiros estágios do modelo, pois algumas empresas podem pular essas etapas. (GARRIDO, 2007). A seguir, será apresentada as principais críticas ao modelo da Escola de Uppsala.

Quadro 5 - Críticas à Escola de Uppsala

Autores	Críticas à Escola de Uppsala
Johnson e Vahlne (1990)	Maior poder explanatório somente para estágios iniciais do processo de internacionalização, não sendo suficiente para explicar estágios mais avançados de internacionalização.
Reid (1983) (in Hemais e Hilal, 2002)	O modelo proposto pela escola de Uppsala é demasiado geral, não contemplando a heterogeneidade de recursos e oportunidades do mercado.
Stubbart (1992) (in Hemais e Hilal, 2002)	Não considera a possibilidade dos gestores fazerem escolhas estratégicas referente ao processo de internacionalização.
Pedersen (1999) (in Hemais e Hilal, 2002)	Não considera todas as possibilidades de formas de entrada em mercados internacionais.
Withelock (2002)	Não considera determinantes estratégicos, como os diferentes efeitos da indústria e concorrência.

Fonte: Garrido (2007, p.43).

No modelo de internacionalização da Escola de Uppsala, é possível concluir que, a consequência da internacionalização está praticamente vinculada ao crescimento da empresa no mercado doméstico, além do conhecimento e proximidade do mercado-alvo. No entanto, conforme o quadro 5, existem muitas críticas à Escola de Uppsala. É possível destacar, resumidamente, que o modelo não prevê determinantes estratégicos como, por exemplo, não considera a possibilidade da equipe realizar escolhas estratégicas relacionadas ao processo de internacionalização. (GARRIDO, 2007). Através do próximo quadro, será demonstrado, resumidamente, as principais características do modelo de internacionalização da Escola de Uppsala e Escola Nórdica.

Quadro 6 - Características da Escola de Uppsala/Nórdica

Enfoque	Teoria	Principal autor	Ideia básica	Força motora
Organizacional	Escola de Uppsala	J. Johanson J.E. Vahlne	Distância Psíquica, internacionalização incremental e formação de networks.	Envolvimento crescente, partindo do aumento de conhecimento sobre localização.
	Escola Nórdica	S. Andersson	O empreendedor é o fator mais importante na escolha do modo de entrada.	Papel do empreendedor como fundamental na internacionalização.

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de Mèrcher (2021).

2.3.2 Paradigma Eclético de Produção

De acordo com Kovacs (2007), o paradigma eclético de produção explica a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional, com base em vantagens. São considerados três grupos de vantagem, denominados de vantagens específicas de propriedade, vantagens de internalização e vantagens locacionais.

As vantagens específicas de propriedade, podem ser de natureza estrutural e estão relacionadas com à propriedade ou com algum ativo. Já as vantagens específicas de propriedade transacional, estão relacionadas a tirar proveito das imperfeições do mercado. Em relação as vantagens de internalização, podemos dizer que elas estão relacionadas com a capacidade das empresas em transferir ativos para mercados internacionais. No que diz respeito as vantagens locacionais, podemos destacar à atratividade de produção no mercado internacional (SHILLING, 2007).

A seguir, no quadro 7, será demonstrado, resumidamente, as características do conceito do paradigma eclético de produção.

Quadro 7 - Características do Paradigma Eclético de Produção

Enfoque	Teoria	Principal autor	Ideia básica	Força motora
Econômico	Paradigma Eclético	J. Dunning	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade, localização e internalização	Uso da propriedade, localização e internalização no processo de internacionalização da empresa

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de Mèrcher (2021).

Garrido (2007, p. 44), descreve o seguinte em sua tese,

A análise conjunta desses três grupos de vantagem determina o arranjo de produção no exterior (DUNNING 1980 e 1988). O modelo explica somente os arranjos produtivos no exterior, não contemplando os demais arranjos de internacionalização.

É possível destacar que, de acordo com o paradigma eclético, as empresas teriam a exportação como a única forma de entrada no mercado internacional. Porém, as empresas podem escolher vários modos de entrada no mercado internacional. Após a organização decidir por ingressar no mercado internacional, as estratégias devem ser traçadas cuidadosamente.

2.4 Estratégia

Não existe, na literatura, um único conceito de estratégia, pois muitos autores utilizam o termo de maneira diferente. Alguns autores relacionam a estratégia com metas e objetivos, assim como outros fazem a separação desse conceito. (MINTZBERG et al., 2007). Para Baumhardt (2008), esse fato ocorre devido a heterogeneidade demonstrada pelo desempenho das empresas. O interesse sobre o tema estratégia, teve uma maior relevância no final dos anos de 1950. Uma das principais características é a sua habilidade de mudar, pois o processo de implementação da estratégia é dinâmico e ajustável. (PEREIRA; SILVA; LOPES, 2014).

O quadro 8, a seguir, irá apresentar o conceito de estratégia, definido por vários autores.

Quadro 8 - Conceito de Estratégia

Autores	Definição
Andrews	Compreende a definição dos produtos e mercados em termos formais nos quais pretende atuar, buscando explicitar os seguintes pontos: função, forma de comercialização, público-alvo, mercado preferencial, preço e produto.
Porter	Consiste na busca de uma posição competitiva favorável (lucrativa e sustentável).
Ferreira	Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos.
Ansoff e McDonnell	Regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização.
Mintzberg	Trata-se de uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um processo formalizado e articulador de resultados.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Baumhardt (2008) e Pereira, Silva e Lopes (2014).

Para complementar, Mintzberg et al. (2007), afirma que

[...] estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil.

É nesse contexto que o autor apresenta as várias definições de estratégia, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Essas definições serão apresentadas com base em Mintzberg et al. (2007, p. 20-23):

- a) estratégia como plano: Existe uma ação definida para cada contexto;
- b) estratégia como pretexto: a estratégia pode ser vista como um pretexto ou uma manobra para superar o concorrente;
- c) estratégia como padrão: é considerada como estratégia padrão, pois define um padrão em uma corrente de ações;

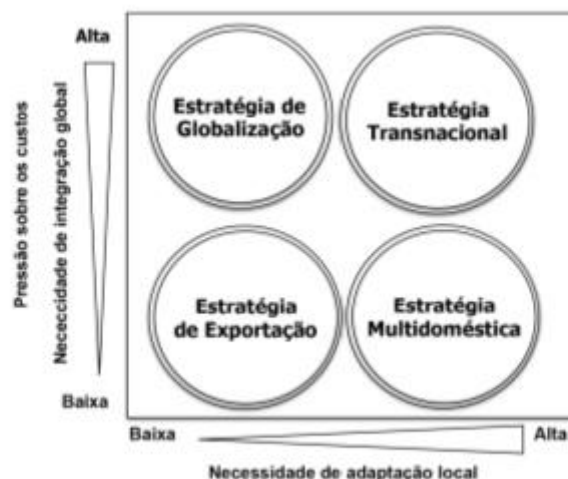
- d) estratégia como posição: Posiciona a empresa em seu ambiente (harmonização entre empresa, interno, e ambiente, externo);
- e) estratégia como perspectiva: visão interna da organização e de seus estrategistas de maneira mais ampla.

Esses conceitos propostos pelo autor se inter-relacionam, possibilitando o entendimento mais abrangente de estratégia. (BAUMHARDT, 2008).

Conseqüentemente, com a economia globalizada, as oportunidades e os desafios aumentaram consideravelmente, pois com a globalização bens, serviços, pessoas e ideias cruzam as fronteiras livremente. As empresas tornaram-se competitivas e começaram, a partir da economia globalizada, a planejar estratégias de internacionalização e a avaliar melhor os mercados que desejam competir. (PORTER, 1999). Portanto, as organizações devem analisar vários fatores e traçar estratégias de internacionalização.

De acordo com Mações (2017), os gestores podem lançar as empresas ao mercado internacional através, basicamente, de quatro estratégias distintas. As estratégias definidas pelo autor são de exportação, multidoméstica, transnacional e global, que estão representadas pela figura 4.

Figura 4 - Estratégias de Internacionalização



Fonte: Mações (2017).

Para o autor, a empresa adota uma estratégia de exportação quando o foco maior é o mercado doméstico, porém exporta alguns produtos para mercados selecionados. Empresas que estão focadas em competição global e economia de escala são caracterizadas como empresas com estratégias de globalização. As empresas com estratégias multidomésticas, enfatizam apenas a concorrência doméstica e as estratégias transnacionais são empresas que combinam tanto estratégias de globalização como estratégias multidomésticas. (MAÇÃES, 2017).

Em suma, percebe-se a importância de adotar uma boa estratégia de internacionalização, que esteja de acordo com os ideais da organização e que de alguma maneira as empresas obtenham vantagens competitivas.

Verifica-se, portanto, a importância de apresentar na próxima seção, os modos de entrada no mercado internacional.

2.5 Os Modos de Entrada no Mercado Internacional

As empresas devem escolher o modo de entrada no mercado internacional, segundo Lima (2015), essa é a primeira decisão e uma das mais importantes. É através da escolha dos modos de entrada no mercado internacional que a empresa efetiva sua internacionalização. Portanto, a escolha da estratégia de entrada no mercado internacional requer planejamento, análise e muito cuidado. De acordo com Marchado e Roth (2014, p.37):

Escolher um modo de entrada em mercados externos, para que uma empresa inicie sua atividade internacional ou para expandir-se em um determinado mercado, é uma das decisões estratégicas mais importantes que uma empresa tem de fazer.

Os autores Garrido, Larentis e Slongo (2006), definem as estratégias de entrada no mercado internacional, de acordo com Root (1994): “um arranjo institucional que torna possível a entrada em um outro país de produtos, tecnologia, habilidades humanas, capacidade gerencial ou outros recursos de uma empresa.” Além disso, o autor sugere três tipos de modos de entrada no mercado internacional, conforme apresentado no próximo quadro.

Quadro 9 - Classificação para os Modos de Entrada no Mercado Internacional

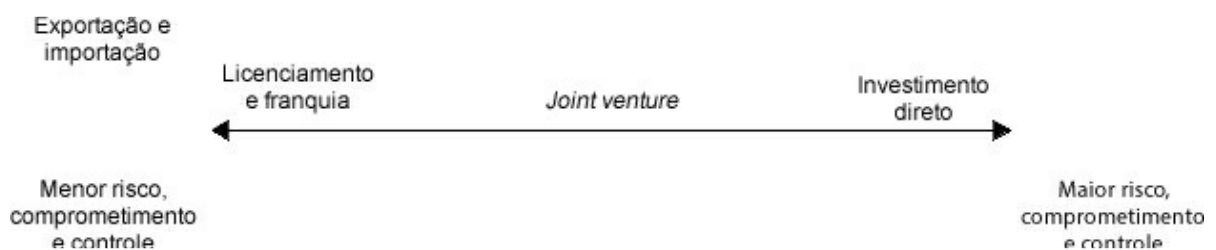
Modo de Entrada	Principais Formas
Exportação	- Direta - Indireta
Contratuais	- Licenciamento - Franquia - Acordos Técnicos - Contratos de Serviço - Contratos de Gerenciamento - Contratos de Produção
Investimentos	- Individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições - Joint ventures, através de novos empreendimentos ou aquisições

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Filereno e Garrido (2013).

A escolha do modo de entrada no mercado internacional deve estar incluída no planejamento das estratégias de internacionalização das empresas. Portanto, é preciso analisar os elementos internos da empresa, assim como deve-se realizar uma análise minuciosa do mercado-alvo, a fim de suavizar possíveis riscos. (MACHADO; ROTH, 2014).

Além disso, cada modo de entrada no mercado internacional envolve comprometimento e riscos, conforme apresenta a figura a seguir.

Figura 5 - Entrada em Mercados Internacionais X Comprometimento/Risco



Fonte: Machado e Roth (2014, p 39).

2.5.1 Os Modos de Exportação

Os modos de exportação são considerados os modos mais simples de entrar no mercado internacional, pois o grau de comprometimento, risco e controle é menor, em relação aos outros. Nesse modo, as empresas realizam a produção dos seus produtos na fábrica instalada no país de origem, ou seja, no mercado doméstico, e posteriormente o produto é transferido para o mercado-alvo. A exportação indireta e a exportação direta, são consideradas as principais formas de exportação deste modo. (FILERENO; GARRIDO, 2013).

Schilling (2007), destaca em sua tese que, as empresas ao iniciarem o processo de exportação enfrentam uma alta competição e um alto risco, pois entram em um cenário competitivo desconhecido, portanto o melhor modo de entrada no mercado externo seria através do modo de exportação. Dessa maneira, as empresas estariam adquirindo experiência, no mercado local, com um baixo risco.

Na exportação indireta, a empresa utiliza um intermediário doméstico, para realizar a negociação em relação a exportação. É comum para empresas que estão iniciando o processo de internacionalização, realizarem a exportação através dessa forma. Conforme descreve Machado e Roth (2014, p. 43),

O uso deste tipo de estratégia de entrada é comumente percebido em empresas que estão iniciando seu processo de internacionalização. Assim, elas poderiam lidar melhor com a falta de conhecimento sobre mercados externos e de recursos financeiros necessários à entrada em determinados mercados-alvo.

São considerados intermediários as empresas exportadoras denominadas Comercial exportadora ou trading company, Consórcio de exportação, Empresa de administração de exportações, Exportação casada ou piggyback, e Offset agreement. (MACHADO; ROTH, 2014).

No quadro a seguir, será apresentada as características das empresas intermediárias.

Quadro 10 - Empresas Intermediárias – Exportação Indireta

Empresa	Característica
Comercial exportadora ou trading company	Compra produtos de empresas para vender no exterior. O risco é totalmente da empresa intermediária.
Consórcio de exportação	Cooperativa de exportação.
Empresa de administração de exportações	Empresa contratada pelo fabricante para gerir as exportações.
Exportação casada ou piggyback	Fabricante vende produto para outra empresa doméstica que o adicionará ao composto de produtos já vendidos ao exterior.
Offset agreement	Ocorre quando uma empresa que é contratada para fornecer serviços ou mercadorias para outra que atenderá a um grande pedido ou projeto no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Machado e Roth (2014).

É importante destacar, que as empresas que utilizam esse modo de exportação, utilizando um intermediário, irão ter como vantagem o conhecimento e a experiência dessas empresas em relação ao mercado externo e um baixo investimento e risco. No entanto, existe a desvantagem de não ter o controle de como seus produtos são vendidos no exterior.

Em relação a exportação direta, podemos dizer que a empresa é responsável por todo o processo de exportação, ou seja, a empresa realiza sua própria exportação. Nesse sentido, a empresa tem o contato do cliente no exterior e deve manter um esforço contínuo para realizar negócios, o que faz com que a empresa tenha um comprometimento maior do que na exportação indireta. Nessa forma de exportação a empresa tem o controle das estratégias de marketing, como a determinação do produto que será exportado, o preço e a comunicação. Além disso, existe a vantagem de obter lucros maiores e o acesso direto aos mercados. Contudo, é importante estar ciente que a empresa deverá se apropriar de todos os trâmites burocráticos que envolvem a exportação, assim como documentos, logística, operação de câmbio, entre outros. (MACHADO; ROTH, 2014). No próximo quadro, será apresentada as principais características do modo exportação.

Quadro 11 - Características Modos de Entrada – Exportação

Modo de Entrada Exportação	Consequências
<i>Direta</i> Indireta	<ul style="list-style-type: none"> -Baixo ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional; - Uso de intermediários no processo de internacionalização; - Alta dificuldade para acesso e seleção de informações; - Alta possibilidade de filtros na comunicação; - Baixa possibilidade de acessar o mercado; - Baixa necessidade de recursos e investimentos; - Média possibilidade de transferência de tecnologias; - Baixa possibilidade de conflito interfuncional; - Baixo contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo; - Baixa necessidade de educação gerencial para comércio exterior; - Baixo risco na operação; - Inexistência de posse sobre o empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Filereno e Garrido (2013) Apud Garrido et al. (2009).

2.5.2 Os Modos Contratuais

Os modos contratuais, nada mais são do que uma forma de transferência de tecnologia, habilidades humanas de uma empresa, para um parceiro no mercado internacional. Licenciamento e franquia, são as principais formas desse modo de entrada no mercado internacional. (FILERENO; GARRIDO, 2013).

O licenciamento é considerado um modo contratual em que a empresa, licenciadora, concede alguns ativos, tangíveis ou intangíveis, em troca de pagamentos de *royalties*. Portanto, a empresa fornece liberdade a outra empresa, de forma contratual, para utilizar a sua marca, tecnologia, processos de produção, patentes. Existe a vantagem de exigir um alto investimento e o risco é absorvido pela empresa licenciada. (SOUZA, 2017). No entanto, essa forma de modo contratual tem como desvantagem um outro tipo de risco, já que o licenciador cede o know-how ao licenciado e ao terminar o contrato o licenciado é um potencial concorrente. Como descreve Churchill e Peter (2012, p.78):

Quando o contrato de licenciamento termina, o licenciado pode usar os novos conhecimentos adquiridos e tornar-se um sério concorrente. Além disso, o licenciamento é com frequência o modo menos lucrativo de uma organização entrar num mercado.

Para os autores, Churchill e Peter (2012), franquia é uma forma popular de licenciamento, ocorre quando um franqueado opera algum negócio, de forma contratual, com o franqueador. Geralmente o franqueador concede direitos ao franqueado, como o conceito do negócio, a marca registrada, um sistema de comercialização, em troca de *royalties*. (LIMA, 2015).

De acordo com Kotabe e Helsen (2000), muitas empresas, principalmente de serviços, usam esse modo de entrada para captar oportunidades no mercado global. O maior benefício, nesse modo de entrada, está na captação de uma fórmula de negócio vencedora, porém existe limitações e riscos. A grande preocupação seria a falta de controle sobre as operações do franqueado. (KOTABE; HELSEN, 2000). O quadro 12, apresenta as principais características desse modo de entrada.

Quadro 12 - Características Modos de Entrada – Contratuais

Modo de Entrada Contratuais	Consequências
<i>Licenciamento</i> Franquia	<ul style="list-style-type: none"> - Alto controle sobre as atividades de marketing internacional; - Uso de parceiros/sócios internacionais no processo de internacionalização; - Bom acesso a informações; - Média possibilidade de filtros na comunicação; - Média possibilidade de acessar mercados; - Média necessidade de investimentos e recursos; - Alta possibilidade de transferência de tecnologias; - Alta possibilidade de conflitos (diferenças culturas); - Médio contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo; - Alta necessidade de educação gerencial para comércio exterior; - Médio risco na operação; - Inexistência de posse direta sobre o empreendimento; - Alto risco de formação de concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Filereno e Garrido (2013) Apud Garrido et al. (2009).

2.5.3 Os Modos de Investimento

Filereno e Garrido (2013), descrevem que os modos de investimentos podem ser através de novos empreendimentos, aquisições e *joint ventures*. Esse modo de entrada, geralmente, envolve a propriedade de uma unidade no mercado-alvo. A principal vantagem dos modos de investimento é o controle total sobre as atividades, conforme os autores descrevem:

Os investimentos externos oferecem, como vantagens à empresa que se internacionaliza, a possibilidade do controle total sobre as atividades internacionais, permitindo maior exploração de sua vantagem competitiva no mercado; a redução de custos, em função de acesso a matérias-primas, economia com transportes e ganhos no processo produtivo; bem como a maior capacidade para adaptação de produtos e ofertas ao mercado local e a maior confiabilidade e velocidade de entrega também representam vantagens. (FILERENO; GARRIDO, 2013, p.35).

Em relação as desvantagens, desse modo de entrada, podemos dizer que o risco é alto, existe um maior investimento financeiro, além de um maior tempo para o retorno financeiro.

Na *Joint Ventures*, empresas estrangeiras compartilham capital e outros recursos, com sócios. As vantagens desse modo de entrada, é o menor comprometimento de recursos, assim como no licenciamento, e o potencial de retorno. (KOTABE; HELSEN, 2000). Para Churchill e Peter (2012, p. 80),

Uma joint venture é um acordo empresarial em que duas ou mais organizações compartilham a direção de um empreendimento [...]. Uma joint venture pode assumir muitas formas. Algumas organizações cuidam das funções de marketing e finanças de um empreendimento em outro país e deixam o parceiro cuidar da fabricação – um arranjo chamado fabricação por contrato. Outras contratam a administração, ou seja, uma organização fornece talento administrativo, enquanto o parceiro da joint venture no país fornece os outros recursos para o empreendimento.

Para as desvantagens podemos citar, a falta de controle pleno, a falta de confiança e possíveis conflitos entre os sócios. (KOTABE; HELSEN, 2000). No caso das aquisições, é possível destacar a possibilidade de uma rápida entrada no mercado-alvo, além de adquirir possíveis habilidades, como o conhecimento técnico e gerencial. Porém, existe como desvantagem a dificuldade de conseguir um local ideal, para a instalação da empresa, além dos custos, e a adaptação com as políticas governamentais locais. (GARRIDO, 2007).

Através do quadro 13, a seguir, é possível verificar as principais consequências da escolha dos modos contratuais.

Quadro 13 - Características Modos de Entrada – Investimento

Modo de Entrada Investimento	Consequências
<p style="text-align: center;"><i>Joint Ventures</i> Aquisições</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total sobre as atividades de marketing internacional; - Atuação direta no processo de internacionalização (sem intermediários); - Alto acesso a informações; - Baixa possibilidade de filtros na comunicação; - Alta possibilidade de acessar mercados; - Alta necessidade de investimentos e recursos; - Baixa possibilidade de transferência de tecnologias; - Alta possibilidade de conflitos organizacionais; - Contato, praticamente, direto com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.; - Alta necessidade de educação gerencial para comércio exterior; - Alto risco na operação; - Posse total ou parcial sobre o empreendimento; - Uso de funcionários locais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Filereno e Garrido (2013) Apud Garrido et al. (2009).

Para dar embasamento na pesquisa, será apresentado o ambiente de marketing internacional.

2.6 O Ambiente de Marketing Internacional

Segundo Pipkin (2000), o ambiente de marketing internacional é composto por elementos internos e externos. Referente aos elementos internos, temos a organização e o composto de marketing. Para os elementos externos temos o microambiente e o macroambiente. A figura 6, a seguir, apresenta os elementos internos e externos, conforme definição do autor.

Figura 6 - Ambiente de Marketing Internacional

Elementos internos		Elementos externos	
Organização (avaliação da capacidade exportadora)	Composto de MKTg (marketing-mix)	Microambiente	Macroambiente
<ul style="list-style-type: none"> → Produção → Recursos Humanos → Financeira → Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> → Produto → Preço → Distribuição → Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> → Consumidores → Concorrentes → Fornecedores → Canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> → Fatores sociais e culturais → Fatores políticos e legais → Fatores tecnológicos → Fatores econômicos

↔

Fonte: Pipkin (2012, p. 27).

Referente aos elementos internos, podemos destacar a organização, que se subdivide em quatro elementos, que são a produção, recursos humanos, recursos financeiros e capacidade comercial. O elemento composto de marketing, ou seja, o marketing-mix apresenta o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Frente a importância de analisar esses elementos, os conceitos básicos fundamentais serão apresentados, resumidamente, a seguir, com base em Pipkin (2000):

Organização - Capacidade Exportadora:

- a) capacidade de produção: É necessário verificar se na organização existe capacidade de produção instalada, se existe a possibilidade de aumentar a variedade de produtos, se existe tecnologias disponíveis para melhorias, adaptações, entre outros;
- b) recursos humanos: É importante verificar a capacidade distintiva em termos de recursos humanos, pois é primordial a experiência dos executivos da organização em mercados externos;
- c) recursos financeiros: É necessário verificar se a organização tem capital financeiro para superar eventuais barreiras de entrada no mercado externo;
- d) capacidade comercial: É necessário verificar se existe talento organizacional capaz de desenvolver um marketing-mix competitivo no mercado externo.

Composto de Marketing:

- a) produto: Em relação ao produto, a organização se depara com várias alternativas. Existe uma relação direta entre o produto, o design, a embalagem e a marca. A estratégia de produto, que consiste na adaptação ou não do produto, irá depender do mercado-alvo escolhido pela organização. Além disso, é possível comercializar no mercado externo o mesmo produto comercializado no mercado doméstico ou realizar apenas uma alteração na embalagem, ou no design. Existe, além disso, a possibilidade de desenvolver um novo produto;
- b) preço: A estratégia de preço é dependente do tipo de produto fabricado pela organização. Geralmente, as margens de lucro fixadas, para o mercado externo, são mais baixas do que as fixadas em relação ao mercado doméstico;
- c) distribuição: A organização deverá determinar como deseja marcar presença no mercado externo. A organização poderá utilizar a estratégia de ter a propriedade de seus canais de distribuição ou selecionar canais exclusivos ou mesmo utilizar estratégias de distribuição seletiva ou intensiva;
- d) comunicação: Esse composto de marketing aborda a imagem da organização no mercado externo. Nesse sentido, é importante destacar que ao desenvolver uma estratégia de comunicação (propaganda, participação em feiras internacionais, catálogos, promoções) deve-se considerar a capacidade produtiva da organização, o mercado, o produto e suas características, a concorrência e a quem a estratégia de comunicação será direcionada (público-alvo).

Microambiente:

- a) consumidores: A organização deverá identificar o seu público-alvo, pois o consumidor é o alvo principal de toda a estratégia de marketing. Portanto, a organização deverá elaborar uma estratégia competitiva, visando influenciar a demanda internacional;

- b) concorrentes: Uma boa estratégia mercadológica exige uma profunda análise da concorrência;
- c) fornecedores: A organização deve analisar constantemente o poder de barganha junto a seus fornecedores;
- d) canais de distribuição: Existem várias possibilidades para os produtos da organização chegarem até os seus consumidores finais. A escolha do canal de distribuição é de suma importância para a organização, porque implica em um compromisso com várias instituições existentes no mercado. Além disso, a escolha é fundamental para o sucesso de um empreendimento externo.

Macroambiente:

- a) fatores sociais e culturais: A organização deverá analisar os fatores sociais e culturais do mercado selecionado, pois existem grandes diferenças em termos de valores, crenças, princípios, hábitos, estilos de vida de uma sociedade para outra. Nesse sentido, a análise é fundamental para evitar erros de avaliação;
- b) fatores políticos e legais: Os fatores políticos e legais consistem na legislação vigente do mercado-alvo, como: barreiras tarifárias, tributos, impostos, barreiras tecnológicas, entre outras. Além disso, a organização deverá acompanhar as opiniões políticas, as ações governamentais e os regulamentos públicos;
- c) fatores tecnológicos: Esse elemento é de extrema importância no mundo atual, pois as mudanças tecnológicas são dinâmicas e a organização deverá estar atenta à evolução tecnológica;
- d) fatores econômicos: A organização deverá ter conhecimento do comportamento da economia do mercado-alvo, ou seja, a organização deverá verificar qual é o nível de renda da população, as taxas de inflação, o PIB, entre outros fatores do mercado selecionado.

Ressalta-se a importância da organização estudar esses elementos externos, para que possam desenvolver mercados externos de forma eficiente. De acordo com Pipkin (2000, p. 37), "O sucesso de uma empresa no mercado internacional depende

de uma detalhada análise de seu ambiente interno, de seu conjunto de habilidades, tecnologias, recursos humanos, financeiros e da análise do ambiente externo”.

O sucesso das organizações no mercado internacional, muitas vezes, está associado as estratégias utilizadas pela empresa. Para Pipkin (2000), a ligação entre marketing e estratégias deve-se ao fato de que as atividades de marketing das organizações estarem voltadas a competição das organizações pela preferência dos consumidores por seus produtos. Além disso, o autor descreve que a principal diferença entre marketing doméstico e internacional, está na realização das atividades em vários países. De acordo com Machado e Roth (2014, p. 55),

O desenvolvimento de um composto de marketing que atinja os objetivos do mercado internacional desejado é fundamental para o sucesso nas operações internacionais. Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 193) enfatizam que: “O mix de marketing é uma combinação estratégica de quatro elementos: os produtos da empresa, seus preços, sua distribuição e sua promoção. Todas essas variáveis estão intimamente inter-relacionadas.”

As estratégias de marketing internacional estão diretamente relacionadas com as decisões das organizações, ou seja, decisões referentes ao produto a ser exportado, ao destino do produto e a forma de atuar nos mercados externos. (PIPKIN, 2000). Para complementar, Trez (2013), descreve que as estratégias de marketing se referem ao conjunto de decisões das organizações, juntamente com o entendimento do segmento e do mercado-alvo, envolvendo recursos de atendimento de cada mercado-alvo, comunicação e oferta de valor para os clientes. Complementando, Pipkin (2012, p.8)

Os conceitos e as ferramentas de marketing internacional são basicamente as mesmas do marketing doméstico, entretanto sua aplicabilidade é bastante diferenciada. É importante que se saiba que os ambientes internacionais apresentam diferentes níveis de incerteza.

De um modo geral, o composto de marketing deve ser bem desenvolvido, para atingir os objetivos das empresas, garantindo o sucesso no mercado internacional. Para isso, os elementos do marketing-mix, produto, preço, distribuição e promoção, devem estar estrategicamente interligados. (MACHADO; ROTH, 2014).

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

Essa seção apresenta o método e procedimentos utilizados para a elaboração da pesquisa. Dessa maneira, serão apresentados o delineamento da pesquisa, a definição de unidade-caso, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise de dados e, por fim, as limitações do método.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O objetivo principal deste trabalho é apresentar e analisar as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas, selecionadas, de pequeno, médio e grande porte, do Vale do Rio dos Sinos. De acordo com Gil (2019), para que um conhecimento possa ser considerado científico é necessário identificar as técnicas, para verificar a veracidade dos fatos apresentados.

A definição da metodologia, implementada nesse estudo, procurou corresponder aos objetivos mencionados anteriormente. Nesse sentido, a estratégia de pesquisa, utilizada para o desenvolvimento desse trabalho, foi o método de pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Para Gil (2019), as pesquisas de caráter exploratório são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral. Segundo Silva et al. (2012), uma das finalidades da pesquisa exploratória é obter uma compreensão em relação ao objeto estudado e desenvolver hipóteses que irão servir como base para pesquisas complementares. Além disso, foi utilizado o estudo de caso para responder à questão problema e alcançar os objetivos, geral e secundários, propostos. De acordo Silva et al. (2012 apud Yin 2010), os estudos de caso podem incluir estratégias de um único caso ou pode incluir a estratégia de casos múltiplos. Além disso, os autores descrevem a importância de observar um número de casos, relativamente baixo, para não deixar a observação dos casos de forma superficial. Portanto, entende-se que essa pesquisa é um estudo de caso, de caráter qualitativo e exploratório, configurando-se um estudo de casos múltiplos, através dos métodos de pesquisa primários e secundários.

3.2 Definições de Unidade-Caso

A unidade de análise dessa pesquisa está representada através do arcabouço literário que define conceitos de estratégias de internacionalização. De acordo com Silva et al. (2012, p. 55),

A escolha dos participantes da pesquisa ocorre de forma concomitante à escolha do método de investigação. Essa decisão também precisa ser coerente com o paradigma de pesquisa adotado.

Portanto, para inteirar a pesquisa, buscou investigar seis empresas, selecionadas, do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos e a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). Para as escolhas das empresas, foi realizada uma análise em relação ao porte e ao potencial exportador. Porém, duas empresas selecionadas, de pequeno porte e grande porte, não participaram da pesquisa. A empresa de pequeno porte recusou-se em participar. Já a empresa de grande porte, não fazia parte das empresas do polo do Vale do Rio dos Sinos. Portanto, foram pesquisadas quatro empresas, uma de pequeno/médio porte, de 100 até 249 colaboradores, uma de médio porte, de 100 até 499 colaboradores e duas empresas de grande porte, com mais de 500 colaboradores. A entrevista para o levantamento das informações da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), foi realizada com a Coordenadora de Inteligência de Mercado, Priscila Linck. Os principais critérios para as escolhas das empresas, como informado anteriormente, estão no porte e no potencial exportador. Nesse sentido, a pesquisa configura-se em um estudo de caso múltiplos. O estudo buscou apresentar e analisar as estratégias de internacionalização utilizadas pelos diferentes portes de empresas, para contemplar os objetivos utilizados na pesquisa. Para o levantamento das informações serão utilizadas as técnicas de coleta de dados, primárias e secundárias, que serão apresentadas no próximo tópico.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para realizar a pesquisa e responder à questão problema é necessário uma boa técnica de coleta de dados. Esse estudo utiliza tanto dados primários como dados secundários. De acordo com Gil (2017), estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta. É comum a prática de várias técnicas de

coleta e múltiplas fontes. (SORDI, 2017). Conforme Monticelli (2013 apud Yin 2010), a utilização de dados primários e secundários amplia a possibilidade de exploração do assunto, ou seja, a qualidade e profundidade na técnica de coleta de dados traz uma maior credibilidade para os resultados.

Dessa maneira, foi realizada uma divisão entre os dados primários e secundários, conforme segue:

- a) dados primários: entrevista e questionário;
- b) dados secundários: pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa em sites oficiais (governamentais e institucionais).

3.3.1 Dados Primários

Para Malhotra (2005), os dados primários geralmente são coletados para solucionar problemas específicos. Esses dados devem ser originados pelo pesquisador, através de entrevistas e questionários.

a) Entrevista

Conforme alguns autores, a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas, pois é a mais flexível das técnicas. De acordo com Sordi (2017), o entrevistador deve estimular o entrevistado a falar, utilizando diferentes técnicas de entrevista, além de estratégias. Lakatos e Marconi (2021, p. 226), complementam que:

Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Quando realizado por um investigador experiente, “é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”, afirma Best (1972, p. 120).

São vários os tipos de entrevistas, porém para esse estudo será utilizada a entrevista semiestruturada. Conforme Gil (2017), entrevista semiestruturada pode ser útil em etapas avançadas da pesquisa, para obter dados referentes a um tópico específico. Para Gerhardt e Silveira (2009), as entrevistas semiestruturadas permitem que o pesquisador possa organizar um roteiro sobre o tema e permite que o entrevistado fale livremente sobre os assuntos que vão surgindo, como

desdobramentos do tema principal. Gil (2017), destaca a importância de realizar entrevistas com pessoas selecionadas e que estejam articuladas culturalmente e sensitivamente com a organização.

Portanto, para agregar valor à pesquisa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora do setor de Inteligência de Mercado, da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), Priscila Linck.

A entrevista foi agendada, antecipadamente, e foi realizada por telefone, no dia 19/10/2021, às 14h, com uma duração em torno de trinta minutos. Não foi realizada a gravação da entrevista.

Importante destacar que para realizar a entrevista, utilizou-se o tema descrito no Quadro 14, a seguir.

Quadro 14 - Roteiro de Entrevista – ABICALÇADOS

Questão	Referencial Teórico
Qual a sua percepção sobre o setor Calçadista brasileiro?	Kotler e Armstrong (2015)
Como é desenvolvido o Projeto Brazilian Footwear?	Elaborado pela autora
Como é realizada as pesquisas de mercado e os estudos de segmentação do setor?	Kotler e Keller (2018)
Quais são os principais desafios e oportunidades, na sua opinião, do setor calçadista?	Machado e Roth (2014)
Que tipo de incentivos a Abicalçados oferece para os seus associados?	Elaborado pela autora
Você poderia informar quais as principais marcas brasileiras de calçados que se destacaram no mercado internacional?	Kotler e Armstrong (2015)
Qual mercado, na sua opinião, seria estratégico para o Brasil?	Elaborado pela autora

Fonte: Elaborado pela autora.

b) Questionário

Segundo Sordi (2017), questionário é uma forma estruturada e organizada de se coletar dados. Além disso, nos dias de hoje com o avanço tecnológico e a facilidade de acesso, aumentou a quantidade de respondentes. É possível realizar questões abertas, fechadas e mistas. As questões abertas permitem que o

pesquisado expresse sua opinião, essas questões são usadas em pesquisa qualitativas. Para Lakatos e Marconi (2021, p.234),

Perguntas abertas, também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões. Possibilitam investigações mais profundas e precisas [...].

Complementando, Roesch (2013), descreve que as questões formuladas abertas, nos questionários, são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos.

O questionário aplicado nessa pesquisa, foi elaborado pela pesquisadora com base na literatura, com perguntas abertas, abordando os aspectos descritos na pesquisa com o objetivo de apresentar e analisar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas. Após a conclusão das questões, o questionário foi enviado para a avaliação da orientadora, o qual foram sugeridos ajustes.

No quadro, a seguir, será apresentado o roteiro utilizado na realização do questionário.

Quadro 15 - Roteiro de Questionário – Empresas

(continua)

Questão	Tema	Referencial Teórico
Nome da Empresa:	Identificação da empresa	Elaborado pela autora
Nome do Entrevistado:		Elaborado pela autora
Telefone:		Elaborado pela autora
E-mail:		Elaborado pela autora
Sua empresa produz qual tipo de calçado?		Abicalçados
Sua empresa produz calçados do gênero?		Abicalçados
Sua empresa conhece o Programa de Qualificação para Exportação oferecido pela Apex-Brasil - PEIEX?	Caracterização da Empresa	Apex-Brasil
Sua empresa participou do Programa de Qualificação para Exportação - PEIEX?		Apex-Brasil
A sua empresa é associada a alguma entidade de classe do setor? Qual(is)?		Abicalçados
A empresa participa do projeto Brazilian Footwear?		Abicalçados

(conclusão)

Questão	Tema	Referencial Teórico
Assinale a quantidade de funcionários que a empresa possui atualmente?	Porte da empresa	Sebrae
Assinale o faturamento anual da empresa em 2020 (em reais)?		BNDES
Quando sua empresa iniciou a inserção no mercado internacional?	Internacionalização	Filereno e Garrido (2013)
Quais foram os fatores considerados para realizar a internacionalização?		Machado e Roth (2014)
Qual foi a estratégia utilizada pela sua empresa?		Filereno e Garrido (2013)
A empresa realizou pesquisa de mercado para realizar a internacionalização? Qual(is)?		Machado e Roth (2014)
Qual a importância das exportações para a sua empresa?		Elaborado pela autora
Qual é a forma de exportação utilizada por sua empresa?		Filereno e Garrido (2013)
A forma de exportação é a mesma utilizada desde a primeira exportação?		Filereno e Garrido (2013)
Informe o motivo pela troca da forma de exportação:		Filereno e Garrido (2013)
Quais as principais barreiras/entraves para ingressar no mercado internacional?		Minervini (2019)
Qual tipo de investimento em comunicação de mercado exterior sua empresa realiza? (múltipla escolha)		Promoção
Sua empresa possui material promocional bilíngue? Qual?	Kotler e Keller (2018)	
Sua empresa possui tabela de preço em dólar ou Euro?	Kotler e Keller (2018)	
Sua empresa possui site bilíngue em funcionamento pleno?	Kotler e Keller (2018)	
Sua empresa tem países definidos como alvo para venda de seus produtos? Qual(is)?	Mercado	Kotler e Armstrong (2015)
Para quantos mercados (países) a empresa exportou em 2020?		Kotler e Armstrong (2015)
Sua empresa tem estratégia de posicionamento de marca (ou da empresa) e produto no mercado externo?	Marca	Machado e Roth (2014)
Sua empresa tem marca registrada no exterior?		Machado e Roth (2014)
Quanto da capacidade atual de produção poderia ser destinado para o mercado exterior?	Produção	Elaborado pela autora

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a realização dos ajustes, sugeridos pela orientadora, o questionário foi cadastrado no *Forms*, aplicativo de pesquisas on-line do pacote do Office 365. O questionário foi enviado, por e-mail, para as seis empresas e disponibilizado através de um link. Ao abrir o link, o entrevistado visualiza o questionário e ao responder a pesquisa, as informações são enviadas diretamente para o e-mail da pesquisadora. As seis empresas contatadas, tanto por telefone como por e-mail, foram indicações da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). A coleta dos dados ocorreu entre os dias 24/09/2021 até o dia 28/10/2021. No dia 28/10/2021 foi encerrada as tentativas de retorno e contato, para iniciar o tratamento dos dados coletados. É importante destacar, conforme mencionado anteriormente, que duas empresas não participaram da pesquisa, sendo assim foi possível pesquisar quatro empresas do setor calçadista localizadas no polo do Vale do Rio dos Sinos.

Para complementar a coleta de dados deste estudo, foi realizada a coleta de dados secundários, que serão descritas no próximo subcapítulo.

3.3.2 Dados Secundários

Entende-se por dados secundários todos os dados que não são coletados diretamente, pelo pesquisador, pois foram coletados por outros pesquisadores com outros objetivos. Para Malhotra (2005), dados secundários representam quaisquer dados que foram coletados, para outros propósitos, e podem ser levantados rapidamente, tais como dados bibliográficos, dados documentais, dados disponíveis através de sites governamentais e institucionais, entre outros. Segundo Silva et al. (2012), os dados secundários, geralmente, são dados que já sofreram algum tipo de tratamento e análise por outros pesquisadores.

Portanto, para este estudo foram utilizadas como fonte de dados secundários: bibliografia, documentos e pesquisa em sites governamentais e institucionais, descritos a seguir:

a) Bibliografia

De acordo com Lakatos e Marconi (2021, p.212),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde

publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral: programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão.

Nesse contexto, destaca-se a utilização de artigos científicos, monografias, dissertações, teses, livros, boletins e revistas, para compor a coleta de dados dessa pesquisa.

b) Documentos

Realizar uma consulta de fontes documentais é imprescindível para estudos de casos. Dessa maneira, foi realizada uma consulta em materiais publicados na entidade de classe, Abicalçados, como boletins e relatórios setoriais.

c) Internet - Pesquisa em sites governamentais e institucionais

Cabe destacar, que para a realização dessa pesquisa foi realizada a coleta de dados nos sites governamentais e institucionais. Conforme Gil (2017), documentos disponibilizados pela internet estão dentre as principais fontes documentais, que podem interessar o pesquisador. Além disso, é importante salientar que a internet é considerada um dos principais veículos de comunicação. A seguir serão apresentadas as técnicas de análise de dados empregadas nessa pesquisa.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Após realizar a coleta de dados, foi necessário estruturar e analisar os dados coletados. Portanto, a técnica utilizada para analisar os dados foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é utilizada para pesquisas qualitativas, ou seja, para pesquisas realizadas através de dados coletados de livros, dissertações, teses, artigos, entrevistas e questionários com respostas abertas. (SILVA et al., 2012). De acordo com as autoras, a análise de conteúdo pode ser organizada através de três fases: fase da pré-análise, fase da análise do material e fase do tratamento dos dados. (SILVA et al., 2012 apud Bardin, 1995).

a) Pré-análise

Essa é a fase de organizar o material coletado, explorando os textos, para sistematizar as ideias iniciais e elaborar um plano de análise. Nessa fase é necessário escolher os documentos que serão analisados, formular os objetivos e elaborar os indicadores que irão fundamentar a interpretação final. (FRANCO, 2021).

b) Análise do Material

Essa fase tem por objetivo administrar as decisões tomadas na pré-análise, ou seja, os documentos escolhidos, na primeira fase, devem ser codificados, enumerados e classificados. (SILVA et al., 2012 apud BARDIN, 1995).

c) Tratamento dos dados

Os resultados brutos são tratados com a principal finalidade de responder o problema da pesquisa. Para tanto, pode-se utilizar procedimentos estatísticos, estabelecer quadros de resultados, figuras, para destacar as informações das análises e a conclusão final. (SILVA et al., 2012 apud BARDIN, 1995).

3.4.1 Categorias de Análise de Conteúdo

Conforme Silva et al. (2012), para as técnicas de análise de conteúdo, sugere-se formular categorias que irão funcionar como uma base de estudo, pois agrupam elementos em razão das semelhanças. Nesse sentido, as categorias referem-se a conceitos com características comuns. Nesta pesquisa, utilizou-se o critério de caracterização por temáticas, tendo como o objetivo principal as estratégias de internacionalização, utilizadas pelas empresas entrevistadas. No quadro 16, a seguir, é apresentado a categoria principal e as subcategorias.

Quadro 16 - Categorias da Análise de Conteúdo

Categoria Principal	Subcategorias
Estratégias de Internacionalização	Internacionalização
	Modos de entrada no Exterior
	Estrutura de Internacionalização
	Planejamento de Exportação
	Estratégias de posicionamento/promoção
	Estratégias de Marca

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de Silva et al. (2012).

3.5 Limitações do método

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada por vários pesquisadores, porém a sua crescente utilização traz algumas objeções na sua aplicação, pois existe uma falta de rigor metodológico. A falta de procedimentos metodológicos rígidos, pode enviesar o resultado da pesquisa. (GIL, 2017). No entanto, Gil (2017, p.34) traz a seguinte afirmação:

[...] os vieses não são prerrogativa dos estudos de caso, podem ser constatados em qualquer modalidade de pesquisa. Logo, o que cabe propor ao pesquisador disposto a desenvolver estudos de caso é que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses.

Além disso, é possível destacar como um ponto fraco, nas pesquisas qualitativas, a dificuldade de generalização e o tempo empregado na pesquisa. Em relação a coleta de dados primários, especificamente as entrevistas abertas, pode-se dizer que existe uma dificuldade na tabulação e análise dos dados. (SILVEIRA; GERHARDT, 2009).

Para Goldenberg (2004), um dos principais problemas da pesquisa qualitativa está relacionado à certeza do pesquisador com relação aos dados da pesquisa, pois muitas vezes o pesquisador esquece que apenas uma parte da totalidade está representada nos dados. Portanto, o pesquisador deverá ter ciência que todos os métodos trazem vantagens e desvantagens. Estando ciente das limitações do método, o pesquisador deverá redobrar os cuidados, em todas as etapas da

pesquisa, para minimizar possíveis erros. Com efeito, Goldenberg (2004, p. 60) descreve: “Á experiência e a maturidade do pesquisador são fatores determinantes para que a pesquisa seja bem-sucedida.”

O próximo capítulo abarca a apresentação e a análise dos resultados obtidos na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a apresentação e análise dos resultados obtidos durante a pesquisa, através da apresentação do setor calçadista brasileiro, do panorama calçadista brasileiro e do panorama do polo do Vale do Rio dos Sinos, assim como será realizada a apresentação da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e das empresas, selecionadas, com o resultado obtido nas entrevistas.

4.1 Setor Calçadista Brasileiro

O setor calçadista brasileiro foi selecionado para este estudo, devido a relevância do setor para o país, tanto em termos econômicos, como em termos sociais. O setor gera, em média, 260 mil empregos, por ano, movimentando toda a cadeia produtiva. Essa seção, torna-se relevante para a compreensão geral do setor calçadista brasileiro.

4.1.1 História do Setor Calçadista Brasileiro

Os primeiros passos da história da indústria calçadista brasileira são marcados pelo ano de 1824, quando imigrantes alemães chegaram ao Brasil e se instalaram no Vale do Rio dos Sinos. (FROEHLICH, 2006 apud MOEHLECKE, 1978). As principais habilidades desses imigrantes era a facilidade de realizar artesanatos com o material do couro. Ou seja, o início dessa atividade foi de cunho artesanal. (COSTA; PASSOS, 2004). Dessa maneira, esses imigrantes foram escalados para trabalhar na confecção industrial de calçados, iniciando-se assim a trajetória desse setor. Porém, o desenvolvimento do setor calçadista começa a partir da década de 1870, com o surgimento da máquina de costura. (SANTIAGO, 2021).

De acordo com Costa e Passos (2004, p. 10),

[...] as fontes artificiais de energia, como as provenientes de máquinas movidas a vapor e de usinas para a geração de eletricidade - que destacam sua aplicação no setor em fins do século XIX e nas décadas iniciais do século XX, respectivamente, - também foram fatores que concorreram para impulsionar a produção de calçados no país.

O autor descreve que só após a formação de núcleos comerciais, que se efetivaram através da unificação econômica de espaços geográficos, que ocorreu a especialização produtiva. Neste contexto, as indústrias de calçados realizaram instalações por todo o território nacional, caracterizando o setor através de polos produtivos. (COSTA; PASSOS, 2004).

A indústria calçadista brasileira é constituída por polos, ou seja, regiões de concentração de empresas produtoras. A concentração dos principais polos está localizada nos estados do Ceará, Paraíba, Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. (ABICALÇADOS, 2021).

A partir de 1990, segundo Costa (2010), o setor calçadista vem passando por uma forte competição internacional, impactando diretamente no setor produtivo. Os principais fatores são a globalização do mercado, com novos concorrentes, principalmente dos países asiáticos.

Também podemos destacar, a crise financeira mundial de 2008, juntamente com a crise financeira que estamos vivendo, desde 2014, e a crise sanitária, instalada mundialmente a partir do final de 2019, vem afetando diretamente o setor calçadista brasileiro. (JARDIM, 2008; ABICALÇADOS, 2021).

O quadro 17, apresenta um resumo da evolução do setor calçadista brasileiro, até os dias atuais.

Quadro 17 - Evolução do Setor Calçadista Brasileiro

(continuação)

Décadas	Ações
1950	Consolidação do polo calçadista que havia começado a especializar-se em calçados femininos (O Vale dos Sinos supera outras regiões que tiveram a mesma iniciativa); No final da década, o estado do Rio Grande do Sul já abastecia a maior parte do mercado brasileiro, em calçados.
1960	Experiências de venda para o mercado externo; Estreia da Festa Nacional do Calçado - FENAC, maio de 1963; Consolidação da indústria brasileira de calçados esteve caracterizada nesse período, com aumento de mecanização, qualidade no produto, prazos e outras eficiências do setor.

Décadas	Ações
1970	<p>O Brasil ganha competitividade e tecnologia para fazer um tipo de calçado de couro (all leather shoe) que conquista o mercado mundial; Pauta exportadora formada por produtos básicos; O calçado simboliza o manufaturado brasileiro no exterior; Década de grande relevância na pauta exportadora brasileira.</p>
1980	<p>Diversificação de mercados e de produtos; Entrada da informatização no setor (máquinas para calçados têxteis); O plástico impõe-se como material alternativo para calçados (borracha sintética, borracha natural, produtos derivados de petróleo); Aumento expressivo nas exportações; Polo do Vale do Rio dos Sinos transforma-se em um dos melhores ambientes produtivos e estruturados de uma cadeia coureiro-calçadista.</p>
1990	<p>O governo Collor realiza a abertura da economia (globalização - sem estruturação e sem preparação à indústria local, com altas taxas de inflação e a valorização cambial); Fernando Henrique Cardozo lança o Plano Real; Primeira grande crise do setor (milhares de desempregados, fechamento de empresas); Início da migração de empresas para o Sudeste/Nordeste; O setor perde competitividade nas exportações e é intensificada a concorrência asiática; No final da década ocorre o fim da política de âncora cambial.</p>
2000	<p>As duras lições da crise do câmbio fixo provocam mudanças em muitas empresas; Corte de custos, busca de canais próprios de distribuição, e desenvolvimento da marca própria, permitiu um início de década mais equilibrada; Em 2005, a nova valorização do real afeta o modelo de negócios do polo gaúcho, levando o fechamento de várias empresas e migração de empresas do setor para o exterior, como: China e Argentina.</p>
2010	<p>Aplicado o direito definitivo de antidumping por cinco anos contra as importações originárias dos calçados chineses; Em 2017, foram produzidos 905 milhões de calçados. As exportações passaram de 125,6 milhões de pares para 127,1 milhões. Em termos de valores, as exportações atingiram um patamar superior a US\$ 1 bilhão, mais precisamente, US\$ 1,09 bilhão.</p>
2020	<p>O início da década, é fortemente impactado com a crise sanitária do novo Coronavírus; Em 2021, com a pandemia ficando para trás, o setor calçadista inicia um processo de recuperação. Com uma queda de 18,4% na produção, em 2020, o setor calçadista vem apresentando melhoras nos indicadores econômicos. Entre janeiro e agosto de 2021, a indústria calçadista nacional gerou 23,8 mil postos de trabalho. Trata-se de um crescimento de 17,3%, em relação ao ano de 2020.</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de FROEHLICH 2006; ABICALÇADOS, 2021.

4.1.2 Panorama do Mercado Calçadista

O Brasil, em 2019, estava entre os cinco maiores produtores mundiais de calçados, com 4,2% de participação de mercado. Em relação aos principais países consumidores, devido ao tamanho do mercado interno, o Brasil também está entre os cinco maiores consumidores mundiais de calçados. A tabela 3, a seguir, demonstra os cinco maiores produtores e consumidores mundiais de calçados e as variações ao longo dos anos de 2015-2019. (ABICALÇADOS, 2021).

Tabela 3 - Principais Produtores e Consumidores Mundiais (2015-2019) /Milhões de Pares

Principais Produtores Mundiais de Calçados						
País	2015	2016	2017	2018	2019	Variação 2015-2019
China	11.322	11.116	11.410	11.545	11.662	0,7%
Índia	2.698	2.797	2.868	2.943	3.037	3,0%
Vietnã	927	1.171	1.255	1.427	1.566	14,0%
Brasil	912	938	901	932	936	0,7%
Indonésia	733	771	810	824	854	3,9%
Principais Consumidores Mundiais de Calçados						
País	2015	2016	2017	2018	2019	Variação 2015-2019
China	3.108	3.201	3.292	3.367	3.434	2,5%
Índia	2.590	2.688	2.758	2.840	2.930	3,1%
Estados Unidos	2447	2.339	2.381	2.447	2.453	0,1%
Brasil	821	835	798	845	849	0,8%
Japão	724	744	755	748	754	1,0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da Abicalçados (2021).

No período 2015-2019, é possível verificar que todos os países expandiram a produção. Contudo, podemos destacar o Vietnã que teve um crescimento de 14%, em sua produção. Em relação ao Brasil, observa-se uma leve oscilação de alta de 0,7%, na produção, entre os anos de 2015-2019.

Ao analisar os principais países consumidores mundiais de calçados, podemos verificar que a China e a Índia permanecem nas primeiras posições, assim como o Brasil, permanecendo em quarto lugar. No entanto, o consumo de pares por habitante, consumo *per capita*, coloca o Brasil na posição quadragésima primeira,

com um consumo de quatro pares de calçados por habitante. (ABICALÇADOS, 2021).

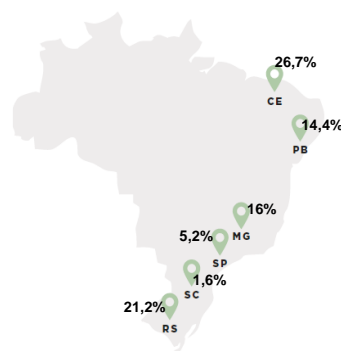
No entanto, o ano de 2020 foi marcado pelas medidas de contenção do contágio do novo Coronavírus, com a paralisação da produção de calçados e o fechamento do comércio. Essas medidas afetaram consideravelmente o setor calçadista brasileiro, conforme consta no Relatório Setorial - ABICALÇADOS (2021, p.18),

A indústria calçadista foi impactada por meio de vários vetores. Um levantamento realizado pela Abicalçados em fevereiro de 2021 sobre a percepção das empresas quanto aos impactos da Covid-19 nos seus negócios destacou que, em 2020, o fechamento do comércio, a queda do faturamento e a redução da demanda foram os principais vetores de impactos da pandemia sobre a indústria calçadista. Para 40% dos respondentes, o fechamento do comércio foi elencado como o principal impacto.

Em 2020, houve uma queda expressiva na produção de calçados de 18,4%, ou seja, a indústria calçadista produziu 171,8 milhões de pares a menos do que no ano de 2019, retornando, assim, ao patamar produzido no ano de 2005. (ABICALÇADOS, 2021).

A produção de calçados, no Brasil, é segmentada por regiões, ou seja, por polos. Nessas regiões existe uma grande concentração de empresas produtoras em municípios próximos. Através do mapa a seguir, figura 7, é possível verificar a participação, em pares, dos principais polos calçadistas, do Brasil, em 2020.

Figura 7 - Participação na Produção - Principais Polos do Brasil / Pares-2020



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Ao analisar o mapa podemos verificar que os polos com maior representatividade são os polos do Ceará, Rio Grande do Sul e Paraíba, com 26,7%, 21,2% e 14,4%, respectivamente, do total produzido de calçados brasileiros, em 2020. Os polos de Santa Catarina e Minas Gerais, em 2020, foram os polos considerados com uma menor representatividade. (ABICALÇADOS, 2021).

De acordo com Froehlich (2006), em relação a exportação, o Brasil desde o final da década de 60 vem se consolidando como um forte polo exportador de calçados. Em 2019, está figurando como o décimo segundo maior exportador mundial de calçados, em termos de volume, e o vigésimo segundo em termos de dólares. São mais de 170 países compradores de calçados brasileiros e os destinos dos calçados vão da América do Sul ao Oriente Médio. (EUROMONITOR, 2021).

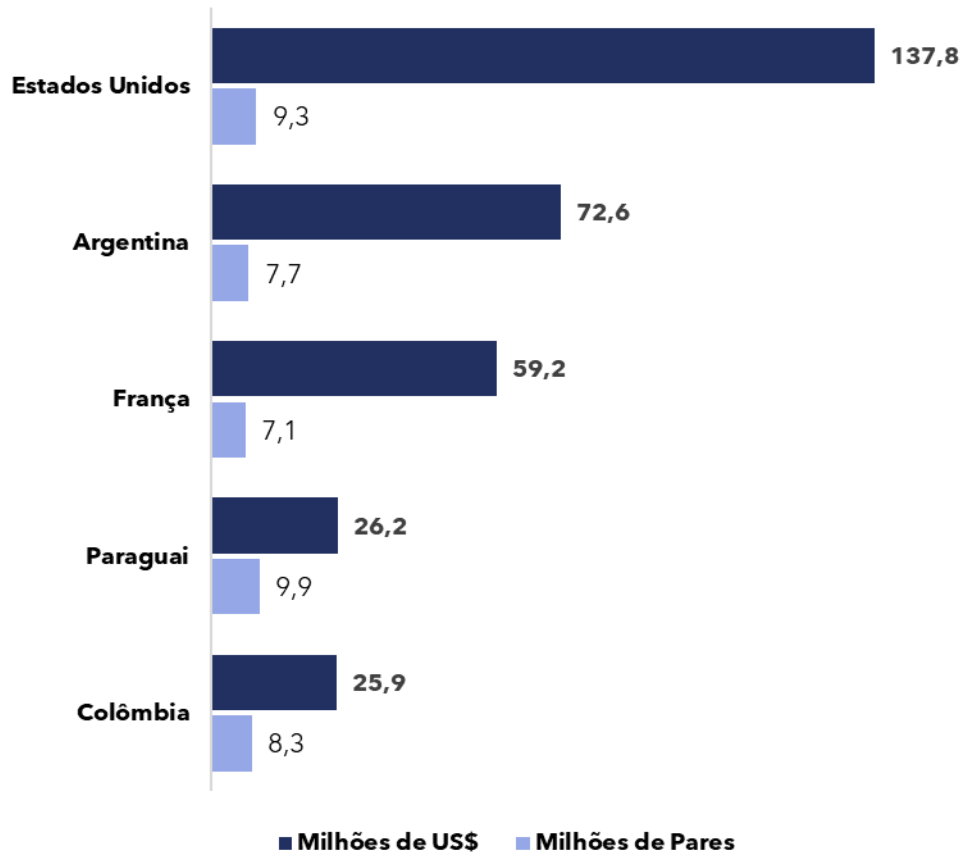
Através da tabela 4 e gráfico 3, é possível verificar os cinco maiores exportadores, incluindo o Brasil, de calçados do mundo, em termos de volume e dólares, e as principais origens das exportações do Brasil.

Tabela 4 - Principais Exportadores Mundiais de Calçados 2015-2019 (Pares/US\$)

Principais Países Exportadores de Calçados / Milhões de Pares						
País	2015	2016	2017	2018	2019	Varição 2015-2019
China	8.341	8.049	8.258	8.324	8.382	0,1%
Vietnã	617	654	926	1.056	1.174	17,4%
Indonésia	366	387	407	411	430	4,1%
Alemanha	237	252	283	307	342	9,6%
Bélgica	239	236	249	284	293	5,2%
Brasil -12º	124	126	127	113	115	-1,9%
Principais Países Exportadores de Calçados / Milhões deUS\$						
País	2015	2016	2017	2018	2019	Varição 2015-2019
China	51.096	44.886	45.682	44.673	45.049	-3,1%
Vietnã	12.013	12.996	14.660	16.165	18.244	11,0%
Itália	9.597	9.831	10.402	11.405	11.497	4,6%
Alemanha	4.868	5.586	7.236	8.266	8.725	15,7%
Bélgica	5.403	5.948	6.595	7.033	6.610	5,2%
Brasil 21º	960	998	1.090	976	972	0,3%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Gráfico 3 - Principais Destinos das Exportações de Calçados – 2020 (Milhões de US\$ e Milhões de Pares)



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Destaca-se sobre as exportações mundiais que, a China lidera o *ranking* tanto em termos de volume como de dólares. Outro destaque vai para o Vietnã que, entre 2015-2019, teve um crescimento 17,4%, em pares, e de 11%, em relação a valores. Cabe destacar que, em relação ao destino das exportações brasileiras, os Estados Unidos, historicamente, posicionaram-se como o principal, em termos de valores, em 2020. Os outros quatro principais destinos do Brasil, em termos de valores, são: Argentina (US\$ 72,6), França (US\$ 59,2), Paraguai (US\$ 26,2) e Colômbia (US\$ 25,9). Em termos de pares de calçados, o destaque vai para o Paraguai que configura a primeira posição. (ABICALÇADOS, 2021).

No *ranking* dos maiores importadores mundiais de calçados, o Brasil ocupa o quinquagésimo nono lugar, em relação a pares, e o quadragésimo sexto, em relação

a dólares. Os Estados Unidos ocupam a primeira posição no *ranking*, tanto em relação a pares de calçados como de dólares (ABICALÇADOS, 2021). A tabela 5, apresenta os cinco maiores importadores mundiais de calçados, incluindo o Brasil.

Tabela 5 - Principais Importadores Mundiais de Calçados 2015-2019 (Milhões Pares/US\$)

Principais Países Importadores de Calçados / Milhões de Pares						
País	2015	2016	2017	2018	2019	Varição 2015-2019
Estados Unidos	2.466	2.338	2.379	2.450	2.470	0,04%
Alemanha	654	654	689	710	736	3,0%
Japão	642	665	677	670	677	1,3%
França	500	486	498	512	478	-1,1%
Reino Unido	633	652	600	391	401	-10,8%
Brasil 59º	33	23	24	27	28	-4,0%
Principais Países Importadores de Calçados / Milhões de US\$						
País	2015	2016	2017	2018	2019	Varição 2015-2019
Estados Unidos	28.299	26.152	26.241	27.194	27.846	-0,4%
Alemanha	9.959	10.231	11.471	12.056	12.225	5,3%
França	6.973	7.218	7.778	8.330	8.288	4,4%
Reino Unido	7.221	6.587	6.697	6.793	6.840	-1,3%
Itália	5.052	5.202	5.366	6.123	6.005	4,4%
Brasil 46º	481	344	349	348	374	-6,1%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

4.1.3 Panorama do Mercado Calçadista - Polo do Vale do Rio dos Sinos

O polo do Vale do Rio dos Sinos, é composto pelos municípios de Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Sapiranga e Sapucaia do Sul. Além do polo do Vale do Rio dos Sinos, o estado do Rio Grande do Sul conta com o polo do Vale do Paranhana/Encosta da Serra e Outros. (ABICALÇADOS, 2021).

Conforme Moraes (2014), o polo do Vale do Rio dos Sinos, localizado no estado do Rio Grande do Sul, é reconhecido como o berço da produção calçadista brasileira. Costa e Passos (2004, p.5), também descrevem a importância do polo, para o setor calçadista:

A região do Vale do Rio dos Sinos é uma zona geográfica do Rio Grande do Sul que se formou com base na colonização de origem alemã com a chegada dos primeiros imigrantes dessa etnia na Feitoria do Linho Cânhamo, logo denominada de Colônia Alemã de São Leopoldo, em 1824 (Moehlecke, 1978). [...] O pólo de calçados do Vale dos Sinos, apresenta, sem dúvidas, um dos ambientes produtivos mais estruturado para a manufatura desse bem de consumo.

É importante destacar que, com o aquecimento do setor no mercado externo, foi possível realizar o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva. O setor aquecido, as empresas mais competitivas, a política de juros alto, teve como consequência o fechamento de algumas empresas. As empresas que estavam instaladas no Rio Grande do Sul começaram a migrar, principalmente, para o nordeste, em busca de melhores incentivos governamentais, mão-de-obra barata, ou seja, em busca de redução no custo da produção. (FROEHLICH, 2006). Através do quadro a seguir, é possível verificar as características desse processo migratório.

Quadro 18 - Características do Processo Migratório

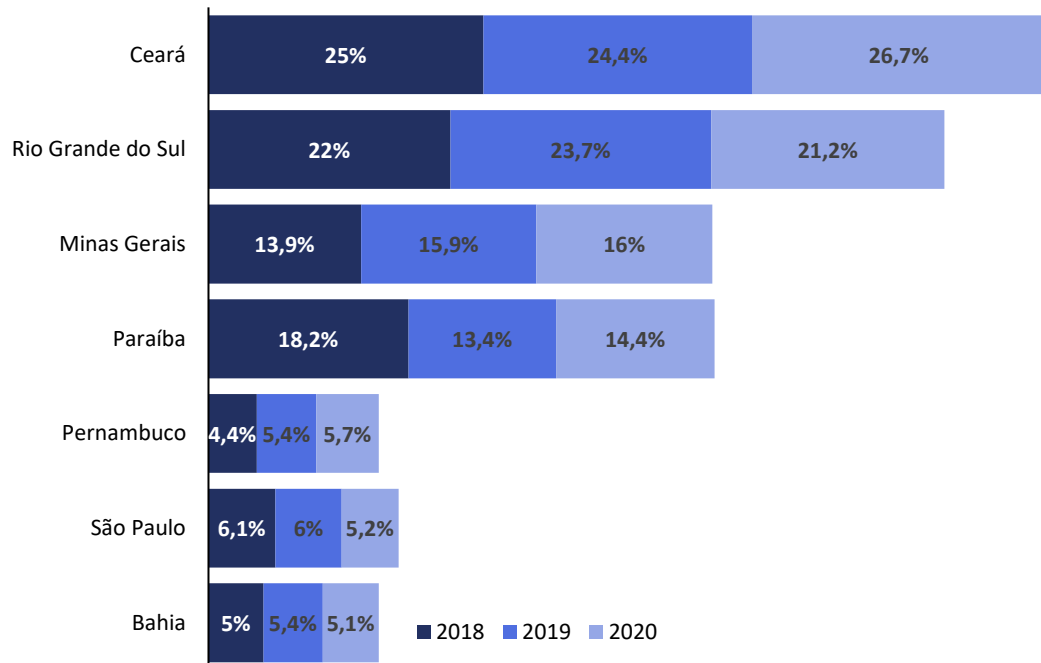
Estado	Característica do Movimento Migratório
Rio Grande do Sul	Considerado um dos maiores clusters industriais do mundo, o polo calçadista gaúcho floresceu em 1950, chegando no auge em 1980. Em meados da década de 90, iniciou a migração para o Nordeste.
Ceará	Primeiro estado a oferecer incentivos fiscais para empresas calçadistas, a partir dos meados da década de 90.
Bahia	Logo depois do Ceará, a Bahia passou a disputar investimentos da indústria calçadista com um programa agressivo de incentivos fiscais.

Fonte: Adaptado de Froehlich (2006, apud Zero Hora).

Muitas empresas do estado do Rio Grande do Sul migraram para os estados do Nordeste e Bahia, em busca de incentivos fiscais. Portanto, a produção segmentou-se por todo o território nacional.

Através do próximo gráfico, é possível verificar a participação dos principais estados, em relação a segmentação da produção brasileira. (ABICALÇADOS, 2021).

Gráfico 4 - Participação dos Estados na Segmentação da Produção de Calçados/Pares (2018-2020)

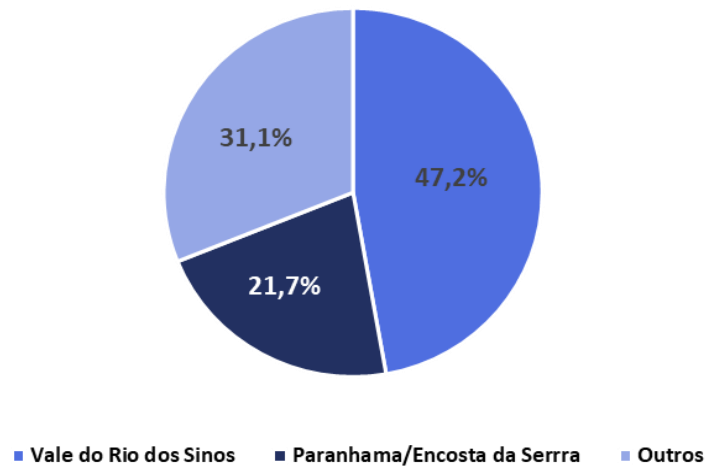


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Destacam-se os estados do Ceará, Rio Grande do Sul e Minas Gerais como os maiores produtores de calçados, em pares, com 26,7%, 21,2% e 16%, respectivamente. O estado do Rio Grande do Sul configura o segundo lugar no ranking com 21,2% de participação e um total de 161,8 milhões, de pares, produzidos. Ao verificar a concentração da produção do Brasil, através dos principais polos, podemos citar que o polo do Vale do Rio dos Sinos é o principal polo do estado do Rio Grande do Sul, com 47,2% de participação da produção calçadista, em quantidade de pares, uma produção de 77 milhões de pares.

Através do gráfico 5, é possível verificar a participação da produção de calçados, em pares, dos polos do estado do Rio Grande do Sul, em 2020. (ABICALÇADOS, 2021).

Gráfico 5 - Participação da Produção de Calçados dos Polos do RS – Pares - 2020



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Em relação a empregos e estabelecimentos, é possível dizer que a indústria calçadista brasileira totalizou, em 2020, 247,4 mil empregos formais e, em 2019, 5,6 mil empresas fabricantes de calçados. Devido as medidas de prevenção do novo Coronavírus, com o fechamento do comércio e a paralização parcial das fábricas de produção, a indústria calçadista fechou, em 2020, 21,4 mil postos de trabalho. (ABICALÇADOS, 2021). O estado do Rio Grande do Sul é responsável por 30,6% dos empregos gerados no Brasil, sendo o estado que mais emprega nesse setor. E os municípios que fazem parte do polo do Vale do Rio dos Sinos, estão no ranking dos principais municípios que mais empregaram no setor calçadista, em 2020, conforme pode-se visualizar na próxima tabela.

Tabela 6 - Municípios que mais empregaram na Indústria Calçadista Brasileira 2020

Ranking	Municípios	Postos de Trabalho (MIL)	Participação
1	Sobral/CE	14,2	5,7%
2	Nova Serrana/MG	11,9	4,8%
3	Campina Grande /PB	10,6	4,3%
4	Franca/SP	10,3	4,2%
5	Horizonte/CE	9,4	3,8%
6	Sapiranga/RS	9,2	3,7%
7	Birigui/SP	6,9	2,8%
8	Parobé/RS	6,0	2,4%
9	Novo Hamburgo/RS	6,0	2,4%
10	Campo Bom/RS	5,6	2,3%
11	Nova Hartz/RS	4,8	1,9%
12	Itapetinga/BA	4,5	1,8%
13	Quixeramobim/CE	4,3	1,7%
14	Igrejinha/RS	4,0	1,6%
15	Três Coroas/RS	3,7	1,5%
16	Santo Estevão/BA	3,7	1,5%
17	São João Batista/SC	3,6	1,5%
18	Rolante/RS	3,4	1,4%
19	Morada Nova/CE	3,3	1,3%
20	Itapipoca/CE	3,2	1,3%
-	Outros	118,8	48,0%
-	BRASIL	247,4	100%

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de ABICALÇADOS (2021, p. 37 apud RAIS/CAGED/MTE)

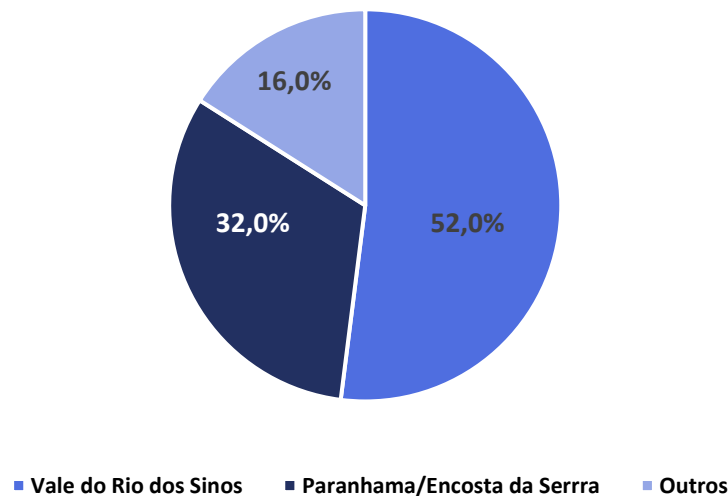
Os municípios de Sapiranga, Novo Hamburgo, Campo Bom, Nova Hartz, com 3,7%, 2,4% e 2,3%, 1,9%, respectivamente, fazem parte do polo do Vale do Rio dos Sinos.

4.1.4 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS

É uma entidade que representa a Indústria Calçadista Nacional, fundada em 1983, com sede em Novo Hamburgo, no estado do Rio Grande do Sul. Seu principal foco é a representatividade institucional, o desenvolvimento da competitividade e a promoção da excelência do setor. Em seu quadro de associados, há empresas de todos os portes e de todas as localizações do Brasil. São mais de duzentas

empresas associadas, espalhadas por todo o Brasil. Das duzentas e vinte e três empresas associadas, noventa e quatro estão localizadas no estado do Rio Grande do Sul, conforme podemos visualizar no próximo gráfico e quadro. (ABICALÇADOS, 2021).

Gráfico 6 - Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - Associadas à ABICALÇADOS



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Em relação as empresas associadas à ABICALÇADOS, por polo, é possível destacar que 52%, das empresas, estão localizadas no Polo do Vale do Rio Grande do Sul.

Quadro 19 - Lista das Empresas do Polo do Vale do Rio dos Sinos – Associadas à ABICALÇADOS

(continuação)

Empresas	Município
Arezzo Indústria e Comércio S. A	Campo Bom
Calçados Beira Rio S. A	Novo Hamburgo
Indústria de Calçados Jacob Ltda	Novo Hamburgo
Calçados Marte Ltda	Nova Hartz
Calçados Pegada Ltda	Dois Irmãos
Grupo Ramarim	Nova Hartz
Conforto Artesanatos de Couro Ltda	Estância Velha

Empresas	Município
Crislli Calçados e Bolsas Ltda	Novo Hamburgo
Dass Nordeste Calçados e Artigos Esportivos Ltda	Ivoti
Henrich & Cia Ltda	Dois Irmãos
Indústria de Calçados West Coast Ltda	Ivoti
Indústria de Calçados Wirth Ltda	Dois Irmãos
Lótus Calçados Ltda	Sapiranga
Mould Indústria de Matrizes Ltda	Sapiranga
NKS Imp. Exp. Indústria e Comércio Ltda	Sapiranga
Pacific Shoes Indústria e Comércio da Calçados Ltda	Sapiranga
Paquetá Calçados Ltda	Sapiranga
Reichert Calçados Ltda	Campo Bom
Stampa Artefatos de Couro Ltda	Novo Hamburgo
Vinci Comércio de Moda Ltda	Estância Velha
Invoice Indústria de Calçados Eireli EPP	Sapiranga
Morena Rosa Indústria e Comércio de Calçados S. A	Sapiranga
Novopé Calçados Ltda	Novo Hamburgo
Viviar Footwear Representações Ltda ME	Novo Hamburgo
Awana Importação e Exportação Eireli	Campo Bom
GVD International Trading S. A	Campo Bom
Zenglein & Cia Ltda	Novo Hamburgo
ADG Export Comércio de Calçados Ltda	Dois Irmãos
Calbrás Equipamentos de Proteção Ltda	Campo Bom
Indústria de Calçados Três Américas Ltda ME	Estância Velha
Invitto Artigo de Moda Ltda	Novo Hamburgo
Redeplast Indústria de Calçados Ltda	Novo Hamburgo
Calçados Sandra Ltda	Nova Hartz
Dilly Nordeste Indústria de Calçados Ltda	Novo Hamburgo
Premium Footwear Exportação e Importação Ltda	Novo Hamburgo
Canadá Epi Calçados Profissionais Ltda	Estância Velha
Urban Flowers Moda Consciente Ltda	Campo Bom
A.V. Indústria, Comércio, Importação e Exportação de Calçados Ltda	Dois Irmãos
Calçados Satryani Ltda	Sapiranga
Martinez e Valles Importação e Exportação Ltda	Novo Hamburgo
Emporium LS Calçados Eireli	Campo Bom
Riscato Indústria e Comércio de Calçados Ltda EPP	Novo Hamburgo
All'us Footwear Representações Ltda	Novo Hamburgo
C&R Marketing e Promoções Ltda	Novo Hamburgo
AHC Calçados Ltda	Campo Bom
Amplify Assessoria Comercial Internacional Eireli	Novo Hamburgo
Zeferino Indústria e Comércio de Calçados e Acessórios S. A	Novo Hamburgo
SKO Comércio, Importação e Exportação de calçados, bolsas e Acessórios Ltda	Campo Bom
Lucas Martins de Andrades ME	Campo Bom

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Muitas empresas, associadas, exportam com marca própria, pois os produtos fabricados são de alta qualidade. A Coordenadora de Inteligência de Mercado, Priscila Linck, enfatiza a importância das empresas exportarem com a marca própria, para promover o Brasil e fortalecer a marca no exterior, que perdeu muita representatividade ao longo dos anos. A Coordenadora, cita algumas marcas que são consideradas “cases”, como a Alpargatas, a Melissa, a Arezzo, a Grendene e a Schutz. Nesse sentido, a Abicalçados, tem vários projetos, como o Projeto *Brazilian Footwear*, *Origem Sustentável*, *Sola* e *Future Footwear*, que incentivam a exportação e a melhorar o desenvolvimento da cadeia produtiva do calçado. Em relação ao Projeto *Brazilian Footwear*, a Abicalçados (2021), descreve o seguinte:

[...] a indústria nacional conta com o apoio do *Brazilian Footwear*, programa mantido pela Abicalçados em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento (Apex-Brasil) com o objetivo principal de aumentar o volume de exportações de calçados brasileiros.

Esse projeto é um programa de incentivo as exportações brasileiras, vigente desde 2000, com o objetivo de aumentar as exportações, através de ações de desenvolvimento, promoção comercial e de imagem, todas voltadas ao mercado externo. São vários os propósitos do projeto, mas podemos destacar:

- a) indicar a direção estratégica para as empresas;
- b) promover o desenvolvimento para exportar;
- c) promover o Brasil, a marca brasileira e, principalmente, o calçado brasileiro.

Para cumprir com os propósitos, o projeto realiza ações de internacionalização, de capacitação para a exportação, ações de promoção comercial, entre outras. (ABICALÇADOS, 2021). Conforme Priscila, em entrevista, todas as empresas do setor calçadista podem participar, sem custo, desde que sejam fabricantes de calçados, gestoras de marcas (terceiriza a produção) ou comercial exportadora/trading. A única exigência seria na exportação de calçados que compreendam o capítulo sessenta e quatro, Calçado, polainas e artigos semelhantes; suas partes, da Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM.

São praticamente trezentas e trinta empresas cadastradas no projeto *Brazilian Footwear*. Essas empresas participam de várias ações, como Feira Internacional, Missão Comercial, Projeto Comprador Vip, Projeto Imagem, entre outros. Os mercados-alvo são selecionados, por biênio, e recebem várias atividades que visam promover a marca Brasil e estimular a comercialização dos calçados brasileiros. (ABICALÇADOS, 2021).

No biênio 2019/2021, os países selecionados foram o Peru, os Estados Unidos, o Reino Unido, a França e a China. Conforme comenta Priscila, é realizada uma pesquisa de mercado para escolher o mercado-alvo. Além disso, as empresas são segmentadas, pois devem estar maduras para participarem das ações dos países selecionados. Nesse sentido, a segmentação das empresas é definida em escalas de preparação. A seguir, serão demonstrados os níveis e os critérios definidos para a evolução em cada nível, das empresas do projeto.

Quadro 20 - Níveis de Segmentação X Critérios de Evolução

Categorias	Segmentação Cinza Inicial	Segmentação Amarela Exportador Iniciante	Segmentação Azul Maturidade Exportadora	Segmentação Verde Internacionalização
Planejamento de Exportação	Possuir plano de exportação.	Realizar exportações com marca própria para os Estados Unidos e Europa; Definições de mercados-alvo; Realizar ações e visitas nos mercados-alvo.	Desenvolvimento de novos produtos para exportação.	-
Estrutura de Exportação	Departamento próprio de exportação; Possuir site bilíngue em pleno funcionamento; Adequação da forma de exportação utilizada pela empresa.	-	Ampliação do Departamento de exportação; Elevar o número de idiomas dos funcionários do Departamento de exportação.	Melhorar/possuir estrutura no exterior.
Posicionamento de Vendas no Exterior	Elevação das exportações com marca própria.	Elevação da proporção das exportações em relação às vendas totais; Elevação do número de países para os quais a empresa exporta.	Aumentar a participação em Eventos Internacionais.	Possuir e-commerce para exportação.
Posicionamento de Marca no Exterior	Iniciar o posicionamento de marca no exterior.	Possuir registro de marca no exterior.	Possuir estratégia de posicionamento de marca no exterior.	Ampliar investimento em comunicação de marca no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da ABICALÇADOS (2021).

Conforme destacou a Priscila: “Além do estudo de segmentação, a Abicalçados realiza várias pesquisas como o Boletim de Conjuntura, a Análise de Cenários, o Relatório Setorial, entre outras pesquisas.” Ao questionar a Coordenadora de Inteligência de Mercado, em relação aos desafios e oportunidades do setor, ela destaca que o maior desafio do setor é sem dúvida o posicionamento da marca no exterior. Para as oportunidades, o destaque vai para o recente aumento no volume das exportações para o mercado norte americano. Nesse sentido, o Brasil poderá se posicionar como um grande fornecedor de calçados, em grande escala, e de boa qualidade. Sendo os Estados Unidos um país estratégico para o Brasil.

4.2 Empresas Seleccionadas

Para apresentar e analisar as estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas seleccionadas do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, buscou-se entrevistar seis empresas. No entanto, duas empresas não participaram da pesquisa. Uma das empresas, de pequeno porte, recusou-se a participar da pesquisa. Já a outra empresa, de grande porte, não estava localizada no polo do Vale do Rio dos Sinos, impossibilitando a sua participação. Portanto, a pesquisa foi efetivada com quatro empresas. Além disso, as empresas deveriam estar inseridas no mercado internacional, a fim de verificar quais foram as estratégias de internacionalização, os modos de exportação utilizados pelas empresas e as mudanças ocorridas ao longo dos anos. Optou-se por preservar o nome das empresas e o nome dos entrevistados, visto que, as empresas escolheram por não serem identificadas. Nesse sentido, as empresas serão representadas através da primeira letra do nome empresa e um número.

Através do quadro 21, é possível observar as características das empresas, seleccionadas, na pesquisa.

Quadro 21 - Características das Empresas Entrevistadas

Empresa	Tipo Calçados	Gênero	Número de funcionários	Porte SEBRAE
E1	Couro	Masculino	100-249	Pequena/Média
E2	Couro	Feminino	100 - 499	Média
E3	Couro	Feminino Masculino Infantil	500 ou mais	Grande
E4	Couro Sintético/Plástico/Borracha Têxtil	Feminino Masculino	500 ou mais	Grande

Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa E1 está presente no mercado desde 2010, especializada na produção e comercialização de calçados masculinos. Localizada no município de Campo Bom, no estado do Rio Grande do Sul, a empresa faz parte do polo do Vale do Rio dos Sinos. Considerada de porte pequeno/médio, atualmente com 249 colaboradores, produz calçados de couro de alta qualidade, utilizando um processo tecnológico inovador. A empresa atende vários segmentos como: agrícola, linha branca, industrial e ocupacional. Com o perfil inovador, a empresa investe constantemente em qualidade, inovação e tecnologia, para atender tanto o mercado doméstico como o mercado externo. O principal objetivo da empresa é aumentar seu *market share*, nesse sentido submete seus calçados a testes de *performance*. São fabricados mais de sete linhas de produtos, para atender vários segmentos. A E2 é uma empresa de porte médio, entre 100-499 colaboradores, produz calçados de couro feminino. Fundada em dezembro de 1966, no município de Novo Hamburgo, estado do Rio Grande do Sul. Iniciou as exportações em 1970, ou seja, exporta seus calçados há mais de 50 anos. A visão e o espírito empreendedor, fazem da empresa uma das maiores do estado. Em 2011, através de um sonho de seus fundadores, a empresa lança a sua marca própria. Já a empresa E3, produz calçados de couro para o público feminino, masculino e infantil. A empresa E3 foi fundada em 1948, há 70 anos, e está localizada no município de Dois Irmãos, conta atualmente com quatro filiais, mais de 500 colaboradores, e faz parte das empresas do polo do Vale

do Rio dos Sinos. Começou a exportar na década de 70 e atualmente exporta para mais de 50 países. Um dos principais destinos da empresa é o mercado estadunidense, que foi o primeiro país a receber os calçados de couro da empresa. Em seguida, em 1974, a empresa iniciou as exportações para o mercado europeu. Atualmente a empresa produz, em média, 6.500 pares de calçados, por dia. Em relação a empresa E4, é possível descrever a sua diversidade em relação ao tipo de calçado produzido, pois produz calçados de couro, sintético, borracha, plástico e têxtil. A empresa está localizada no município de Campo Bom no estado do Rio Grande do Sul e produz calçados, basicamente, para uma marca específica. Iniciou a sua exportação em 2003, empresa considerada de grande porte, atualmente seu mercado-alvo é o estadunidense, tendo um site exclusivo para o público norte-americano. Para apresentar e analisar as estratégias das empresas, selecionadas, será apresentado no próximo subcapítulo a análise das entrevistas.

4.2.1 Análise das Entrevistas

Nesta etapa da pesquisa, será apresentada a análise das entrevistas de acordo com as categorias de análise de conteúdo, apresentadas anteriormente.

Nesse sentido, é possível verificar através do próximo quadro, o início da exportação das empresas, entrevistadas, e os fatores que levaram as empresas a realizarem a internacionalização.

Quadro 22 - Fatores Considerados para a Internacionalização

Internacionalização	Empresas
<p>Início da inserção no mercado internacional</p> <p>Fatores considerados para realizar a internacionalização</p> <p>Pesquisa de mercado para internacionalização</p>	<p>E1 - Ingressou no mercado internacional em 2017, levando em consideração a ampliação e o reconhecimento da marca no mercado externo. Realizou pesquisa de mercado para a definição do mercado-alvo.</p>
	<p>E2 - Ingressou no mercado em 1970. O principal fator foi a perspectiva de crescimento e a oportunidade de mercado. Realizou pesquisa de mercado através de parceiros exportadores.</p>
	<p>E3 - Ingressou em 1970, levando em consideração as oportunidades de mercado. Não utilizou pesquisa de mercado.</p>
	<p>E4 - Ingressou no mercado internacional em 2003, devido ao câmbio favorável, na época, e a necessidade de internacionalização da marca. Utilizou pesquisa de mercado para identificar o público-alvo e a faixa de preço.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

As empresas entrevistadas levaram em consideração, ao realizar a internacionalização, as oportunidades do mercado internacional. Ou seja, o mercado doméstico, na época, encontrava-se saturado e as empresas precisavam ganhar mercado, portanto iniciaram o processo de internacionalização. A empresa E2 também levou em consideração a perspectiva de crescimento da empresa, alinhada as oportunidades de mercado. Assim como as empresas E1 e E4, sentiram a necessidade de reconhecimento e internacionalização da marca. As empresas buscam aumentar a rentabilidade, ganhar competitividade e, por consequência, aumentar seu *market share*. É possível relacionar as escolhas das empresas com os autores Machado e Roth (2014, p. 10), conforme segue:

A motivação para internacionalização de uma empresa deveria estar associada a fatores que levassem a uma alavancagem estratégica da empresa, ou seja, que gerassem uma vantagem competitiva sustentável para a mesma.

Percebe-se que as empresas utilizaram as motivações proativas, descritas pelos autores, no que diz respeito a necessidade de crescimento das empresas. Ainda, pode-se dizer que as motivações proativas geram a necessidade de uma reflexão para a escolha mais adequada dos mercados no exterior. (MACHADO; ROTH, 2014). Para a realização da escolha do mercado-alvo, é necessário realizar uma pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado engloba todos os aspectos macroeconômicos e microeconômicos desse mercado. É possível observar que as empresas E1, E2 e E4, realizaram pesquisa de mercado antes de realizar a internacionalização. A empresa E3, informou que na época em que iniciou as exportações, não foi realizada uma pesquisa de mercado específica para a realização da internacionalização da empresa.

Ao questionar as empresas em relação ao projeto PEIEX, Programa de Qualificação para Exportação, oferecido pela Apex-Brasil, as quatro empresas informaram ter conhecimento do projeto, porém nenhuma das empresas, entrevistadas, participou do projeto. O projeto poderia ter preparado melhor as empresas para a exportação, pois esse programa realiza um diagnóstico detalhado das empresas indicando quais são os requisitos necessários para realizar a primeira exportação, além de ajudar na formação de preço, mercado e adaptação de produto. O programa é gratuito e implementado em todas as regiões do país, através de parcerias entre Apex-Brasil e instituições de ensino. (APEX-BRASIL, 2021).

No quadro 23, é possível analisar as estratégias de entrada, no mercado externo, utilizadas pelas empresas entrevistadas.

Quadro 23 - Modos de Entrada

Modos de Entrada	Empresas
<p>Estratégia utilizada pela empresa</p> <p>Forma de exportação utilizada pela empresa</p> <p>Principais barreiras/entraves para ingressar no mercado internacional</p>	<p>E1 - A estratégia utilizada pela empresa no início da exportação foi via agentes intermediários - exportação indireta. Atualmente a empresa realiza exportação direta, vendendo direto para o importador. A empresa considera a principal barreira a competitividade.</p>
	<p>E2 - A empresa utilizou a estratégia de preço, produto e pontualidade. Realiza exportação via agente intermediário, ou seja, através de exportação indireta. Considera como principal barreira a cotação cambial e o custo Brasil.</p>
	<p>E3 - A empresa iniciou suas exportações realizando o modo de entrada - exportação direta. Atualmente conta com um distribuidor. O preço é considerado a principal barreira para a empresa ingressar no mercado internacional.</p>
	<p>E4 - A estratégia utilizada pela empresa foi a utilização de clientes multimarcas e posteriormente lojas próprias (FLAGSHIP STORES). Iniciou as exportações através de trading company (exportação indireta), mas hoje realiza exportação direta. Considera as principais barreiras a adequação da estrutura de manufatura, a demanda, o câmbio, tributações e as exigências de atendimento do mercado internacional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

Com relação as estratégias de entrada no mercado externo, utilizadas pelas empresas entrevistadas, é possível analisar que as empresas E1, E2 e E4 iniciaram suas exportações através do modo exportação, na forma de exportação indireta.

As empresas utilizaram intermediários domésticos, ou seja, utilizaram agentes exportadores e *trading company* para realizarem a exportação. Essa forma de exportação é considerada a mais simples e com um baixo nível de risco, porém existe a desvantagem da empresa não ter o contato direto do importador, além da

falta de controle da empresa exportadora sobre os produtos. (MACHADO; ROTH, 2014). Para Souza (2017), a forma de exportação indireta, geralmente, é utilizada quando a empresa faz negócios pela primeira.

A empresa E3 iniciou as exportações, utilizando a forma de exportação direta. Pode-se dizer que a exportação direta é mais vantajosa que a exportação indireta, pois o exportador realiza as suas próprias exportações. Dessa forma, o exportador tem a vantagem de ter o controle parcial ou total das suas operações, porém existe um risco maior que a exportação indireta, além de um investimento maior. Segundo Kotabe e Helsen (2000, p. 253),

Na exportação direta, a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. Uma vez que o potencial de vendas internacionais se torne substancial, a exportação direta, torna-se frequentemente mais atrativa do que a indireta.

Com efeito, é possível destacar que a empresa E2, permanece realizando exportação indireta, com agentes exportadores. Outra relevante observação está nas principais barreiras ao ingressar no mercado internacional, que se pode destacar o câmbio como principal. Ao realizarmos uma comparação entre as empresas do mesmo porte, podemos destacar que a empresa E4, empresa de grande porte, iniciou sua internacionalização realizando estratégias do modo exportação, no entanto a empresa cresceu e, atualmente, a empresa possui um centro de distribuição próprio, estoque disponível no exterior, além de loja própria. Porém, a empresa E3, empresa de grande porte, não possui loja própria, no exterior, apenas distribuidor.

Em relação a capacidade de produção para o mercado externo, é possível destacar que as empresas E3 e E4, empresas de grande porte, tem uma maior capacidade de exportação. As empresas possuem uma capacidade de produção, que poderiam ser destinadas para o exterior, maior do que 25% e entre 15% e 25% respectivamente. Além disso, a empresa E4, possui estrutura física no exterior. A empresa E1, porte pequeno para médio, possui uma capacidade de produção relativa, mas não possui estrutura no exterior. Já a empresa E2, médio porte, possui pouca capacidade de exportação e não tem estrutura no exterior. Essas informações, podem ser observadas no próximo quadro.

Quadro 24 - Estrutura de Internacionalização

Estrutura de Internacionalização	Empresas
Capacidade atual de produção poderia ser destinado para o mercado exterior Estrutura no Exterior	E1 - A empresa tem entre 10% e 15% de capacidade de produção e não possui estrutura no exterior.
	E2 - A empresa tem entre 5% e 10% de capacidade de produção
	E3 - A empresa tem acima de 25% de capacidade de produção, possui um distribuidor no mercado externo.
	E4 - A empresa tem entre 15% e 25% de capacidade de produção e possui lojas próprias no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

Salienta-se que é muito importante a empresa possuir uma estrutura adequada para a realização das exportações, assim como as exportações devam estar dentro do planejamento da empresa. Nesse sentido, se a empresa não tem capacidade produtiva, provavelmente, os pedidos de exportação devem estar de acordo com a sua capacidade, evitando assim a impossibilidade de entrega do produto. Uma empresa que não tem capacidade produtiva e fecha negócios além da sua capacidade, acaba prejudicando todo o setor. Comparando as empresas entrevistadas, a empresa E2 é a empresa que possui uma menor capacidade de produção. Conforme mencionado anteriormente, além da capacidade de produção a empresa deverá realizar um planejamento de exportação. Através do quadro 25, a seguir, é possível observar o planejamento de exportação da empresa, a importância das exportações, a definição de mercado-alvo e a quantidade de países que a empresa exportou no ano de 2020.

Quadro 25 - Planejamento de Exportação

Planejamento de Exportação	Empresas
<p>Importância das exportações Países definidos como alvo Quantidade de mercado exportados - 2020</p>	<p>E1 - Considera as exportações para a empresa muito importante, porém não tem país definido como mercado-alvo. Exportou, em 2020, para 4 países.</p>
	<p>E2 - As exportações são consideradas pela empresa como uma oportunidade de mercado e logística. A América do Sul e a América do Norte são consideradas como mercados-alvo. Em 2020, a empresa exportou para a Argentina, Chile, Paraguai, Peru, Canadá, Panamá, entre outros.</p>
	<p>E3 - As exportações, para a empresa, são consideradas muito relevantes, pois grande parte da produção é para o mercado internacional. A empresa tem países definidos como estratégicos e exportou para mais de 50 países, em 2020.</p>
	<p>E4 - Considera as exportações uma forma de complementar os momentos de oscilação do mercado doméstico, além de ser um incremento no faturamento. Os Estados Unidos é seu alvo principal. Em 2020, exportou para o mercado norte americano e europeu.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

No que tange ao planejamento de exportação, a única empresa que não tem países definidos como mercado-alvo é a empresa E1, empresa considerada de pequeno/médio porte. A empresa E2 definiu como mercado-alvo a América do Sul e América do Norte. Já a empresa E3, informou que tem até 10 países definidos como estratégicos para a empresa. A empresa E4, informou que os países definidos como alvo são no máximo 5 países. Em relação as exportações de 2020, a empresa E1 exportou apenas para 4 países. Em contrapartida, a empresa de grande porte, E3, exportou para mais de 50 países, em 2020. Ao analisarmos a empresa E4, podemos verificar que a empresa está focada no mercado estadunidense, ou seja, estrategicamente realizou o posicionamento da sua marca nesse mercado.

Conseqüentemente, podemos comparar as estratégias utilizadas pelas empresas entrevistadas, de acordo com a definição de estratégias de Mações (2017). Para o autor, uma empresa adota as estratégias de exportação quando está focada no mercado doméstico e exporta para poucos países. Podemos relacionar nesse sentido, a empresa E1 que exporta para poucos países e não tem países definidos como estratégicos para a sua exportação. Por outro lado, as empresas E3, e E4, destacam-se como empresas que utilizam estratégias transacionais e apresentam um nível melhor no quesito de serem orientadas para o mercado externo. A empresa E2 exportou, em 2020, para mercados da América do Sul, América Central e América do Norte. Nesse sentido, a empresa buscou mercados próximos.

Ademais, podemos observar que a empresa E4 busca motivações, tanto proativas quanto reativas, para realizar as exportações.

Kotler e Keller (2018), descrevem que uma empresa pode atuar em várias áreas geográficas, desde que esteja atenta as variações locais e crie programas de marketing para as necessidades de grupos de clientes locais. Nesse sentido, é importante que a empresa realize adaptações no composto de marketing, para que atenda os mercados-alvo. Complementando Machado e Roth (2014), informam que as empresas que estão no mercado internacional e que buscam um posicionamento nesse mercado, necessitam adaptar a comunicação promocional, levando em consideração a cultura do consumidor.

No próximo quadro será apresentado os investimentos em comunicação de mercado, o material promocional bilíngue que a empresa utiliza e a tabela de preço disponibilizada para o importador.

Quadro 26 - Estratégia de Posicionamento/Promoção

Estratégia de Posicionamento/Promoção	Empresas
Investimento em comunicação Material promocional bilíngue Tabela de preço em dólar ou Euro	E1 - A empresa utiliza as mídias e as redes sociais, como investimento em comunicação, para divulgar os produtos no mercado externo. Além disso, participa de feiras. Possui catálogo em inglês e espanhol, assim como tabela de preço em dólar e euro.
	E2 - A empresa não realiza investimentos em comunicação de mercado, no exterior, e não possui material promocional bilíngue, apenas tabela de preço em dólar.
	E3 - A empresa não realiza investimentos em comunicação, porém faz pesquisa de mercado, participa de feiras e visita clientes no mercado externo. Possui material promocional bilíngue e tabela de preços em dólar.
	E4 - A empresa realiza a veiculação de mídia eletrônica, televisiva e impressa, comunicação digital e está, constantemente, presente em editoriais de moda. A empresa tem site exclusivo para o público norte americano. Usa tabela de preço em dólar.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

Em relação as estratégias de posicionamento e promoção, é possível observar que a empresa E1 realiza investimento em comunicação no mercado internacional, possui material bilíngue e tabela de preço em dólar. Além disso, a empresa utiliza a mídia digital a seu favor, divulgando os produtos através do Instagram, Facebook e Youtube. No Youtube tem um canal próprio, faz apresentações, divulga a empresa e os produtos. A empresa E2, não realiza investimento em comunicação, não possui material bilíngue, disponibilizando apenas a tabela de preço dos produtos em dólar. Porém, utiliza as mídias digitais a seu favor, com conta no Instagram e Facebook. Em relação a empresa E3, podemos destacar a utilização do material bilíngue, a empresa possui um site em inglês, e a disponibilização da tabela de preços em dólar. Já a empresa E4, realiza investimentos em comunicação, material bilíngue e tabela de preços em dólar. A empresa destaca-se das demais empresas, entrevistadas, no quesito posicionamento e investimentos no exterior, com o foco totalmente no mercado

externo a empresa possui ações com influenciadoras, está presente nos principais editoriais de moda do mundo, tem um site exclusivo para o público norte-americano e contrata empresas americanas para elaboração de matérias promocionais. Nas mídias digitais, possui uma conta no Instagram para o público brasileiro e outra para o público americano. Essas contas contam com 4,6 milhões de seguidores e 462 mil seguidores, respectivamente. De acordo com Pipkin (2012, p. 74):

Em nível de mercado internacional, todas as ferramentas devem ser utilizadas e combinadas para um melhor desempenho. Contudo, a ferramenta promocional “feiras” é, sem dúvida, um poderoso e diferenciado instrumento para promover a oferta competitiva de uma empresa.

As empresas E1 e E3 informaram participar de eventos locais, como feiras e showroom. Cabe destacar, a importância de elaborar um composto de marketing eficaz, pois essa comunicação, provavelmente, será o primeiro contato com futuros clientes. (MACHADO; ROTH, 2014). O quadro 27, irá apresentar a estratégia de marca das empresas entrevistadas.

Quadro 27 - Estratégia de Marca

Estratégia de Marca	Empresas
Estratégia de posicionamento de marca e produto Marca registrada no exterior	E1 - A empresa possui estratégia de posicionamento de marca no exterior e tem marca registrada, em até cinco países.
	E2 - A empresa não tem marca registrada no exterior.
	E3 - A empresa não tem estratégia de posicionamento de marca, mas possui registro de marca em mais de 10 países.
	E4 - As estratégias de posicionamento de marca são integradas desde as campanhas até o ponto de vendas. A empresa possui registro de marca no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados das entrevistas.

No que se refere a marca registrada no exterior, é importante destacar que a marca é um dos fatores que diferencia a empresa de seus concorrentes, portanto, a marca, torna-se um instrumento de agregação de valor. Ademais a marca, cria uma diferenciação clara na mente dos consumidores e pode exprimir qualidade, valor,

atributos, benefícios, estabelecendo um forte vínculo com as pessoas. (PIPKIN, 2012). Em relação as empresas entrevistadas, podemos destacar apenas a empresa E2 que não possui marca registrada no exterior. As empresas E1 e E4, possuem registro de marca no exterior e realizam estratégias de posicionamento de marca e produto. A empresa E3, possui registro de marca, mas não realiza estratégias de posicionamento. Podemos destacar a empresa E4, tanto em relação ao registro de marca nos países, quanto as estratégias utilizadas. A empresa E4, procura oferecer um conceito de produtos conectados ao design, qualidade, moda e liberdade de expressão. Nesse sentido, realiza um posicionamento de marca relacionado a moda, investindo em pesquisa de tendências, desenvolvendo novos materiais e tecnologias, para a criação do seu portfólio. Por fim, Pipkin (2012, p. 48), enfatiza que a “marca é um elemento determinante para inserção de uma empresa nos mercados internacionais.”

Além disso, é possível destacar que as quatro empresas entrevistadas são associadas à Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e fazem parte do projeto *Brazilian Footwear*. Ao fazer parte do projeto *Brazilian Footwear* a empresa poderá participar das ações do projeto, desde que a empresa esteja classificada na segmentação de empresas. Nesse sentido, as ações são definidas por categorias, otimizando investimentos e resultados para as empresas participantes. (ABICALÇADOS, 2021).

Através do próximo quadro, quadro 28, será possível observar uma síntese da análise das entrevistas comparada com o referencial teórico proposto no estudo.

Quadro 28 - Quadro Síntese das Estratégias de Internacionalização

Internacionalização	Adaptação das estratégias	Referencial Teórico (Base)
As empresas entrevistadas, em geral, levaram em consideração ao realizar a internacionalização as oportunidades do mercado.	Antes de ingressar no mercado internacional a empresa deverá estudar o mercado, realizar pesquisas, além de planejar a melhor estratégia de entrada. Não esquecendo de realizar as adaptações dos produtos, quando necessário, para o mercado-alvo.	Filereno e Garrido (2013) Machado e Roth (2014)
Modos de Entrada	Adaptação das estratégias	Referencial Teórico
As empresas entrevistadas, escolheram o modo exportação, para ingressar no mercado internacional. Algumas escolheram a forma indireta e outras a forma direta.	O modo de exportação representa o modo mais simples de entrada no mercado internacional. Geralmente as empresas iniciam suas exportações através deste modo. No entanto, nesse modo de exportação as empresas não têm controle sobre as atividades de marketing. Nesse sentido, após o amadurecimento das empresas no mercado internacional, aconselha-se a adaptar as estratégias de entrada para que as empresas possam ter um maior controle nas atividades de marketing.	Filereno e Garrido (2013) Machado e Roth (2014)
Estrutura de Internacionalização	Adaptação das estratégias	Referencial Teórico
Em média, as empresas selecionadas apresentaram uma capacidade de produção de 15%. Duas empresas informaram possuir loja própria/franquia no exterior.	Adaptar a estrutura de internacionalização para atender todos os mercados-alvo.	Pipkin (2000;2010)
Planejamento de Exportação	Adaptação das estratégias	Referencial Teórico
A maioria das empresas entrevistadas tem países definidos como mercados-alvo. Exportaram para vários países, em 2020, e consideram as exportações relevantes para a empresa.	Estudar o mercado-alvo, adaptar os produtos para esse mercado e transformar as exportações como muito relevante para o desempenho dos negócios da empresa	Kotler e Armstrong (2015) Pipkin (2000;2010)
Estratégia de Posicionamento/Promoção	Adaptação das estratégias	Referencial Teórico
A maioria das empresas entrevistadas realizam investimentos em comunicação no mercado internacional, possuem material bilíngue e tabela de preço em dólar.	Investir especificamente no marketing-mix, para ingressar no mercado internacional com uma maior agressividade. Utilizar todas as mídias digitais a favor da empresa. Adaptar os sites das empresas, disponibilizando tanto em inglês como em espanhol. Fornecer catálogos de produtos em inglês e espanhol.	Pipkin (2000;2010) Machado e Roth (2014)
Estratégia de Marca	Adaptação das estratégias	Referencial Teórico
Apenas uma empresa, das entrevistadas, não possui registro de marca no exterior. Além disso, a maioria, realiza algum tipo de estratégia de posicionamento de marca.	Registrar a marca no exterior, posicionar a marca internacionalmente e realizar estratégias de posicionamento para ganhar competitividade.	Pipkin (2000;2010) Machado e Roth (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

Após realizar a apresentação dos dados coletados, analisando e interpretando, no próximo capítulo será realizada as considerações finais, incluindo as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, levando em consideração os objetivos, geral e específicos, apresentados no capítulo introdutório da pesquisa. Em seguida, será apresentada as limitações da pesquisa. Por fim, será abordada as sugestões para pesquisas futuras.

O estudo objetivou apresentar e analisar as estratégias de internacionalização das empresas calçadistas selecionadas de pequeno, médio e grande porte, do Vale do Rio dos Sinos. Para isso, foram analisadas quatro empresas calçadistas inseridas no mercado internacional, a fim de verificar quais foram as estratégias de internacionalização utilizadas por essas empresas e quais foram as mudanças ocorridas ao longo dos anos. Além disso, buscou apresentar o setor calçadista brasileiro, assim como uma breve história do setor, o panorama econômico, o polo do Vale do Rio dos Sinos e a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). Concomitantemente, as teorias estudadas no referencial teórico desta pesquisa serviram como suporte para analisar as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas calçadistas selecionadas. Através das quatro empresas pesquisadas, foi possível identificar o motivo que levou as empresas a realizar a internacionalização, as escolhas dos modos de entrada no mercado externo, a estrutura da empresa, o planejamento estratégico utilizado pela empresa, assim como as estratégias de posicionamento e marca. Ao analisar o processo de internacionalização dessas empresas, é possível destacar que os processos de internacionalização ocorreram de forma não estruturada, principalmente, para as empresas E2 e E3, que iniciaram as suas exportações na década de 70, cujo principal motivo foi o crescimento da empresa e a oportunidade de mercado. Nessa época, o foco das empresas era voltado para as vendas. (GARRIDO, 2007). É possível destacar que essas empresas sentiam uma necessidade de tirar proveito das imperfeições do mercado. (SHILLING, 2007). As demais empresas, E1 e E4, iniciaram o processo de internacionalização a partir dos anos 2000, com a necessidade de reconhecimento e posicionamento de marca. Dessa forma, as empresas realizaram a internacionalização após seu crescimento, pois realizaram investimentos sequenciais, registrando a marca e realizando pesquisas de mercado-alvo. (LIMA, 2015). Para a efetivação da internacionalização das empresas entrevistadas, foi realizada e traçada a estratégia de escolha do modo

de exportação. Através da forma de exportação indireta e direta, as empresas diminuíram o risco de um alto investimento inicial, no entanto ficaram com um baixo, ou até mesmo nenhum, controle sobre as atividades de marketing internacional. (FILERENO; GARRIDO, 2013). Geralmente, esse modo de exportação é para as empresas que estão iniciando o processo de internacionalização. Após esse processo, até adquirir conhecimento sobre os mercados externos, subentende-se que as empresas queiram o controle de suas atividades, assim como um maior comprometimento em relação a todo o processo. A empresa E4, após adquirir conhecimento, a respeito do mercado-alvo, alinhado com os objetivos da empresa, realizou a alteração do modo de exportação, para o modo investimento, através de aquisição no exterior. A empresa E2, não realizou a alteração na forma de realizar a exportação dos seus produtos, realizando a mesma forma utilizada na década de 70. Ou seja, a empresa utiliza a forma de exportação indireta. Nesse sentido, é possível destacar a necessidade de aprimoramento, pois a empresa está no mercado externo há mais de 50 anos e tem um baixo controle sobre todo o processo.

No que se refere a capacidade de produção das empresas, que poderia ser destinado para o mercado exterior, foi possível observar que as empresas têm, em média, 15% de capacidade. Para as empresas que o foco é a exportação, esse percentual é considerado baixo. Os maiores percentuais foram identificados nas empresas de grande porte. No entanto, a empresa de pequeno/médio porte possui uma maior capacidade de produção do que a empresa de médio porte. O elemento capacidade de produção, faz parte da organização interna da empresa e está relacionada com a sua capacidade de produção. Portanto, destaca-se a importância de verificar qual é a capacidade de produção instalada, se existe a possibilidade de aumentar a variedade de produtos e se existe tecnologias disponíveis para melhorias. (PIPKIN, 2000).

Diante das análises realizadas a respeito do planejamento de exportação, quantidade de mercados exportados, em 2020, e a relevância das exportações para a empresa, foi possível observar que as empresas de grande porte, atuam em várias áreas geográficas, estão atentas ao mercado, criando programas de marketing de acordo com cada mercado-alvo. (KOTLER; KELLER, 2018). O estudo destaca que a empresa de pequeno/médio porte, deva realizar um aprimoramento no seu planejamento, realizando uma pesquisa de mercado, para definir qual país é

estratégico para a empresa. É importante observar, que a empresa de médio porte, definiu os mercados-alvo e exportou, em 2020, para países considerados próximos geograficamente o que podemos concluir que a empresa está mais interessada em realizar uma extensão do mercado doméstico. Ou seja, sem que haja a necessidade de adaptação do produto, é possível chegar a essa conclusão a partir da importância das exportações para a empresa que foram determinadas como uma oportunidade de mercado e logística.

Em relação as estratégias de promoção, investimento em comunicação foi possível observar que a maioria das empresas entrevistadas possuem material promocional bilingue e tabela de preços em dólar. Todavia, apesar da maioria das empresas entrevistadas possuírem o material promocional e a tabela de preços em dólar, foi identificado que as empresas E2 e E3 não realizam investimentos em comunicação internacional. Portanto, é importante que essas empresas revejam as estratégias utilizadas, para que possam atingir o público almejado pela empresa, sem esquecer que muitas vezes é através da comunicação que se estabelece o primeiro contato com o consumidor. (MACHADO; ROTH, 2014).

No que se refere a marca registrada no exterior, e as estratégias de posicionamento de marca, foi possível observar que a única empresa que não possui registro de marca no exterior é a empresa de médio porte. As outras empresas possuem marca registrada, em média, em cinco países. Já em relação a realizar estratégias de posicionamento de marca, é possível destacar a empresa E4, grande porte, que está totalmente posicionada e estruturada no mercado estadunidense, com estratégias integradas desde as campanhas até o ponto de vendas. Pode se constatar que, em geral, as empresas precisam investir melhor em comunicação e estratégias de posicionamento de marca. Consequentemente, as estratégias de posicionamento de marca poderão agregar valor e diferenciar uma empresa da outra. (PIPKIN, 2012).

Em relação ao setor calçadista brasileiro, é possível destacar que o Brasil está entre os principais produtores de calçados do mundo. Em 2019, figurava como o décimo segundo maior exportador mundial de calçados, em termos de volume, e o vigésimo segundo em termos de dólares. Os principais destinos das exportações brasileiras de calçados, em 2020, foram os Estados Unidos, a Argentina e a França, em termos de dólares. O polo do Vale do Rio dos Sinos, em 2020, foi responsável por 21,2% do total da produção brasileira, sendo assim considerado um dos

principais polos calçadistas brasileiros. É notável a importância desse setor para a economia brasileira. Também foi possível observar, que a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), realiza a representação do setor, o desenvolvimento das empresas, em termos de competitividade, com maestria. Outro ponto importante, é a parceria entre a Abicalçados e a Apex-Brasil, na promoção do projeto *Brazilian Footwear*. Nesse sentido, foi possível verificar que todas as quatro empresas entrevistadas fazem parte do projeto.

Diante de todo o exposto, conclui-se que as quatro empresas estão inseridas no mercado internacional, realizaram estratégias diferentes de entrada no mercado, assim como diferentes estratégias de posicionamento. No entanto, foi possível identificar que as empresas que investiram mais nesse processo, conseguiram se posicionar melhor.

5.1 Limitações do Estudo

Em relação as limitações do estudo, pode-se destacar que o método de pesquisa realizado neste estudo foi qualitativo de caráter exploratório, através de estudo de caso múltiplos. Portanto, buscou investigar seis empresas, selecionadas, do setor calçadista e a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). No entanto, duas empresas selecionadas não participaram da pesquisa. Uma das empresas, de pequeno porte, recusou-se em participar e a outra empresa, de grande porte, não estava localizada no polo do Vale do Rio dos Sinos. Nesse sentido, apresentou-se uma limitação em relação a coleta de dados. Outro fator limitante está relacionado ao questionamento referente ao faturamento anual da empresa. A maioria das empresas, não se sentiram seguras em responder.

5.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Para futuros trabalhos, sugere-se investigar com uma maior profundidade o composto de marketing-mix alinhado com as estratégias de internacionalização das empresas. Também podem ser realizados trabalhos relacionados, especificamente, a marca país e o impacto nas exportações brasileiras. As sugestões poderiam complementar de forma positiva o presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS; Relatório Setorial: **Indústria de Calçados** – Brasil 2016. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial> >. Acesso em: 10 mar. 2021.

_____ ; Relatório Setorial: **Indústria de Calçados** – Brasil 2017. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial> >. Acesso em: 18 mar. 2021.

_____ ; Relatório Setorial: **Indústria de Calçados** – Brasil 2018. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial> >. Acesso em: 18 mar. 2021.

_____ ; Relatório Setorial: **Indústria de Calçados** – Brasil 2019. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial> >. Acesso em: 20 mar. 2021.

_____ ; Relatório Setorial: **Indústria de Calçados** – Brasil 2020. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial> >. Acesso em: 25 mar. 2021.

_____ ; Relatório Setorial: **Indústria de Calçados** – Brasil 2021. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial> >. Acesso em: 30 mar. 2021.

_____ ; **Nossa História**. [2021?]. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/quem-somos#nossa-historia>>. Acesso em: 1 nov. 2021.

_____ ; **Associados**. [2021?]. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/quem-somos#associados>>. Acesso em: 1 nov. 2021.

_____ ; **Brazilian Footwear**. [2021?]. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/brazilianfootwear/>> Acesso: 5 nov. 2021.

_____ ; **Ações**. [2021?]. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/acoes>>. Acesso em: 6 nov.2021.

_____ ; **Norteadores Estratégicos**. [2021?]. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/quem-somos#norteadores-estrategicos>>. Acesso em: 7 nov. 2021.

APEX. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Peiex**. [2021?]. Disponível em:<<https://portal.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peiox/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILELLA, Lamounier Erthal; FREITAS Jorge Augusto de Sá Brito. **Estratégias de Internacionalização de Empresas**

Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.

AZEVEDO, Debora; MACHADO, Lisiane; SILVA, Lisiane Vasconcellos da (Org.). **Métodos e procedimentos de pesquisa:** do projeto ao relatório final. São Leopoldo: UNISINOS, 2011. Livro Eletrônico.

BARNEY, Jay B.; Hesterly, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** conceitos e casos. 3. ed. São Paulo. Pearson, 2011.

_____; _____. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** conceitos e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017. Livro Eletrônico.

BAUMHARDT, José Alberto. **Estratégia de Pequenas e Médias Empresas Exportadoras do Rio Grande do Sul.** 2008. 138f. Dissertação (mestrado) Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo, 2008.

BNDES. Banco de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa.** [2021?]. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 7 nov. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO do Trabalho e Emprego – MTE. **Relação Anual de Informações Sociais ação Anual de Informações Sociais – RAIS.** Disponível em <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para clientes.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Livro Eletrônico.

CHURCHILL, Gilbert A., BROWN, Tom J., SUTER, Tracy A. **Pesquisa básica de marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2011. Livro Eletrônico.

COSTA, A.B. The footwear industry in Vale do Sinos. (Brazil): competitive adjustment in a labour-intensive sector. CEPAL Review 101, 2010.

COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004.

COSTA, Armando João Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização.** 1 ed. Curitiba. Ibpex, 2011. Livro Eletrônico.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

EUROMONITOR INTERNACIONAL. **Market Sizes.** [2021?]. Disponível em: <<https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>>. Acesso em: 5 nov. 2021.

FILERENO, Silvana GARRIDO, Ivan Lapuente. **Internacionalização de empresas.** São Leopoldo: Editora Unisinos, 2013. Livro Eletrônico.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Editora Autores Associados, 2021. Livro Eletrônico.

FROEHLICH, Cristiane. **A Dinâmica das Competências Organizacionais: A Trajetória do Grupo Paquetá**. 2006. 240f. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo, 2006.

GARRIDO, Ivan Lapuente. **A Relação entre Orientação para o Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização, e Performance Exportadora**. 2007. 181f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS, Porto Alegre, RS, 2007.

_____; LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antônio. **Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora**. XXX EnAnpad, Salvador-Bahia, 2006.

_____; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Orientação para o Mercado Externo, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Internacional: Proposições para um Modelo Conceitual**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 3, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 63-73.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Série Educação a distância – EAD. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Livro Eletrônico.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Livro Eletrônico.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. Livro Eletrônico.

HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. **O Processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./Mar. 2003.

JARDIM, Ronise. **O setor coureiro-calçadista gaúcho e a crise internacional de 2008**. 2010. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2018. Livro Eletrônico.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2015. Livro Eletrônico.

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. **Redefinindo Conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA, Gustavo Barbieri. **Marketing internacional: teoria e casos brasileiros**, 2015. Livro Eletrônico. Livro Eletrônico.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Estratégias e processos de internacionalização - Vol VI**. Coimbra. Grupo Almedina (Portugal), 2017. Livro Eletrônico.

MACERA, Andrea Pereira; URDAN, André Torres. **Orientação para o mercado externo: Teste de um Modelo no Brasil e sua Aplicação a uma Amostra de Empresas Exportadoras Brasileiras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, p. 95-115, abr./jun. 2004.

MACHADO, Marcelo André; ROTH, Rosana. **Gestão de marketing internacional**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2014. Livro Eletrônico.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Livro Eletrônico.

MÈRCHER, Leonardo. **Estratégias de internacionalização: teorias e práticas**. Curitiba: InterSaberes, 2021. Livro Eletrônico.

MINERVINI, Nicola. **O exportador construindo o seu projeto de internacionalização**. 7. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. Livro Eletrônico.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Livro Eletrônico.

MONTICELLI, Jefferson Marlon. **A influência das instituições formais na internacionalização de empresas: Um estudo de caso nas vinícolas da serra gaúcha**. 2013. 193f. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2013.

PEREIRA, Clara Aparecida Rodrigues de Freitas; SILVA, Jussara Goulart; LOPES, Evandro Luiz. **Estratégia: uma revisão teórica**. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP). São Paulo, 2014.

PIPKIN, Alex. **A empresa a caminho da internacionalização**. Porto Alegre: Sinal Cultural, 2000.

_____. **Marketing Estratégico: distribuição, logística e os canais de comercialização**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012. Livro Eletrônico.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAIS/CAGED. MTE - RAIS/CAGED | Ministério do Trabalho e Emprego - **Relação Anual de Informações Sociais e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Disponível em: < <https://bi.mte.gov.br/bgcaged/>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

ROESCH, Sílvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

SANTIAGO, Emerson. **Indústria calçadista brasileira**. [S.l.], 2021. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/economia/industria-calcadista-brasileira/>>. Acesso em: 4 nov. 2021.

SCHENKEL, Silvana. **Aspectos Econômicos e Proposta para o Ingresso de Empresas Moveleiras Gaúchas no Mercado Alemão**. 2007. 122f. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2007.

SCHILLING, Luís Felipe. **Aprendizagem e Internacionalização em Pequenas e Médias Empresas: Um estudo sobre empresas moveleiras do Rio Grande do Sul (BRASIL)**. 2007. 114f. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2007.

SEBRAE. **Anuário de Trabalho: no micro e pequena empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA, Eduardo Damião da. **Os 5 Ps da estratégia: uma nova abordagem**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2019. Livro Eletrônico.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda (Org.); AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012. Livro Eletrônico.

SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017. Livro Eletrônico.

SOUZA, Crisomar Lobo. **Estratégias de Internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras**. 2017. 166. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Economia/Administração/Controladoria, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2017.

TREZ, Guilherme. **Marketing estratégico**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2013. Livro Eletrônico.

URDAN, André Torres; ROCHA, Ângela da. **Orientação para o mercado:**

origens, avanços e perspectivas. Revista Administração de Empresas clássicos, abr./jun. 2006.