

**UNIVERSIDADE DO VALE DO SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS INTERNACIONAIS**

**CRISTIANO LUIS BARBIERI**

**ANÁLISE DE POTENCIAL DE MERCADO DA CHINA PARA A EMPRESA**  
**CALÇADOS MERIDIONAL S.A.**

**SÃO LEOPOLDO**

**2016**

**CRISTIANO LUIS BARBIERI**

**ANÁLISE DE POTENCIAL DE MERCADO DA CHINA PARA A EMPRESA  
CALÇADOS MERIDIONAL S.A.**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA em  
Negócios e Empreendimentos Internacionais

Orientador: Prof. Me. Alexandre Pereira

São Leopoldo

2016

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	MÉTODOS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	3
3.	ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA .....	4
	3.1 CALÇADOS MERIDIONAL S.A.....	4
	3.2 Marcas da empresa.....	5
	3.3 Business Model Generation – Modelo Canvas .....	6
	3.4 Análise Swot .....	9
4.	AMBIENTE DE NEGÓCIOS NA CHINA.....	11
	4.1 Aspectos Gerais .....	11
	4.1.1 Barreiras Tarifárias e Não tarifárias .....	13
	4.2 Análise do ambiente cultural e de negócios .....	14
	4.2.2 O Modelo de GeertHofstede.....	17
	4.3 Setor de calçados femininos .....	20
	4.3.1 Modos de Entrada .....	21
	4.3.1.1 Exportação direta .....	21
	4.3.1.2 Exportação indireta .....	21
	4.3.1.3 Licenciamento .....	22
	4.3.1.4 Alianças estratégicas .....	23
	4.3.1.5 Investimento Externo Direto .....	23
	4.4 Análise das Forças competitivas de Porter .....	23
	4.5 Oportunidades e Ameaças do Mercado Chinês .....	26
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPRESA E REPRESENTANTE COMERCIAL .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

A região do Vale do Sinos e Vale do Paranhana tem uma grande história na produção e exportação de calçados, entre as décadas de 70 e início da década de 90 a região foi a maior exportadora do mundo de calçados, chegando a registrar 201 milhões de pares exportados no ano de 1993 (BRASIL, 2016).

O Rio Grande do Sul ainda é o principal estado exportador de calçados do Brasil em relação ao total em valor exportado, havendo grande concentração de empresas no Vale dos Sinos. (ABICALÇADOS, 2016)

Ninguém tem dúvidas da importância do Vale do Sinos no setor coureiro calçadista nacional. A cultura centenária, a estrutura industrial, tecnológica, comercial e de formação existente não possui similar em todo o continente americano. (COELHO, 2014).

A empresa CALÇADOS MERIDIONAL S.A., fundada em 1975 na cidade de Igrejinha no Rio Grande do Sul, é parte integrante desta história, em seu início a empresa prestava serviço a outras fábricas, porém após um ano da abertura iniciou produção própria, sendo na época apenas 150 pares de calçados por dia.

Com o crescimento do comércio internacional as empresas não podem focar apenas no mercado interno brasileiro, devendo também voltar parte de seus esforços para o exterior, buscando participação em um mercado maior através da exportação, e assim diluindo os riscos e auxiliando também a se modernizarem, por serem mercados usualmente mais competitivos.

O comércio internacional se refere à: “troca de bens e serviços através de fronteiras nacionais, a qual envolve tanto bens (mercadorias) quanto os serviços (intangíveis)”. (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERG, 2010).

Enquanto que o conceito de exportação para CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERG constitui-se no fluxo de bens ou serviços para fora das fronteiras nacionais, à importação refere-se ao movimento contrário, o fluxo interno às fronteiras do país (2010).

Os conceitos acima demonstrados são comuns à empresa, pois apesar de ser uma empresa exportadora a vários anos, desde o ano de 2014 vem dando maior foco no comércio internacional, ou seja, a exportação de calçados. Isto ocorre devido ao cenário favorável para exportação do câmbio Dólar – Real e do desaquecimento do mercado interno Brasileiro.

Com isso, este estudo propõe uma análise de potencial do mercado da China, a atual segunda maior economia do mundo para a expansão de vendas internacionais das marcas da Calçados Meridional. No mesmo são apresentados estudos dos ambientes econômico e político, assim como a análise de ambiente em relação aos concorrentes e perfil do consumidor, identificando possíveis ameaças e oportunidades para a empresa.

## 2. MÉTODOS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para este estudo de mercado foram utilizados diferentes métodos de levantamento de dados na coleta dos mesmos, sendo abrangidos tanto dados primários como secundários.

Segundo PRODANOV (2013), os dados primários são os que são gerados pelo próprio pesquisador, ou seja, são extraídos da realidade e não estão registrados em nenhum outro documento. Os dados primários utilizados foram: Entrevistas e questionários com empresas e profissionais que atuem no segmento ou na região alvo do estudo de mercado, assim como dados de desempenho coletados na própria empresa.

Para Prodanov (2013) “A entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema.”, portanto uma forma de se conseguir mais informações de determinado assunto.

No presente estudo foram feitas duas entrevistas, sendo a primeira para o diretor-proprietário de uma empresa de representação comercial da Calçados Meridional no país alvo, realizado presencialmente. A segunda foi realizada com o gerente de exportação da Calçados Meridional, com o intuito de compreender melhor a intenção da empresa na China, proposta de entrada e perfil de produto, também foi aplicada pessoalmente na sede da empresa.

Dados secundários segundo PRODANOV (2013) são os que já se encontram disponíveis e podem ser chamados de dados de segunda-mão, pois já foram coletados por terceiros e não pelo pesquisador. Os deste tipo utilizados no trabalho são: análise de conteúdo bibliográfico, dados estatísticos em sites especializados na Internet ou em sites governamentais, além de empresas especializadas no mercado alvo.

### **3. ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA**

Neste capítulo se apresenta a empresa CALÇADOS MERIDIONAL S.A, assim como dados coletados tanto de conversas, do site institucional e relatórios internos. A análise interna da empresa é feita através da análise SWOT e modelo CANVAS.

#### **3.1 CALÇADOS MERIDIONAL S.A.**

A MERIDIONAL é hoje a maior produtora de calçados femininos do país, produzindo mais de 330.000 pares de calçados por dia. Atualmente a empresa conta com 10 unidades produtivas, nas cidades de Igrejinha, Osório, Taquara, Roca Sales, Teutônia, Mato Leitão, Sapiranga, Novo Hamburgo, Santa Clara do Sul, além de uma unidade de Administração Industrial em Sapiranga e do Centro de Desenvolvimento em Novo Hamburgo. Também possui 12 showrooms de venda espalhados pelo Brasil e estuda a possibilidade de implantar showrooms no exterior.

Os principais mercados internacionais dos produtos da Meridional encontram-se na América Latina, sendo Paraguai, Bolívia, Peru e Argentina, além de um crescimento notável de outros países como Colômbia, Equador, Panamá e México. Seus principais clientes são grandes lojistas e atacadistas do Brasil e do mundo, embora no mercado externo tenha estrutura de atendimento através de distribuidores, nos mercados com que trabalha a mais tempo.

A Meridional trabalha com o enfoque em baixo custo, visando atingir um maior número de clientes. Seus principais concorrentes no mercado de calçados femininos são Grendene, Arezzo, Paquetá, Dakota, Azaléia – Vulcabras e Picadilly.

Apesar de que as exportações de calçados brasileiros tenham decrescido nos últimos anos, totalizando USD 214.052.250,00 em 2015 e USD 241.099.104,00 no ano de 2014 (BRASIL, 2014), a Meridional vem em um crescimento de vendas constante, tanto no mercado Brasileiro como no mercado internacional. Suas exportações no ano de 2014 somaram R\$ 94.135.738,73 enquanto que no ano de 2015 foram R\$ 207.730.392,72 um crescimento percentual de aproximadamente 121%.

Buscando a continuidade deste crescimento a empresa vem estudando novos mercados, com os quais ainda não trabalha ou nos quais tem pouca presença, como o mercado da China, ainda pouco explorado pela Meridional. Devido ao grande potencial do mercado pela sua população de mais de 1.367.485.000 (CIA, 2016) e

crescimento contínuo do PIB nos últimos anos, sempre acima de 7% (CIA, 2016) este se torna um mercado em potencial no continente Asiático.

Desta forma se questiona: Qual seria a melhor forma de entrada para o mercado Chinês para a Calçados Meridional S.A.?

### **3.2 Marcas da empresa**

Para a Meridional a mulher possui diferentes estilos de vida e necessidades variadas, com isso a empresa possui cinco marcas visando atender as principais necessidades das mulheres. Todas as marcas com que trabalha tem como filosofia a qualidade, beleza e o conforto, porém cada uma com um foco diferente. As cinco marcas atualmente trabalhadas são:

Damatte – É a marca que possui maior foco em sofisticação, estilo e glamour, além de ter forte apelo à moda, sendo os materiais utilizados nobres e exclusivos. Em 2015 foi apontada em um estudo feito pela Officina Sophia (Exame) a 7ª marca de massa mais amada do Brasil pelas suas consumidoras, juntamente com a marca L'Oreal.

Meridional Conforto – A marca com a maior variedade de produtos dentre as trabalhadas pela empresa, possui enfoque em mulheres de todas as idades que acompanham moda, pelos variados momentos de sua vida, que também valorizem elegância, mas não abram mão do conforto.

Leka – A marca com maior volume de vendas da empresa, com uma identidade jovem e alegre, conquista suas consumidoras pela alegria e vivacidade. Tem foco em mulheres dinâmicas e alegres, independentemente da idade.

Lekinha – É a marca infantil da empresa, se propõe a aliar qualidade, moda e conforto para as meninas ligadas em moda. Faz sucesso entre o público infantil e possui foco em meninas de 0 meses a 12 anos.

Confortare Moda UltraConforto – A marca mais nova da empresa, pretende aliar moda e beleza com um conforto superior, tem várias diferenças no sapato, desde o material do forro até palmilhas com hidratante. Possui enfoque em mulheres na faixa etária de 25 anos até a melhor idade.



### 3.3 Business Model Generation – Modelo Canvas

O Canvas ou Business Model Generation é uma ferramenta de gerenciamento estratégico criada por Osterwalder A. e Pigneur, Alan Smith com a intenção de facilitar a compreensão e discussão sobre o funcionamento de uma empresa, de um negócio. A ferramenta se divide em “nove componentes, que cobrem as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER E PIGNEUR, p. 15).

Este modelo além de facilitar a discussão e compreensão sobre a viabilidade de um negócio auxilia a repensar as estratégias de um negócio ou até mesmo a maneira de entrada em um determinado mercado. Os dados utilizados para a elaboração do Canvas foram retirados de relatórios internos na empresa, conversas com colaboradores e relatórios de identidades das marcas da Meridional.

Portanto, abaixo se encontram as observações dos principais quadros trabalhados no Canvas:

Segmento de clientes: Juntas, as marcas da Meridional atingem mulheres de todas as idades, desde recém-nascidas até a melhor idade, sendo que as classes das consumidoras variam entre as marcas, desde a classe B até D. No mercado Chinês o segmento de mercado deverá ser similar, mulheres de todas as idades e nas mesmas classes sociais do produto explorado no Brasil.

Proposta de valor: Posicionar as marcas da Meridional como calçados femininos brasileiros, com qualidade e conforto superiores a maioria dos calçados Chineses, porém com custo ao consumidor final menor do que consagradas grifes internacionais.

Canais: Distribuidores locais, por conhecerem melhor a logística e a cadeia do comércio de sapatos na China e em futuro, após a abertura de distribuidores, a busca de grandes redes lojistas.

Relacionamento com clientes: O relacionamento se dará na maior parte das vezes nos pontos de vendas, seja nas sapatarias ou grandes redes de varejistas, porém este também ocorrerá através de redes sociais e sites, assim como em materiais publicitários no ponto de venda.

Atividades Chave: Oferecer calçados femininos brasileiros de qualidade. Proporcionar calçados alinhados com a moda, que possuam beleza e conforto; comercializar um produto que tenham uma boa relação custo-benefício.

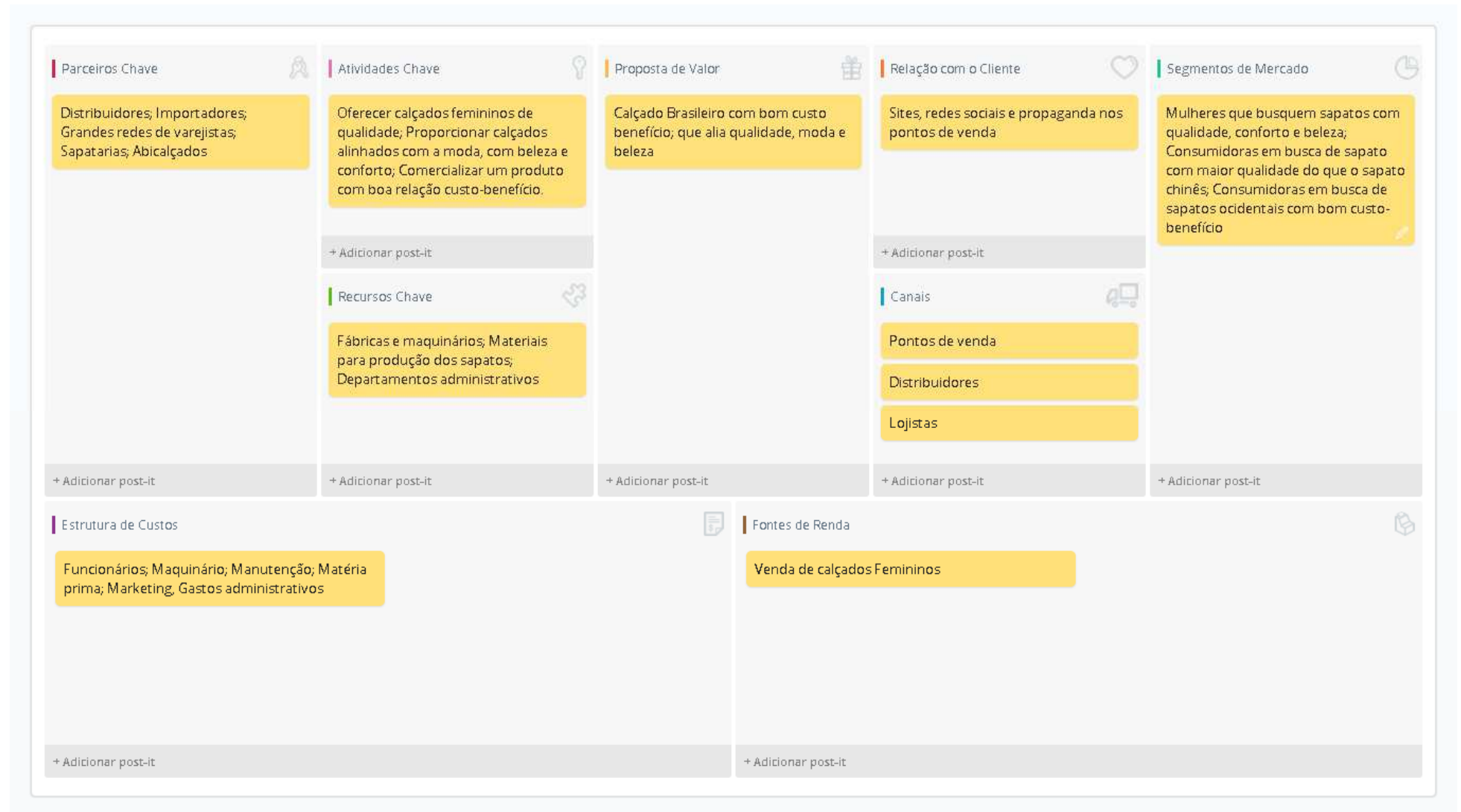
Parcerias chave: É necessário o desenvolvimento de uma parceria com um grande distribuidor local, assim como de outros importadores, grandes redes de varejistas e sapatarias. Também é importante o desenvolvimento de uma parceria com a Abicalçados, pois a China é um dos mercados em foco da associação e com isto pode-se facilitar a abertura de mercado neste país.

Recursos chave: São os recursos necessários para o projeto, como fábricas e maquinários, materiais para produção dos sapatos e departamento administrativos.

Estrutura de custos: Os custos da empresa para execução são variados como funcionários; maquinário; manutenção; matéria prima; marketing e gastos administrativos.

Fontes de Renda: A fonte de renda será obtida através da venda de calçados femininos.

**Figura 1: Modelo Canvas**



Fonte: elaborado pelo autor através do website <http://www.sebraecanvas.com>

### 3.4 Análise Swot

A análise SWOT segundo Kotler (2000) é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e envolve o monitoramento interno e externo à empresa. Pode ser considerada uma ferramenta de grande utilidade para verificação do ambiente do negócio, além de auxiliar o executor a verificar quais tipos de estratégias devem ser tomadas para se proteger de concorrentes, buscar maior participação no mercado em um produto ou explorar oportunidades no mercado.

Tabela 1: Análise Swot.

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weakness)
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto com qualidade e conforto a baixo custo.</li> <li>• Abertura de novos mercados nos últimos anos, inclusive no Sudeste Asiático.</li> <li>• Foco da empresa voltado à exportação.</li> <li>• Maior produtor de calçados femininos do Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas desconhecidas no país alvo.</li> <li>• Pouco conhecimento sobre o mercado de calçados Chinês.</li> </ul>
	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência no mercado de sapatos ocidentais com preço final intermediário.</li> <li>• Crescimento do poder de compra do consumidor Chinês.</li> <li>• Incentivo governamental Brasileiro às exportações.</li> <li>• Taxa USD/BRL favorável à exportação, tornando o produto mais barato no exterior.</li> <li>• Tradição do calçado Brasileiro, reconhecido no mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes ocidentais com marcas reconhecidas no mercado internacional.</li> <li>• Fabricantes Chineses de calçados com custo de produção menor.</li> <li>• Grande carga tributária Brasileira.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Meridional é uma empresa tradicional no mercado Brasileiro, com histórico de participação no mercado internacional. A estratégia para desenvolver as marcas da Meridional no mercado Chinês é posicioná-las como marcas de qualidade, de “produto ocidental”, porém com um preço final não tão alto como de marcas de grife tradicionais.

Referente ao mercado Chinês este se demonstra em um estado positivo com base na análise feita, por não ser notada a presença de concorrentes ocidentais com produtos de qualidade, moda e conforto a um preço intermediário; o crescimento do poder econômico do consumidor Chinês e o incentivo às exportações por parte do governo brasileiro também devem ser notadas, assim como a taxa favorável Dólar Americano / Real Brasileiro para a exportação.

Ressaltam-se as vantagens dos produtos da Meridional por serem produtos de qualidade que possuem conforto e tem baixo custo, além da empresa estar voltando seu foco na exportação e já contar com clientes em países do mercado Asiático.

Deve-se também verificar as fraquezas, como o desconhecimento do público chinês das marcas da Meridional e também o baixo entendimento da empresa sobre o mercado-alvo, a China.

Quanto às ameaças é importante destacar a presença de concorrentes ocidentais, com marcas reconhecidas internacionalmente; a presença de produtores locais com um custo de produção menor e também a alta carga tributária Brasileira na produção dos sapatos.

## **4. AMBIENTE DE NEGÓCIOS NA CHINA**

Neste capítulo serão abordados os ambientes econômico, político, de negócios e cultural da China, assim como o mercado de calçados na China e concorrência.

O país escolhido para o desenvolvimento deste trabalho, a China, tem como destaques a grande população, de mais de 1,3 bilhão de habitantes e uma área 9,597 milhões de quilômetros quadrados. Além disso, pode-se destacar o país por possuir o segundo maior PIB do mundo, USD 19,392 trilhões em 2015.

Com o poder de compra da população crescendo ano a ano, juntamente ao crescimento do PIB e boa previsão de cenário futuro, entende-se que a busca por marcas ocidentais e produtos de qualidade superior vão crescendo de importância para o consumidor Chinês de poder aquisitivo médio.

É importante para a empresa exportadora analisar os dados do macro ambiente para poder verificar se há mercado consumidor do seu produto no país alvo e se é favorável para a mesma investir no local.

### **4.1 Aspectos Gerais**

A República Popular da China está localizada na região da Ásia Oriental, fazendo fronteira com os seguintes países: Vietnã, Laos, Myanmar, Índia, Butão, Nepal, Paquistão, Afeganistão, Tajiquistão, Quirguistão, Cazaquistão, Rússia, Mongólia e Coreia do Norte. Também possui um clima bem variado, devido ao seu tamanho, sendo tropical no Sul e Subártico no Norte, além de ter uma geografia diversa com montanhas, planaltos, desertos, planícies e colinas.

O país é formado por 23 províncias, sendo que algumas cidades são regiões autônomas como a capital Beijing, Chongqing, Shangai e Tianjin. O governo é uma república popular socialista unipartidária, sendo o único partido, o comunista.

Como já visto no início deste capítulo, graças à população de mais de 1,3 bilhão de habitantes a China é o país mais populoso do mundo, apresentando no ano de 2015 uma taxa de crescimento populacional de 0,45%.

A moeda utilizada na China é o Renminbi Yuan, de sigla RMB, segundo o Banco Central Brasileiro, a mesma estava na data de 29/05/2016 com a taxa de conversão ao Real de RMB 1,81 = R\$ 1 e ao Dólar Americano de RMB 6,56 = 1

USD. O câmbio é controlado pelo estado Chinês através de intervenções, onde a taxa é mantida artificialmente, segundo o site de notícias FORTUNE (2016), era estimado que durante o mês de janeiro de 2016 o banco central chinês tenha gasto USD 90 bilhões em intervenções.

**Figura 2: Mapa da China.**



**Fonte: The World Factbook – CIA, 2016.**

O país possui o segundo maior PIB do mundo como visto acima, porém o PIB per capita é de baixo valor, sendo USD 14.300 no ano de 2015, isto em grande parte devido a sua enorme população. Quanto ao desemprego, era estimado que no ano de 2015 atingisse 4,2% da população urbana.

A China tem entre seus principais produtos importados como maquinários elétricos, petróleo e outros combustíveis minerais, reatores nucleares, caldeiras, equipamentos médicos, minério de ferro, veículos automotivos e soja. Já as principais exportações são maquinários elétricos, incluindo equipamento de processamento de dados, vestuários, móveis, produtos têxteis e circuitos integrados. A balança comercial do país é positiva, com um superávit de USD 674 bilhões, sendo o total de exportações USD 2,27 trilhões e as importações USD 1,596 trilhões.

Os principais países parceiros na relação comercial da China são Estados Unidos, Hong Kong, Japão, Coreia do Sul, Taiwan, Alemanha e Austrália.

#### 4.1.1 Barreiras Tarifárias e Não tarifárias

Os encargos tributários aplicados na importação de um determinado produto são a principal forma de barreira tarifária, estes têm a função de nivelar o valor de um bem produzido em condições mais favoráveis que o bem produzido em outro local (CAPARROZ, 2012).

As formas mais comuns de serem aplicados os tributos de importação são *ad valorem*, uma porcentagem fixa sobre o valor pago pelos importadores; ou específicas, que são valores fixos a serem pagos, uma taxa já determinada. Ainda há países que se utilizam das tarifas compostas, que são uma combinação dos dois tipos anteriores mencionados.

Já as barreiras não tarifárias são mecanismos que tem por objetivo prevenir possíveis abusos nas transações de comércio internacional, embora nem sempre sejam utilizados apenas para isto e sim para limitar ou dificultar a entrada de um determinado produto em um país. As medidas de barreiras não tarifárias mais utilizadas são: cotas, proibição total ou temporária, impostos adicionais, preços mínimos, licenças automáticas e não automáticas, requisitos quanto à inspeção, rotulagem, embalagem ou informações do produto, e até exigência de conteúdo nacional ou bandeira nacional.

Existem três tipos de impostos principais na China:

- VAT (Value Added Tax), onde as mercadorias são taxadas na transformação, embalagem ou manutenção. Média de 17%.
- BT - Business Tax – Imposto sobre atividades comerciais, serviços e vendas de propriedades. Varia de 3 a 5%
- CT – Consumption Tax – Taxa aplicada somente em alguns produtos considerados “luxuosos”. Porcentagem variável.

Para a importação de calçados pela China, nos NCMS atualmente abrangidos pelos produtos da Calçados Meridional 64019100, 64019200, 64019910, 64029100, 64029190, 64029900, 64029990, 64041900 aplica-se apenas o VAT, que é de 25% (BRASIL, 2002).



Tabela 2: Exportação Brasileira para China – NCM 6401 a 6405

Brasil x China		
	US\$ (FOB)	Quantidade (Pares)
2010	1.486.988.297	142.952.253
2011	1.296.217.944	112.966.998
2012	1.092.933.890	113.274.439
2013	1.095.298.321	122.903.031
2014	1.067.249.759	129.517.650
2015	960.391.452	124.081.647

Fonte: Elaborado pelo autor utilizando dados do ALICEWEB

## 4.2 Análise do ambiente cultural e de negócios

O entendimento da definição de cultura e as diferenças culturais existentes entre as partes envolvidas nas negociações são essenciais para uma melhor fluência do processo de negociação.

Para Solomon (2002) a cultura “pode ser vista como a personagem de uma sociedade. A cultura é a acumulação de significados, rituais, normas e tradições compartilhadas entre os membros de uma organização ou sociedade”.

A China é oficialmente um estado ateu, sendo que 52,2% da população não é afiliada a qualquer religião, enquanto isso, as demais religiões contam com as seguintes porcentagens da população: Budista: 18.2%, Cristãos 5.1%, Árabes 1.8%, Religião popular Chinesa 21.9%, Hindus menos de 0.1%, Judeus menos de 0.1%, outros 0.7% (incluindo Deísmo (Taoísmo)).

A maior parte da população é composta pela etnia Han, sendo ela 91.6% da população, enquanto que a segunda maior, Zhuang, conta com apenas 1.3%. As demais etnias juntas somam 7.1% da população, as quais são: Hui, Manchu, Uighur, Miao, Yi, Tujia, Tibetana, Mongol, Dong, Buyei, Yao, Bai, Coreana, Hani, Li, Kazakh, Dai.

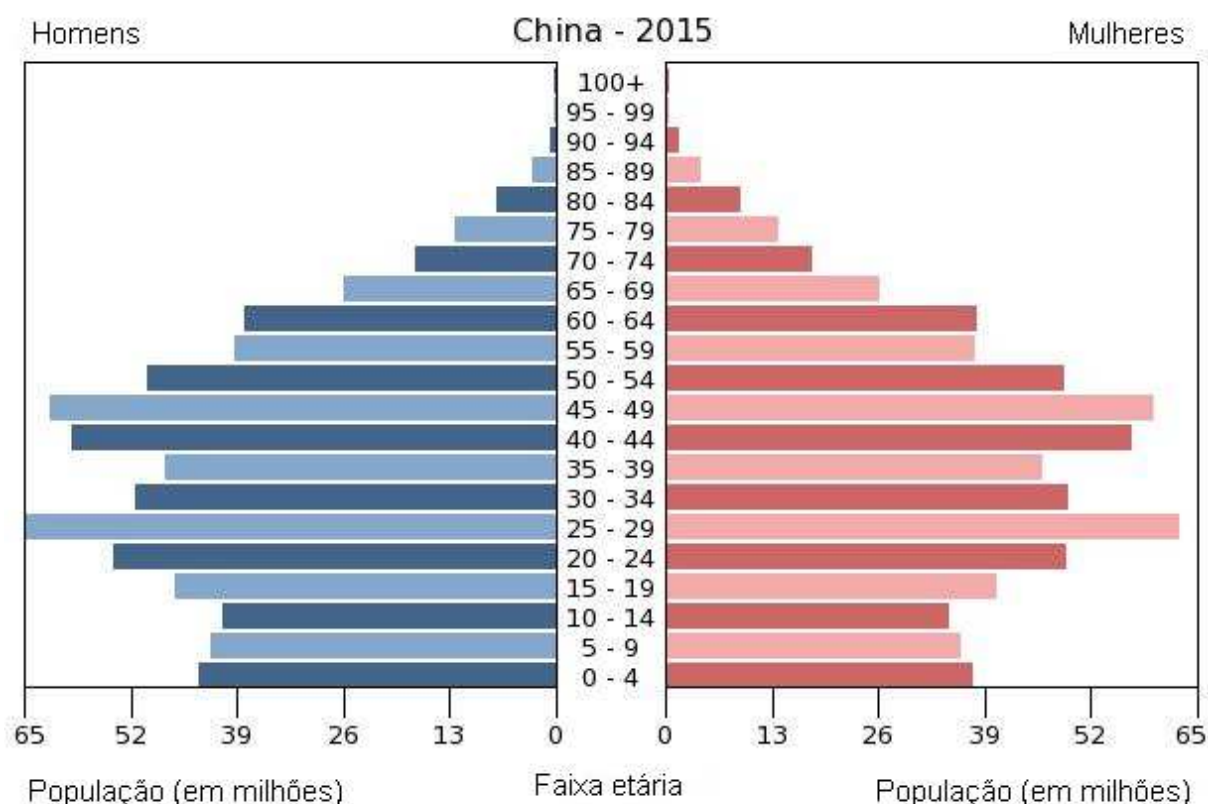
A língua oficial da China é o Mandarim, porém existem várias outras línguas no país: Yue (procedente de Canton), Wu (procedente de Shanghai), Minbei (procedente de Fuzhou), Minnan (De Taiwan), e os dialetos Xiang, Gan e Hakka. Algumas destas línguas e dialetos são oficiais em suas províncias.

Da população Chinesa de mais de 1,36 bilhões de habitantes, a faixa etária com maior porcentagem é a de 25 aos 54 anos, com 47,95% da população. Os

dados acima foram obtidos do The World Factbook da CIA, assim como os da pirâmide etária abaixo (2015):

- 0 a 14 anos: 17.08%
- 15 a 24 anos: 13.82%
- 25 a 54 anos: 47.95%
- 55 a 64 anos: 11.14%
- 65 anos ou mais: 10.01%

**Figura 3: Pirâmide etária da China.**



**Fonte: The World Factbook – CIA, 2016.**

Estima-se que 96,4% da população seja alfabetizada (saiba ler e escrever a partir dos 15 anos), enquanto que o tempo de permanência média nos estudos é de 13 anos.

Se dentro de um mesmo país é possível verificar diferenças culturais que podem causar ruídos na comunicação durante a negociação, em países diferentes e principalmente distantes geograficamente e psiquicamente isto pode ter grande impacto.

A forma de negociar, tempo e linguagem utilizada variam de cultura a cultura. Sheth, et al. (2001, p. 153) descreve como funciona a apropriação da cultura: [...]

A cultura é aprendida. Ninguém nasce com ela. Assim, o comportamento instintivo, que possuímos desde o nascimento, não faz parte da cultura. Dessa forma, o ato de chorar ou rir não é cultural; entretanto, saber quando é adequado chorar ou rir em público é uma característica cultural já que é algo que precisamos aprender. As culturas diferem, por exemplo, no grau em que permitem a expressão pública de emoções, como chorar ou rir.

Deve-se considerar as variadas diferenças entre as culturas dos indivíduos negociadores, como a questão do uso do tempo, individualismo e coletivismo e o padrão e comunicação. Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2004) nas culturas individualistas as normas produzem a autonomia dos indivíduos, enquanto que nas coletivistas se concentram nas dependências dos indivíduos entre si e suas obrigações sociais.

Nas negociações com os Chineses, segundo Acuff (1998):

O negociador deve ter muita paciência e persistência durante as negociações. O processo decisório é lento e burocrático e envolve todos do grupo. Os chineses preferem negociar com um grupo a apenas com um negociador.

Para Accuf (1998) ainda é importante atentar aos almoços e jantares de negócios:

Durante o dia-a-dia na China haverá almoços e jantares de negócios. O convite para tais eventos deve sempre partir primeiro do anfitrião e depois deve ser retribuído pelos estrangeiros o mais breve possível. Ao preparar a lista de convidados, todos os envolvidos na negociação devem ser incluídos para evitar constrangimentos, pois os chineses não deixam transparecer quem possui maior grau de autoridade, até mesmo cônjuges de ambos os lados devem ser convidados. Vale lembrar que assuntos de negócios não são levados à mesa.

Segundo o mesmo autor também é aconselhável evitar o uso repetitivos da palavra 'eu' pois isto pode demonstrar uma postura egoísta, onde não se está interessado no outro lado da relação. Ainda deve-se chamar o negociador Chinês apenas pelo Sobrenome, já que somente os íntimos os chamam pelo primeiro nome.

Para Suzana Bandeira (Apud UOL, 2008), consultora em comércio exterior da câmara Brasil China é importante atentar a alguns detalhes nas negociações com os Chineses:

- Eles oferecem chá quente, o que é tido como obrigação. Nunca diga que não quer, pois é como uma ofensa. É mais polido aceitar e não beber do que recusar a bebida.
- Dê o máximo de informações sobre a sua empresa em mandarim. Leve um folder na língua local e em inglês, já que nem todos falam este idioma perfeitamente.
- Procure entregar o cartão de visitas com as duas mãos. As coisas importantes são entregues desta maneira, que é um sinal de respeito. Quando receber o cartão de visitas da pessoa, leia-o inteiro e mantenha-o ao seu lado, para não ter que perguntar o nome novamente.
- Evite falar de política e movimentos sociais da China, porque poderá deixar a outra pessoa embaraçada.
- Os Chineses utilizam muito o silêncio, o que significa que estão refletindo. O silêncio pode ser interpretado como a busca de uma resposta mais adequada à situação.
- Os chineses evitam a qualquer custo negar diretamente a pessoa ou contradizê-la em público. Eles não são diretos e objetivos porque não acham legal deixar o outro constrangido, por isso faça a mesma coisa e evite falar algo que irá prejudicar a harmonia do ambiente.
- O chinês tem costume de querer conhecer o profissional, irá perguntar se é casado e tem filhos, bem como questionará o porquê caso as respostas sejam negativas.
- Use tradutores, pois é mais fácil para os chineses dizer algo na língua nativa e ainda evita situações constrangedoras.
- Com relação à roupa, devem ser consideradas as mesmas dicas de uma reunião de negócios no Brasil: formalidade para homens, com terno e gravata, e mulheres, sem decotes e exageros.

#### 4.2.2 O Modelo de GeertHofstede

Como forma da análise do ambiente cultural e organizacional é utilizada nesta pesquisa a ferramenta desenvolvida pelo professor Holandês GeertHofstede. O mesmo desenvolveu um estudo sobre a influência da cultura no local de trabalho em

uma análise com base em dados coletados de colaboradores das filiais da IBM em mais de 70 países pelo mundo.

Nesta ferramenta desenvolvida pelo autor e posteriormente ampliada, são seis os pilares da dimensão cultural:

**Distância do poder:** Onde é medido o grau de poder que os membros de uma sociedade aceitam e tentam mudar a distribuição do poder. Culturas com grande pontuação neste quesito aceitam mais facilmente a desigualdade e a ideia de que cada um tem seu lugar imutável em uma sociedade, enquanto que sociedades com baixa pontuação tentam mudar a baixa distribuição do poder e questionam este acontecimento.

Com uma pontuação de 80 a China tem um dos maiores scores neste índice, acreditando que a desigualdade é aceitável, assim como não há luta contra abuso de autoridade. Neste tipo de sociedade as pessoas não são encorajadas a terem intenções de crescer além de seu posto atual.

**Individualismo contra coletivismo:** O individualismo pode ser definido como a dimensão onde o indivíduo tende a cuidar preferencialmente de si mesmo e seus entes próximos enquanto que o coletivismo representa a preferência por uma estrutura de sociedade onde as pessoas tendem a cuidar-se entre si.

Com uma sociedade altamente coletivista a China pontua em 20 neste índice, onde as pessoas agem por interesse do grupo e não necessariamente por si. As relações são mais fortes entre as do mesmo grupo a qual a pessoa pertence, sendo frias com membros de fora do mesmo. A relação pessoal prevalece sobre o trabalho.

**Masculinidade contra Feminilidade:** Este quesito representa a preferência na sociedade pela realização, heroísmo, assertividade e recompensa material pelo sucesso, em geral uma sociedade mais competitiva. No oposto, em uma sociedade com mais feminilidade, se firma a preferência pela cooperação, modéstia, cuidado pelos mais fracos e qualidade de vida.

A China possui uma sociedade masculina, com 66 pontos neste quesito, voltada ao sucesso e trabalho, onde as pessoas tendem a sacrificar o tempo com a família e o lazer. São vários exemplos que pode se dar, como agricultores que deixam suas famílias em busca de sucesso em cidades longínquas em busca de melhor salário e condição de vida, ou como prestadores de serviço que tem turnos até tarde na noite, sacrificando seu tempo livre.

**Aversão à incerteza:** A dimensão da aversão à incerteza expressa o grau no qual os membros da sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e ambiguidade, de como a sociedade lida com o fato de não saber o futuro, se tentam controlá-lo ou não. Países com este índice mais expressivo tendem a ter códigos de crenças e comportamento rígidos, enquanto que os com pontuação baixa tem uma atitude mais natural em que as atitudes contam mais que os princípios.

Neste índice a pontuação da sociedade Chinesa é de 30, onde os mesmos se sentem confortáveis com a ambiguidade e as leis podem ser flexíveis, adaptando-as à situação. A própria língua chinesa possui muitos significados ambíguos, assim como os Chineses tendem a se adaptar facilmente as situações.

**Orientação a longo prazo:** Se refere a como as sociedades relacionam o seu passado com o futuro. Sociedades com pontuação baixa nesta medida tendem a manter as tradições e normas, enquanto veem as mudanças na sociedade com suspeita, já as sociedades com alta pontuação encorajam os esforços na educação moderna como uma maneira de se preparar para o futuro.

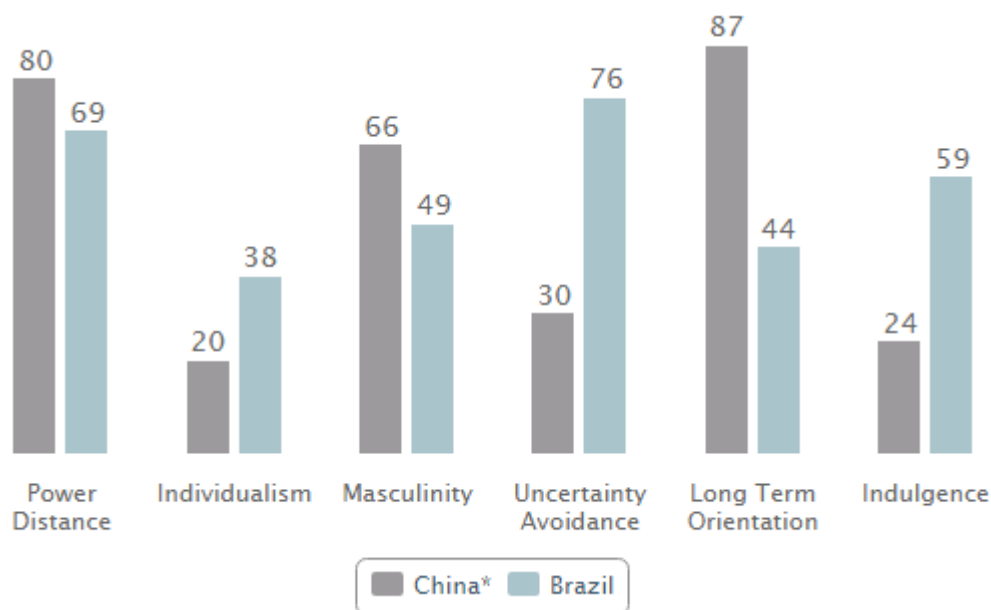
Com uma sociedade muito pragmática a sociedade Chinesa pontua em 87 neste quesito. Sociedades com pontuação alta tendem acreditar que a verdade depende muito da situação, contexto e tempo. Mostram-se habilidosos para adaptar as tradições às mudanças das condições e tem uma propensão a economizar e investir, assim como agem com parcimônia e perseverança em busca dos resultados.

**Indulgência contra Restrição:** A indulgência em uma sociedade se refere à permissão da satisfação das necessidades básicas humanas e como estas se relacionam com o ato de aproveitar a vida. A restrição significa normas sociais rígidas que suprimem estas satisfações.

A China é definida como uma sociedade reprimida pela sua pontuação de 24. Sociedades com pontuação baixa tendem ao cinismo e pessimismo, assim como não valorizam o tempo de lazer e controlam a satisfação de seus desejos. As pessoas de sociedades deste tipo acreditam que suas ações são controladas pelas regras sociais e sentem que satisfazer suas vontades é de certa forma errado.

A comparação entre o Brasil e a China é mostrada no gráfico abaixo:

**Figura 4: Modelo GeertHofstede- Comparação Brasil x China.**



Fonte: HOFSTEDE, 2016.

### 4.3 Setor de calçados femininos

O setor de calçados vem em crescimento nos últimos anos, segundo World Shoe Review (apud COUROMODA, 2014) o consumo de calçados cresceu 163% em número de pares entre 1985 e 2013, sendo o Brasil o terceiro maior produtor de calçados e a China o maior mercado consumidor. Desta forma se torna atrativa a exportação de calçados Brasileiros para o país asiático, principalmente se for levada em consideração a grande população Chinesa.

Apesar dos dados atrativos deve-se ressaltar a importância de analisar os concorrentes no mercado em vista. A partir de viagens feitas pela empresa à China, estudos e conversas com os funcionários e representantes deste mercado, cita-se abaixo os concorrentes mais notáveis para a Meridional.

**Tabela 3: Concorrência no mercado de calçados femininos na China.**

Produto	Marcas	Segmento	Origem	Observação
Reemoor	Reemoor	Calçados Femininos	China	-
Pampili	Pampili	Calçados femininos infantis	Brasil	-

Belle	BeLLE Stacatto Joy&Peace Millie's JipiJapa MiRABELL Tata Teenmix Senda Basto Skap 15mins MAP by belle	Calçados femininos e calçados esportivos	China	O maior grupo de calçados da China. Possui marcas próprias e licenciadas, além de possuir mais de 20.000 Outlets na China.
-------	---	--	-------	--

#### 4.3.1 Modos de Entrada

É importante ressaltar que existem variadas formas de entrada em um mercado internacional, estas formas podem ser definidas como “Um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais” (1994 GARRIDO; FILERENO, 2013, p.33).

Para Cateora, Gilly e Graham (2013), uma empresa tem quatro opções diferentes para entrada em um mercado, sendo as mesmas: exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e investimento direto no exterior. Aqui citaremos as principais formas de entrada para uma empresa exportadora.

##### 4.3.1.1 Exportação direta

Segundo Keegan (2005) é a forma de exportação que é organizada pela própria empresa, com recursos e funcionários internos. Além de oferecer maior controle quanto ao processo também é de baixo custo e investimento. Esta pode ser feita diretamente para o cliente ou para agentes no mercado alvo.

##### 4.3.1.2 Exportação indireta

É a forma de entrada em que o produto é exportado através de um intermediário no mercado doméstico, oferecendo também baixo risco e investimento,



porém com controle menor (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERG, 2010). São quatro as principais formas de exportação indireta:

**Trading company:** É definido por Minervini (1997) como uma empresa comercial, em que as principais atividades são a compra e venda, intermediação, financiamento, comercialização e até industrialização. Normalmente são empresas de grande porte e com contatos em muitas partes do mundo.

**Empresas comerciais:** Para Minervi (1997) podem ser definidas como tradings companies de menor porte e normalmente são especializadas em alguns tipos de produtos. Tornam-se interessantes para empresas de médio e pequeno porte, com volume de exportação menor.

**Agentes de compras:** São operadores comerciais independentes, representantes de compradores do exterior, sendo que normalmente residem no mercado exportador. (MINERVINI, 1991). Tem como características serem muito detalhistas e exigentes nas avaliações e condições impostas e possibilitam realizar vendas sem ter de se deslocar a mercados internacionais.

**Agentes de venda:** É o agente que representa a empresa exportadora, segundo Minervini (1991) é um operador autônomo que realiza as vendas para a empresa exportadora, tendo como contrapartida a comissão sobre os negócios efetuados.

#### 4.3.1.3 Licenciamento

Segundo Keegan (2005), o licenciamento pode ser definido como “um arranjo contratual em que uma empresa torna disponível um ativo para uma outra empresa, em troca de royalties, honorários de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração”. É uma forma muito atraente para empresas tradicionais, com produtos diferenciados ou marcas fortes, porém limita seu controle e participação nos ativos e pode auxiliar na criação de um concorrente.

**Franquia:** É a forma de licenciamento onde a empresa sede seu nome, logotipo, design cultural e operações para uma nova empresa ou loja (KEEGAN, 2005).

#### 4.3.1.4 Alianças estratégicas

**Joint-venture:** Segundo Keegan (2005) “Uma joint-venture com um parceiro local representa uma forma mais ampla de participação em mercados estrangeiros do que a exportação ou o licenciamento”. Este tipo de aliança tem como vantagem a melhor utilização de recursos de cada empresa, por exemplo: enquanto uma empresa possui acesso à mão de obra barata, conhece o mercado local e tem disponível um sistema de distribuição a outra pode adentrar com o conhecimento em áreas de tecnologia, fabricação e processos. As grandes desvantagens são os processos burocráticos e custosos por conta de conselhos e da administração da nova empresa.

**Consórcio:** Segundo Minervi (1991) o consórcio é uma associação temporária ou permanente de um conjunto de empresas com um mesmo objetivo. Normalmente são compostos por um grande número de empresas, visando redução de custo e risco para as empresas componentes.

#### 4.3.1.5 Investimento Externo Direto

Para muitas empresas, após adquirir conhecimento do mercado global através de exportações ou alianças, vem a etapa de obter maior participação através do Investimento Externo Direto (Keegan, 2005). Muitas vezes esta vontade se dá pela intenção de ter maior controle das operações no exterior, assim como dos lucros, porém a mesma é acompanhada de uma maior incerteza e risco.

### 4.4 Análise das Forças competitivas de Porter

Para Porter (1989) as empresas enfrentam cinco forças competitivas, sendo elas conforme a Figura 6: Poder de Barganha dos Fornecedores, Ameaça de Novos Entrantes, Rivalidade entre Concorrentes, Ameaça de Produtos Substitutos e Poder de Barganha dos Clientes. Segundo o autor, o vigor destas forças varia entre as indústrias e afeta diretamente a lucratividade nos setores, pois determinam os preços que podem ser cobrados, os custos que tem de ser suportados e investimentos que são necessários.

As empresas, segundo o autor, podem desenvolver três tipos genéricos de estratégia interna para enfrentar estas forças: liderança em custo; diferenciação; e enfoque, sendo este último em custo ou diferenciação. “A vantagem competitiva

está no centro de qualquer estratégia e sua obtenção exige da empresa escolhas. Para que obtenha vantagem, deve escolher a vantagem competitiva que busca em um âmbito dentro do qual possa ser alcançada”. (PORTER, 1989).

Para Porter, “Menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir, e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores.” (1989). Segundo o mesmo autor diferenciação é “a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade de produto, características especiais ou serviços de assistência”.

É possível afirmar que a estratégia genérica da Meridional é a liderança em custo, pois os custos, tanto de produção quanto finais, são mais baixos em relação aos demais concorrentes, com a intenção de propiciar a um maior número de consumidores moda com um valor acessível.

**Ameaça de novos entrantes:** Novos concorrentes causam aumento de oferta, vontade de adquirir participação de mercado e muitas vezes formas novas de atender o consumidor. Em geral isto tende a uma queda nos preços e margens de lucro mais apertadas.

Isto poderia afetar a Calçados Meridional por ser um produto que compete por custo e não por diferenciação, porém as exportações de calçados Brasileiros para a China não são de volume tão expressivo, o que não atrai tanta atenção de novos concorrentes.

**Ameaça de produtos substitutos:** Não são concorrentes no mesmo produto, mas atuam como substituição ao mesmo, como por exemplo, uma livraria e a criação de livrarias online.

Não é percebido como uma ameaça para os produtos da Calçados Meridional por ser desconhecida a opção de produtos que possam substituir calçados.

**Poder de negociação dos compradores:** O objetivo dos consumidores sempre é pagar o menor preço possível nos produtos ou serviços que estejam utilizando, porém em algumas situações os mesmos têm maior probabilidade de serem atendidos e conseguirem baixar a lucratividade da indústria: Quando compram em grandes quantidades de modo que as indústrias dependam destes consumidores; quando os produtos são considerados *commodities*, ou seja, são comuns e sem diferenciação; Quando os produtos são uma parcela importante dos custos do comprador.

A Calçados Meridional é suscetível a algumas condições destes itens, sendo o seu principal o poder de barganha devido ao volume, apesar de que isto normalmente não ocorre com clientes novos de mercados pouco explorados e sim de distribuidores de mercados tradicionais da mesma.

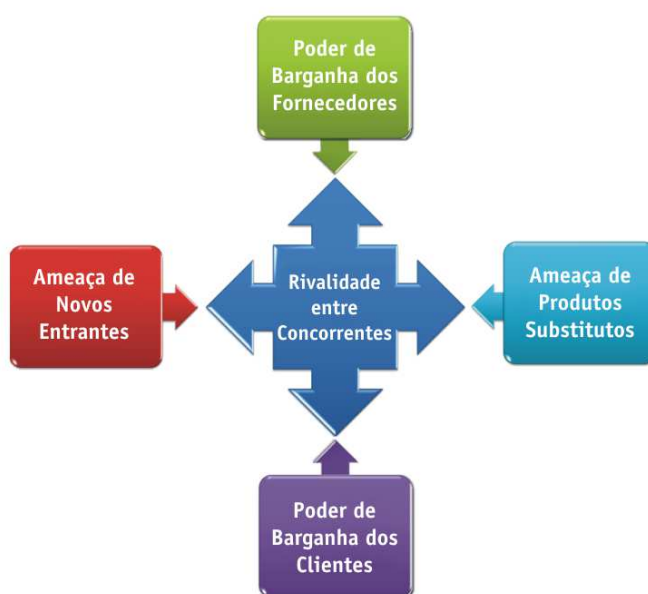
**Poder de negociação dos fornecedores:** Os fornecedores podem elevar seus preços e com isso forçar para baixo as margens de lucros de uma indústria, esta capacidade depende de vários fatores: Poucos fornecedores e de grande tamanho; quando os itens fornecidos são essenciais para o produto final ou altamente diferenciados e quando não há presença de produtos substitutos aos dos fornecedores.

Não é considerado um fator de grande importância por não serem conhecidas dificuldades da Meridional de conseguir novos fornecedores, assim dificultando um aumento expressivo de preços dos atuais fornecedores.

**Rivalidade entre os atuais concorrentes:** Se refere a qualquer tentativa de melhorar sua posição e obter vantagens em relação às demais indústrias do segmento. Normalmente as competições se dão em forma de competições por preço, campanhas de propaganda, posicionamento do produto e diferenciação.

Pelo presente estudo nota-se que pode ocorrer rivalidade entre concorrentes do setor calçadista, apesar de os principais concorrentes brasileiros não estarem presentes no mercado Chinês.

**Figura 6: As cinco forças competitivas de Porter**



Fonte: WIKIPEDIA, 2014

## 4.5 Oportunidades e Ameaças do Mercado Chinês

As oportunidades e ameaças de um mercado são essenciais de serem avaliadas antes de se tomar a decisão de entrada em um mercado internacional. Com isso, pelo que foi visto até agora sobre a Calçados Meridional, podemos verificar algumas oportunidades e ameaças do mercado para a empresa.

É possível verificarmos como uma oportunidade à empresa o não conhecimento de marcas intermediárias de preço nas pesquisas de mercado realizadas, o que pode ser considerado como uma oportunidade, já que não se conhece concorrentes com perfil próximo da Calçados Meridional.

Também se nota como uma oportunidade o crescimento do poder de compra do consumidor Chinês e como a maior aceitação de marcas estrangeiras, assim ampliando o desejo por marcar ocidentais. Isto, aliado à grande população chinesa, oportuniza o acesso a um mercado consumidor com potencial enorme a medida que mais chineses são inseridos na economia e conseqüentemente buscam calçados.

Por outro lado, há neste mercado ameaças para a Meridional, a presença de concorrentes ocidentais com marcas reconhecidas no mercado internacional pode dificultar para a empresa o fortalecimento de suas marcas e a conseqüente valorização dos seus produtos em um primeiro momento, embora construir as marcas no mercado seja a melhor maneira de se diferenciar de um calçado básico Chinês.

Outra ameaça aos produtos da Calçados Meridional é a presença de marcas Chinesas, tanto com marcas fortes ou pouco conhecidas, por estas possuírem um custo de produção menor e provavelmente custo final também menor. Para evitar isto, a empresa deve evitar concorrer diretamente por preço e valorizar sua qualidade e moda para fortalecer seu produto e suas marcas.

Para um mercado com restrições de propriedade como é a China, não se recomenda em um primeiro momento a entrada através de formas agressivas como Investimento Externo Direto ou alianças, até pelo baixo conhecimento sobre mercado e referente a parceiros e concorrentes. Também não parece que o licenciamento seja uma boa maneira de entrar no mercado, pelo baixo controle sobre a marca, algo essencial em um novo mercado. Com isto, se recomenda a entrada através da exportação direta ou indireta, dependendo da estrutura da empresa e grau de controle e investimento que a mesmas deseja e dispõe.

É notável que o trabalho de estruturação de marca deve ser bem trabalhado pela empresa para obter sucesso no mercado local, já que a concorrência por preços se torna difícil devido aos custos de produção dos concorrentes locais serem menores do que no Brasil.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi verificar o potencial da China como país consumidor dos produtos da Meridional e o mesmo teve a função de orientar a empresa no processo de entrada no mercado Chinês, visando assim diminuir riscos e possíveis erros de uma entrada de modo equivocado.

Com as informações coletadas através do presente estudo é possível afirmar que o mercado da China tem um grande potencial para o recebimento e consumo dos sapatos da Calçados Meridional S.A., sendo em seguida mencionados os principais pontos.

Pode-se citar como pontos positivos do mercado Chinês a sua grande população, a maior do mundo, de mais de 1,3 bilhão de habitantes, o seu PIB, o segundo maior do mundo de USD 19,392 trilhões em 2015 e o crescimento contínuo do país nos últimos anos.

Como em todos os mercados há pontos negativos a serem enfrentados, e no caso do mercado Chinês os mesmos são: a distância geográfica para o Brasil, o que ocasiona com que as novidades de moda lançadas no Brasil cheguem com atraso no mercado Chinês; a distância psicológica, sendo os chineses diferentes em termos de negociações dos Brasileiros; assim como se pode citar a desaceleração do crescimento da economia Chinesa nos últimos anos.

Avalia-se que inicialmente os produtos da Meridional, caso for tomada a decisão de entrada neste mercado, concorrerão com produtos de preços intermediários e em sua maioria com marcas do mercado local e não com grande grifes ou grupos Chineses ou Internacionais. Em detrimento disto, acredita-se que este estudo demonstre claramente para a Meridional o potencial do mercado Chinês, extremamente viável para as exportações da Indústria calçadista gaúcha.

O modo de entrada no mercado Chinês sugerido pelo autor do trabalho é a exportação direta desde o Brasil, devido a ser a forma com menor risco e custo inicial para a empresa. Assim como planejado pela empresa, o autor acredita que a melhor forma inicial de trabalho seja através de distribuidores locais, para operarem localmente com a distribuição dos produtos, posteriormente a empresa vindo a buscar grandes cadeias lojistas, para ampliar o número de clientes e conseqüentemente a quantidade de consumidores atingidos pelas marcas.

Almeja-se que este estudo seja norteador para a Calçados Meridional S.A. no caso de entrada do mercado Chinês e que possa demonstrar pontos relevantes do mesmo, auxiliando a se tornar um mercado de sucesso para a empresa.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). ABINFORMA: Informativo da associação brasileira das indústrias de calçados. Novo Hamburgo, 2016. Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/noticia/calcadistas-exportaram-us-80-milhoes-em-marco/>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 1. Ed. São Paulo: Senac, 1998.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). Aliceweb2. Consultas, Exportação – 1997-2016. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://alicesweb.mdic.gov.br//consulta-ncm/consultar>>. Acesso em: 01 mai. 2016

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). Brasília, DF, 2002. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1196772978.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1196772978.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2016

CAVUSGIL S; KNIGHT G, RIESENBERG J. **Negócios Internacionais: Estratégia Gestão e Novas Realidades**. São Paulo, Brasil. 2010. P. 4.

CAPARROZ, Roberto. **Comércio Internacional Esquemático**. São Paulo, Brasil. Saraiva. 2012.

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. Marketing internacional. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013

CIA. Library. Publications. The World Factbook. China. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>, acesso em 01 de maio de 2016.

COELHO, Luis. O vale que se reinventa. Jornal Exclusivo, Novo Hamburgo, 2014. Disponível em: <<http://exclusivo.com.br/artigos/o-vale-que-se-reinventa12>>. Acesso em: 14 maio de 2016.

COUROMODA. Disponível em: <http://www.couromoda.com/noticias/ler/o-cenario-mundial-do-calcado-e-as-oportunidades-para-o-brasil>, acesso em 16 de julho de 2016.

EXAME.COM. As 10 marcas de massa mais amadas pelos brasileiros, 2015. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br//marketing/album-de-fotos/as-10-marcas-de-massa-mais-amadas-pelos-brasileiros/lista>>. Acesso em: 16 maio de 2016.

EUROMONITOR. Countries. China. China statistics. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/china/country-factfile>, acesso em 28 de maio de 2016.

FORTUNE. Disponível em: <http://fortune.com/2016/02/10/china-central-bank-yuan/>, acesso em 29 de maio de 2016.

GARRIDO, Ivan Lapuente; FILERENO, Silvana. Internacionalização de empresas. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2013.

GEERT-HOFSTEDE. Tools. Compare Countries. China. Disponível em: <https://geert-hofstede.com/china.html>, acesso em 12 de junho de 2016.

GEERT-HOFSTEDE. Cultural Dimensions. Cultural Dimensions. National Culture. Disponível em: <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>, acesso em 12 de junho de 2016.

KEEGAN, Warren Jr. **Marketing Global**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, SP: Pearson, 2006.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: Competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael F. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SHETH, J. N., et al. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

UOL. Disponível em:  
<http://economia.uol.com.br/planodecarreira/ultnot/infomoney/2008/03/25/ult4229u1434.jhtm>, acesso em 05 de junho de 2016.

WIKIPEDIA. Disponível em:  
[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Cinco\\_For%C3%A7as\\_de\\_Porter.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Cinco_For%C3%A7as_de_Porter.png), acesso em 19 de junho de 2016.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPRESA E REPRESENTANTE COMERCIAL**

### **Questionário sobre a comercialização dos produtos da Calçados Meridional e análise potencial do mercado Chinês**

- 1- Qual o motivo (ponto de partida) do interesse pelo mercado Chinês? Qual a importância deste mercado na estratégia de internacionalização da empresa?
- 2- Quais atividades de pesquisa já foram realizadas para este mercado?
  - Economia
  - Ambiente sociocultural
  - Ambiente político-legal
- 3- Quais atividades já foram realizadas neste mercado?
  - A empresa já participou em feiras na China?
  - Quais são as intenções da participação? Por exemplo: apresentar a marca ao mercado, achar parceiros.
  - Se sim, quais foram os resultados até agora?
- 4- Quais mercados próximos (psiquicamente e geograficamente) a empresa já atua?
- 5- Quais as expectativas para o mercado? Já existem metas e planos?
- 6- Qual o perfil do cliente alvo que se deseja alcançar?
- 7- Quais das marcas oferecidas que se crê que terão maior sucesso no mercado Chinês?
- 8- Quais os canais de venda que serão utilizados?
  - Varejo
  - Atacado
  - Loja própria
  - Loja web
  - Sapatarias
- 9- Como vê o grau de envolvimento da empresa ao mercado Chinês? Apenas comercialização, comercialização e distribuição ou comercialização, distribuição e produção?

- 10- Quais os grandes desafios logísticos, de marketing e comerciais que serão enfrentados?
- 11- Pelo seu conhecimento do mercado, considerando uma estratégia na lacuna de preços médios, quais seriam os concorrentes potenciais? Sabe como os mesmos atuam no mercado Chinês?