

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ANÁLISE DA MUDANÇA DO PERFIL EXPORTADOR DAS EMPRESAS CALÇADISTAS GAÚCHAS

COMPANIES' INTERNACIONALIZATION: EXPORTER PROFILE'S CHANGE
ANALYSES OF RIO GRANDE DO SUL SHOE'S COMPANIES

Moema Pereira Nunes¹
Fernanda Steiner Ruschel²

RESUMO

Nota-se uma diferença muito grande em relação às atividades das empresas calçadistas desde o surgimento do setor calçadista no Brasil. A exportação tornou-se uma grande prática nesse setor, mas o perfil exportador modificou-se ao longo dos anos. Este artigo identificou as principais teorias de internacionalização de empresas com o intuito de analisar todas as fases pelas quais o setor passou desde o seu início, são elas: Modelo da Escola Nórdica, *Networks*, Empreendedorismo Internacional, Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internacionalização e Paradigma Eclético. O objetivo central deste artigo consiste em identificar como a mudança do perfil exportador, principalmente das empresas do Vale dos Sinos, está influenciando o setor, com foco nos pontos positivos e negativos do processo de internacionalização por que o setor passou e as consequências da concorrência dos *players* asiáticos nesse mercado. Para que os objetivos deste artigo fossem atingidos, foi realizada pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. O método utilizado foi o qualitativo e foram realizadas entrevistas presenciais com três profissionais com experiência na área. A análise dos resultados permitiu verificar a presença de diferentes teorias de internacionalização que justificam a realidade do setor calçadista nas suas fases mais marcantes. Os dados coletados também revelaram a mudança do perfil exportador com a concorrência do calçado chinês, resultando na menor quantidade exportada e na maior qualidade na fabricação dos calçados produzidos no Vale dos Sinos.

Palavras-chave: Internacionalização. Setor calçadista. Exportação. Vale do Sinos.

ABSTRACT

It's possible to identify a huge difference in the activities done by its industry since the first appearance of the footwear sector in Brazil. The exportation has turned into a great practice in this sector, but the exporter profile has changed as the years passed. This article identified the main internationalization theories in order to analyze all the phases that the sector has been through since its beginning. The theories are: Uppsala School's Internationalization Theory, *Networks*, International Entrepreneurship, Theory of Market Power, Internationalization Theory and Eclectic Paradigm. The main goal of this article is to identify how the change of the exporter profile, specially of companies from Vale dos Sinos, is influencing the sector, focusing on the positives and negatives sides of the internationalization process that the sector has been through and the competition consequences of the Asiatic players in this market. A bibliographic and a field research were done in order to deliver the proposed goals. The method used was the qualitative one and face interviews were done with three experienced professionals in the footwear sector. The result's analyses allowed the researchers to verify the presence of different internationalization theories that justifies the sector's reality along these years. The data collected also revealed the change on the exporter profile due to the Chinese footwear competition, resulting in exporting less quantity but giving priority to manufacturing quality.

Keywords: Internationalization. Footwear industry. Exportation. Sinos' Valley.

¹ Doutora em Administração. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. *E-mail:* moemanunes@hotmail.com.

² Bacharel em Administração de Empresas. *E-mail:* nandaruschel@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A produção de calçados no Brasil está entre as mais antigas, tendo o seu início no Rio Grande do Sul no século XIX (VIDIGAL; CAMPOS, 2011). Sua internacionalização iniciou na década de 1960, avançando nas décadas seguintes. Segundo Campos e Calandro (2009), a partir de 1990, a competitividade do setor aumentou mundialmente e, com isso, houve um deslocamento das fábricas calçadistas. Os motivos foram principalmente o aumento acelerado da produção chinesa de calçados e a busca das fábricas tradicionais pela diminuição do custo de produção, através do deslocamento de parte da produção para o nordeste brasileiro. A internacionalização do setor continua, de outra forma. Os calçados exportados estão com maior valor agregado, fazendo com que os calçados brasileiros estejam subindo de nível no quesito qualidade e diferenciação, apesar de os volumes exportados estarem em queda (CAMPOS; CALANDRO, 2009).

A região do Vale do Rio dos Sinos concentra a produção de calçados no estado do Rio Grande do Sul, estado que concentra 1/3 das exportações de calçados do Brasil. Regionalmente esse setor representa 6% do PIB do Estado (CADERNO SETORIAL, 2013). Segundo dados da ABICALÇADOS (2013), essa região concentra aproximadamente 50% do total de empresas deste setor instaladas no Brasil. Caracterizadas pela sua forte internacionalização, essas empresas têm adotado diferentes estratégias ao longo dos anos para se manterem competitivas no mercado internacional.

Processos de internacionalização são dinâmicos, sendo influenciados e conduzindo mudanças em setores industriais. Ao longo do tempo, o estudo das teorias de internacionalização também tem evoluído no sentido de apresentar diferentes abordagens que expliquem movimentos distintos de internacionalização. Essas abordagens distintas não explicam apenas a experiência de diferentes empresas, elas podem permitir a melhor compreensão de momentos distintos do processo de internacionalização de uma empresa, ou mesmo de um setor. A partir dessa premissa e tendo como base as diferentes teorias de internacionalização de empresas, este artigo investiga: de que forma a mudança do perfil do exportador calçadista do Vale dos Sinos está influenciando o setor?

Foi feita uma análise do processo de internacionalização do setor no Vale dos Sinos, através de diferentes teorias de internacionalização, de forma a revelar os aspectos positivos e negativos desse processo de internacionalização. Também foram investigadas as alterações ocorridas no processo de internacionalização do setor no Vale do Rio dos Sinos tendo em vista a entrada de novos *players* asiáticos.

O setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, sua estrutura e seu processo de internacionalização têm sido foco de estudos como Fensterseifer (1995), Fensterseifer e Gomes (1995), Corrêa (2001), Humphrey e Schmitz (2002) Dal-Soto, Paiva e Souza (2007), Campos e Calandro (2009), Vidigal e Campos (2011), Lopes e Filho (2012). Ao abordar a internacionalização do setor, há a predominância na utilização de apenas uma teoria de internacionalização para a análise do setor no momento da realização do estudo. Não foram identificados estudos anteriores que abordassem uma visão longitudinal desse processo de internacionalização sob a perspectiva de diferentes teorias de internacionalização. A realização deste estudo com foco o Vale dos Sinos, revelou-se oportuna, dado que a organização industrial nessa região passou por diferentes configurações para o atendimento ao mercado internacional desde seu início.

2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A partir de Carneiro e Dib (2007), foram identificadas as teorias mais relevantes sobre internacionalização de empresas, as quais podem ser divididas em duas perspectivas: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental (ANDERSEN; BUVIK, 2002).

2.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Andersen e Buvik (2002) definiram como integrantes da abordagem da internacionalização com base na evolução comportamental aquelas teorias que consideram que o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, sendo orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.

2.1.1 Modelo da Escola Nórdica

Desenvolvido na década de 1970 por pesquisadores da Universidade de Uppsala, esse modelo considera que a internacionalização da firma provém das consequências de seu crescimento, seja o esgotamento de seu mercado doméstico ou até o descarte do crescimento vertical. A internacionalização é apresentada como uma consequência do crescimento da firma (CARLSO, 1975). Segundo Johanson e Vahlne (1977), as empresas começam a exportar para outros países através de agentes, posteriormente, estabelecem subsidiária de vendas e, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro. A escolha do mercado é feita através da busca constante por mercados de reduzida distância psíquica (HILAL; HEMAIS, 2003). A empresa internacionaliza-se investindo de maneira gradual em determinado mercado até adquirir conhecimento suficiente para investir mais recursos.

Lemos, Johanson e Vahlne (2010) questionam o modelo original pelo seu foco no conhecimento sobre o mercado adquirido pelas firmas do que à sua falta. Segundo Borini *et al* (2011), as limitações desse modelo centram-se na sua visão linear, esquemática e determinista que desconsidera questões como: a possibilidade de “queimar etapas”; o fato de que a empresa acaba reduzindo o grau de incerteza conforme vai aprendendo sobre o mercado; e o fato de a empresa poder tomar a decisão de investir no mercado estrangeiro.

A revisão do modelo proposta pelos autores Johanson e Vahlne (2009) considerou que o estudo das complexidades do mercado é que explica as dificuldades de internacionalização. Uma nova perspectiva do processo de internacionalização é apresentada pela complexidade dos mercados, antes desconhecida, propondo que o investimento não seria uma sequência de passos e etapas planejados, mas sim orientado por uma natureza do que seja incremental para a firma que visa a uma aprendizagem por meio do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. Seria possível, portanto, acelerar o processo e entrar diretamente em mercados psiquicamente distantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

2.1.2 Networks

Essa teoria acabou sendo considerada uma continuação da constituída na Escola de Uppsala focada no setor industrial: a perspectiva das *networks* industriais, mercados e firmas industriais. Ela considera a rede de negócios da empresa e de relacionamentos, o grau de internacionalização da empresa e de sua rede. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócio, tais como fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda (ANDERSSON, FORSGREN; HOLM, 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (BJORKMAN; FORSGREN, 2002).

Johanson e Mattsson (1988) afirmam que cada indústria tem o seu padrão a respeito das oportunidades de entrada em outros mercados e isso é o que motiva a firma a decidir sobre a escolha do mercado em que irá se expandir e que estratégia utilizará. Para Johanson e Sharma (1987) e para Lindqvist (1991), tanto os relacionamentos de negócios quanto os pessoais podem ser utilizados para ter acesso a outras *networks*. Segundo Björkman e Forsgren (2000), essa teoria não considera somente os laços econômicos, mas também os laços sociais e cognitivos que conceituam os atores e esses acabam mantendo um relacionamento de negócio. A internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (ANDERSSON; JOHANSON, 1997).

2.1.3 Empreendedorismo Internacional

Para Andersson (2000), o desenvolvimento internacional das empresas se centraliza na figura de seu dirigente, tornando o empreendedor a peça fundamental da internacionalização de sua empresa. Cabe ao empreendedor ser capacitado para controlar as estratégias e as habilidades para criar e explorar oportunidades de internacionalização. Cabe ainda ao dirigente da empresa conhecer bem as possibilidades que o mercado internacional oferece, bem como as formas de atuação nele, sob pena de ser malsucedido (PEREIRA; ARAÚJO; GOMES, 2006).

O foco dos estudos sobre Empreendedorismo Internacional começou em empresas que já nascem internacionalizadas, denominadas *Born Globals*. Essas empresas têm obtido grande espaço no mercado internacional, mas, com o decorrer dos anos e o crescente interesse pelo assunto, a teoria incluiu também as empresas já estabelecidas (ANDERSSON; WICTOR, 2003). McDougall (1989) afirma que as empresas que se internacionalizam logo, antes do domínio do mercado interno, se diferenciam significativamente de empresas que somente atuam no mercado local. Elas apresentam estratégias mais agressivas e utilizam, muitas vezes, financiamentos externos e produção de recursos para entrar em novos mercados. Os empreendedores locais e as pequenas empresas já percebem os reflexos de uma nova realidade de competição internacional (WRIGHT; RICKS, 1994). Segundo Zahra e Garvis (2000), com a inclusão de empresas já estabelecidas nessa teoria, desmistificou-se que estas não são inovadoras e possuem aversão ao risco.

2.2 TEORIAS ECONÔMICAS

Andersen e Buvik (2002) defendem que as abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos são aquelas teorias que apresentam soluções mais racionais para as questões referentes ao processo de internacionalização, sendo direcionado às decisões que trazem a maximização dos retornos econômicos.

2.2.1 Poder de Mercado

Essa teoria foi desenvolvida por Hymer (1960) a partir de um estudo no qual foi identificado que as empresas atuantes no mercado doméstico acabam crescendo e ganhando poder de mercado e maiores lucros, decidindo, então, dominar outros mercados. Trata-se basicamente de empresas que se internacionalizam para aumentar o seu poder de mercado através de investimentos diretos, por ser a forma mais apropriada para ir ao exterior, embora Hymer (1960) apresente barreiras para isso, principalmente os altos custos fixos. Segundo Carneiro e Dib (2007), essa abordagem tenta explicar o motivo pelo qual diversas empresas preferem manter o controle gerencial sobre as operações estrangeiras em vez de atuar como investidoras. Essa abordagem analisa também o interesse em realizar investimentos diretos no exterior e classifica-os em duas categorias: investimentos de portfólio e investimento direto (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

Dessa forma, segundo Pacheco e Farias (2007), os lucros obtidos dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando um processo de internacionalização crescente em mercados estrangeiros. A empresa multinacional, para essa teoria, é como um ativo tangível, sendo capaz de criar barreiras de entrada ou associar-se a outras empresas.

2.2.2 Teoria da Internalização

Proposta por Buckley e Casson (1976, 1998), de acordo com essa abordagem, a decisão de expandir-se internacionalmente estaria voltada à análise dos custos operacionais de transação. As empresas internalizam mercados quando os custos de transação são menores que os custos desse mercado. A empresa desloca-se para novos mercados para desfrutar de suas imperfeições. As falhas de mercado são as condicionantes que levam a empresa multinacional a investir diretamente, em vez de utilizar o licenciamento como modo de entrada no mercado externo. Dunning (1980) sugere que os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens locacionais e as vantagens de internalização.

A empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos, a fim de que os recursos e os conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Isso garante que as capacidades e os recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais da empresa (BARNEY, 1991). Considera-se que é mais vantajoso para uma empresa internalizar um novo mercado e, assim, passar a controlá-lo de maneira mais próxima e eficiente (NEUMANN; HEMAIS, 2005).

2.2.3 Paradigma Eclético

Essa abordagem desenvolvida por Dunning (1980, 1988, 2000) parte do princípio de que toda empresa deve analisar antes de entrar em um novo mercado: o que, para quem, onde e quando o seu produto será produzido e comercializado. A partir dessa análise, pode-se encontrar o diferencial do produto, que é (são) a(s) vantagem(s) de propriedade com relação à concorrência do mercado em que a empresa estará se inserindo, podendo, assim, atuar com a estratégia mais adequada (SILVA, 2002).

Estão presentes nesse modelo a teoria da internalização de Buckley e Casson (1998) e os princípios da teoria dos custos de transação para as decisões de internacionalização. Ao unir essas teorias, Dunning (1980, 1988, 2000) busca identificar os fatores que explicam a distribuição geográfica das atividades das empresas e o padrão industrial adotado. Segundo Varanda *et al* (2010), essa teoria explica que a atuação no estrangeiro, de forma mais comprometida e por meio de operações diretas ou parcerias, pode auferir três vantagens: “Vantagens de Propriedade” (*ownership*); “Vantagens de Localização” (*location*); e as “Vantagens de Internalização” (*internalization*). Segundo Bueno e Domingues (2011), ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e, dessa forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro, obtendo, assim, vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno.

3 MÉTODO

Este estudo se classifica como uma pesquisa aplicada, que, de acordo com Barros e Lehfeld (2000), tem como objetivo principal produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, a fim de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade. Appolinário (2004) defende que as pesquisas aplicadas têm o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas. Esta pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa, que, segundo Roesch (1999), utiliza métodos exploratórios de análise e coleta de dados.

As pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas (NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA, 2007). Nesta pesquisa, utilizaram-se os seguintes métodos: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica consiste em obter dados através da consulta de livros, artigos, trabalhos monográficos, jornais, cujos objetivos mais comuns são compreender e discutir a revisão da literatura sobre o tema de pesquisa (TACHIZAWA; MENDES, 2006). A pesquisa bibliográfica incluiu a busca de dados secundários sobre a indústria de calçados gaúcha através da pesquisa em artigos científicos, revistas especializadas no setor, bem como publicações governamentais e de entidades de classe. A pesquisa de campo é realizada, segundo Long (2001), localizando-se psicossocial e territorialmente mais perto das partes e dos lugares mais densos das múltiplas interseções e interfaces críticas do campo-tema onde as práticas discursivas se confrontem e se tornem mais reconhecíveis. A delimitação do campo desta pesquisa caracteriza-se por profissionais de empresas localizadas no Vale do Rio dos Sinos que sejam internacionalizadas e cujas trajetórias profissionais tenham relação direta com o processo de internacionalização das empresas que representam.

Uma entrevista em profundidade tem como objetivo entender o significado, a partir de seus resultados, de questões que foram supostas pelo autor na pesquisa e, à medida que a pesquisa avança com esse tipo de entrevistas, o autor acaba tendo mais direção em seus tópicos (ROESCH, 1999). Foi utilizado o critério de conveniência para a identificação dos entrevistados. Eles foram contatados previamente para a apresentação da pesquisa e identificação da disponibilidade de concessão das entrevistas. De forma a preservar a identidade dos entrevistados e das empresas, seus nomes não são divulgados a pedido dos entrevistados. As entrevistas foram conduzidas através de um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas construídas a partir dos dados da pesquisa bibliográfica, sendo as perguntas divididas em blocos de acordo com os objetivos específicos do estudo. A utilização de um roteiro de entrevistas permitiu a flexibilização na sua condução, para que novas perguntas fossem inseridas, conforme necessidade. Foram realizadas três entrevistas presenciais durante o primeiro semestre de 2013. A definição do número de entrevistas foi feita dado que as informações necessárias para a análise da pesquisa já haviam sido obtidas com esse número de respondentes e algumas informações se tornaram repetitivas. O Entrevistado 1 é proprietário de uma indústria calçadista com três décadas de experiência no setor. O Entrevistado 2 atua como coordenador da área de internacional, com sete anos de experiência no setor. O Entrevistado 3 é ex-coordenador de exportação, com 35 anos de experiência no setor.

As informações obtidas com as entrevistas foram transcritas e, em conjunto com os dados secundários, foi realizada uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (2000), essa técnica permite a descrição objetiva e sistemática das informações obtidas, podendo ser empregada com dados primários e secundários. As entrevistas foram transcritas e as informações foram analisadas através da sua segmentação de acordo com os objetivos específicos. Os dados secundários foram inseridos nesse processo de análise. Essa etapa permitiu que fosse compreendida a evolução do setor. Na sequência foi feita a análise desse processo através da relação com as teorias de internacionalização, de forma a identificar qual teoria melhor explica esse processo em diferentes períodos de tempo. Por fim, foi feita a extração de conclusões resultantes do processo de análise. Os resultados do processo de análise são apresentados a seguir.

4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR

O processo de internacionalização da indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos iniciou na década de 1950, quando o setor calçadista cresceu a ponto de dobrar sua produção física, especializando-se principalmente na fabricação de calçados femininos (LOPES; FILHO, 2012). A necessidade de comercializar os calçados no mercado internacional surgiu no final da década de 1960 e no início da década de 1970, quando os produtores italianos e espanhóis enfrentavam uma crise por não conseguirem produzir calçados de baixo custo. Essa situação abriu espaço para as empresas brasileiras ocuparem essa fatia do mercado internacional (ROCHA, 2002).

A revista *Leather* (2013) relata o começo de uma revolução no setor e as primeiras iniciativas exportadoras surgiram no momento em que as empresas começaram a ter a necessidade de aumentar o faturamento via exportações, já que os calçados acabados representavam um produto de maior valor agregado que o couro salgado exportado em grande quantidade na época. No final

da década de 1960, o setor já dispunha de uma infraestrutura mais completa com maiores recursos de produção.

A partir dos anos 1960, criou-se um grande polo exportador do setor calçadista no Rio Grande do Sul, que atendia às grandes indústrias dos EUA. Os compradores das grandes cadeias americanas vinham até o Brasil para comprar sapatos dos fabricantes, com isso, os fabricantes que eram meros produtores de calçados começaram a exportar via agentes de exportação ou outros intermediários. As empresas utilizavam intermediários de mercado tanto no Brasil quanto no exterior para evitarem o envolvimento direto e os custos com a criação de um setor específico para resolver os trâmites internacionais. Pode-se inferir que a maior parte das empresas pesquisadas permanece em estágios iniciais de internacionalização, cujos comprometimento e risco são menores (JOHANSON; VAHLNE, 1992). O Modelo da Escola Nórdica é a abordagem teórica que melhor explica o processo de internacionalização das empresas do setor nesse período, quando o foco esteve centrado na busca de novos mercados devido ao crescimento das empresas do setor.

O parque industrial da China referente a esse setor cresceu a partir de 1980. Afirma o Entrevistado 1: *“A China começa a absorver a exportação, o mercado interno começa a ficar forte. As empresas começam a vender no mercado interno e ter capacidade de desenvolvimento”*. As empresas brasileiras interessaram-se pela internacionalização, entre outros aspectos, visando a aumentar a sua competitividade, conquistar novos clientes, superar a saturação do mercado doméstico, explorar novas oportunidades, obter uma posição dominante no mercado regional ou seguir sua *network* ou, ainda, servir melhor os seus clientes (FLEURY; FLEURY, 2007). Segundo Pacheco e Farias (2007), empresas são capazes de desenvolver a capacidade de adaptação em mercados internacionais, construindo uma posição de poder em seu país de origem e em outros mercados.

Com o crescimento da China, as empresas perceberam a urgência em evoluir em nível de design, processo, equipamentos no parque industrial para vender o seu próprio produto mundialmente e aumentar o valor agregado. Somente para *commodities*, ou seja, sapatos mais básicos e baratos, já não havia como competir com a China. Então, começou um movimento dos fabricantes para exportar, de forma proativa, seus produtos. Neste mesmo período, iniciou a migração das empresas de alto volume e de sapatos de baixo valor agregado para o Nordeste do Brasil por causa da mão de obra barata.

Com a abertura comercial em 1990, mudanças importantes ocorreram no mercado brasileiro, modificando a produção e o perfil de muitas empresas, dividindo-as entre exportadoras e não exportadoras (HIDALGO; MATA, 2009). A abertura de mercado, a estabilização da economia e o ingresso de novos concorrentes fizeram com que, mesmo de forma tímida, as empresas brasileiras usassem como estratégia a internacionalização (ROCHA, 2002). Esse novo perfil exportador surgiu com diversas novas empresas que começaram a internacionalizar as suas marcas e a crescer em nível mundial. Os calçados brasileiros começaram, então, a concorrer com a Itália e a Espanha, principais fornecedores de sapatos de alta qualidade da época.

Na análise desse período, duas abordagens foram identificadas. A primeira é a de *Networks*, dado que as empresas se aproveitaram de movimentos de outros participantes de suas redes ou desenvolveram novos relacionamentos para sustentar sua atuação no exterior. Ao mesmo tempo, a abordagem de Empreendedorismo Internacional também é identificada, dado que houve a procura de novos mercados, o atendimento a solicitações espontâneas e a própria reestruturação da indústria.

No início da década de 1990, a produção anual de calçados era de 80 milhões de pares, porém em 1996 a indústria calçadista brasileira já era considerada a terceira maior do mundo, produzindo cerca de 500 milhões de pares anualmente, ficando apenas atrás da China e da Itália (ROCHA, 2002). Em 2003, o calçado era um dos principais produtos das exportações brasileiras. Analisando o perfil exportador em 2010, o Brasil exporta sapatos de alta qualidade e alto valor agregado em menores quantidades. Nesse período após 2000, é o Paradigma Eclético que melhor explica o processo de internacionalização do setor. As empresas passaram a explorar ou desenvolver vantagens de propriedade, buscar novos mercados, reduzir custos e procurar ativos e capacitações.

O *Quadro 1* apresenta as características do setor calçadista desde a década de 1950 até os anos 2000, com a apresentação das teorias de internacionalização relacionadas a cada período.

| | Década de 1950 | Décadas de 1960 e 1970 | Décadas de 1980 e 1990 | Anos 2000 |
|--|---|--|--|--|
| Características do Setor Calçadista no período | <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da indústria calçadista. - Dobro da produção. - Calçado feminino começa a ser especialização. | <ul style="list-style-type: none"> - Crise dos calçados italianos e espanhóis. - Surgem as primeiras iniciativas exportadoras do setor calçadista brasileiro. - Melhora na estrutura de produção e novos recursos. - Surgimento de um polo exportador no Vale dos Sinos. | <ul style="list-style-type: none"> - Surgimento do parque chinês calçadista, que começa a absorver a produção mundial. - Vale dos Sinos percebe que deve aperfeiçoar seus calçados para poder concorrer mundialmente. - Exploração da mão de obra barata do nordeste do Brasil. - Abertura comercial. - Aumento da concorrência no setor calçadista mundial. - Internacionalização de marcas. - Produção de calçados com maior valor agregado. - Indústria calçadista brasileira torna-se a terceira maior do mundo. | <ul style="list-style-type: none"> - Principal produto da exportação brasileira é o calçado. - Sapatos de alta qualidade. - Constante aperfeiçoamento dos produtos e da produção. - Diminuição das quantidades exportadas. - Crescimento de marcas no exterior. |
| Teorias de internacionalização relacionadas ao período | - <i>Modelo da Escola Nórdica</i> | - <i>Modelo da Escola Nórdica</i> | - <i>Networks</i> - <i>Empreendedorismo Internacional</i> | - <i>Paradigma eclético</i> |

Quadro 1 - Análise do Processo de Internacionalização do Setor Calçadista
 Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No início do processo de internacionalização do setor, na década de 1950, identificou-se que o crescimento da indústria calçadista, com a duplicação da produção, foi um dos principais aspectos que viabilizou sua internacionalização. Mas foi nas décadas de 1960 e 1970 que surgiram as primeiras iniciativas exportadoras do setor, decorrentes de melhorias nas estruturas de produção e novos recursos. Foi nesse período que a região do Vale do Rio dos Sinos surgiu como um polo exportador de calçados.

No início dos anos 1990, a economia brasileira passou por um processo de abertura comercial, e as empresas calçadistas do Vale dos Sinos iniciaram seus processos de internacionalização de marcas

associados à produção de calçados com maior valor agregado. Nesse período a indústria calçadista brasileira tornou-se a terceira maior do mundo, havendo um grande aumento da oferta de empregos e sendo estimulada pela concessão de incentivos fiscais pelo governo brasileiro. Com a virada do século, o setor seguiu focando na produção de sapatos de mais alta qualidade e valor agregado, com o constante aperfeiçoamento da produção e dos produtos, especialmente com melhorias em design. A consequência foi a expansão do processo de internacionalização de marcas gaúchas.

Apesar de o setor ter sido influenciado por essas condições favoráveis, ele também tem enfrentado muitas dificuldades. Na década de 1970, as empresas do setor depararam-se com oportunidades no mercado internacional, carecendo de estratégias de internacionalização. Não havia a preocupação em vender produtos com suas próprias marcas ou desenvolver formas de agregação de valor nos calçados. De fato, eram compradores, especialmente de empresas norte-americanas, considerando apenas o preço mais baixo. Nas décadas de 1980 e 1990, o aumento da concorrência no setor calçadista mundial, especialmente com o surgimento do parque calçadista chinês e no próprio mercado brasileiro, com a exploração de mão de obra barata no nordeste, levou as empresas do Vale do Sinos a buscarem um novo perfil exportador para o setor na região. Essa concorrência se intensificou nos anos 2000. Dada a diminuição do volume de exportação, houve desemprego na região e muitas empresas faliram. Essas mudanças no ambiente e nas próprias empresas do setor geraram consequências para o setor, como será apresentado a seguir.

4.2 CONSEQUÊNCIAS DO CRESCIMENTO DA CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL

Por seu perfil eminentemente exportador, a indústria calçadista é diretamente abalada com os efeitos de crises externas que representem diminuição no número de pedidos de seus clientes internacionais (SCHERER et al, 2010). Os novos *players* asiáticos continuam em crescimento. Apesar de a China ser o principal produtor de calçados do mundo, a Índia tem apresentado um crescimento expressivo na produção de calçados. Como há limitações para o crescimento indiano, percebe-se o deslocamento de centros indianos para o interior da China, para abrir fábricas de calçados com maiores preços e valor agregado aos seus produtos.

Hoje em dia, o Brasil produz e exporta calçado de alto valor agregado, mas em menores quantidades. O Entrevistado 1 relata que, depois dos anos de 1980, foram criadas escolas de design de calçado, centros tecnológicos e há uma nova geração com atributos mais específicos:

Antigamente a fábrica de calçados, quando nasceu, o operário sabia fazer calçado, mas ele não entendia de mercado mundial nem de design, este trabalho era terceirizado. Algumas indústrias fizeram esta transição, hoje em dia tem vários jovens trabalhando com design criativo e competindo, isto mudou muito no setor calçadista nos últimos 20 anos e ainda tem muito o que mudar, continua uma evolução enorme.

Foram essas as saídas para superar a concorrência dos calçados chineses, somente as empresas que optaram pelo aperfeiçoamento de seus métodos e investimentos no diferencial para o seu produto sobreviveram. Os entrevistados também afirmaram que o mercado brasileiro ainda tem muito a crescer e desenvolver em termos de comércio exterior. Sobre a concorrência internacional do setor calçadista, o *Entrevistado 3* afirma:

A concorrência teve muitos contras, mas também trouxe muitos aspectos bons ao Brasil, pois aprendemos a fazer calçados de qualidade, atraentes e com alto valor agregado. Passamos a ser capacitados a competir com Espanha, Itália, etc. Apesar de muitas empresas terem falido, as que ficaram se tornaram fortes e competitivas.

O Entrevistado 3 comentou também sobre a tecnologia de produção, que avançou significativamente, as máquinas para calçados tornaram-se mais práticas, os componentes, de maior qualidade, frisando que o Brasil exporta agora suas marcas para os EUA e a Europa, não somente seus calçados.

O risco do calçado brasileiro feminino é menor em relação à concorrência da China, pois, segundo o *Entrevistado 1*, o Brasil é um país industrial e consegue produzir em grandes escalas, sendo muito flexível, o que faz com que consiga responder à moda rapidamente. Quando se trabalha com importação de calçados de moda feminina, o planejamento deve ser de seis a oito meses à frente. Sobre isso, o *Entrevistado 1* diz: “A curto e médio prazo eu não vejo o setor de calçados femininos brasileiro ser afetado pela China.”. Entretanto, o mercado de tênis e calçados masculinos é diferente. Primeiramente, pela *performance* tecnológica que a China adquiriu e o Brasil não acompanhou e pela programação de normalmente 12 meses para esses produtos. Sobre a queda dos mercados, o *Entrevistado 1* aponta:

A indústria da Europa está em queda fortíssima, já a do Brasil não está em queda ainda, pois a queda que tem havido na exportação o mercado interno tem absorvido. Então a queda no parque industrial como um todo não houve no Brasil, que tem produzido em torno de 800/850 milhões de pares nos últimos 5/6 anos, porque algumas fábricas de mercado externo estão fechando e outras de mercado interno estão crescendo.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio de desenvolvimento do mercado interno e surgimento de novas fábricas, o *Entrevistado 1* revela uma nova perspectiva ao Vale do Sinos, que o Vale do Paranhana (micro região do RS, os municípios gaúchos pertencentes são: Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara e Três Coroas) se consolide como um novo grande polo calçadista em termos de calçados de alto valor agregado. Estão surgindo nessa região várias empresas de calçados com mão de obra especializada, abastecendo principalmente a América Latina e a Europa. O *Entrevistado 1* diz sobre essa região:

vejo um grande potencial nesta localidade, inclusive em nível de design. Podemos perceber que mais jovens que estão estudando design, moda e aprendendo sobre sapatos, começando a produzir nesta região produtos com identidade brasileira, estão ‘tropicalizando’ o produto.

O Brasil está se desenvolvendo e criando uma moda mais voltada aos países tropicais, tornando-se um grande fornecedor de produtos de verão de qualidade.

As principais consequências do aumento da concorrência internacional no processo de internacionalização e as tendências identificadas na pesquisa são apresentadas no *Quadro 2*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa, foi possível identificar que o aumento da concorrência internacional e os processos de reconfiguração da indústria levaram a mudanças no perfil exportador calçadista. As principais mudanças identificadas foram a diminuição das quantidades produzidas e exportadas, a internacionalização de marcas gaúchas, os investimentos em processos de produção e design e o

aumento do valor agregado nos produtos. Além dessas mudanças já ocorridas, foi possível identificar que há uma tendência de aumento do valor agregado nos produtos, de crescimento no setor de calçados femininos, especialmente calçados de verão e com foco na “tropicalização” do produto brasileiro, bem como o surgimento de novos polos calçadistas em regiões próximas ao Vale dos Sinos, como a região do Vale do Paranhana.

As teorias de internacionalização de empresas auxiliam a entender os processos que muitas empresas utilizam para expandir os seus mercados. Analisando cronologicamente o setor calçadista gaúcho, percebe-se que, desde o seu início, houve muitas mudanças em relação ao processo de internacionalização, podendo ser explicadas por diferentes teorias de internacionalização. Essas teorias que explicam as estratégias de internacionalização de cada momento do setor calçadista passam de teorias clássicas e conservadoras, em que o processo é paradigmático, dado que as empresas buscam o mercado externo somente quando conquistam o mercado interno, para teorias mais abrangentes, que consideram a busca por novos mercados uma decisão empreendedora, ou até empresas que buscam no mercado externo suprir suas imperfeições para crescer.

Neste artigo, foram apresentados os pontos positivos e negativos do processo de expansão de mercado do setor calçadista no Vale dos Sinos. Analisando a conjuntura do setor mundial, o Brasil é visto hoje como um produtor de calçados de qualidade, o que é fundamental. Apesar de haver muitos aspectos para melhorar ainda, como o aperfeiçoamento dos trâmites internacionais, principalmente de exportação, o setor está se adaptando, e o Vale dos Sinos, crescendo e aperfeiçoando-se para cada vez agregar mais valor ao seu produto.

Desde o surgimento do parque industrial asiático em 1980, a indústria mundial já sofreu muitas mudanças. Com a absorção de parte da sua produção de calçados pela China, só sobreviveria quem começasse a aprimorar e diferenciar o seu produto. É isso que o Brasil e o setor calçados estão fazendo, apesar da ameaça dos *players* asiáticos ser contínua devido ao seu crescimento.

No Brasil, especificadamente no Vale dos Sinos, a exportação de calçados ocorria em grande escala e de produtos de baixo valor agregado e, com o crescimento da concorrência, os produtos e os métodos de produção aprimoraram-se. Apesar da queda nas exportações, o mercado interno e o aumento do preço por unidade ainda não fazem com que a balança comercial sofra grandes mudanças, havendo um equilíbrio. Os calçados brasileiros tornaram-se mundialmente conhecidos como sinônimo de qualidade, com uma moda exclusiva.

A utilização de diferentes abordagens teóricas para analisar de forma longitudinal o processo de internacionalização das indústrias calçadistas do Vale do Rio dos Sinos é uma das contribuições deste estudo, pois revelou a possibilidade de utilização conjunta dessas abordagens para compreender diferentes situações. A identificação das modificações no perfil exportador dessas empresas frente o aumento da concorrência internacional é outra contribuição deste estudo.

Este estudo tem como limitações a não utilização de dados quantitativos para a análise do objeto de pesquisa. Aspectos como volume de exportação e o valor por par de sapatos exportado poderiam ser utilizados para complementar a pesquisa sobre a mudança no perfil exportador das empresas do setor. Aspectos relacionados ao processo de internacionalização, tais como barreiras de entrada e incentivos governamentais, também não foram abordados neste estudo.

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa em relação às barreiras de entradas e saídas de calçados. Outro estudo necessário é a comparação das estratégias e do desempenho das indústrias no

setor internacional e os seus efeitos no setor calçadista. O conhecimento das principais dificuldades enfrentadas pelos empresários do setor calçadista do Vale dos Sinos também se revelou oportuno. Estudos sobre o setor calçadista são de extrema importância por se tratar de um setor de grande relevância para a economia local e o seu bom desempenho também reverter em benefícios para a região.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. 2013. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2013.
- ANDERSSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-63, 2002.
- ANDERSSON, S.; WICTOR, I. Innovative Internationalization in New Firms: Born Globals – the Swedish Case. **Journal of International Entrepreneurship**. v. 1, n. 1, p. 249-275, 2003.
- ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN; FORSGREN (Ed.). **The Nature of the International Firm: Nordic contributions to international business research**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p. 33-49, 1997.
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in Multinational Corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** – primeira parte, história e teoria. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BORINI, F. et al. O Prisma da Internacionalização: Um estudo de caso. The Internationalization Perspective: A Case Study. **Future Studies Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 59-87, jul./dez. 2011.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.
- BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: Um estudo comparativo de casos brasileiros. **Future Studies Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 59-87, jul./dez. 2011.

CADERNO SETORIAL. **Caderno Setorial de Calçados e Artefatos**. Sala do Investidor. Disponível em: <<http://www.saladoinvestidor.rs.gov.br>>. Acesso em: 19 set. 2013.

CAMPOS, S. H.; CALANDRO, M. L. Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 30, Número Especial, p. 517-546, out. 2009.

CARLSON, S. **How Foreign Is Foreign Trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CORRÊA, A. R. **O Complexo Coureiro-calçadista Brasileiro**. BNDES Setorial, n. 14, 2001.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **RAE**, v. 47, n. 3, p. 40-52, 2007.

DIB, L. A. R. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. 2008. 331 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-13, 1988.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 163-190, 2000.

FENSTERSEIFER, J. E. Introdução. In: CHILD, J.; HONG N.G.; WONG, C, (Orgs.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 17-22, 1995.

FENSTERSEIFER, J. E.; GOMES, J. A. Estratégias de produção na indústria calçadista: análise do best-practice. In: CHILD, J.; HONG N. G.; WONG, C, (Orgs.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 183-216, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, p. 3-13, 2007.

HIDALGO, A. B.; MATA, D. Produtividade e Desempenho Exportador das Firms na Indústria de Transformação Brasileira. **Est. econ.**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 709-735 out./dez. 2009.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.

HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: a study of direct foreign investment**. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA: The MIT Press, 1976.

HUMPHREY J., SCHMITZ H. How does insertion in global value chains affect upgrading industrial clusters? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in Foreign Competition**. London: Croom Helm, 1988, p. 132-157

JOHANSON, J.; SHARMA, D. Technical consultancy in internalization. **International Marketing Review**, v. 4, p. 20-29, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Management of Foreign Market Entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

O Vale do Sapato. **LEATHER**. Disponível em: <www.leather.com.br>. Acesso em: 02 jun. 2013.

LEMOS, F. F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Risk management in the internationalization process of the firm: an Uppsala model. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 143-153, 2010.

LINDQVIST, M. **Infant Multinationals**: the internationalization of young, technology-based Swedish firms. Stockholm: Stockholm School of Economics Press, 1991.

LONG, N. **Development Sociology**: actor perspectives. London: Routledge, 2001.

LOPES, H. C.; FILHO, P. J. M. Barreiras à entrada: um estudo do setor calçadista do Vale dos Sinos/RS. **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 4, p. 426-443, out./dez. 2012.

MCDUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 2, p. 387-400, 1989.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEUMANN, R.; HEMAIS, C. A. W. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: Podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

NUNAN, D. **Research Methods in Language Learning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

PACHECO, H. F.; FARIAS, I. A. A diversidade geográfica das born globais: o caso da Brasileira Automatos. In: WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 6., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2007.

PEREIRA, A. J. P.; ARAÚJO, G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório sobre as características do sistema de controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas – estudo de caso PETROFLEX. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. **Anais...** Salvador: 2006.

ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileira**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROESCH, S. M. **A Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERER, F. et al. Perfil Estratégico e Decisões Relativas a Mercados Internacionais: Estudo na Indústria de Calçados. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 145-168, jan./abr. 2010.

SILVA, M. L. **A Internacionalização das Grandes Empresas Brasileiras de Capital Nacional nos Anos 90**. 2002, 142 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como Fazer Monografia na Prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VARANDA, A. J. M. et al. Estratégias de Internacionalização: Análise de empresas brasileiras do Setor Alimentício. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 7, n. 1, jan./jul., 2010.

VIDIGAL, V.; CAMPOS, A. C. Evolução dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de calçados no Brasil: uma análise a partir dos dados da RAIS. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 22, n.1, p 56-71, jan./jun. 2011.

WRIGHT, R. W.; RICKS, D. A. Trends in international business research: 25^o years later. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 4, p. 687-701, 1994.

ZAHRA, S.; GARVIS, D. International Corporate Entrepreneurship and Company Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, p. 469-492, 2000.