

# ***Estratégias competitivas para exportação de produtos ao mercado chileno: estudo de caso de uma empresa no município de Igrejinha/RS***

Ramon Aloysio dos Santos Bourscheidt<sup>1</sup> | Roberto Tadeu Ramos Morais<sup>2</sup>

---

## **Resumo**

O objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias competitivas adotadas para exportação de calçados ao mercado chileno. A pesquisa foi realizada de modo descritivo, utilizando o método de estudo de caso, sendo classificada como exploratória, baseada em pesquisa bibliográfica com entrevista em profundidade. Iniciou-se com uma revisão bibliográfica dos principais autores que abordam as relações internacionais, internacionalização das empresas, competição internacional, abordando-se também os olhares de Porter (2004), Quinn e Mintzberg (2001) e Peter e Certo (2005) sobre estratégias competitivas. Apresentaram-se a situação do mercado mundial calçadista, as barreiras não tarifárias e as relações entre Brasil e Chile. Constatou-se que a empresa iniciou o processo de exportação de seus produtos não por ver esse procedimento como uma oportunidade, mas, sim, como modo de defender-se na medida em que o mercado interno brasileiro dava sinais de dificuldades. Os resultados revelam que a empresa possui condições de vender produtos ao Chile, trabalhando com uma agência de exportação e utilizando a estratégia da diferenciação.

**Palavras-chave:** Estratégias Competitivas. Internacionalização. Concorrência. Setor Calçadista.

## **Abstract**

*The main objective of this search is analyzing the competitive strategies of the footwear exportation to the chilean market. The research was conducted in a descriptive mode, using the case study method, being classified as exploratory research based in bibliographic research with in-depth interview. It began with a literature review of the main authors concerning about international relations, internationalization of companies, international competition and the observations of Porter (2004), Quinn and Mintzberg (2001) and Peter and Certo (2005) about competitive strategies. It was presented the footwear world market situation, non-tariff barriers and the relations between Brazil and Chile. It was verified that the enterprise began the process of exporting its products*

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração- Negócios Internacionais - pelas Faculdades Integradas de Taquara - Faccat/RS. ramon.bourscheidt@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor orientador - Faculdades Integradas de Taquara - Faccat/RS. masprm@faccat.br

*not at seeing this procedure as an opportunity, but as a mode of defend itself while the Brazilian market showed signs of downturns. In respect of business opportunities in the Chilean market, even with the great competition in the external environment, it was verified that the company has tools to create a strategy for insertion of its products in Chile, the differentiation of its shoes, produced in leather material, attracts local consumers, conducting a joint work with an export agency, the possibilities of negotiation are quite feasible. The results reveal that the company has conditions to export to the Chilean market, working with an export agency and using the differentiation strategy in its products.*

**Keywords:** *Competitive Strategies. Internationalization. Competition. Footwear Industry.*

## 1 Introdução

A possibilidade de se desenvolver, visando ao crescimento da marca, à expansão de negócios ou até mesmo à sobrevivência, em determinados momentos, faz com que a procura por mercados ainda não explorados seja interessante ou até mesmo necessária para as organizações. Se trabalhada da maneira correta, pode vir a ser a chave para o sucesso.

Com as fronteiras globais antes existentes não sendo mais visualizadas, o mundo ficou pequeno, e as empresas globais estão inseridas em todos os mercados, aumentando ainda mais a concorrência, retirando do cenário as organizações não preparadas para essa competição.

O mercado calçadista brasileiro não foge a essa realidade. Mesmo com barreiras impostas pelo governo, como medidas de *antidumping*<sup>3</sup> e sobretaxas para importação, o calçado asiático, com seu baixo valor, entra em grande quantidade nas lojas brasileiras. Alheias a essa realidade, as marcas nacionais já com nome estabelecido no mercado investem fortunas em todo o tipo de propaganda, visando a conquistar o cliente. Assim, ter a possibilidade de se trabalhar em outros horizontes pode ser uma maneira de escoar os produtos, dar trabalho ao setor produtivo da empresa ou até mesmo tornar essa alternativa seu carro-chefe de vendas.

Em relação ao Brasil, o setor calçadista é de extrema importância para o desenvolvimento econômico. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2013), atualmente, nele se concentram cerca de 8 mil fábricas, que empregam diretamente 340 mil pessoas.

O Brasil ainda é considerado um dos maiores exportadores de calçados do mundo. Conforme os dados da Abicalçados (2013), dos aproximadamente 820 milhões de pares produzidos, 113 milhões são enviados para fora das fronteiras do país. Entre os principais parceiros econômicos em relação à indústria calçadista, encontram-se os Estados Unidos e os países da América do Sul, como Argentina, Bolívia, Paraguai e Chile.

Segundo dados do Ministério das Relações Exteriores – MRE – (2013), o Chile é

---

<sup>3</sup> “Tarifas utilizadas para suprimir a venda de mercadorias no exterior a preços inferiores ao valor justo de mercado” (KEEGAN; GREEN, 2006, p. 238).

uma das principais economias sul-americanas, tendo registrado um crescimento econômico de 5,5% em 2012. Aparece como grande parceiro brasileiro no que diz respeito à compra de calçados, tanto é verdade que, no último ano, o Chile recebeu 1.953.702 pares de sapatos brasileiros, gerando um montante de 33.168.202 dólares (ABICALÇADOS, 2013), o que colocou o país na sétima posição como destino das exportações brasileiras no segmento calçadista.

Todavia, pode ocorrer que, na busca por essas novas possibilidades de negócios, forme-se um problema para as empresas que não estiverem preparadas em vez de representar uma solução. Saber posicionar-se no mercado em que se deseja trabalhar e a maneira de competir são fundamentais. Acontece que, muitas vezes, o empresário não sabe quais são as ferramentas e muito menos como utilizá-las para enfrentar esse desafio. Assim, este estudo trabalha com o seguinte problema de pesquisa: quais são as estratégias competitivas que uma empresa calçadista pode utilizar para se beneficiar no mercado internacional?

Fica evidente a necessidade de analisar a estratégia a ser utilizada pela organização, a fim de verificar as suas forças em conjunto com as características próprias do país que servirá como destino dos produtos a serem exportados, visando ao sucesso no desenvolvimento do negócio.

No estudo de caso, objetivou-se analisar as estratégias competitivas adotadas para exportação de calçados ao mercado chileno.

Os objetivos específicos traçados foram: a) verificar a performance das exportações de calçados, sua competitividade, resultados financeiros e a correlação desses fatores com a gestão e estratégias de exportação para o mercado chileno pela empresa em estudo; b) identificar as estratégias competitivas utilizadas pela empresa calçadista do município de Igrejinha, com o objetivo de inserção no mercado internacional; c) comparar as estratégias competitivas decorrentes do aporte teórico com as efetivamente adotadas pela empresa.

Com o objetivo principal estabelecido, buscou-se uma organização que, além do mercado nacional, também contasse com o interesse de trabalhar seus produtos fora do país. Dessa forma, o presente trabalho foi desenvolvido junto a Carmina Calçados Ltda., uma empresa do ramo coureiro-calçadista do município de Igrejinha(RS), que tem como principal matéria-prima do seu produto final o couro e que já trabalha com exportações esporádicas para alguns locais.

Em relação aos procedimentos técnicos, a metodologia da pesquisa empregada é de natureza básica, com estudo exploratório e com a abordagem do problema qualitativa, na forma de estudo de caso.

Utilizou-se uma amostragem não probabilística por julgamento, tomando como referência os quatro diretores, dois deles responsáveis pelas áreas financeira e comercial e os demais pela produção da empresa. A escolha pelos quatro diretores tornou-se suficiente para responder aos questionamentos da pesquisa, considerando que são os mais qualificados para fornecer, detalhadamente, as informações relevantes.

Para coleta de dados, foi empregada entrevista em profundidade, contendo 12 perguntas versando sobre estratégia competitiva. Foi aplicada no período de 19 e 20 de agosto de 2013, sendo as quatro entrevistas gravadas e com respostas por escrito, para

o estabelecimento de comparações entre as informações dadas pelos participantes. Esses assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLCE). Foi garantida aos respondentes que, em caso de dúvida, risco ou desconforto, teriam a liberdade de não responderem aos questionamentos, sem prejuízo algum aos demais procedimentos da pesquisa.

Além disso, foram utilizados dados secundários provenientes da pesquisa bibliográfica e de fontes eletrônicas, como sites, revistas e portais relacionados ao comércio exterior, para dar suporte às informações.

Justificou-se a escolha do tema pela importância do setor calçadista, levando em conta o papel desempenhado no desenvolvimento econômico regional, já que a principal atividade econômica praticada na cidade de Igrejinha e no Vale do Paranhana é a produção de calçados.

O tema da pesquisa também é instigante do ponto de vista particular, tendo em vista o fato de o pesquisador atuar no setor de exportação de calçados há mais de cinco anos, período no qual teve, inclusive, a oportunidade de iniciar procedimentos de venda ao mercado chileno em nome da empresa que foi objeto do presente estudo, o qual poderá servir de base para o futuro aprofundamento dessas negociações. Além do que, poderá trazer subsídios para outras organizações calçadistas que queiram tomar o mesmo caminho, bem como se constituir em fonte de estudo para futuros projetos na área.

O trabalho segue com a fundamentação teórica, que dá sustentação ao tema estudado. Serão focalizadas as relações internacionais, internacionalização das empresas, competição internacional, estratégias competitivas, o setor mundial de calçados e as barreiras não tarifárias. Após, serão apresentados os resultados do estudo de caso, com a análise dos pontos mais importantes, chegando à parte conclusiva do trabalho com as considerações sobre as estratégias que poderão ser adotadas pela organização estudada para a introdução e desenvolvimento do negócio no Chile.

## **2 Relações internacionais**

O cenário de globalização, que está em curso desde o final do século passado, acelerou os processos de internacionalizações ao redor do planeta. Esse contexto amplia a importância do estudo de temas relacionados às relações internacionais, na medida em que se torna necessário compreender os fenômenos sociais e os impactos econômicos consequentes, o que também inclui as empresas de modo geral.

Pecequillo (2004) define como o objeto de estudo das relações internacionais os atores, acontecimentos e fenômenos que existem e interagem no sistema internacional, ou seja, além das fronteiras domésticas das sociedades. A mesma autora (2004) identifica cinco fatores ou forças que podem ser destacados como importantes no quadro das relações internacionais: natural, demográfico, econômico, tecnológico e ideológico.

Em relação à globalização, Porter (1989, p. 15) afirma que “[...] as empresas competem com estratégias realmente globais, envolvendo vendas mundiais, buscando componentes e materiais por todo o mundo e localizando suas atividades em muitas nações”.

O fato é que a intensificação do fluxo de informações e de circulação de pessoas

e mercadorias em âmbito mundial, invariavelmente, joga as empresas no mercado internacional, mesmo não sendo necessariamente exportadoras. Um calçado produzido hoje pode ter muitos de seus componentes originários de vários locais do mundo. Os enfeites podem ser chineses, o couro do cabedal comprado na Indonésia, o design similar ao dos sapatos italianos e sua produção ocorrer no Brasil. Com a queda das barreiras comerciais, a adoção de uma estratégia para atuar no mercado internacional pode ser vital para o desenvolvimento da organização que queira permanecer no mercado.

## 2.1 Internacionalização das empresas

Uma vez que a internacionalização configura-se como uma oportunidade para ampliação dos negócios da empresa, torna-se importante discutir formas de adequação a essa realidade.

No conceito do dicionário, internacionalizar aparece como sinônimo de “difundir por várias nações” (BUENO, 1980, p. 611).

Com as ferramentas disponíveis e o grande fluxo de informações trocadas diariamente, ultrapassar as fronteiras do mercado interno tornou-se algo rotineiro para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Produtos de todos os lugares chegam ao Brasil, ao mesmo tempo em que empresas locais enviam suas mercadorias para ao exterior.

Porter (2004) afirma que as empresas podem participar de atividades internacionais por meio de três mecanismos básicos: licenças, exportação e investimento direto no exterior.

Racy (2006) corrobora esse pensamento ao afirmar que a internacionalização ocorre basicamente de duas maneiras: exportação e entrada (constituição de base física) em outros países.

Ao verificarem os mecanismos expostos por Porter (2004), Keegan e Green (2006) apresentam licenciamento como um acordo contratual pela qual uma empresa coloca um bem à disposição de outra, mediante remuneração.

Exportação é caracterizada por Peter e Certo (2005) como a venda de mercadorias ou serviços para o mercado externo. Os mesmos autores (2005, p. 250) descrevem investimento direto no exterior, como “[...] o uso dos recursos de uma empresa na aquisição de ativos em operações adicionais”.

Compreende-se que é possível trabalhar no mercado externo de diversas maneiras, sendo necessário que o empresário posicione sua companhia dentro da realidade que mais lhe oportunizará retorno.

Porter (2004) afirma que, normalmente, a primeira incursão de uma empresa no estrangeiro envolve exportação ou licenças, e somente após alcançar uma experiência em nível internacional, poderá considerar um investimento direto no exterior.

Para referir ainda outra visão a respeito do processo de internacionalização das organizações, Silber, Lima e Vasconcellos (2006) afirmam que participar ou não da globalização não é uma escolha, dadas às mudanças irreversíveis no ambiente internacional. Na era da tecnologia de informação, é impossível um país isolar-se do mercado mundial, a não ser a um custo social muito elevado.

Entende-se pela afirmação de Silber, Lima e Vasconcellos (2006) que não há outro caminho para as empresas a não ser participar desse mercado globalizado. Dessa forma, é necessário saber qual mecanismo apresentado por Porter (2004) deve ser levado em consideração para que a empresa consiga êxito no mercado externo.

Tratando dos fatores que contribuem para a busca da internacionalização de uma empresa, Holland (1999, p. 7) pondera que “[...] pode ocorrer, quando os empresários e gerentes se deparam com um mercado saturado e amadurecido em casa, eles começam a procurar (ou devem procurar) mercados fora de seu país”.

Percebe-se que, muitas vezes, as empresas possuem um produto com aceitação no local onde atuam, porém o mercado já não é suficiente para o desenvolvimento da organização. Nesse momento, a opção por buscar outros alvos torna-se interessante, fazendo com que os empresários busquem novas realidades.

Esse também é um dos motivos apresentados por Charnov e Montana (1998, p. 421), quando afirmam que “[...] o primeiro desejo é de expandir mercado. Uma empresa que saturou o mercado local pode escolher entrar em um mercado externo para achar novos clientes”.

As organizações buscam o ambiente externo quando o seu próprio mercado enfrenta algum tipo de problema, sendo, muitas vezes, somente uma maneira de contornar certa dificuldade e não uma estratégia contínua.

Todavia, o mercado interno saturado não é a única razão que pode levar uma organização a buscar o mercado externo. De acordo com Minervini (1997), existem outros motivos, como: a) necessidade de operar um mercado de volumes que garanta uma dimensão industrial; b) pedidos casuais de importadores, talvez conhecidos através de feiras internacionais; c) dificuldades de vendas no mercado interno, d) melhor aproveitamento das estações, possibilidade de preços mais rentáveis; e) melhor programação da produção, f) prolongamento do ciclo de vida de um produto, para diversificar riscos, melhorar a imagem com fornecedores, equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno e para uma estratégia de desenvolvimento da empresa.

Além dos motivos citados por Minervini (1997), no site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013), lê-se que o processo de internacionalização leva ao desenvolvimento da organização, pois a obriga a modernizar-se, seja na busca por novos mercados, seja para manter as suas posições no seu próprio mercado.

## 2.2 Competição internacional

Com a forte busca pelo mercado externo no intuito de oportunizar lucros e desenvolvimento empresarial, as organizações necessitam de planejamento para as decisões de entrada em determinado país, já que a competição no ambiente internacional torna-se muito acirrada, exigindo estratégias globais que precisam ser trabalhadas diariamente na busca da consolidação no local desejado.

Segundo Ansoff (1991), as empresas têm passado por importantes mudanças através dos tempos, que se tornam cada dia mais frequentes e rápidas, tornando o mundo corporativo mais complexo. Para sobreviver à concorrência enfrentada atualmente,

as organizações possuem dois caminhos alternativos: o da diversificação doméstica e o da internacionalização.

Porter (1989) descreve que, com a atual competição internacional, as organizações não precisam confinar-se somente em seu país. Elas podem competir com estratégias globais nas quais as atividades são localizadas em muitos países.

Nesse cenário de uma acirrada competição, tanto no mercado interno quanto no externo, Kotler (2000) mostra que fica evidenciado o cuidado que as empresas precisam ter ao escolherem a sua estratégia de internacionalização, pois essa decisão deve contar com o desenvolvimento de um bom planejamento, abrangendo as diversas áreas da organização.

### 2.3 Estratégias competitivas: olhares de Porter, Quinn e Mintzberg e Peter e Certo

As empresas, vislumbrando uma maneira de maximizar lucros e diversificar clientes, podem ver no mercado externo uma grande alternativa. Todavia, sem uma análise correta das forças da organização, em conjunto com o as particularidades do mercado-alvo, arriscam-se a sofrer grandes reveses ou até mesmo o encerramento de suas atividades. Nesse sentido, saber como se posicionar em relação aos concorrentes, torna-se fundamental para o desenvolvimento do plano de expansão das atividades.

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da indústria e da maneira pela qual esta se modifica. Em qualquer indústria, seja nacional, seja internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas, a saber: (1) a ameaça de novas empresas; (2) a ameaça de novos produtos e serviços; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) o poder de barganha entre os compradores; (5) a rivalidade entre competidores existentes

Esse também é um dos pontos analisados por Peter e Certo (2005), que definem a administração estratégica como um processo contínuo e interativo, que visa a manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Já para Quinn e Mintzberg (2001, p. 58),

[...] o conceito de estratégia empresarial é o padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver.

Evidencia-se que o ponto inicial para se planejar a estratégia a ser tomada em relação ao plano de negócio é saber a área em que a empresa está inserida. Além disso, é importante conhecer a organização, suas forças e fraquezas, para, depois dessas análises, prosseguir em relação à participação no mercado internacional.

Essa análise se reforça quando Quinn e Mintzberg (2001) confirmam que, antes da escolha da estratégia, os pontos fortes e fracos da organização devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis.

Peter e Certo (2005, p. 240) acrescentam que “[...] antes de aprender como praticar com êxito a administração estratégica no contexto internacional, os administradores devem compreender perfeitamente os princípios básicos da administração internacional”.

É importante verificar, também, que há diferenças a serem consideradas no momento em que a organização decide participar efetivamente no mercado externo. Em relação a isso,

Porter (2004) afirma que existem diferenças entre competir no ambiente externo e interno, as quais são destacadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional:

- Diferenças entre países com relação ao fator custo;
- Circunstâncias diferentes em mercados externos;
- Funções diferentes dos governos estrangeiros;
- Diferenças de metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.

Verificando tal conceito, é necessário também analisar quais ações devem ser planejadas para o desenvolvimento da estratégia. Quinn e Mintzberg (2001) elencam alguns dos passos essenciais para a adesão de uma estratégia mundial total:

- Desenvolver a estratégia essencial – a base de vantagem competitiva sustentável, geralmente empreendida primeiramente no país-sede.
- Internacionalizar a estratégia essencial por meio de expansão internacional de atividades e através da adaptação.
- Globalizar a estratégia internacional ao integrar a estratégia pelos países.

Em relação ao desenvolvimento da estratégia no mercado externo, Peter e Certo (2005) destacam:

[...] ao longo dos anos, têm sido formuladas diversas estratégias orientadas internacionalmente e seguidas com sucesso por muitas empresas diferentes. Quatro dessas estratégias mais amplamente usadas são investimento direto, acordos de licenciamento, 'joint venture' e importação/exportação (PETER;CERTO, 2005, p. 250).

Para uma melhor forma de entrada em um determinado mercado, as empresas precisam verificar qual maneira de internacionalização que melhor se encaixa no perfil da organização, seja realizando um investimento direto, seja por meio de acordos de licenciamento, *joint venture* ou exportação.

Conforme Porter (2004), ao enfrentar as forças competitivas, existem três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para vencer as outras organizações em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

No enfrentamento da concorrência, a organização deve saber qual das três estratégias genéricas vai ao encontro dos objetivos e da capacidade da empresa, se ela deve ir em busca da liderança total, com um custo mais baixo em relação aos concorrentes, pela diferenciação do produto oferecido ou focar um determinado grupo ou segmento comprador.

Ao se analisar qual estratégia deve ser atribuída à organização, Quinn e Mintzberg (2001) informam que, em uma estratégia multidoméstica, os produtos oferecidos em cada país são personalizados para atender às necessidades locais.

Tanto a diferenciação referenciada por Porter (2004) quanto a estratégia multidoméstica informada por Quinn e Mintzberg (2001) mostram que existem grandes chances de negócios para aqueles que contam com possibilidades de variações no seu sistema produtivo, adequando o produto ofertado à realidade de determinado local.

Sendo assim, é importante ser analisada a estrutura da empresa, avaliar sua atual situação, verificar qual é sua estratégia essencial e se essa pode ser um fator de diferenciação em amplitude internacional, para então decidir qual o caminho a ser seguido ou até mesmo se a oportunidade é viável para as pretensões da organização.

## 2.4 O setor mundial de calçados: consumo, produção e exportação

Não diferente do que ocorre para os demais setores, o cenário mundial em relação ao calçado é extremamente competitivo. A oportunidade de transformar a empresa em uma organização internacional precisa ser avaliada com bastante cuidado. Porém, entre os produtores calçadistas, o Brasil conta com grande destaque, muito por sua larga experiência na produção de sapatos com alto valor agregado, aliando tecnologia, conforto e beleza. Essas características fazem com que o calçado brasileiro tenha aceitação em todos os destinos, tornando cada país uma oportunidade para a empresa que deseja expandir seus domínios.

No que se refere à produção de calçados, o continente asiático, liderado pela China, é o grande destaque. A Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS, 2013) mostra a participação dos países em relação à produção global, conforme pode ser visto na Tabela 1.

**Tabela 1 - 10 Maiores Produtores de Calçados no Mundo**

<b>PAÍS</b>	<b>PRODUÇÃO (EM MILHÕES DE PARES)</b>	<b>PARTICIPAÇÃO MUNDIAL</b>
China	12.887	60,50%
Índia	2.209	10,40%
Brasil	819	3,80%
Vietnã	804	3,80%
Indonésia	700	3,30%
Paquistão	298	1,40%
Bangladesh	276	1,30%
México	253	1,20%
Tailândia	244	1,20%
Itália	207	1,05%

Fonte: APICCAPS (2013). Adaptado pelo autor.

A Tabela 1 também revela que o Brasil é a única nação não asiática presente entre as cinco primeiras posições, ressaltando a importância do país no cenário calçadista mundial.

No mesmo estudo realizado pela APICCAPS (2013), em termos de consumo, há uma maior diversificação de mercados. A Europa, que colocou somente um país entre os dez primeiros no quesito produção, é o segundo continente com maior consumo de calçados, somente superado pelos asiáticos, mais uma vez puxados pela economia chinesa, que conta com o maior mercado consumidor de sapatos, conforme informado na Tabela 2.

**Tabela 2 - 10 Maiores Consumidores de Calçados**

PAÍS	CONSUMO (EM MILHÕES DE PARES)	PARTICIPAÇÃO MUNDIAL
China	2.761	15,90%
Estados Unidos	2.248	12,90%
Índia	2.202	12,70%
Brasil	740	4,30%
Japão	697	4,00%
Indonésia	526	3,00%
Alemanha	429	2,50%
França	424	2,40%
Reino Unido	372	2,10%
Itália	336	1,90%

Fonte: APICCAPS (2013). Adaptado pelo autor.

Mais uma vez, o Brasil figura entre os cinco primeiros colocados. Além disso, os Estados Unidos, atualmente o principal destino dos calçados brasileiros, figuram na segunda colocação. Por sua vez, a China, líder mundial, não aparece entre os principais destinos dos produtos nacionais.

Em 2012, os norte-americanos compraram o equivalente a USD 197,5 milhões, uma queda de 16,2% em relação ao ano anterior (ABICALÇADOS, 2013).

Em se tratando de negociações internacionais, conforme a Abicalçados (2013), as exportações brasileiras de calçados registraram baixa pelo segundo ano consecutivo, com queda de 15,7% nos valores gerados pelos embarques no ano de 2012. A explicação é de que a indústria brasileira está exportando calçados com menor valor agregado, tendo ocorrido uma queda de 26% na exportação de calçados de couro, que tem como preço médio USD 29,30.

A entidade calçadista ainda explica que o resultado negativo é proveniente da retração dos principais mercados compradores ao longo do ano e das questões macroeconômicas que afetaram a indústria brasileira exportadora.

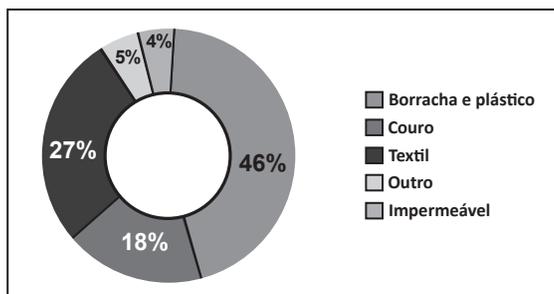
O Chile, apesar de não aparecer entre as mais importantes economias quando se fala da indústria calçadista, sempre figurou na lista dos principais compradores de calçados brasileiros. A qualidade, o *design*, suas cores e seus materiais conferem um alto valor agregado ao produto nacional e, há alguns anos, caiu na preferência dos exigentes consumidores chilenos (ABICALÇADOS, 2013).

De acordo com a APICCAPS (2013), em 2011, o Chile figurou na 22ª posição em termos de importação de calçados, com um valor de 925 milhões de dólares. Em número de pares, o seu posicionamento fica melhor, ocupando a 16ª posição com 134 milhões de pares. Entre os principais parceiros na importação de calçados ao país figuram a China, Vietnã, Indonésia, Brasil e Estados Unidos.

Como já comentado anteriormente, o mercado chileno conta com um cliente

muito preocupado com a qualidade do produto que irá comprar. Essa característica pode ser percebida no Gráfico 1, que apresenta os tipos de calçados que o país recebeu no ano de 2011.

**Gráfico 1 - Tipos de calçados comercializados em 2011 - Importação**



Fonte: APICCAPS (2013). Adaptado pelo autor.

O Gráfico 1 mostra que a importação do mercado chileno, no ano de 2011, referente a produtos de borracha e plástico, liderou os índices, porém os sapatos em couro obtiveram uma fatia significativa de mercado. Se o país gastou 925 milhões de dólares, 18% representam um valor de aproximadamente 167 milhões, algo bastante significativo para a empresa que está sendo estudada na pesquisa.

## 2.5 Barreiras comerciais não tarifárias

Com o intuito de controlar a concorrência desleal estrangeira, foram criadas as barreiras comerciais, utilizadas pelos países em geral como forma de dificultar as importações e, assim, fortalecer a indústria local.

Segundo Porter (1989, p. 741), “[...] a proteção, em suas várias formas, isola as empresas internas das pressões da competição internacional. [...] é justificada, tipicamente em termos seja de alimentar indústrias locais nascentes ou de proporcionar uma ‘pausa para respirar’ a indústria existente que se ajusta”.

O governo, com o intuito de proteger a economia local, freia a entrada de mercadorias provenientes de outros países. Dessa forma, as indústrias contam com a possibilidade de se desenvolver ou recuperar-se, já que contarão com preços mais competitivos em relação aos produtos importados.

O Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (ICONE, 2013) afirma que as barreiras comerciais são um conjunto de instrumentos adotados pelo governo para controlar o comércio internacional de seu país, reduzindo ou até mesmo impedindo a entrada de concorrentes estrangeiros em seu território.

Essas barreiras podem ser tarifárias, quando em relação às tarifas de importação, taxas e valoração aduaneira, ou podem ser não tarifárias.

De acordo com o MDIC (2013), as barreiras não tarifárias são restrições quantitativas, licenciamento de importação, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping*, medidas compensatórias, subsídios, medidas de salvaguarda, medidas sanitárias e fitossanitárias.

Essa definição coincide com o que é informado por Hartung (2002, p. 19), quando o autor diz que “[...] barreiras não tarifárias correspondem às restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, etc.”.

Fica claro que as nações possuem diversos mecanismos para dificultar a entrada de produtos em seus territórios. Cabe ao empresário, no momento em que estiver verificando as possibilidades de negócios, averiguar se o país a se trabalhar possui qualquer tipo de barreira que possa impedir a realização de tal transação.

Em se tratando do Chile, a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX BRASIL, 2013) afirma que a política externa chilena pode ser conceituada como bastante usual, pois seu principal objetivo é a consolidação do Chile como um país comercial e exportador. Essa informação vai ao encontro do que diz o MDIC (2013) ao referir que o Chile apresenta um regime comercial bastante aberto no que diz respeito às barreiras comerciais tradicionais.

A APEX BRASIL (2013) ainda adiciona que as relações bilaterais entre Brasil e Chile são boas, mas ainda há espaço para aprofundamento e que o país vizinho sempre foi mais proativo na aproximação entre as duas partes. Um passo importante foi dado em 1996, quando o Chile tornou-se membro associado do Mercosul, o que incrementou em muito os fluxos de comércio e investimentos.

### **3 Apresentação dos resultados**

Em relação à trajetória da empresa desde a sua fundação, em 2001, até o atual momento, todos informaram que o objetivo inicial era atender o mercado interno. O início do trabalho foi direcionado para grandes magazines, quando produziam para diversas marcas, sem associar o nome Carmina ao produto. Porém, verificando as necessidades do mercado, vislumbrou-se a possibilidade de se trabalhar com a marca própria da empresa, produzindo um calçado no qual a matéria prima principal seria o couro.

O Entrevistado 1, gestor da área comercial da empresa, informou que:

[...] a estratégia inicial para a divulgação da marca em âmbito nacional foi buscar representantes em diversos pontos do país, com alvo em pequenos e médios comerciantes. Como a empresa não contava com grande capital para investimentos em marketing, a ligação e conhecimento desses representantes com os lojistas seria a ponte para o desenvolvimento das negociações.

O mesmo entrevistado ainda informou que, devido ao foco ter sido na inserção da marca no mercado nacional, a empresa passou os anos de 2006 a 2011 destinando 100% da sua produção para o consumo no Brasil.

Todos os participantes disseram que, sentindo a retração no mercado brasileiro no ano de 2012, a empresa procurou novos alvos, assim surgiu o interesse em se trabalhar com possíveis compradores em outros países. Dessa forma, no mesmo ano, ao se enviarem para a Bolívia os primeiros pares com o logo Carmina, o trabalho de exportação foi iniciado.

O fato de a busca por clientes no exterior ter sido instigada pelas dificuldades encontradas no mercado interno vem ao encontro do pensamento de Holland (1999), quando ela apresenta um de seus fatores para a internacionalização, ao dizer que o

trabalho com o mercado externo pode ocorrer quando os gerentes identificam que o mercado local encontra-se saturado ou amadurecido.

Para os Entrevistados 3 e 4, respectivamente responsáveis pelas áreas financeira e de produção, o tema Estratégias Competitivas apresentou-se como algo novo. Entretanto, ao relacionarem tal assunto aos seus entendimentos práticos, ambos afirmaram que se trata do diferencial que a empresa possui em relação aos concorrentes. Respondendo a mesma questão, o Entrevistado 1 disse que “[...] estratégia competitiva é a maneira que a empresa se posiciona estrategicamente, tendo em vista a postura da concorrência”. Já para o Entrevistado 2, gestor do setor de custos, “[...] é tudo que a empresa pode apresentar ao seu cliente para fidelizá-lo, desde que esteja de acordo com as possibilidades reais da organização em se comprometer com tais benefícios”.

Em relação ao setor calçadista, os Entrevistados 1 e 2 explicaram que é cíclico e sazonal. Ao se buscar um novo mercado, é preciso sempre estar atento às tendências, particularidades e clima, com o intuito de atender às necessidades do local e fazer com que o cliente compre, pelo menos, de duas a três vezes ao ano.

Ansoff e McDonnell (1993) ratificam que esse cuidado é necessário ao analisar um país em potencial, afirmando que “[...] a área estratégica de negócios estrangeira pode diferir quanto aos gostos dos consumidores, hábitos de compra e alocação de orçamentos dos clientes”.

Quando questionados acerca do principal diferencial da empresa em relação aos concorrentes, foram unânimes ao afirmar que é a capacidade de adaptação da empresa em seu sistema produtivo. Os Entrevistados 2 e 4 ilustraram suas respostas, explicando que a empresa utiliza como método de produção o arranjo de células ou grupos de trabalho, diferentemente do que se costuma ver nas demais fábricas calçadistas da região, que optam pelo sistema de produção contínua em esteiras. A estrutura em células permite que mais de um tipo de calçado seja trabalhado ao mesmo tempo, não sendo necessário terminar a produção de determinado artigo para então começar outro, não importando se o produto a confeccionar é para o mercado interno ou externo, coleção inverno ou verão. Outro ponto que os entrevistados apontaram como positivo em relação ao trabalho em células é que, dessa forma, todos os funcionários ligados à produção da empresa contam com a possibilidade de trabalhar em mais de uma função, aumentando ainda mais o conhecimento sobre o que se produz. Assim, em caso de falta de determinado funcionário, a mão de obra não fica comprometida.

No que diz respeito à produção, o Entrevistado 4 ainda acrescentou:

Como a Carmina trabalha exclusivamente com calçados de couro, o conhecimento relativo à matéria-prima é amplo. Dessa maneira, a empresa consegue aproximar-se da quantidade de material necessária para produzir seus pedidos, aproveitando ao máximo tudo que se compra, diminuindo assim os custos com prováveis sobras.

Por focar no material-base de seus produtos, a organização também consegue fazer um ótimo trabalho junto aos seus fornecedores, pois não precisa variar aquilo que é comprado, podendo, então, adquirir grandes quantidades, de modo que a empresa conta com uma maior margem de negociação no preço final.

Para o mesmo Entrevistado (4), “[...] o preço final, muitas vezes, é o item decisivo

no momento do fechamento do pedido junto ao cliente, pois, mesmo o produto sendo de excelente qualidade e atrativo para o mercado, o que decide é o valor a ser pago”.

Ao avaliar as perspectivas de venda para o mercado internacional, o Entrevistado 1 defende que haverá um aumento significativo. Com as dificuldades para vender no mercado brasileiro e o fator cambial favorável às exportações, percebe-se, segundo o Entrevistado, um aquecimento nas negociações com clientes de outros países, principalmente aqueles localizados na América Latina.

Os dados apresentados pela Abicalçados (2013), conforme pode ser visto nas Tabelas 3 e 4, corroboram com a informação prestada.

**Tabela 3 - Comparativo Exportação de Calçados janeiro-julho de 2012 e janeiro-julho de 2013**

País	2012 – Janeiro/Julho		2013 – Janeiro/Julho	
	USD	Pares	USD	Pares
Estados Unidos	122.570.847	7.344.786	103.454.946	5.788.303
Argentina	60.269.273	3.590.538	67.864.173	3.947.597
França	44.531.246	4.798.623	41.834.623	3.411.410
Paraguai	23.851.728	6.198.176	31.686.310	9.202.823
Angola	15.066.608	3.470.453	26.447.983	6.479.161
Bolívia	24.550.174	3.759.964	24.277.588	3.837.182
Austrália	19.958.136	3.407.947	22.413.518	3.740.405
Rússia	14.799.390	727.294	22.031.707	894.660
Chile	18.172.503	904.902	20.933.525	1.078.957
Colômbia	15.133.434	2.302.620	20.827.713	3.967.241

Fonte: Abicalçados (2013). Adaptado pelo autor.

Os países da América Latina apresentam bons números em relação ao mesmo período do ano anterior. Percebe-se, também, o crescimento em torno de 15,20% em valor e 20% em pares das exportações para o mercado chileno. Além disso, a Abicalçados (2013) informou que o valor médio do par exportado no período de janeiro a julho de 2013 para o Chile é de USD 19,40. Entre os países citados pela associação, este aparece com o terceiro maior valor médio, atrás somente de Rússia e Reino Unido, ou seja, calçados de valor agregado, exatamente o produto vendido pela empresa.

A Tabela 4 evidencia a tendência de desenvolvimento nas exportações conforme informado pelo Entrevistado 1. Nota-se um crescimento de 10,66% de pares enviados para fora do país durante o período. Também é importante destacar que o valor exportado sofreu baixa devido à queda do preço médio do calçado exportado, que passou de USD 10,20 para USD 9,17.

**Tabela 4 - Comparativo Exportação Brasileira de Calçados Mensal - janeiro-julho 2012 e janeiro-julho 2013**

Mês	2012 – Janeiro/Julho		2013 – Janeiro/Julho	
	USD	Pares	USD	Pares
Janeiro	99.853.195	11.170.739	99.115.796	12.792.839
Fevereiro	100.332.579	11.827.891	99.295.111	10.728.138
Março	95.613.328	9.708.942	82.743.802	9.935.037
Abril	72.783.817	7.494.669	88.146.857	10.182.450
Maiο	75.382.656	7.533.585	86.182.129	8.920.822
Junho	87.435.821	7.506.061	80.579.127	7.461.327
Julho	96.909.741	7.572.718	92.148.550	9.493.311
<b>Total</b>	<b>628.311.137</b>	<b>62.814.605</b>	<b>628.211.372</b>	<b>69.513.924</b>

Fonte: Abicalçados (2013). Adaptado pelo autor.

Quando questionados sobre quais as possibilidades de sucesso em termos de exportação, todos os entrevistados afirmaram que, em relação à coleção de verão, as expectativas são promissoras, pois a empresa trabalha com calçados em couro e de moda, observando que o design, as cores e os preços brasileiros para essa determinada época sempre são favoráveis, diferenciando-se dos produtos dos demais países.

Todavia, ao falar da coleção de inverno, há uma maior dificuldade nas vendas, pois é quando os produtos chineses, principalmente botas, inundam os mercados, ostentando preços que dificilmente as empresas brasileiras conseguem oferecer. Outra dificuldade identificada pela companhia para trabalhar com produtos para o inverno é a concorrência de países como Itália e Portugal, que já possuem tradição na manufatura para tal estação.

Ao se referir especificamente ao mercado chileno, o Entrevistado 1 alegou:

[...] os produtos brasileiros contam com grande receptividade. Mesmo com a dificuldade de se exportar devido aos preços praticados pela China, o Chile continuou a comprar sapatos do Brasil, pois os consumidores buscam algo diferente, justamente aquilo que as indústrias calçadistas brasileiras oferecem. O design brasileiro agrada. Aliando essas qualidades a preços competitivos, tende-se a conquistar resultados bastante expressivos.

Essa opinião é constatada também pela Abicalçados (2013), ao informar que o design diferenciado do produto brasileiro caiu na simpatia do consumidor chileno.

Em se tratando dos preços praticados pela companhia para o mercado externo, os Entrevistados 2 e 3 afirmam que, por ser uma empresa familiar com uma estrutura bastante enxuta, os cargos de gestão e estratégia da empresa são ocupados pelos quatro diretores, auxiliando a empresa a praticar com preços bastante competitivos.

Para o Entrevistado 2, “[...] os preços atrativos tendem a favorecer a empresa no momento da negociação”. Essa observação encontra eco em Porter (2004), quando cita

que uma das estratégias genéricas com possibilidade de ser trabalhada por determinada organização é a liderança no custo total, atraindo compradores ao oferecer melhores preços do que a concorrência.

Na opinião do Entrevistado 1, para inserção da marca no Chile, “[...] é necessário realizar o mesmo trabalho utilizado pela empresa no início de suas atividades, assim como o Brasil, tal mercado conta com grandes magazines”. Buscar um posicionamento dentro de uma delas é a maneira vista pelo entrevistado como ponto de partida. A grande diferença entre as propostas é que a intenção da empresa é exportar com marca própria, porém, dependendo da negociação, poderia ventilar-se a possibilidade de colocar parte da exportação com o logo de uma marca chilena.

A ideia de se iniciar o trabalho com o mercado chileno realizando exportações esporádicas enquadra-se no que dizem Peter e Certo (2005) ao explicarem que, ao longo dos anos, criaram-se diversas estratégias orientadas internacionalmente. Quatro das mais amplamente usadas são: investimento direto, acordos de licenciamento, *join venture* e exportação. Os mesmos autores (2005) ainda explicam que empresas de todos os portes estão envolvidas com exportação. Essa possibilidade nada mais é que vender mercadorias ou serviços para clientes em um país estrangeiro.

Como já comentando neste artigo, é importante saber a capacidade da organização ao iniciar o trabalho no exterior. Entre as possibilidades apresentadas, a Carmina mostra que, no atual momento, a empresa pode trabalhar com exportação simples, buscando clientes e parceiros interessados nos produtos que a empresa vende.

Existem, no Vale do Paranhana, muitos agentes de exportação que a todo o momento procuram empresas com produtos em potencial para exportar. A Carmina, já conhecida na região, é bastante acionada por esses escritórios, alguns até oferecendo possibilidades de negócios no Chile. Para o Entrevistado 1, esse é “[...] o meio mais sólido para iniciar qualquer tratativa com compradores chilenos”. Além disso, a empresa pode optar por acionar escritórios de representação naquele país, pois o contato seria mais constante e direto com clientes em potencial. Existem exemplos de empresas do ramo calçadista que realizaram essa manobra para alavancar as vendas e foram muito bem-sucedidas, conseguindo enviar um considerável número de pares tanto da coleção de verão, quanto de inverno.

Outra questão proposta foi o preparo da empresa desenvolver algum produto específico ao mercado chileno. O Entrevistado 4 declarou:

[...] o custo para se produzir um artigo desde o seu início é demasiado. Além disso, é necessário desenvolver a amostra, verificar se o modelo é confortável, enviar um par para o cliente analisar, receber o *feedback* e, caso todas essas etapas estiverem confirmadas, é preciso verificar preços e quantidades a produzir. Todo esse processo consome tempo e, até chegar a um consenso, a própria coleção pode já ter sido substituída do verão para inverno ou vice-versa. Por esses motivos, a Carmina sempre procura trabalhar em cima dos modelos já desenvolvidos para a coleção. Contudo, dentro desses modelos, se for do interesse do cliente fazer modificações, como a cor do calçado ou tipo de couro a ser utilizado, pode-se adaptar algo para que ocorra o negócio. Essa prática já foi utilizada pela organização em outras negociações. Quando se tratava de algum cliente estratégico ou grandes quantidades, foram realizadas modificações para que os sapatos estivessem de acordo com a necessidade do comprador.

Porter (2004) corrobora esse pensamento, afirmando que “[...] as empresas podem projetar os produtos, visando a uma aceitação em muitos mercados”.

O fato é que trabalhar associado a um agente de exportação que auxilie a empresa na captação de clientes, aliado a produtos que criem expectativas no mercado-alvo, pode ser o caminho para o envio de sapatos ao exterior.

A última indagação feita aos entrevistados questionou se a empresa tinha interesse em expandir sua atuação no mercado externo. O Entrevistado 1 afirmou que, conforme já mencionado, atualmente a empresa trabalha com exportações esporádicas, não prospectando mercados. Entretanto, delimitar sua área de atuação somente para o consumo interno não é a intenção da organização, uma vez que a economia brasileira passa por constantes altos e baixos, fazendo com que a empresa sofra muito nos tempos de dificuldade. Trabalhar de maneira constante com outros países diversificaria os mercados, propiciando uma atividade produtiva contínua na organização.

## **5 Considerações finais**

A pesquisa procurou estudar as estratégias competitivas para exportação de produtos ao mercado chileno. Mesmo que os resultados desta pesquisa sejam limitados, por se tratar de um método de estudo de caso, abrangendo apenas uma empresa, não permitindo comparações para uma análise mais profunda, não diminui a importância das informações obtidas para a conclusão do artigo.

O tema mostrou-se de extrema relevância, pois as empresas que objetivam atuar no mercado externo precisam antes verificar se estão preparadas para tal participação. O empresário necessita compreender o mercado para saber como posicionar a organização. Para isso, deve-se realizar um estudo interno, preparar e desenvolver uma estratégia sólida para entrada e manutenção no mercado de acordo com a realidade do seu negócio.

Entre os objetivos traçados, ao verificar a performance das exportações de calçados, notou-se que o Chile é importante para os negócios das empresas que trabalham em um segmento diferenciado no setor calçadista, estando entre os principais destinos no envio de sapatos. Além disso, o crescimento no volume de negócios em comparação ao ano anterior é algo importante a se acrescentar, já que as exportações para tal mercado tiveram um crescimento significativo, tanto em valor quanto em quantidade exportada na comparação com o ano anterior. Essa informação favorece o intuito da empresa em fazer parte desses números.

Em relação ao conhecimento do tema, pode-se observar que o empresariado possui noção prática a respeito de possíveis estratégias. No entanto, notou-se que ainda há muitas oportunidades de melhorias. Afinal, a empresa não possui um planejamento estratégico para inserção e atuação no mercado externo, algo essencial caso pretenda desenvolver um trabalho duradouro.

O instrumento utilizado na pesquisa permitiu concluir que o primeiro passo para a Carmina trabalhar com o Chile é buscar um agente, seja ele brasileiro ou não, que possa apresentar a empresa para possíveis clientes, visto que, no atual momento, não dispõe de um departamento de exportação.

Com o objetivo de comparar as estratégias decorrentes do aporte teórico com as efetivamente adotadas pela empresa, cabe salientar que a diferenciação é aquela que se enquadra no atual momento da organização, pois possui amplo conhecimento na produção de artigos em couro. Dessa maneira, a empresa precisa explorar o seu melhor potencial, buscando diferenciar-se dos seus concorrentes por meio de seus produtos, podendo, em conjunto com seu agente, que conta com o conhecimento do mercado, desenvolver alguma peça de acordo com as necessidades dos clientes estrangeiros.

Além disso, a empresa acredita que o fato de possuir uma unidade produtiva bastante consistente faz com que seus custos possam diminuir em relação à concorrência, disponibilizando preços bastante praticáveis para o Chile.

Ficou demonstrada a possibilidade de negociação com o mercado chileno, porém, para que se desenvolva tal ação, a empresa Carmina precisa desenvolver melhorias pontuais.

Para concluir, considera-se que os objetivos apresentados no estudo foram atingidos por meio da entrevista em profundidade realizada com as lideranças da Carmina Calçados e a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa propiciou ao pesquisador uma ampliação dos conhecimentos, oportunizando, durante o período trabalhado, uma interação com a empresa estudada.

Como sugestão para se trabalhar no mercado externo, o autor indica a inserção de uma cultura internacional na organização. Inicialmente, isso se pode dar por meio da visitação e da participação em feiras calçadistas, já que tais eventos proporcionariam uma aproximação direta com potenciais compradores e futuros representantes comerciais. Dessa maneira, é necessário o desenvolvimento de site e fôlderes bilíngues, para uma maior exposição da marca, tendo em vista que a utilização da internet como ferramenta de pesquisa é algo básico nos dias atuais.

Aconselha-se à diretoria a preocupar-se com sua especialização e aprimoramento na área de exportação e idiomas, já que o bom desenvolvimento na comunicação da empresa é chave para o desdobramento de rodadas de negociação e nada melhor que o próprio dono, que conhece a essência do seu produto, para mostrá-lo ao cliente.

No atual momento, para que a empresa inicie uma operação comercial no mercado chileno, recomenda-se que essa transação seja realizada por meio de uma agência de exportação, pois, conforme percebido neste estudo, possui conhecimento técnico e uma carteira de clientes que a organização poderá utilizar em seu proveito.

Como forma de dar continuidade à pesquisa, sugere-se um estudo em relação a subsídios que o governo brasileiro proporciona às empresas que trabalham com exportação.

## Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. APEX BRASIL. *Perfil País Chile - 2012*. Disponível em: <[http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/chile\\_17102012162336.pdf](http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/chile_17102012162336.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2013.

ANSOFF, Igor H. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, J. Edward. *Implantando a administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. ABICALÇADOS. *Relatório de exportação brasileira de calçados*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS INDUSTRIAIS DE CALÇADO, COMPONENTES, PELES E SEUS SUCEDÂNEOS. APICAPS. *World Footwear 2012 Yearbook*. Disponível em: <<http://www.worldfootwear.com/docs/2012WorldFootwearYearbook.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

BUENO, Francisco da Silveira. *Dicionário escolar da língua portuguesa*. 11. ed. Rio de Janeiro: Fename, 1980.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. *Administração: um modo fácil de dominar os conceitos básicos*. São Paulo: Saraiva, 1998.

HARTUNG, Douglas S. *Negócios internacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HOLLAND, Neila A. *A internacionalização dos negócios*. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

INSTITUTO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO E NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS. ICONE. *Tarifas comerciais*. Disponível em: <<http://www.iconebrasil.org.br/pt/?actA=16&areaID=14&secaID=29&letraVC=B>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. MRE. *Dados Básicos e Principais Indicadores Econômico-comerciais Chile*. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDChile.pdf>> Acesso em: 9 out. 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. MCDI. *Por que exportar?* Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/1](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/1)>. Acesso em: 12 abr. 2013.

PECEQUILO, Cristina Soreanu. *Introdução às relações internacionais*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

PETER, J. P.; CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Person, 2005.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

QUINN, James B.; MINTZBERG, Henry. *O processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RACY, Joaquim Carlos. *Introdução à gestão de negócios internacionais*. São Paulo: Thomson, 2006.

SILBER, Simão; LIMA, Miguel; VASCONCELLOS, Marco Antonio S. *Gestão de negócios internacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.