

Estratégias de Internacionalização da Calçados Azaléia S.A.: O caso da entrada no mercado Europeu

Ivan Lapuente GARRIDO
PPGA – UFRGS
ivanlg@terra.com.br

Luciano Barin CRUZ
PPGA – UFRGS
lbcruz@brturbo.com

Paulo Ricardo WOLFF
Unisinos
pwolff@azaleia.com.br

Walter Meucci NIQUE
PPGA – UFRGS
wmnique@adm.ufrgs.br

Resumo

O setor calçadista brasileiro, tradicionalmente, tem se caracterizado como um setor com forte foco exportador. Principalmente no sul do país, várias empresas calçadistas têm adotado estratégias de internacionalização, visando melhor avançar nos mercados estrangeiros. Entretanto, as empresas brasileiras têm atuado como prestadoras de serviço para importadores internacionais, ou seja, fabricam produtos com as marcas dos clientes internacionais. Essa operação está sendo questionada pelos empresários do setor, seja pelo baixo valor agregado ao processo, seja pela vulnerabilidade à concorrência. Na contramão dessa estratégia está a Calçados Azaléia S.A., uma empresa calçadista sediada no Estado do Rio Grande do Sul, que desde a década de 1990 tem tido forte foco em exportação, primando entre outros princípios, pelo uso de marca própria em seus produtos. Este artigo objetiva apresentar o caso de internacionalização da Azaléia, analisando as estratégias adotadas pela empresa, fundamentalmente em seu processo de entrada no mercado europeu. Para tanto, foi utilizado um referencial teórico sobre composto de marketing (produto, preço, promoção, distribuição), orientação para o mercado externo, e performance em negócios internacionais. Como principais resultados, destaca-se a congruência do referencial teórico utilizado, com as estratégias adotadas pela Azaléia, demonstrando que a empresa tem tido a preocupação em seguir ações planejadas de internacionalização.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização; Setor Calçadista; Composto de Marketing; Exportações; Europa.

Résumé

Le secteur brésilien de la chaussure, traditionnellement, s'est caractérisé comme un secteur avec un fort objectif d'exportation. Principalement dans le sud du pays, plusieurs entreprises de chaussures ont adopté des stratégies d'internationalisation visant à une meilleure avancée sur les marchés étrangers. Cependant, les entreprises brésiliennes ont opéré comme prestataires de services pour les importateurs internationaux, c'est-à-dire qu'elles fabriquent des produits sous les marques des clients internationaux. Cette opération est en cours de questionnement par les entrepreneurs du secteur, soit par la faible valeur ajoutée au processus, soit par la vulnérabilité à la concurrence. À rebours de cette stratégie se trouve Calçados Azaléia S.A., une entreprise du secteur de la chaussure, dont le siège est dans l'Etat du Rio Grande do Sul (Brésil), et qui a depuis les années 1990 un fort objectif à l'exportation, recherchant toujours, entre autres principes, l'utilisation d'une marque propre dans ses produits. Cet article prétend présenter le cas d'internationalisation de Azaléia en analysant les stratégies adoptées dans son processus d'entrée sur le marché européen. Pour ce faire, il a été utilisé un référentiel théorique sur le mix marketing (produit, prix, promotion, distribution), à orientation vers le marché externe et à performance en affaires internationales. Comme principaux résultats, se distingue la congruence du référentiel théorique utilisé avec les stratégies adoptées par Azaléia, démontrant que l'entreprise a eu la préoccupation à suivre des actions planifiées d'internationalisation.

Mots-clefs : Stratégies d'internationalisation; Secteur de la chaussure ; Composant de marketing ; Europe.

Estratégias de Internacionalização da Calçados Azaléia S.A.: O caso da entrada no mercado Europeu

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, o Brasil vem passando por um processo de abertura de mercado, o que permitiu a intensificação de transações entre empresas nacionais e estrangeiras. Embora já existam empresas brasileiras exportando, desde antes da década de 1990, este processo tem se acentuado a partir desta época, fazendo com que diversas empresas nacionais passem a pensar em estratégias de internacionalização.

A decisão de entrar em um mercado internacional envolve um crescente comprometimento de recursos nessas operações. Por um lado, aumentam as oportunidades de negócios, por outro, as distâncias de atuação, diferenças culturais e inexperiência dos gerentes representam incertezas quanto ao sucesso nos mercados externos (Fundação Dom Cabral, 1996; KATSIKEAS *et al.*, 2000).

Johanson e Vahlne (1977) apresentam um modelo do processo de internacionalização da Escola *Uppsala*. Segundo este modelo, existem estágios de comprometimento que uma empresa atravessa para uma aquisição gradual de conhecimentos nos mercados estrangeiros. É estabelecido que uma empresa progride gradualmente como não exportadora para alguma atividade exportadora reativa ou exportadora ativa; logo após há o estabelecimento de subsidiárias em outros países através de licenciamentos ou *joint ventures* e, por último, um completo comprometimento com a produção além-fronteiras.

Fundamentalmente, ao entrar em uma estratégia de internacionalização, as empresas precisam levar em conta o composto mercadológico internacional (KOTABE e HELSEN, 2000; NICKELS e WOOD, 1997) – produto, preço, promoção e distribuição – a orientação para o mercado internacional (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999), e a performance internacional (ZOU, TAYLOR e OSLAND, 1998).

No sul do Brasil, o setor calçadista, tradicionalmente tem sido um forte setor exportador. Diversas são as empresas que nas últimas décadas têm passado por este processo de internacionalização. Este é o caso da Calçados Azaléia S.A. (Azaléia). Hoje, com 46 anos, a Azaléia produz cerca de 180.000 pares de calçados por dia, tendo um faturamento anual em torno de trezentos milhões de dólares. Quase 70% da produção é destinada ao mercado nacional e 30% é exportado para cerca de 70 países. O objetivo da empresa é atingir 50% da produção direcionada para o mercado internacional.

Diante do exposto, este artigo objetiva apresentar o caso de internacionalização da Azaléia, analisando as estratégias adotadas pela empresa, fundamentalmente em seu processo de entrada no mercado europeu. Para tanto, no decorrer do artigo são apresentados os principais referenciais teóricos que servem de base para as análises posteriores; os procedimentos metodológicos utilizados; a apresentação do histórico da empresa; as análises do caso de internacionalização da empresa; e por fim, algumas considerações finais, apontando limitações do estudo e sugerindo futuras pesquisas.

MARKETING INTERNACIONAL

Cabem ser ressaltadas, inicialmente, alguns aspectos referentes ao ambiente internacional, e as estratégias de entrada em mercados internacionais.

O Ambiente Internacional

Em um ambiente estrangeiro, as empresas operam muitas vezes com dificuldades de controlar forças do ambiente externo. Para ter sucesso em mercados externos, as empresas

devem selecionar cuidadosamente o uso das estratégias de *marketing* adequadas para cada mercado (ALBAUM *et al.*, 1998).

Etzel *et al.* (2001), apontam dois níveis de forças externas que são: (a) Macroinfluências: afetam todas as empresas, são incontroláveis e influenciam as atividades de *marketing* de uma organização. Essas forças externas são as demográficas; condições econômicas do mercado; concorrência; tecnologia; forças legais e políticas; forças culturais e sociais; (b) Microinfluências: afetam a empresa em particular. Consistem na força dos fornecedores, intermediários de *marketing* e consumidores.

Essas forças moldam as atividades de *marketing* da empresa e podem ser controladas em muitas situações.

Segundo os autores, deve ser feita a análise das forças externas (macroinfluências e microinfluência) para formar um adequado programa de *marketing* para a empresa. Necessita-se, portanto, observar o ambiente operacional completo para o estabelecimento de um programa de *marketing*.

Estratégias de entrada em mercados internacionais

Segundo Cateora e Graham (2001), uma empresa que decide internacionalizar-se deve escolher uma estratégia de entrada em mercados internacionais que seja compatível com o potencial do mercado e também com as habilidades, grau de envolvimento com marketing e comprometimento que esta empresa esteja preparada para adotar.

As estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas determinam o grau de comprometimento, risco, controle e, em alguns casos, o retorno que a empresa busca em relação ao mercado externo (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

Nickels e Wood (1997) estabelecem quatro métodos básicos de entrada em mercados internacionais, conforme o *continuum* demonstrado na Figura 1: (1) exportação e importação, (2) licenciamento e franquia, (3) *joint venture*, e (4) investimento direto.

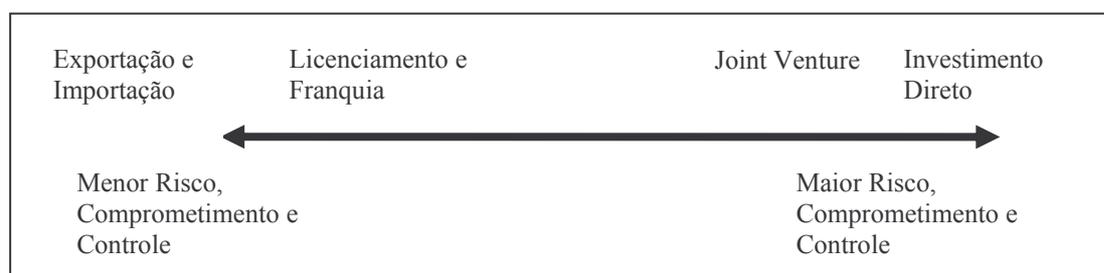


Figura 1 - Entrada em mercados internacionais.

Fonte: Nickels e Wood (1997, p.113).

A Exportação pode ser direta ou indireta. Na direta, a empresa vende diretamente a um outro cliente em outro país. Na indireta, a empresa vende para um cliente dentro do próprio país e este exportará o produto.

Os licenciamentos são licenças para a produção, para o uso de uma marca ou para a distribuição de um produto. Já as franquias podem ser consideradas como uma forma de licenciamento na qual o franqueador fornece ao franqueado um pacote básico de produtos, sistemas e serviços de gerenciamento, e o franqueado entra com o conhecimento do mercado local.

A *Joint Venture* é uma parceria entre duas ou mais empresas que uniram forças para criar uma entidade legal separada. Muitas vezes, as empresas unem experiências de tecnologia ou recursos com o conhecimento local do mercado.

Por fim, o investimento externo direto representa o investimento de uma empresa feito em um país estrangeiro. As empresas atuam diretamente no mercado estrangeiro com estruturas próprias.

Cateora e Graham (2001), dizem que o fato de se exercer maior controle sobre a estratégia de marketing gera um maior potencial de retorno para as organizações.

Para Osland *et al.* (2001), as quatro formas de entrada em mercados internacionais diferenciam-se conforme três características: a) quantidade de recursos necessários, entendido como sendo recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo; b) quantidade de controle, ou seja, a disposição e habilidade para influenciar decisões em mercados externos, e; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos. A figura 2 demonstra a relação entre as estratégias de entrada e as características que as diferenciam.

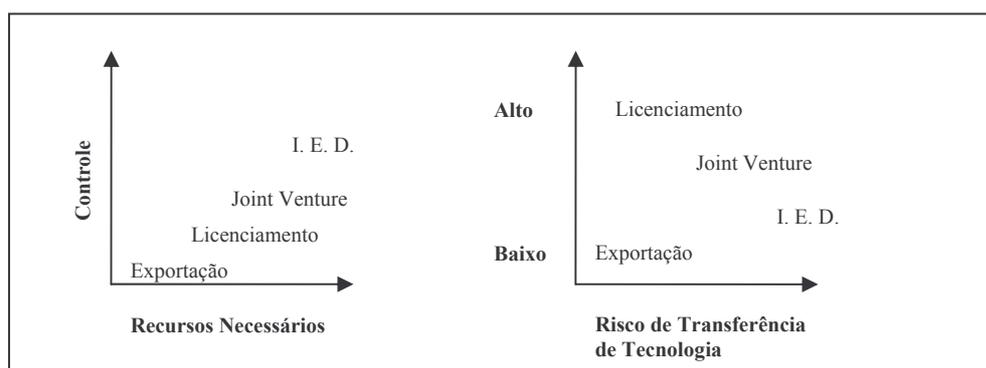


Figura 2 - Características Chaves dos modos de entrada

Fonte: Osland *et al.* (2001, pg. 155).

Osland *et al.* (2001), em pesquisa realizada com empresas americanas e japonesas identificaram que os fatores que fazem com que essas organizações definam suas estratégias de entrada em mercados organizacionais estão divididos em dois níveis: 1) fatores inerentes ao mercado alvo (riscos políticos, risco do investimento, exigências dos governos dos mercados-alvo, qualificação dos possíveis sócios locais, alternativas dos governos locais), e; 2) fatores das organizações (necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva, necessidade de proteção da tecnologia).

Pipkin (2003), salienta também, que existiriam cinco elementos estratégicos-chave na formulação e implementação de estratégias de internacionalização: 1) os recursos humanos, e sua capacidade gerencial internacional; 2) as estratégias para relacionamentos internacionais; 3) o posicionamento estratégico internacional; 4) a segmentação de mercados internacionais; 5) a mudança organizacional. Segundo o autor, supõe-se que estes elementos chave estejam intimamente relacionados e que uma análise conjunta propicia maiores oportunidades para que a empresa possa construir uma posição única nos mercados internacionais e, desta forma, criar uma vantagem competitiva sustentável.

Após esta contextualização sobre alguns aspectos do marketing internacional, se faz necessário explorar mais especificamente, algumas ferramentas de gerenciamento em mercados internacionais.

GERENCIAMENTO DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO INTERNACIONAL

Algumas referências sobre o Composto de Marketing, orientação para mercado externo, e performance internacional são apresentadas abaixo.

Estratégias de Produto Global

As estratégias de produto ou de comunicação dos produtos para os mercados internacionais caracterizam-se pelo nível de adaptação ou de extensão que se utiliza para esses compostos, assim, pode-se adaptar produto e comunicação, estender produto e comunicação ou, ainda, combinar extensão e adaptação de um ou outro. Por fim, a empresa pode adotar uma estratégia de invenção, criando novos produtos para novos mercados (NICKELS E WOOD, 1999; KOTABE E HELSEN, 2000).

Estratégias de Preços Internacionais

O estabelecimento de preços é uma parte muito importante do *marketing* internacional, porém muito perigosa, pois está diretamente relacionada com influências econômicas locais e renda dos consumidores (NICKELS E WOOD, 1999). Existe uma série de fatores que influenciam as decisões de preço global. Os autores salientam que alguns desses fatores estão relacionados com os denominados 4 C's que são: Companhia (custos e metas), consumidores (sensibilidade a preço, segmentos), competição (natureza, intensidade) e canais. Eles ressaltam também, que as políticas governamentais são fatores fortemente influenciadores na política de preços, principalmente relativa às multinacionais (KOTABE E HELSEN, 2000).

Estratégias de Promoção

Kotabe e Helsen (2000), observam que existem alguns obstáculos na comunicação em mercados externos. Citam que as barreiras de linguagem; as barreiras culturais; as atitudes locais em relação à propaganda e a infra-estrutura da mídia de alguns países, pela abundância de ofertas nesses veículos, fazem com que as empresas encontrem dificuldades para a escolha do veículo correto para o melhor retorno e para cumprir as regulamentações do país em relação à propaganda. Segundo os autores, as empresas encontram uma série de regulamentos nos mercados estrangeiros para a propaganda.

Para Shoham (1999), a feira é a principal ferramenta de promoção para exportadores de diversos produtos, onde se concentra um determinado segmento da indústria ou grupo de usuários, atraindo um público dirigido, não somente de visitantes, como também de expositores.

Estratégias de Distribuição

Cateora e Graham (2001) apontam que o processo de distribuição inclui o manuseio físico e a distribuição de mercadorias, destacando o fluxo de negociações e mercadorias desde o comprador, passando pelos intermediários, até os clientes finais. Para esses autores, são os seguintes, os fatores que afetam a escolha dos canais de distribuição: as funções desempenhadas pelos intermediários; o custo dos seus serviços; sua disponibilidade nos mercados-alvo; e a extensão do controle que cada fabricante pode exercer sobre as atividades dos intermediários.

Além da decisão sobre o uso de intermediários, a cobertura geográfica deve ser considerada. Para Hiam (1999) há três níveis possíveis: intensiva, com o objetivo de uma alta cobertura geográfica; seletiva, onde opta-se por uma segmentação intermediária do mercado; e exclusiva, para mercados e produtos que permitem elevada segmentação.

Orientação para mercado externo

Cadogan e Diamantopoulos (1995) afirmam que muitas empresas falham ao levar para mercados externos as mesmas estratégias que utilizam no mercado doméstico. Na tentativa de tornar os conceitos de orientação para o mercado externo mais compreensivos, os autores apresentam uma integração dos conceitos de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski,

1990) e realizam uma análise exploratória para a aplicação do construto em contextos internacionais.

Na perspectiva integrativa dos autores, orientação para o consumidor e a orientação para a concorrência refletem o foco específico no comportamento associado com a geração, a disseminação e a ação de resposta à inteligência de mercado gerada. Para a condução e integração de todo o processo há o componente chamado mecanismo de coordenação (Figura 3) (CADOGAN & DIAMANTOPOULOS, 1995).

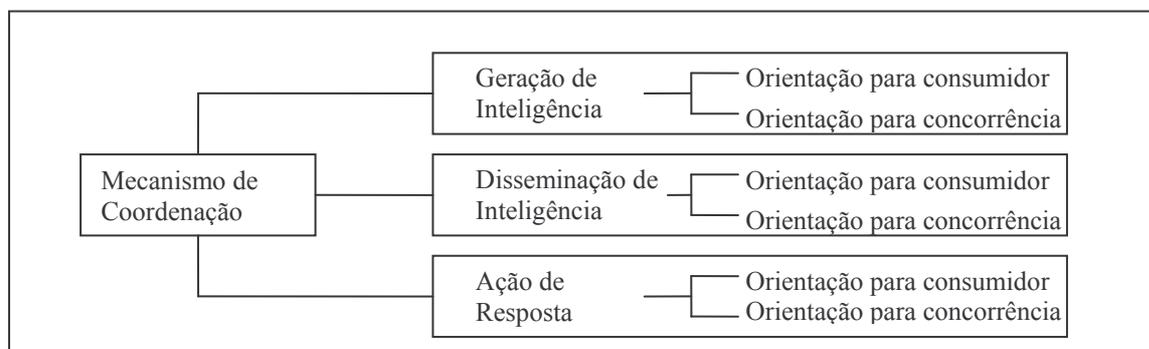


Figura 3: Modelo de Orientação para o mercado externo

Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995, pg. 49).

A orientação para o mercado externo deve contemplar: a necessidade de geração de inteligência; a disseminação da inteligência; a ação de resposta; e o mecanismo de coordenação. Entretanto, os itens de uma escala que visem medir o grau dessa orientação serão diferentes da orientação para o mercado doméstico, uma vez que as empresa operem em um nível internacional, elas estão expostas a um número de forças ambientais que provavelmente serão mais complexas (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES, 1999).

Dado que esse ambiente internacional pode ser muito complexo, a necessidade de informações é muito alta e introduz problemas não necessariamente aparentes no mercado doméstico (CATEORA e GRAHAM, 2001; KEEGAN & GREEN, 1999).

A geração de inteligência em uma dimensão internacional pode tornar-se mais complexa em função de diversos fatores que podem inibir a habilidade para gerá-las. Cadogan e Diamantopoulos (1995), apontam como exemplos destes fatores: a experiência no mercado internacional (maior experiência no mercado internacional aumenta seu conhecimento e familiaridade com fontes de informações; e disponibilidade e qualidade das informações); a qualidade da informação disponível (é freqüentemente pobre e percebida como pouco útil, assim a aquisição de muita informação pode não ser benéfica); a qualidade (pode ser mais importante que a quantidade); e a confiança em terceiros (nos processos internacionais as empresas constantemente usam-se de terceiras partes para efetivar seus negócios e estes podem filtrar informações em favor de seus interesses e, por conseguinte, reduzir a capacidade da empresa de gerar informações adequadas).

Na disseminação de informação na dimensão internacional o processo de comunicação pode ser impedido pela carga de purificação e distorção da informação e pela complexidade da estrutura da organização (CADOGAN E DIAMANTOPOULOS, 1995).

Para a ação de resposta, os autores apontam que, a formulação de respostas baseadas na racionalidade, e os recursos humanos das subsidiárias influenciam na ação de resposta da organização à inteligência gerada e disseminada. A formulação de respostas baseadas na racionalidade pode ser um forte componente para a ação de resposta em uma atuação internacional. O Grau de adaptação do composto mercadológico da empresa depende do

conhecimento que a empresa tem do mercado internacional. Outro fator que influencia na ação de resposta é a política de recursos humanos. Uma vez que algumas indústrias necessitam maior adaptação para atuação em mercados locais do que outras, considera-se a possibilidade de que recursos humanos locais tendem a ter maior familiaridade com o ambiente local (CADOGAN E DIAMANTOPOULOS, 1995).

Quanto aos mecanismos de coordenação na dimensão internacional, Cadogan e Diamantopoulos (1995) dizem que esta deve refletir o grau de coordenação intra e interfuncional da empresa. A maior complexidade da estrutura das organizações que atuam internacionalmente e a política de recursos humanos podem influenciar os mecanismos de coordenação.

Performance em Negócios Internacionais:

Zou *et al.* (1998) afirmam que um grande número de estudos busca correlacionar diversos fatores com o sucesso das atividades internacionais das organizações e que, apesar disso, ainda há muita controvérsia dos determinantes de performance. Os autores desenvolveram uma escala genérica para avaliar performance - EXPERF SCALE - composta por três dimensões: Financeira, Estratégica, e Satisfação. A escala foi testada e validada empiricamente em 165 empresas nos Estados Unidos e em 178 empresas japonesas.

A Performance Financeira, ligada às atividades de negócios internacionais, está baseada em três características: na lucratividade das operações internacionais; no volume de vendas no mercado externo; e no crescimento atingido nesses mercados.

A Performance Estratégica nas operações internacionais é avaliada segundo três dimensões: crescimento da competitividade global da organização; força da posição estratégica da empresa; e aumento da participação de mercado global.

A Satisfação com os empreendimentos internacionais é avaliada sob três características: satisfação com a performance; satisfação com o sucesso do investimento internacional; e percepção que as expectativas foram atingidas.

MÉTODO

A pesquisa aqui realizada foi um estudo de caso. A escolha pelo estudo de caso se deve ao fato do mesmo se caracterizar como uma estratégia adequada quando se examinam acontecimentos contemporâneos, além, é claro, de seu poder diferenciador ao ter a capacidade de tratar com uma variedade ampla de evidências (YIN, 2005).

Para a coleta e análise dos dados neste estudo de caso, utilizou-se a técnica de triangulação de dados, conforme sugerida por Yin (2005) e Stake (1994). Foram coletados dados de documentos e arquivos internos e externos a empresa, além de observações feitas dentro da empresa, e de entrevistas com alguns executivos.

Em relação aos entrevistados, os mesmos foram escolhidos de acordo com sua representatividade nas decisões a respeito das estratégias de internacionalização da empresa. As entrevistas foram realizadas a partir de um questionário semi-estruturado. Desta forma, a amostra foi formada pelos seguintes funcionários da empresa: Diretor Superintendente da Azaléia Brasil; Diretor de Mercado Externo; Gerente Azaléia EUA; Gerente de Exportação Europa; Gerente de Exportação América Latina; Sócio diretor da Azaléia *Europe*.

As entrevistas tiveram duração média de 90 minutos, e foram realizadas, algumas na sede da Azaléia Brasil (Diretor Superintendente, Diretor de Mercado Externo, Gerente de Exportação América Latina, Gerente de Exportação Europa) e outras nas sedes internacionais da Azaléia (na República Tcheca, com o Sócio Diretor da Azaléia *Europe*; nos Estados Unidos com o Gerente da Azaléia EUA).

A partir, da triangulação destas fontes de dados, a seguir são apresentadas as principais análises referentes ao estudo de caso aqui proposto.

O CASO AZALÉIA

Aqui é apresentado um breve histórico da empresa, além de algumas análises sobre a estratégia de internacionalização da mesma, e, de forma mais acentuada, a estratégia de internacionalização no mercado europeu.

Histórico da Calçados Azaléia S.A.

A Calçados Azaléia S.A iniciou suas atividades na cidade de Parobé, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, em dezembro de 1958. Sua produção inicial era de 10 pares de calçados por dia.

Hoje, a empresa conta com mais de 16 mil colaboradores envolvidos na criação, produção e comercialização dos produtos. Seu complexo industrial é considerado um dos mais modernos do mundo, produzindo de maneira verticalizada grande parte dos componentes usados na fabricação dos calçados, buscando com isso assegurar garantia de qualidade em todas as partes do processo produtivo, já alcançando, atualmente, a marca de 180.000 pares de calçados produzidos por dia. Além da matriz existem outras onze unidades de produção espalhadas pelo território nacional, colocando o grupo no topo do ranking Brasileiro e entre os cinco maiores complexos produtores de calçados do mundo.

Pode-se observar que a Azaléia teve três grandes momentos que marcaram o destino da empresa:

1. A opção por crescer no mercado doméstico (de 1958 até o final dos anos 80);
2. A opção por internacionalizar a marca Azaléia no início dos anos 90;
3. O re-direcionamento da marca Olympikus, em 1994 (não abordado neste artigo).

Atualmente, a empresa trabalha com três marcas: a Azaléia, destinada a um público feminino maduro, de médio poder aquisitivo, representado por uma grande massa de consumidoras femininas com mais de 20 anos; a Dijean, destinada ao público *teenager*, com mais de 12 anos; e a Olympikus, na linha esportiva e casual.

A empresa orienta-se pela missão de: “democratizar a moda oferecendo produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes e consumidores”, ou seja, atingir um segmento de mercado de médio poder aquisitivo que deseja usar o que está na moda.

O posicionamento competitivo da empresa foca em manter-se na vanguarda da tecnologia, e no acompanhamento das tendências da moda e na utilização de marca própria em termos de produto. A empresa não se propõe a criar moda, entretanto, propõe-se a manter a mais alta qualidade existente em produção. Pode-se identificar uma forte coerência entre esse posicionamento e o mercado-alvo selecionado pela empresa.

O processo de internacionalização da Azaléia sofreu influência, em suas origens, do momento que vivia o Brasil na década de 70. Nesta época, o país vivia um momento de elevado crescimento econômico, o então chamado milagre econômico. O principal pólo calçadista brasileiro situava-se no Rio Grande do Sul, onde as fabricas produziam elevados volumes voltados à exportação. Mesmo assim, a demanda superava a capacidade de produção, e alguns dos grandes problemas enfrentados pelos fabricantes eram a qualidade fabril e a qualidade da matéria prima.

As empresas exportavam basicamente para os Estados Unidos e utilizavam somente marcas dos compradores. Os americanos, além de produzirem com suas marcas, determinavam o design dos produtos e o preço a ser pago por eles. As empresas brasileiras atuavam como prestadoras de serviço.

O governo brasileiro inicia, nesse período, programas de cooperação para que os fabricantes importassem máquinas e equipamentos a fim de qualificar a produção brasileira, seja pela necessidade do país aumentar suas exportações em função da sua elevada dívida

externa, seja pela pressão dos fabricantes para atenderem aos padrões de qualidade exigidos pelos americanos.

Verificou-se que, graças à exportação, as empresas aprenderam muito, porém os fabricantes brasileiros afastaram-se do mercado interno, deixando-o cada vez mais aberto.

A Azaléia identifica então, uma grande oportunidade para consolidar-se no mercado brasileiro. Em 1972, a empresa pára de exportar e volta-se totalmente para o mercado interno. A decisão de direcionar seus esforços para o mercado nacional foi o grande fator de crescimento da empresa.

Em 1975, com o aparecimento do tênis no Brasil, e com a permissão dos colégios para o uso desse tipo de sapato, a Azaléia desenvolve a marca Olympikus.

Na década de 1980 a empresa consolida-se técnica e financeiramente, expande-se pelo território brasileiro, já contando com um complexo industrial e assumindo a posição de liderança no segmento de calçados femininos.

Na década de 1990, já se sentindo preparada, a empresa inicia um processo de intensificação das vendas para o exterior.

O fortalecimento das exportações deu-se primeiramente nos mercados vizinhos ao Brasil, e as razões para isso estão ligadas a uma maior proximidade cultural dos consumidores propiciando a extensão da linha de produtos brasileiros para esses mercados, principalmente pela pouca adaptação exigida na comunicação e pela liderança brasileira sobre essa região.

No início dos anos 90 a empresa intensifica os esforços no mercado dos Estados Unidos. No início tentou-se a extensão da linha de produtos, entretanto, devido a diversidade do mercado, houve a necessidade de uma forte adaptação dos produtos e da comunicação.

As primeiras formas de entrada nos mercados externos foi a exportação direta. Atualmente a Azaléia busca a seleção da melhor estratégia de entrada para cada mercado em que atua. Isso se dá após uma intensa análise do ambiente internacional.

Nos Estados Unidos, a empresa criou a Azaléia USA Inc. na cidade de Saint Louis, Missouri. Trata-se de um Investimento Externo Direto (IED) com capital 100% da Azaléia, sob a forma de um centro de distribuição e escritório de vendas.

Em mercados como o Chile e o México, a Azaléia optou por *joint-ventures* com parceiros locais, mas mantendo o controle da empresa. Já na Argentina, a entrada deu-se através de uma aliança estratégica com um distribuidor local. No Peru e na Colômbia, a entrada deu-se através de IED semelhante ao adotado nos Estados Unidos.

Em 1995 as exportações já representavam cerca de 12% do total produzido pela empresa. A partir deste ano, a empresa, focando a expansão internacional, dirige esforços para o leste europeu, e posteriormente para toda a Europa.

Atualmente, a Azaléia exporta cerca de 30% da produção total.

Estratégia de Internacionalização da Empresa – O caso da entrada no mercado europeu

A Azaléia iniciou suas atividades no mercado europeu através de exportações eventuais para distribuidores em países do Leste Europeu. Com a abertura econômica desse mercado, a Azaléia identifica uma grande oportunidade para seus produtos, pois se trata de um mercado jovem, ávido por consumir, e com deficiências no abastecimento.

Posteriormente, a Azaléia expande suas operações por toda a Europa, com atenção especial para os países do Mediterrâneo.

Em 2000 foi criada a Azaléia Europe, uma *joint-venture* entre a Calçados Azaléia S.A. do Brasil e a Moditália, investimento sob o controle acionário da Azaléia.

Atualmente, a Europa é o destino de 20% das exportações da Azaléia. Em 2004 o volume exportado para esse mercado deve atingir mais de dois milhões de pares.

Razões da entrada na Europa

A entrada no mercado europeu corresponde a uma série de motivos. O principal deles é o objetivo da empresa em se tornar uma marca efetivamente global e atingir a meta de exportar a metade da sua produção. A abertura do mercado do leste europeu, também representou o início das atividades e a aproximação da Azaléia com a Europa. Outra razão fundamental dá-se pela sazonalidade de consumo do mercado europeu ser oposta ao brasileiro e assim preencher um período em que a produção da empresa é menor. A baixa temporada brasileira ocorre entre dezembro e fevereiro, período de alta temporada européia. Aliado a esses fatores ainda está o potencial econômico e a estabilidade européia.

Estratégias de Entrada

A azaléia seguiu quatro estágios na internacionalização para a Europa:

- a) a importação realizada por distribuidores do leste europeu (a partir do início da década de 1990): representado por negócios efetivados de forma esporádica, principalmente em feiras internacionais;
- b) a intensificação planejada dos negócios com o leste europeu (a partir de 1996): já de forma planejada e intensiva a Azaléia buscou novos negócios no leste europeu, expandindo-se para países como Rússia, Polônia, Eslováquia, entre outros.
- c) a expansão para os países Mediterrâneos (a partir de 1996): escolhidos por apresentarem menor diversidade com a cultura brasileira, devido a sua origem latina e por possuírem verões mais longos, propícios para o estilo dos calçados da Azaléia. Nesses países a empresa mantém relações com distribuidores, principalmente na Espanha (responsável também pelo mercado francês), Itália, Portugal, entre outros;
- d) o IED na Europa (a partir de 1998): através de uma *joint-venture* na República Tcheca, com a intenção de firmar-se no mercado europeu. Este país foi escolhido pela sua posição geográfica central entre o mercado do leste europeu e os países da Europa Ocidental. Também pela relação com o distribuidor local já ser suficientemente desenvolvida, e por apresentar custos operacionais menores que em outros países do continente. Outra razão seria a expectativa de que, em alguns anos, o país viesse a fazer parte da União Européia, como assim se efetivou em 2004.

Concorrência e Pesquisa de Mercado

Preocupada em ocupar um maior espaço no mercado europeu, a Azaléia precisa controlar sua concorrência e realizar pesquisas de mercado para monitorar as informações sobre os clientes.

A concorrência mundial em calçados femininos não apresenta grandes *players* globais. Na Europa existem marcas originárias de vários países que atuam local ou regionalmente. Conforme os dados, os principais concorrentes são a Mephisto, da França; a Geox, da Itália; a Clark's, da Inglaterra; e a Ecco, da Dinamarca.

A Azaléia mantém pesquisas constantes de preços e de ações dos concorrentes. Também sobre tendências de moda e design. Essas pesquisas são feitas por consultores, pelos parceiros locais e pela equipe comercial da Azaléia.

O uso de pesquisas de mercados formais se dá somente em países aonde não existem informações consistentes sobre o setor.

Gestão do Composto Mercadológico Internacional – Produto

A Azaléia, em sua definição geral procura fabricar produtos que facilitem sua inserção global, entretanto, sempre são necessárias algumas adaptações em seus produtos.

A estrutura básica (solado) dos sapatos e o design permanecem os mesmos usados no mercado brasileiro, entretanto, a parte superior do calçado (cabedal) é feita de couro,

diferentemente dos calçados brasileiros e latino-americanos aonde o uso do sintético é muito intenso.

O uso do couro deve-se a três fatores fundamentais: a valorização cultural do europeu a produtos de couro; o poder econômico elevado que permite a absorção do custo mais elevado dessa matéria prima; e os impostos para produtos sintéticos no mercado da Europa serem duas a três vezes superiores em relação ao couro.

Quanto às marcas exportadas, verifica-se que estas atingem a um mesmo público alvo na Europa e no Brasil.

Gestão do Composto Mercadológico Internacional - Promoção

A comunicação é adaptada aos mercados locais, entretanto, a Azaléia procura desenvolver o maior número possível de materiais que possam ser usados globalmente com o menor volume de adaptações possível. Normalmente, as adaptações são relativas ao idioma e ao produto que irão apoiar. Os parceiros locais exercem forte influência na escolha desses produtos, embora, todo o material de comunicação seja criado no Brasil.

Uma das principais formas de promoção da Azaléia são as feiras internacionais. A Azaléia participa, anualmente, de quase uma centena de feiras. Na Europa a empresa participa de dezesseis feiras, sendo duas em cada um dos seguintes países: Espanha, França, Alemanha, República Tcheca, Itália e Grécia.

O escritório na República Tcheca possui infra-estrutura para apoiar nessas feiras.

Gestão do Composto Mercadológico Internacional – Preço

Mantém-se um acompanhamento constante dos preços praticados ao consumidor final. A Azaléia busca formar seu preço de forma a ser adequado ao consumidor-alvo de suas marcas. Em geral o preço final, praticado no mercado europeu, ao consumidor, situa-se entre 3 a 4 vezes o preço de exportação praticado pela fábrica.

Gestão do Composto Mercadológico Internacional - Distribuição

A Azaléia busca adequar seu sistema de distribuição às exigências do mercado. Quando da escolha de parceiros locais existem três premissas básicas para sua seleção: 1) que seja do ramo calçadista; 2) que tenha capital financeiro para sustentar a operação; 3) e que seja exclusivo no posicionamento da linha de calçados da Azaléia. Todos os parceiros (sócios em investimentos internacionais, distribuidores) precisam conhecer e serem treinados na Azaléia Brasil.

A Orientação para o Mercado Externo

Diversos fatores na análise dos dados coletados demonstram, baseado no modelo de Cadogan *et al.* (1999), a orientação para o mercado externo na Azaléia:

Geração de Inteligência no Ambiente Internacional: O uso de funcionários locais, nativos dos mercados de atuação, facilita a interação da empresa com o mercado, com a cultura local e com os consumidores. A empresa está sempre voltada para o desenvolvimento e adoção de novas tecnologias e materiais, participa constantemente de feiras internacionais e eventos relativo a esta área. Existe uma diretoria responsável por esse setor, responsável por trazer essas informações para a equipe de desenvolvimento de produtos. A empresa participa intensamente de feiras internacionais para comercialização dos produtos e para conhecimento de novas tecnologias e novas matérias primas. Monitora regularmente informações a respeito de mercado, leis e normas dos principais mercados, tecnologia, entre outras. Utiliza-se esporadicamente de pesquisas formais no mercado internacional, uma vez que o grande número de países que a empresa atua inviabiliza pesquisa formal em todos os mercados.

Monitora através de seus distribuidores a atuação dos concorrentes em termos de produtos, preços, e comunicação, porém é muito difícil a determinação precisa de participação de mercado por país, não havendo informações disponíveis sobre isso. O maior monitoramento diz respeito à presença de mercado das marcas. O fluxo de informações é constante, porém no mercado internacional as fontes e os dados são muito discrepantes.

Disseminação de Inteligência no ambiente Internacional: Todas as diretorias da empresa participam de reuniões formais para discussão de tendências, tanto de aspectos tecnológicos quanto de produtos. As decisões de mercado internacional são comunicadas a toda empresa, além de haver um programa de visitas de clientes externos à empresa. Nestas visitas, grande parte dos setores funcionais da Azaléia são apresentados e apresentam formalmente seu trabalho aos clientes. Segundo os entrevistados, esta atividade gera uma conscientização, tanto do cliente quanto das áreas da empresa sobre a importância do relacionamento entre as duas partes. Cria-se um clima de comprometimento no negócio. Outra questão importante é que todas as informações a respeito de negócios internacionais são passadas a todas as diretorias da empresa que as re-transmitem as suas equipes regularmente, de maneira formal e informal. A empresa conta com um sistema de comunicação interna baseado em correios eletrônicos e em jornais para divulgação de informações. As principais informações referentes às atividades internacionais da empresa são comunicadas a todos os funcionários, existindo uma grande interação entre o pessoal de mercado interno e externo. Os funcionários participam de reuniões e atividades conjuntas regularmente. Há o conhecimento geral das ações entre os diversos níveis da organização.

Ação de Resposta no Ambiente Internacional: Em comparação aos concorrentes, a Azaléia se considera rápida para agir em função das informações que gera. Os produtos são adaptados aos mercados locais, ressaltando que essas adaptações tendem a atingir grandes extensões de mercado, já que o ganho de escala na indústria calçadista é um requisito essencial para enfrentar a grande concorrência de preços no nicho de consumidores focados pela Azaléia. Essas adaptações são geradas a partir das informações a respeito dos mercados que a empresa atua. A Azaléia efetua também, revisões periódicas da linha de produtos em função das informações que são geradas. Para a América Latina, as revisões são constantes e obedecem a mesma lógica de ação do mercado interno em função da semelhança entre os mercados. Para o mercado Europeu e Norte -americano a revisão é feita duas vezes por ano, período em que se decide a coleção que será trabalhada no mercado.

As coleções são definidas com base nas tendências de mercado. As informações que sustentam as decisões a respeito das coleções são de diversas fontes (dos gerentes de unidades de negócios internacionais, dos gerentes de exportações, das equipes de vendas que atuam no exterior, dos distribuidores, dos consultores internacionais contratados pela empresa, de *designers* internacionais). Todos estes, trazem informações que são anexadas as pesquisas dos *designers* internacionais que a empresa mantém.

São também realizadas reuniões formais para a tomada de decisão sobre coleções. Inicialmente a equipe de marketing avalia as tendências e formação do *briefing* da coleção; em um segundo momento a equipe técnica é envolvida para que a estratégia seja avaliada do ponto de vista de viabilização da produção e de adaptação do parque fabril. Também é envolvido o pessoal administrativo-financeiro em função das necessidades de investimentos. Quando comparada aos competidores internacionais, a empresa considera que a velocidade de tomada de decisão é adequada. A barreira, para a ação de resposta ser mais rápida, muitas vezes é dada pelo grande número e diversidade de distribuidores e lojistas, que em alguns casos resistem à adoção de novos produtos, tornando mais lento o processo de resposta ao consumidor final.

Coordenação Interfuncional: A Azaléia tem uma linha de produtos bastante grande, composta por muitos modelos, muitas cores, muitos tamanhos e muitas adaptações, fruto da diversidade do mercado internacional. Isso é uma das formas da empresa responder aos diferentes públicos e mercados que atende. Para isso, a empresa precisou de um grande esforço na coordenação interfuncional.

A empresa teve muita resistência para quebrar a orientação para a produção que dominava a organização e desenvolver uma visão dirigida para o consumidor. Atualmente, as resistências são muito menores do que no passado. Muitas pessoas tiveram dificuldade para perceber essa mudança, principalmente na década de 90. A percepção do novo conceito de orientação é muito mais clara. Muito trabalho formal foi desenvolvido para que essa mudança fosse consolidada. O mercado da moda é muito ágil, a linha de produto muda constantemente. Uma forte interação entre o pessoal de mercado internacional com as demais áreas da organização foi necessária para que as pessoas compreendessem o porque de cada ação, o destino de cada produto.

A estrutura de produção da empresa precisou se adaptar a essa realidade de orientação para o mercado. Para atender a pedidos muito diversificados, a fábrica opera em sistemas de células de produção e não em forma de esteiras de produção como a maioria das fabricas de calçados. A Azaléia tem a figura do multi-operador, um operador que inicia um processo e faz todas as operações de uma célula; as máquinas possuem rodas que permitem a troca rápida do *layout*. É como se houvesse mini-fábricas operando simultaneamente dando a flexibilidade necessária ao atendimento adequado da estratégia de mercado.

Outra grande vantagem é que toda a equipe conhece muito bem, as limitações da fábrica e, as estratégias comerciais da organização, facilitando a coordenação das atividades entre os diferentes setores da empresa.

Performance Internacional

Para a análise da performance internacional da Azaléia usou-se o modelo de Zou *et al.* (1998).

Na dimensão financeira, a Azaléia obteve nos três últimos anos um crescimento significativo no volume de vendas total. As exportações cresceram entre 2001 e 2003 aproximadamente 50%. Saíram de 20% sobre a produção total da empresa em 2001, para 30% em 2003. Em 2004, mesmo com o aumento da capacidade de produção, o volume exportado cresceu aproximadamente 10%. Especificamente na Europa, as vendas apresentaram, em números de pares exportados, os seguintes volumes (Figura 4):

Ano	Volume (em pares de sapatos)
2000	600.000
2001	900.000
2002	1.300.000
2003	1.700.000
2004	2.000.000 (projetado)

Figura 4: Performance Financeira nos últimos 5 anos

Fonte: Documentos internos da Azaléia

Na dimensão estratégica, a empresa está hoje entre os cinco maiores grupos calçadistas mundiais. A estratégia de distribuição direta através das unidades de negócios próprios é a que gera maiores resultados para a empresa.

Quanto a satisfação com a performance exportadora ficou evidente na coleta de dados, que embora os objetivos são de crescimento, a empresa está satisfeita com os resultados que vem conseguindo até agora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do artigo foi apresentado o caso de internacionalização da empresa Calçados Azaléia S.A., tendo como objetivo, analisar com maior profundidade a entrada da empresa no mercado europeu.

Para as análises realizadas utilizou-se a técnica de triangulação de dados (STAKE, 1994; YIN, 2005), ou seja, foram coletados e analisados dados referentes a arquivos e documentos da empresa, observações internas (através de visitas empresa) e, entrevistas com executivos.

Como principais resultados, destaca-se a congruência da estratégia de internacionalização da empresa com os referenciais utilizados para análise, o que demonstra que houve toda uma etapa de preparação da empresa, seguindo algumas importantes recomendações estratégicas da literatura de marketing internacional.

A empresa encontra-se em um estágio de Marketing Internacional (Kotabe e Helsen, 2000), onde, ela adapta seus produtos ao mercado alvo, mas procura manter uma comunicação global, com muito pouca adaptação.

Quanto aos fatores que conduzem a seleção das estratégias de internacionalização da empresa estão: a qualificação dos parceiros; e, a experiência internacional, conhecimento local e sinergia de operações globais (Osland *et al.* 2001).

Do ponto de vista de orientação para mercado externo (CADOGAN, et al., 1999), a empresa evidencia forte sinergia com os conceitos, seja de geração e disseminação de inteligência ou de ação de resposta. Isso pode se dar tanto pela própria cultura da organização quanto pela influência do setor de atuação (moda).

Destaca-se como limitações deste estudo, o fato deste se caracterizar por um estudo de caso, e diante disso, os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados para outros casos, sendo válidos apenas para a realidade deste caso.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas, comparando as estratégias de exportação da própria Azaléia para diferentes regiões (estratégias para o mercado europeu, mercado asiático, mercado americano, etc), e até mesmo, que futuras pesquisas sejam realizadas, comparando as estratégias de internacionalização do setor calçadista brasileiro como um todo.

BIBLIOGRAFIA

ALBAUM, Gerald; STRANDSKOV, Jesper; DUERR, Edwin. **International Marketing and Export Management**. 3. ed. Essex, England: Addison Wesley Longman, 1998.

ANDERSEN, Otto. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, [s. l.], v. 37, p. 27-42, jul./dez. 1997.

ANDERSSON, Svante. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management e Organization**, White Plains, v. 30, Issue 1, p. 63-92, Spring 2000.

APFELTHALER, Gerhard. Why small enterprises invest abroad: the case of four Austrian firms with U.S. operations. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 38, issue 3, p. 92-98, 2000.

AULAKH, Preet S.; KOTABE, Masaaki. Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. **Journal of International Business Studies**, London, v. 28, Issue 1, p. 145-175, First Quarter 1997.

- AUTIO, Erikko; SAPIENZA, Harry J.; ALMEIDA, James G.. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v. 43, issue 5, p. 909-924, Fall 2000.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C.. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, London, v. 29, issue 3, p. 539-562, Third Quarter 1998.
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. **Journal of Strategic Marketing**. Vol. 3. pg. 41 – 60. 1995
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios.; SIGUAW, Judy A. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. **Journal of International Business Studies**. Washington: Third Quarter 2002. Vol. 33, Iss. 3; pg 615, 12 pgs.
- CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; MORTANGES, Charles Pahud de. A measure of export market Orientation: Scale development and cross-cultural validation. **Journal of international Business Studies**. London: Fourth Quarter 1999. Vol. 30, Iss.4; pg 689,19 pgs.
- CATEORA , Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**.Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DALLI, Daniele. The “exporting” process: the evolution of small and medium sized firms toward internationalization. **Advances in International Marketing**, [s. l.], v. 6, p. 85-110, 1994.
- DOMINGUEZ, Luis V.; BRENES, Esteban R.. The internationalization of Latin American enterprises and markets liberalization in the Americas : a vital linkage. **Journal of Business Research**, New York, v. 38, p. 3-16, 1997.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J.. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAAR, Jerry; BUONAFINA, Marta Ortiz. The internalization process and marketing activities: the case of Brazilian export firms. **Journal of Business Research**, New York, v. 32, p. 175-181, 1995.
- HIAM, Alexander. **Marketing: o jeito divertido de aprender**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Academy of Management Review**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 401-412, 1988.
- JEANNET, Jean; HENNESSEY, H. David. **Global Marketing Strategies**. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model ok knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 8, p. 23-32, August 1977.
- KATSIKEAS, Constantine S.; DENG, Shengliang L.; WORTZEL, Lawrence H. Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms. **Journal of International Marketing**. Volume 5, N.04, p.53-72, 1997.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C.. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- _____ ; LEONIDOU, Leonidas C.; MORGAN, Neil A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 28, N.04, p.493-511, 2000.

- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith.; MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**. November, 1993. Vol. XXX, pg. 467 – 477.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. April, 1990. Vol. 54, pg. 1 – 18.
- KOTABE, Maasaki *et al.* Strategic Alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican Companies. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 114-132, 2000.
- KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R. State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. **Journal of International Business Studies**. Volume 23, N.04, p.637-658, 1992.
- HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.
- KWON, Yung-Chul; HU, Michael Y.. Comparative Analysis of Export-oriented and foreign production-oriented firms' foreign market entry decisions: a reply. **Management International Review**, [s. l.], v. 36, p. 371-379, May. 1996.
- LEONIDOU, Leonidas C.. The export development process: na integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter, n. 23, p. 517-551, 1996.
- LEWIN, Jeffrey E.; JOHNSTON, Wesley J.. International salesforce management: a relationship perspective. **Journal of Business e Industrial Marketing**, [s. l.], v. 12, n. 3/4, p. 232-247, 1997.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**. October, 1990; Vol. 54, pg. 20 – 35.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Winter 2000; Vol. 28, pg. 120 – 127.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York, Worth Publishers, 1997.
- OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**; 2001; vol. 19, no 3, pg. 153.
- PHILLIPS, Patricia. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, Mississippi State, v. 43, issue 5, p. 902-906, Fall 2000.
- PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- ROCHA, Ângela da.; BLUNDI, Domenica; DIAS, Vanessa Tavares. **Survival, continuation and withdrawal among Brazilian Exporters**. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 2000.
- SHOHAM, Aviv. Marketing-mix standardization: determinants of export performance. **Journal of Global Marketing**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 53-73, 1996.
- STAKE, Robert, E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Califórnia: Sage, 2000. p.435-455.
- _____. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. **Journal of International Marketing**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 59-81, 1998.
- TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.
- WOLFF, James A.; PETT, Timothy L.. Internationalization of small firms: na examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 38, issue 2, p. 34-47, April 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOU, Shaoming; STAN, Simona. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**; 1998; Vol. 6. No. 3, pp 37 – 58.