

**O POSICIONAMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS TÊXTEIS  
CATARINENSES: UMA ANÁLISE QUALITATIVA**

**PLACEMENT INTERNATIONAL TEXTILE COMPANIES SANTA CATARINA STATE,  
BRAZIL: A QUALITATIVE ANALYSIS**

**COLOCACIÓN INTERNACIONAL TEXTIL EMPRESAS CATARINA: UN ANÁLISIS  
CUALITATIVO**

**Renata Granemann Bertoldi Platchek**

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Professora da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: [renata\\_bertoldi@univali.br](mailto:renata_bertoldi@univali.br) (Brasil)

**Dinorá Eliete Floriani**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Coordenadora da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

E-mail: [dinora@univali.br](mailto:dinora@univali.br) (Brasil)

## O POSICIONAMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS TÊXTEIS CATARINENSES: UMA ANÁLISE QUALITATIVA

### RESUMO

Desde o início dos anos 90, o interesse pelas operações de internacionalização vem crescendo não apenas entre os empresários e investidores, mas também entre acadêmicos. Pesquisadores como Goulart et al (1996) ressaltam que na internacionalização a firma não só interage de alguma forma com o ambiente internacional, como também considera os efeitos refletidos pelo ambiente externo nas empresas nacionais. Desta forma o presente trabalho objetiva apresentar o perfil das empresas têxteis catarinenses internacionalizadas sob a luz da abordagem comportamental de internacionalização, a qual visa explicar o processo de internacionalização pela influência das percepções dos executivos e empreendedores, os quais tomariam suas decisões em um contexto de racionalidade limitada e de busca de minimização de riscos (CARNEIRO, 2007). A abordagem da pesquisa é a qualitativa, sendo um estudo exploratório-descritivo. A coleta dos dados foi composta por entrevistas em profundidade, com seis empresários de quatro empresas têxteis que têm operações com o mercado internacional. As entrevistas foram realizadas no período de Agosto a Outubro de 2010. Pela percepção que se teve da história de crescimento das empresas e seus envolvimento com o mercado internacional, principalmente na última década, vê-se que o ambiente lhe ofereceu muito mais ameaças do que oportunidades. Parece que as empresas não estão aumentando o seu envolvimento com o mercado internacional pela exportação e sim pela importação se comparado ao movimento inicial de envolvimento com o mercado internacional ocorrido nas décadas de 70 e 80.

**Palavras-chave:** Internacionalização de Empresas; Indústria Têxtil; Santa Catarina.

## PLACEMENT INTERNATIONAL TEXTILE COMPANIES SANTA CATARINA STATE, BRAZIL: A QUALITATIVE ANALYSIS

### ABSTRACT

Since the early '90s, interest in the internationalization has been growing not only among businessmen and investors, but also among academics researchers like Goulart (1996) point out that the internationalization not only the firm interacts in some way with the international environment, but also considers the effects reflected by the external environment in national companies. Thus this paper aims to present the profile os Santa Catarina textile companies internationalized under the light of internationalization behavioral approaches, which aim to explain the process of internationalization by the influence of the perceptions of executives and entrepreneurs, which would take its decisions in a context of rationality limited search and risk minimization (CARNEIRO, 2007) the research approach is qualitative and is considered from the point of view, a descriptive exploratory study. Data collection consisted of in-depth interviews with six entrepreneurs from four textile companies that have operations in the international market. The interviews were carried out from August to October 2010. By the perception that it had the history of business growth and their involvement in the international market, especially in the last decade, we see that the environment offered more threats than opportunities. It seems that companies are not increasing their involvement with the international market for exports and imports but compared to the initial movement of engagement with the international market occurred in the 70 and 80.

**Keywords:** Internationalization; Textile Industry; Santa Catarina.

## COLOCACIÓN INTERNACIONAL TEXTIL EMPRESAS CATARINA: UN ANÁLISIS CUALITATIVO

### RESUMEN

Desde principios de los años 90, el interés en las operaciones de internacionalización está creciendo no sólo entre los empresarios y los inversores, sino también entre los académicos. Investigadores como Goulart et al (1996) señalan que la internacionalización de la empresa no sólo interactúa de alguna manera con el entorno internacional, sino que también considera los efectos reflejados por el entorno externo en las empresas nacionales. Así, el presente estudio tiene como objetivo presentar el perfil de las empresas textiles catarinenses internacionalizado bajo la luz de la internacionalización de comportamiento, qualvisa explicar el proceso de internacionalización de la influencia de las percepciones de los directivos y empresarios, que tomar sus decisiones en un contexto de racionalidad limitada y trata de minimizar los riesgos (Carneiro, 2007). El enfoque de la investigación es cualitativa, al ser un estudio exploratorio descriptivo. La recolección de datos consistió en entrevistas en profundidad con seis empresarios de cuatro empresas textiles que tienen operaciones en el mercado internacional. Las entrevistas fueron realizadas en el período comprendido entre agosto octubre de 2010. Por la percepción de que era la historia del crecimiento de las empresas y su participación en el mercado internacional, especialmente en la última década, se observa que el entorno ofrece más oportunidades que amenazas. Parece que las compañías no están aumentando su participación en el mercado internacional para la exportación, pero las importaciones en comparación con el movimiento inicial de compromiso con el mercado internacional se produjo en los años 70 y 80.

**Palabras-clave:** Negocio Internacional; Industria Textil; Santa Catarina.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira tem se mostrado dinâmica ao longo dos últimos anos. Conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior relativos à balança comercial brasileira de 2011, a corrente de comércio alcançou cifra recorde de US\$ 482 bilhões, representando crescimento de 25,7% pela média diária, sobre o mesmo período anterior, quando totalizou US\$ 383 bilhões. No acumulado janeiro-dezembro de 2012, as exportações apresentaram valor de US\$ 242 bilhões. Sobre igual período de 2011, as exportações registraram retração de 5,3%, pela média diária. As importações somaram US\$ 223 bilhões, com queda de 1,4% sobre o mesmo período anterior, pela média diária. O superávit comercial no acumulado totalizou US\$ 19 bilhões, valor 34,8% inferior ao registrado em equivalente período anterior. Para 2013, tem-se que no acumulado janeiro-março, as exportações apresentaram valor de US\$ 50 bilhões, sendo que a corrente de comércio alcançou aumento de 4,1% pela média diária sobre o mesmo período anterior. (MDIC, 2013)

Em decorrência do movimento para internacionalização das empresas ter aumentado, faz-se necessário para as organizações conhecerem as teorias que explicam este movimento em direção ao mercado internacional, o que poderá auxiliá-las a identificar seus objetivos e desenvolver estratégias. Várias teorias e modelos identificam a internacionalização sob diversas óticas e/ou divergem em seus argumentos de estímulo ao mercado externo. Neste artigo serão mencionadas as teorias mais utilizadas, denominadas teorias tradicionais, que foram desenvolvidas por vários autores com diferentes abordagens.

As correntes teóricas propiciaram a realização de várias pesquisas nas diferentes linhas, buscando identificar a internacionalização de empresas diante de diferentes motivações, como identificado por Andersen (1997) e também citado por Carneiro (2007), como: a) correntes econômicas, que explicam o processo de internacionalização baseado em critérios de escolhas racionais estruturadas, buscando a maximização dos retornos econômicos; b) correntes comportamentais, nas quais o processo de internacionalização é influenciado pelas percepções dos executivos e empreendedores que tomariam suas decisões em um contexto de racionalidade limitada e de busca de minimização de riscos.

Estudos internacionais que abordam a internacionalização de empresas procuram apontar fatores que explicam este movimento de empresas pelo mundo. Entre esses estudos destacam-se o estudo de Anderson e El Harbi (2012), que visa compreender como a indústria têxtil da Tunísia respondeu ao movimento de internacionalização e o de Grosse e Mudde (2013), que busca explicar

a expansão no exterior de empresas do Uruguai. Este estudo tem a finalidade de identificar e explicar a correlação positiva entre as exportações como proporção do total de vendas e a concentração das exportações para outros países distantes. Küster e Vila (2011) apresentam estudo que inclui entrevistas com 154 gerentes de empresas têxteis espanhóis com o objetivo de contrastar as relações entre estratégia orientação para o mercado, inovação e sucesso do negócio com o papel da estratégia de internacionalização. Os resultados mostram que a orientação de mercado está relacionada com a inovação, e a inovação para o sucesso, tanto em empresas internacionais e não-internacionais. No estudo de Patora-Wysocka (2011) é enfatizada a importância da gestão das relações de cooperação e indica que a gestão em empresas têxteis e de vestuário, vista do ponto de vista da internacionalização, não exige uma perspectiva cognitiva analítica que separe a estrutura organizacional de seu ambiente. Outro estudo envolvendo 119 empresas (Vaiginiene, 2011) procura analisar a intensidade dos relacionamentos da indústria têxtil Lituânia com seus parceiros de negócios internacionais com intuito de testar como as relações afetam a internacionalização da empresa.

A internacionalização das empresas brasileiras é resultado de uma série de mudanças políticas, especialmente de uma política governamental que proporcionou a abertura progressiva do comércio exterior. Estas mudanças políticas também remetem ao momento de busca por novos mercados e novas tecnologias, possibilitando competitividade das empresas nacionais frente às estrangeiras. Nesta fase de mudanças iniciou-se um processo de internacionalização, inicialmente conduzido por grandes empresas e sendo seguido pelas pequenas e médias empresas. Para Dhanaraj e Beamish (2003) e Forte, Moreira e Moura (2007) este movimento trata-se também de uma estratégia de crescimento para as organizações alcançarem novos mercados, novas oportunidades, ou seja, com intuito de obter mais presença e força no mercado internacional.

E mais, essas mudanças influenciaram a dinâmica do mercado internacional, trazendo novos desafios e oportunidades para todas as empresas. Em primeiro lugar, o acesso aos mercados por parte dos países em desenvolvimento está diretamente relacionado com sua participação em redes de produção globais conduzidas por firmas com base nos países desenvolvidos. As perspectivas são de que grande parte do crescimento das exportações no futuro estará, de alguma forma, relacionada com os sistemas produtivos das multinacionais, ou seja, empresas que possuem matriz num país e atuam em diversos países. No entanto, inovações tecnológicas facilitaram a obtenção de informação e o contato com o mercado externo, viabilizando o acesso de empresas com uma proposta de valor diferenciada (Sebrae, 2010).



À medida que a competição vai se tornando cada vez mais intensa, o número de empresas que buscam o mercado internacional como alternativa também cresce. Com o aumento da concorrência, há também uma redução da capacidade das empresas brasileiras em controlar e planificar sua evolução e desenvolvimento no mercado internacional. Com um ambiente competitivo, há necessidade de identificar e compreender os fatores que têm impacto sobre a evolução da internacionalização das empresas catarinenses, especialmente as do setor têxtil, em razão de sua relevância para a economia do estado.

Este tema apresenta-se como relevante para pesquisa, pois o Estado de Santa Catarina, de acordo com dados publicados pela Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc, 2010) é , respondeu por 3,76% das exportações brasileiras em 2010, ocupando o 10º lugar no *ranking* nacional de estados que mais exportam. Tal participação apresentou queda de 10% em relação ao ano anterior. Por um lado, a quantidade em dólares exportada em Santa Catarina variou positivamente no ano de 2010, resultando em um aumento de 17% na comparação com 2009. Os principais países compradores de produtos catarinenses foram: Estados Unidos, Holanda, Argentina, Japão e Alemanha. Por outro, as importações brasileiras cresceram 64,35%, fazendo com que a balança comercial catarinense de 2010 apresentasse um déficit de mais de quatro bilhões de dólares.

Em 2012, o Estado se manteve na posição de 10º estado que mais exporta, correspondendo a 3,68% das exportações brasileiras. Após o período de grande alta em 2011, as importações catarinenses registraram queda de 1,96% e, ainda que com as importações em queda, a balança comercial catarinense apresentou, em 2012, um déficit de US\$5,6 bilhões. De janeiro a março de 2013, a balança comercial catarinense apresentou um déficit comercial de pouco mais de US\$1,5 bilhão. As exportações somaram 1,8 bilhão de dólares e as importações, equivalentes a US\$3,3 bilhões, apresentaram, respectivamente, queda de 13,33% e 9,05% se comparadas ao mesmo período do ano anterior. (MDIC, 2013)

Este trabalho pretende apresentar o perfil das empresas têxteis catarinenses que realizam operações comerciais internacionais, especialmente por meio da exportação. Desta forma, pretende contribuir para os estudos acerca de internacionalização de empresas, verificando a significativa influência no desenvolvimento de Santa Catarina, e também do Brasil, que exercem as empresas internacionalizadas. Empiricamente contribui para a literatura relacionada à estratégia internacional, dando continuidade às pesquisas sobre internacionalização, tendo em vista que é um tema que tem atraído interesse acadêmico nos últimos tempos. Pesquisas realizadas no Brasil (Almeida, 2007; Forte; Moreira; Moura, 2007; Rocha, 2003; Sebrae, 2006) indicam a baixa participação das

pequenas e médias empresas brasileiras no processo de internacionalização. Pesquisa realizada pelo Sebrae (2010) em 2008, com 89 micro e pequenas empresas (PME) exportadoras de 18 unidades da federação indicou que 36,10% possuem representantes no exterior; 14,30%, escritórios de vendas; 13,4%, algum acordo internacional; 8,4%, fábrica no exterior e 4,2%, atuam no exterior para transferência de tecnologia.

Em estudo específico sobre pequenas empresas na região do Vale do Itajaí (Raboch e Amal, 2008), observou-se que de 52 empresas estudadas, quase metade delas passou a exportar depois da adoção do regime de câmbio flutuante em 1999, e o ano de 2004 foi que registrou a maior frequência de empresas que começaram a exportar. O mesmo estudo aponta o papel do agente de exportação como fundamental para essas empresas, sendo que 59,61% das empresas ainda trabalham com exportação indireta, 25% de forma exclusiva.

O volume das exportações catarinenses do setor têxtil vem apresentando forte queda desde o início da década passada, fazendo com que o estado perdesse sua participação nas exportações do setor referentes aos anos 2000, de 25% para apenas 5% em 2012. A representatividade das exportações do setor têxtil e de artigos de confecção na pauta de produtos exportados pelo estado de Santa Catarina foi, em 2010, de 0,90% ou US\$ 67 bilhões para artefatos têxteis confeccionados e de 0,54% ou US\$ 41 bilhões para vestuário e seus acessórios de malha. Em 2012, do total de quase US\$ 9 bilhões exportados pelo estado de Santa Catarina, o setor têxtil catarinense correspondeu a apenas 0,38% das exportações totais do estado. De janeiro a março de 2013, Santa Catarina, exportou US\$1,8 bilhão. (MDIC, 2013)

A contribuição prática do tema escolhido aponta para o diagnóstico da participação no mercado internacional por parte das empresas catarinenses e também complementar outros estudos sobre o perfil de empresas catarinenses internacionalizadas (ex. Raboch e Amal, 2008) já que o Estado tem o segundo maior pólo têxtil do Brasil e vendeu ao exterior, em 2009, US\$ 197 milhões, sendo 6% do total exportado pelo Brasil (Guia Têxtil, 2010). Pretende-se, por meio deste estudo, fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das práticas que estão envolvidas na internacionalização das empresas têxteis catarinenses, procurando responder se o ambiente de incerteza no qual estas empresas estão inseridas oferece mais ameaças do que oportunidades a elas.

## 2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Diferentes teorias e modelos identificam a internacionalização e divergem em seus argumentos e perspectivas de análise. Neste contexto, há dois grandes eixos de pesquisa, a perspectiva econômica, voltada principalmente às grandes empresas, e a perspectiva comportamental, voltada principalmente ao processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. (Carneiro, 2007; Filho, 2008; Floriani, 2010).

As abordagens da internacionalização com base em decisões econômicas, explicam o processo de internacionalização baseado em critérios de escolhas racionais estruturadas, buscando a maximização dos retornos econômicos (Carneiro, 2007). As correntes comportamentais visam explicar o processo de internacionalização pela influência das percepções dos executivos e empreendedores, os quais tomariam suas decisões em um contexto de racionalidade limitada e de busca de minimização de riscos. Pesquisadores como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) apresentam o modelo de internacionalização de Uppsala e a evolução da internacionalização pelo aprendizado.

Carneiro (2007) afirma que no Modelo de Uppsala as empresas tendem a se internacionalizar, estabelecendo relações inicialmente com os países próximos e seus processos de internacionalização teriam seu comprometimento incrementado em cada novo país onde atuariam. Da mesma forma, Filho (2008) sustenta que as empresas, para minimizar incertezas e riscos nos processos de internacionalização, atuam, inicialmente, em países próximos, ou com condições culturais e econômicas semelhantes.

Fala-se em um processo de internacionalização em forma de espiral, onde, primeiro, são desenvolvidos os mercados mais próximos e, com o passar do tempo, os mais distantes. Por isso, as empresas iniciam exportando por meio de representantes independentes, o que significa um baixo nível de comprometimento da empresa em comparação ao estabelecimento de uma filial de vendas. Considerando o desenvolvimento de operações internacionais das empresas, os autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) destacam uma estratégia gradual de expansão de suas atividades internacionais, chamada *Establishment Chain*, que se inicia com atividades de exportação não regulares, passando em seguida para a exportação, por meio de agentes independentes, filiais de vendas e produção no exterior.

Para Filho (2008), a concepção do processo de internacionalização nestes quatro estágios é importante para evidenciar as diferenças nos graus de envolvimento da empresa no mercado externo, de acordo com cada etapa. Neste âmbito, dois aspectos que devem ser considerados quanto



ao grau de envolvimento: o comprometimento de recursos substanciais e a aquisição de diferentes experiências e qualidade de informação.

Fillis (2001) identifica, para as pequenas empresas, três limitações em relação à teoria de Uppsala: a) o caso das empresas que possuem experiência, porém não são comprometidas e que mesmo assim conseguem dar grandes passos em seu processo de internacionalização; b) quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, muitos conhecimentos podem ser adquiridos, sem que sejam frutos de uma experiência; c) quando as empresas possuem uma experiência considerável de mercados com condições similares é bem possível que se generalize esta experiência para qualquer mercado específico, ou seja, é possível que se aplique o mesmo conhecimento adquirido para entrar em novos mercados, sem que, para isso, careça de novas experiências para garantir o aumento da internacionalização.

A internacionalização pode ser entendida, segundo Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2004), como o conjunto de respostas estratégicas que promove o envolvimento em negócios internacionais. Para Kraus (2006), a internacionalização é um processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora exportadora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais.

Os resultados do estudo de Patora-Wysocka (2011) indicam que a internacionalização das empresas têxteis no leste da Europa é uma reação à atual situação do mercado, sendo um movimento espontâneo e intuitivo. Normalmente, segue de forma irregular e raramente constitui um processo sequencial.

As empresas procuram internacionalizar-se por uma série de motivos (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2010), podendo ser estratégicos, como aproveitar as oportunidades de mercado. Porém, os motivos podem ser também de natureza reativa, como a busca por oportunidades de crescimento com a diversificação de mercados; aumentar margem de lucros; adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação; ficar mais próximos das fontes de suprimentos; obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor; desenvolver economias de escala, entre outros.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa é a qualitativa. Trata-se de um estudo constituído por um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos (Malhotra, 2001). Além disso, a pesquisa qualitativa permite verificar com afinco a complexidade de fenômenos (Minayo, 1992). Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias e quase sempre envolvem entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. (Gil, 2002)

Do ponto de vista formal, o estudo é classificado como exploratório, porque permite ao pesquisador obter maior conhecimento em torno de determinado problema, e descritivo, pois pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de dada realidade. Em termos gerais, a pesquisa exploratória é significativa em situações em que o pesquisador não conheça especificamente o problema em estudo. Esse tipo de pesquisa permite explorar, esclarecer e modificar conceitos e ideias e, com isso, desenvolver problemas ou hipóteses mais específicas para outros estudos dentro dessa mesma temática, que, no caso específico do estudo, trata do perfil das empresas têxteis catarinenses internacionalizadas. A pesquisa descritiva, por sua vez, é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado, estando interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (Malhotra, 2001; Rudio, 2002).

A coleta dos dados foi composta por entrevistas em profundidade, instrumento privilegiado de acesso à experiência dos atores sociais, e que constituem fonte essencial de evidências já que tratam de questões humanas. (Poupart, 2008; Yin, 2001). A partir de leituras realizadas, gerou-se um protocolo de entrevistas, que foi utilizado como um *checklist* para as entrevistas em profundidade realizadas com *experts* catarinenses de empresas têxteis que têm operações com o mercado internacional.

Poupart (2008) destaca que as entrevistas constituem uma porta de acesso às realidades sociais, abrindo a possibilidade de compreender e conhecer internamente os dilemas e as questões enfrentadas pelos atores sociais. E acrescenta que a entrevista do tipo qualitativa é necessária por haver uma exploração em profundidade da perspectiva dos atores sociais, sendo considerada indispensável para se ter uma exata apreensão e compreensão das condutas sociais. No entanto, Yin

(2001) ressalta que os resultados das entrevistas devem ser corroborados com outras fontes de dados.

Este instrumento tem como objetivo identificar as principais variáveis, ou seja, atributos e características necessárias para a função de negociador. Poupart (2008) afirma que ela constitui um meio eficaz para coletar informações sobre estruturas e o funcionamento de um grupo, uma instituição, ou, mais globalmente, uma formação social determinada. Os levantamentos de experiência com *experts* no assunto se caracterizam por serem uma forma de coleta de dados, e visam atender os objetivos da pesquisa e também para adquirir conhecimento sobre o tema. Neste processo, busca-se identificar preferências, importâncias e preocupações pessoais do entrevistado. De acordo com Malhotra (2001), a diversidade de experiências possibilita descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico, uma visão ampla do tema e com diferentes pontos de vista sobre o problema.

De acordo com Malhotra (2001), a principal utilidade das entrevistas em profundidade é a pesquisa exploratória, que proporciona análise pessoal e entendimento, gerando variáveis importantes para o desenvolvimento e continuidade da pesquisa. Sierra (1998) aponta que a entrevista em profundidade é um tipo de entrevista no qual o objeto de investigação está constituído pelas experiências, ideias, valores e estrutura simbólica do entrevistado, construindo um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito.

Outra questão referente à entrevista em profundidade é o número de *experts* a serem entrevistados. De acordo com alguns autores, tais como Dillon et. al. (1994), Rossi e Slongo (1998) e Malhotra (2001), não há um número definido de entrevistas, mas o que deve orientar esta etapa é a qualidade das informações, considerando ideal, na prática, o número a partir do qual começa a predominar a repetição de respostas. Quando o entrevistador percebe a repetição das informações, deve suspender novas entrevistas.

Neste estudo, foram entrevistados seis empresários de quatro empresas diferentes (figura 1) no período de Agosto a Outubro de 2010, perfazendo um total de quatro horas de gravação.

## O Posicionamento Internacional das Empresas Têxteis Catarinenses: Uma Análise Qualitativa

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Ano de fundação da empresa	1898	1951	1957	1990
Localização	Brusque	São Bento do Sul	Blumenau	Jaraguá do Sul
Principal característica	Cama e banho	Cama, mesa e banho	Camisaria	Produção de malha
Número de funcionários	1000	1000	1254	580
Ano da internacionalização da empresa	1976	1973	1981	2001
Entrevistado	Gerente de exportação	Diretor de exportação	a) Diretor de Exportação e Varejo b) Sales manager – brandexports c) Supervisor de exportação – privatelabel	Gerente de exportação
Tempo de experiência no mercado internacional (diretores)	40 anos	38 anos	30 anos	2 anos
Principais mercados para exportação em 2010	Líbano, Dubai, Quaiti, Omã e Síria.	Alemanha, Canadá, Espanha, Suíça e Argentina	Paraguai, Peru, Argentina e Venezuela	Bolívia, Paraguai e Uruguai
Percentual de produção destinado ao exterior	10%	7%	5%	10%

**Quadro 1** - Principais referências das entrevistas.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2010).

Inicialmente os contatos foram feitos por telefone ou e-mail e, posteriormente, agendada visita pessoal para entrevista. Outras empresas foram contatadas, porém não foi possível entrevistar o responsável pelo departamento de exportação. A escolha dos respondentes dá-se, primeiramente, pelo fato do conhecimento empírico adquirido nos vários anos de experiência em negociações

internacionais e, em segundo lugar, pelo acesso e disponibilidade do *expert*. As entrevistas foram transcritas e analisadas procurando identificar a teoria estudada sobre as decisões de internacionalização de cada empresa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre os anos de 2006 e 2009, verificou-se uma continuidade de crescimento das exportações até o ano de 2008, e a partir daí, estas começaram a diminuir consideravelmente devido ao impacto causado pela crise e ao aumento da concorrência no mercado internacional. As importações, por outro lado, aumentaram significativamente seu montante a cada ano, devido à queda na taxa do dólar, crise financeira global e baixos custos oferecidos pelo mercado chinês.

O processo de industrialização no Brasil teve seu início com a indústria têxtil, precedendo a chegada dos colonizadores, uma vez que os índios que aqui habitavam já exerciam atividades artesanais, utilizando-se de técnicas primitivas de entrelaçamento manual de fibras vegetais e produzindo telas grosseiras para várias finalidades. No entanto, desde a fase de colonização do Brasil, a atividade foi descontinuada. Aproximadamente na década de 1850, medidas políticas propiciaram um estímulo à industrialização, especialmente para o ramo têxtil. A partir de 1970, incentivos fiscais e financeiros possibilitaram um movimento de forte investimento em modernização e ampliação da indústria têxtil, com vista, principalmente, ao aumento das exportações brasileiras de produtos têxteis. (Sindimalhas, 2010)

Em Santa Catarina, o setor têxtil teve seu início em Blumenau, município da região do Vale do Itajaí. De acordo com o recorte regional definido pelo Sebrae em Santa Catarina, a maior concentração destas empresas está localizada nas coordenadorias regionais do Vale do Itajaí, Foz do Itajaí e Norte. Em 2008, estas três regionais somavam 78,3% das empresas e 68,8% dos empregos do setor catarinense (Sebrae, 2010).

As entrevistas com *experts* em exportação das empresas têxteis selecionadas permitiram especialmente entender as principais mudanças que a internacionalização trouxe para cada uma delas, cada qual com um foco diferente em razão da história vivenciada ao longo dos anos (Figura 2). Estas alterações ocorridas podem indicar também o perfil destas empresas, neste estudo caracterizadas como Empresa A, B, C e D.



ANO	PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	EMPRESA
1970	Tempo de experiência no mercado internacional (mais de trinta anos)	A – B
1975	Início da exportação para países psicologicamente próximos ao seu país de origem	A
1990	Exportação para os Estados Unidos, Uruguai, Chile, Argentina, França, Espanha, países no sul do Mediterrâneo, África do Sul Oriente Médio, Austrália e Nova Zelândia	A
2004 2010	Crescimento nas exportações e aumento no número de países para os quais a empresa exporta.	A
2008	Características da empresa: reestruturação interna da empresa, problemas financeiros e administrativos	A
2010	Redução do tamanho e volume de produção; Redução do número de funcionários	A
2010	Exportação para mais de 32 países	B
2010	Redução do percentual da produção destinada à exportação	B
2010	Experiência internacional do diretor geral comercial que atua no mercado interno e externo há aproximadamente 30 anos	A - B
1980	Tempo de experiência no mercado internacional	C
2007	Estrutura de exportação no mercado de <i>privatlabel</i> e no mercado de marcas próprias como estratégia de atuação no exterior	C
2010	Número de funcionários e tamanho da empresa (4 fábricas)	C
2010	50 representantes no mercado interno e 6 no mercado externo.	D
2010	Tempo de experiência no mercado internacional: 10 anos	D

**Quadro 2** - Perfil das empresas entrevistadas.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No primeiro caso, a entrevista ocorreu com o gerente de exportação da Empresa A, fundada em 1898 com produção de bordados e situada na cidade de Brusque (SC). O processo de internacionalização ocorreu na década de 70 com o início das exportações. Em relação às atividades internacionais, o principal dirigente da exportação da empresa afirmou que, em 1975, quando ela iniciou suas atividades internacionais, a Europa como compradora, a qual se apresentou como principal mercado durante os primeiros anos de atuação internacional da empresa, ou seja, países psicologicamente próximos ao seu país de origem (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990). *“A Alemanha destacou-se neste cenário por 15 anos, especialmente por questões de semelhança cultural, amizade entre os alemães e os imigrantes residentes na região de Brusque, além de certo grau de parentesco em alguns casos. Países como Escandinávia, Suécia, Canadá e Estados Unidos também foram importantes compradores dos produtos da empresa, porém com volume mais restrito.”*

Sobre a estratégia de internacionalização utilizada, destacou-se que a partir dos anos 1990 houve uma pulverização de mercado intensificando a exportação para os Estados Unidos, Uruguai, Chile, Argentina, França, Espanha, países no sul do Mediterrâneo, África do Sul Oriente Médio, Austrália e Nova Zelândia. Neste sentido, observa-se o estudo de Grosse e Mudd (2013) que comentam a expansão das empresas do setor têxtil e do vestuário do Uruguai que adaptaram seus produtos para o mercado externo ampliando sua experiência internacional.

Até 2004 a empresa apresentou crescimento considerável nas exportações, chegando a vender de 20% a 50% do volume de produção total para mais de 40 países em todas as Américas e também na África. Ainda nesta década a queda do Real no Brasil e a criação do Euro na Europa desestabilizaram as vendas para a Europa.

Atualmente vende aproximadamente 10% da produção para o mercado externo. Entre os principais países com os quais a empresa comercializa estão o Líbano, Dubai, Quaiti, Omã e Síria, considerando, portanto, o número de países com os quais a empresa negocia. O principal fator para o declínio das vendas (em relação aos anos 1990) pode ser considerado o câmbio. Nesta relação, a empresa exporta para manter os clientes atuais, já que só cobrem os custos fixos da produção, não gerando lucros com a operação.

A concorrência asiática também influenciou este índice de venda, já que os produtores na China têm sua produção subsidiada pelo governo, o que gera uma diferença no custo total da produção e, conseqüentemente, um preço final mais competitivo. Por fim, a crise financeira global em 2008 também pode ser considerada um fator importante para a queda nas vendas para o mercado externo.

Além dos fatores externos identificados, a reestruturação interna da empresa, problemas financeiros e administrativos também acarretaram na queda das vendas para o mercado externo. Isso pode ser observado no departamento de exportação que na década de 1990 era composta por 18 pessoas em quatro equipes distintas. Uma equipe era responsável pelo mercado da América Latina, outra pela América do Norte, uma pela Europa e por fim, uma equipe para Novos Mercados (Oriente Médio, Angola). Para cada mercado havia ainda um representante in loco. Hoje o departamento é formado por 4 pessoas.

A empresa fatura anualmente USD 10 milhões e tem como mercado-alvo países do Mediterrâneo (Grécia), Estados Unidos (Flórida), Oriente Médio e sul da Europa. Apesar da dificuldade enfrentada pela forte concorrência com o mercado asiático, a empresa mantém o foco no sul da Europa e Grécia, pois possibilitam maior valor agregado e dão maior prestígio ao produto. Na América Latina, as exportações são destinadas atualmente para México; Venezuela, Peru, Chile (sobre este mercado o executivo comenta que *“no início da década de 1990 vendíamos um grande volume, porém perdemos mercado para China e demais produtores asiáticos”*) e Argentina, *“que se apresenta como principal comprador neste mercado por conta das Licenças Automáticas que agilizam e facilitam a exportação, além disso, são flexíveis e estão dispostos a pagar um pouco mais pelo produto com a qualidade catarinense, a comprar produtos mais baratos da China”*. A Argentina já chegou a ser o segundo principal mercado comprador, e em termos de volume é o maior atualmente, fator justificado pelas semelhanças culturais e, também, pelo fato de o aumento no preço não ser tão significativo por conta da inflação nos dois países.

Ainda sobre tendências, o entrevistado advoga que a *“indústria têxtil é característica típica de países subdesenvolvidos e à medida que o país se desenvolve, como o Brasil atualmente, há uma expulsão natural da indústria têxtil e é necessário buscar alternativas diferenciadas. Nos moldes do que ocorreu nos Estados Unidos e na Europa (antiga e importante indústria têxtil que se transformou em laboratórios para análise de qualidade e desenvolvimento de novas tecnologias para o setor têxtil, porém sem produção alguma) o Brasil poderá importar o fio de algodão e beneficiar a matéria-prima para manter a competitividade, já que o custo da matéria-prima deve permanecer em alta”*. No caso da Empresa A, esta readequação já vem acontecendo em relação ao tamanho e volume de produção. Por exemplo, de 1600 funcionários em 2000, passou para 1100 em 2010 e a tendência é que este número chegue em 1000 funcionários. Além disso, a produção passa de 600 toneladas/mês para 400 toneladas/mês. Finalmente, em relação à internacionalização, o entrevistado observa *“que o saldo é positivo, visto que no período de 1998 a 2004 o faturamento da*

*empresa foi baseado na exportação*”. Hoje a influência é bem menor, com uma importância bastante restrita.

Dörrenbächer (2000) destaca que indicadores de desempenho são aqueles que medem o quanto o sucesso ou o fracasso de uma atividade na empresa, durante um determinado período, está relacionado à presença em mercados externos. Neste caso, sobre a influência do grau de internacionalização da empresa no desempenho organizacional da Empresa A, o entrevistado observa que houve períodos de grande e outros de pouca contribuição para este desempenho. Porém, observa que o saldo é positivo, visto que no período de 1998 a 2004 o faturamento da empresa foi baseado na exportação. Hoje a influência é bem menor, com uma importância bastante restrita.

Em relação à Empresa B, que foi fundada em 1951 com uma fábrica de teares em Santa Catarina na cidade de São Bento do Sul (SC) para atuar no mercado de produtos têxteis felpudos. No entanto, o mercado internacional foi focado nos anos 70, observando neste caso, o tempo de atuação da empresa no mercado. O diretor inicia sua fala comentando aspectos gerais sobre a empresa e informando que a empresa B emprega atualmente 1000 funcionários. Atua como importadora de produtos acabados, matérias-primas, fios e tecidos e há 38 anos (desde 1973) como exportadora de manufaturados têxteis. *“O faturamento anual, ano-base 2009, foi de R\$ 146 milhões, e para 2010 o faturamento registrado é R\$ 170 milhões. O volume de produção em 2010 é de 4 mil toneladas, sendo que 7% desta quantidade é direcionada para o mercado externo, representado por aproximadamente 70 clientes em 32 países. A empresa negocia principalmente com Alemanha, Canadá, Espanha, Suíça e Argentina”*.

Sobre o volume de vendas para o mercado externo, o diretor relata que –considerando seus 38 anos de atuação no mercado internacional, ou seja, a experiência adquirida que remete ao índice proposto por Sullivan (1994) em relação às atitudes do executivo – a empresa apresenta hoje um percentual bem menor que quando iniciou as exportações. Atualmente exporta 7% da produção total contra um índice de até 60% na década de 80, ou seja, a proporção das vendas de exportação sobre as vendas totais.

Em relação à estrutura da empresa no que diz respeito ao número de funcionários especificamente no setor da exportação, atualmente a equipe é formada pelo respondente da pesquisa, o diretor geral comercial que atua no mercado interno e externo há 30 anos e dois gerentes de exportação.

Finalmente, ao explanar diretamente sobre o tema internacionalização da Empresa B, o diretor diz que as operações de exportação e importação e de relação com o mercado internacional

são essenciais para a sobrevivência da empresa, principalmente com as importações, por conta da aquisição de novas tecnologias e tendências mundiais. Sobre a exportação, enfatiza que a influência é grande, porém como pontos negativos na atualidade são a competitividade e as adversidades derivadas com o câmbio. Complementa afirmando que “*desde 2006 a companhia vem focando o mercado interno com absoluto sucesso, deixando em segundo plano as exportações pela sua baixa rentabilidade*”.

A Empresa C foi fundada em 1957 e atua desde 1984 em Blumenau (SC) no ramo de camisaria. A primeira entrevista foi concedida pelo Diretor de Exportação e Varejo, a segunda foi concedida pelo *Sales Manager – Brand Exports* e a terceira foi concedida pelo Supervisor de Exportação – *Private Label*.

No primeiro caso o diretor deixou claro que a internacionalização da empresa ocorreu na década de 80 numa condição de oportunidade, ou seja, “*exportavam para diversos países, mas com a única intenção de limpeza de estoque. A exportação não foi ação estratégica da empresa e sim uma solução.*” O processo de exportação na empresa, como um processo estratégico, ocorreu na década de 1990 na fase anterior ao Mercosul, sendo um processo mais estruturado para Argentina e Uruguai, onde as possibilidades surgidas com o Mercosul oportunizavam a continuidade das operações nesses países. No entanto, o diretor relata que a exportação na empresa, atualmente, não é um processo incentivado, por conta de questões cambiais.

A partir da metade dos anos 1990 foi criada uma estrutura de exportação no mercado de *private label* e no mercado de marcas próprias como estratégia de atuação no exterior. Nessa época, novos mercados de *private label* foram abertos para além do Mercosul, como o dos Estados Unidos e Europa. Sobre investir em países europeus, por exemplo, o diretor da exportação considera arriscado à medida que o país de origem pode ter alguma política modificada e atrapalhar as negociações, fazendo a exportação para aquele país deixar de acontecer. Desta forma, pode-se criar uma lacuna no mercado já que o consumidor conhece o produto e, ao desejá-lo, a empresa precisaria manter-se naquele mercado mesmo a exportação sendo inviável financeiramente.

Atualmente a Empresa C é completamente desestimulada no que tange à exportação. No entanto, o entrevistado ressalta que embora com os fatores negativos citados anteriormente, “*a exportação apresenta-se como fator importante e positivo para a empresa, visto que ela foi fundamental em determinadas épocas, recuperando o fluxo de caixa da empresa*”. Sobre a decisão de exportar, o diretor comenta que a atividade exportadora “*é uma aventura para as empresas brasileiras visto que, em relação ao Brasil, não tem nenhuma parte do ambiente favorável*”. O país, em sua opinião, é um dos países mais inoperantes comercialmente, que há mais de 20 anos não faz



um acordo comercial. “*O único acordo comercial que o Brasil fez nestes 20 anos foi o Mercosul, e ainda não tem respeitado as obrigatoriedades, então o exportador fica órfão, pois não encontra respaldo nem mesmo com o que está previsto na lei*”.

A empresa hoje possui 1.254 funcionários, 04 fábricas, sendo 03 em Santa Catarina e 01 no Paraná. Do volume total de produção, 95% é destinado ao mercado interno e somente 5% da capacidade de produção é destinada para o mercado externo, incluindo países como Argentina, Paraguai, Bolívia, Austrália e Angola.

O *Sales Manager – Brand Exports* relata que com a entrada da China o mercado têxtil ficou muito instável, em face da concorrência asiática. Hoje, a empresa faz o trabalho direcionado para o desenvolvimento da exportação das marcas da empresa no mercado externo que representam hoje um percentual de 3% da exportação da empresa com foco especial para a América do Sul.

O Supervisor de Exportação – *Private Label* enfatizou que a exportação de *private label* já foi bem representativa em termos de volume. Hoje o mercado atendido é Peru, Argentina, Venezuela. Dentre os compradores internacionais está o Peru, que corresponde a aproximadamente 8% do total exportado via *private label*. Sobre o volume de vendas em 2007, o *private label* representou até 20% do faturamento da empresa, e hoje é atribuído ao departamento somente 2%. Esta queda é remetida especialmente à crise mundial de 2008.

Na entrevista com o gerente de exportação da Empresa D verificou-se que hoje a empresa possui duas unidades, matriz em Jaraguá do Sul. A empresa tem praticamente 50 representantes no mercado interno e 6 no mercado externo.

Em relação à estratégia de internacionalização da empresa, o gerente relata que em função da globalização e a concorrência cada dia mais acirrada, a empresa “*sentiu a necessidade em investir em novos mercados e formas de potencializar seus lucros, encontrando formas de aumentar a receita da empresa, expandindo os negócios para outros países, e encontrando novas formas em melhorar as compras para melhorar o lucro e elevar/ou manter a qualidade de seus produtos. Assim surgiu a necessidade em exportar e importar.*”

Com o intuito em ampliar suas vendas, há 10 anos a empresa começou suas exportações para o Paraguai e Bolívia com representantes locais em cada país, que divulgam e vendem os produtos. No caso das importações de fios, maquinários e peças, verificou-se que iniciaram há aproximadamente 5 anos e eram originárias especialmente da Índia, Indonésia, Turquia, EUA, Alemanha, Itália.

Sobre a estrutura da empresa, o entrevistado esclarece que a empresa possui hoje aproximadamente 580 colaboradores. O faturamento anual é estimado entre R\$ 100.000.000,00 e

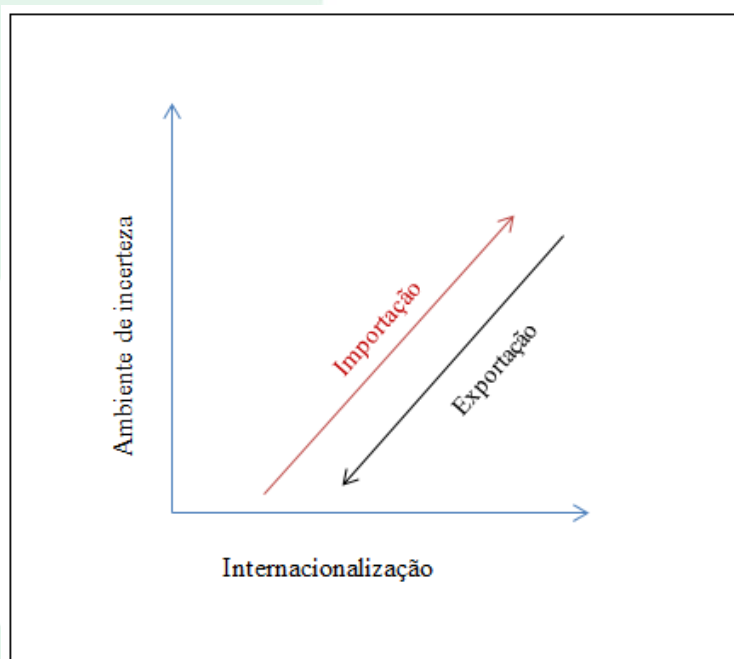
R\$ 200.000.000,00. A produção total mensal de 600.000 quilogramas, sendo que somente 10% desta produção é destinada ao mercado externo o qual conta com clientes na Bolívia, Paraguai e Uruguai.

Em relação às operações com o mercado internacional o entrevistado ressalta que “o benefício regime de Drawback, a diversificação de mercado, a economia do país, informações e participações em feiras, contato com outras culturas e costumes, qualificação dos colaboradores em função das exigências do mercado, vantagens em relação aos concorrentes internos, melhoria do controle de qualidade, venda do excedente da produção nacional e possibilidade de adquirir maior conhecimento, operacional, gerencial são fatores reconhecidos como impulsionadores da atividade internacional uma vez que permite à empresa ser mais conhecida nacional e internacionalmente, criando maior credibilidade inclusive no mercado local retendo a lealdade do cliente.”

Finalmente, ao fazer considerações sobre internacionalização e desempenho organizacional o entrevistado afirma que há influência, uma vez que *as empresas precisam ficar ainda mais exigentes quanto à qualidade de seus produtos, e serviços prestados e ainda quanto a seus prestadores de serviços, pois tudo isso envolve o nome da empresa no mercado exterior, e também no mercado interno. Somente assim, conseguirá atingir uma fatia deste mercado que é tão competitivo. Quanto mais se exporta, o mercado fica cada vez mais exigente faz com que a empresa busque constantes melhorias em qualidade de produtos, de trabalho humano, em tecnologia. O mercado nacional também ganha com isso, pois terá um produto de melhor qualidade local, não precisando buscar fora do país pelo mesmo.* Sobre perspectivas, o entrevistado enfatiza a possibilidade em aumentar as exportações nos países da América Latina nos próximos anos.

Semelhante aos resultados desta pesquisa tem-se o estudo de Anderson e El Harbi (2012) que procurou entender como os fabricantes de têxteis na Tunísia responderam às ameaças produzidas pela internacionalização. Observaram que a inovação, apesar de ser importante para o desenvolvimento industrial, trouxe maior grau de incerteza e instabilidade, já que no caso das empresas tunisianas elas nem sempre possuíam capacidade inovadora ou vontade de inovar.

Com base no questionamento inicial sobre a influência do ambiente de incerteza no qual estas empresas estão inseridas e o volume de ameaças e oportunidades que a internacionalização apresenta, observa-se na Figura 1 que quanto maior é a incerteza do ambiente para a empresa internacionalizada, menor torna-se o volume das operações de exportação.

**Figura 1-** Influência do ambiente sobre a internacionalização das empresas têxteis.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os dados observados do resultado da pesquisa podem estar relacionados com os dados emitidos pelo MDIC (2013) nos quais está explícito que o volume das exportações catarinenses do setor têxtil vem apresentando forte queda desde o início da década passada. Tal queda fez com que o estado perdesse sua participação nas exportações do setor referentes ao ano 2000 de 25% para apenas 5% no ano de 2012.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo oferecer dados referentes ao diagnóstico da participação das empresas têxteis catarinenses no mercado internacional e também contribuir teórico-empiricamente para estudos de estratégia internacional, especialmente no que diz respeito ao tema internacionalização de empresas, utilizando-se das abordagens comportamental e econômica.

A contribuição prática do tema escolhido aponta para o diagnóstico da participação no mercado internacional por parte das empresas catarinenses. Procura, especialmente, suprir uma deficiência dos estudos de estratégia internacional sobre a internacionalização das empresas têxteis do Estado, responsável pelo segundo maior pólo têxtil do Brasil e que vendeu ao exterior em 2009, US\$ 197 milhões, sendo 6% do total exportado pelo Brasil (Guia Têxtil, 2010). Com os resultados

obtidos, pretende-se fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das práticas que estão envolvidas na internacionalização das empresas têxteis da região catarinense.

As empresas estudadas, em geral, têm, aproximadamente, um século de atuação como indústria têxtil, que desde o ano de 1850 (aproximadamente) tornou-se característica marcante principalmente na região do Vale do Itajaí. (Cunha, 1982; Garcia, 1996). Durante os anos de experiência de cada uma delas, viveram altos e baixos característicos do setor têxtil para o estado catarinense, já que na década de 1960 a indústria têxtil catarinense respondia por 16,3% da produção industrial bruta do estado. Aproximadamente quinze anos mais tarde, iniciou-se um movimento para a exportação, com vistas a ganhar produtividade e qualidade. No entanto, sinais de retração na atividade foram percebidos nos anos 1980 e 1990 por conta do período de recessão no Brasil e da abertura econômica, respectivamente. (BRDE, 2006)

Assim como no Brasil, as indústrias têxteis polonesa, ucraniana e espanhola também vivenciaram momentos de mudanças que desencadearam em falta de estabilidade ou incentivo para o movimento de internacionalização. Patora-Wysocka (2011) procura evidenciar no seu estudo, os principais fatores que algumas empresas espanholas, polonesas e ucranianas apresentaram no período de 2008. Alguns resultados apontam que uma relativa estabilização foi interrompida pela crise financeira e econômica global, por exemplo.

Pela percepção que se teve da história de crescimento das empresas e seus envolvimento com o mercado internacional, principalmente na última década, vê-se que o ambiente lhe ofereceu muito mais ameaças do que oportunidades. Parece que as empresas não estão aumentando o seu envolvimento com o mercado internacional pela exportação e sim pela importação se comparado ao movimento inicial de envolvimento com o mercado internacional ocorrido nas décadas de 1970 e 1980.

Os dados observados com o resultado da pesquisa e demonstrados graficamente na figura 3 podem estar relacionados com os dados emitidos pelo MDIC(2013), que explicitam que o volume das exportações catarinenses do setor têxtil vem apresentando forte queda desde o início da década passada. Tal queda fez com que o estado perdesse sua participação nas exportações do setor, referentes ao ano 2000, de 25% para apenas 5% no ano 2012.

No entanto, foi possível constatar também que mesmo que não havendo um procedimento formalizado, no que tange o perfil das empresas quanto à internacionalização, os indicadores podem ser apresentados de diversas formas, tais como o tempo de experiência com o mercado internacional por parte dos empresários, número de funcionários, número de países para os quais a empresa

exporta, percentual de vendas de exportação sobre o percentual total de vendas, aspectos atitudinais dos *experts*, quantidade de anos de atuação no mercado internacional, entre outros.

Recomenda-se que este estudo seja continuado, podendo desenvolver um estudo quantitativo com a fim de verificar o grau de internacionalização, em nível geral, das empresas no setor têxtil catarinense que atuam como exportadoras.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, A. (Org.) Internacionalização de empresas brasileiras, perspectivas e riscos (FDC). São Paulo: Elsevier, 2007.
- Andersen, O. Internationalization and New Market Entry: A review of theories and concepts. *Management International Review*, v.37, p.27-42, 1997.
- Anderson, A. R., S. EL Harbi. The Tunisian textile industry: Local responses to internationalization. *European Journal of International Management*, v.6, p. 525-541, 2012.
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Quatro décadas que mudaram a economia do Sul. Florianópolis: Expressão, 2006
- Carneiro, J. M. T. Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras: Uma Abordagem Integrada. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.
- Cavusgil, S.; Knight, G.; Riesenberger, J. *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- Cooper, D.R.; Kleinschmidt, E.J. The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, v. 16, p.37-55, Spring, 1985
- Cunha, I. J. *Evolução econômico-industrial de Santa Catarina*. Florianópolis: FCC Edições, 1982.
- Dhanaraj, C. Beamish, P. A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p.242-261, 2003



- Dib, L. A. O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global: estudo do setor de software no Brasil. Tese 2008. (Doutorado) – Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Dillon, W. R.; Madden, T. ; Firtle, N. H. Marketing research in a marketingenvironment. Richard D. Irwin, INC., Estados Unidos, 1994.
- Dörrenbächer, C. Measuring corporate internationalization: a review of measurement concepts and their use. *Review of European Economic Policy*, v.35, n.13, p.119-126, 2000.
- Federação das Indústrias de Santa Catarina – FIESC. Diagnóstico do setor exportador catarinense 2010. Florianópolis: FIESC, 2010.
- Ferraz, G. T.; Ribeiro, F. J. O desafio das exportações. In: Pinheiro, Armando C.; Markwald, Ricardo; Pereira, Lia. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- Filho, A. R. F. Estratégias e Determinantes da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Catarinenses: Abordagem da Teoria de redes de relacionamento e empreendedorismo. Blumenau, SC: FURB, 2008.
- Fillis, Ian. Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, n.39, p.767-783, 2001.
- Floriani, D. F. O Grau de Internacionalização, As Competências e o Desempenho da PME Brasileira. São Paulo: USP, 2010.
- Forte, S.H.A.; Moreira, M.Z.; Moura, H.J. Competitividade internacional baseada em recursos, estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. XXX Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós- Graduação. Salvador/BA, 2007. CD ROM.
- Garcia, R. C. Aglomerações Setoriais ou Distritos Industriais: Um Estudo das Indústrias Têxtil e de Calçados no Brasil. Campinas: UNICAMP, 1996.
- Gil, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Goulart, L. Brasil, H. V. Arruda, C. Internacionalização das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- Grosse, R., S. Mudd. Exporting to the far and near abroad. *Journal of Business Research*, v.66, p. 409-416, 2013.

- Guia Têxtil. FIESC promove rodadas de negócios para que empresas firmem novas parcerias durante a Texfair 2010. Disponível em: <[http://www.guiatextil.com/site/noticias/economia/fiesc\\_promove\\_rodadas\\_de\\_negocios\\_para\\_que\\_empresas\\_firmem\\_novas\\_parcerias\\_durante\\_a\\_texfair](http://www.guiatextil.com/site/noticias/economia/fiesc_promove_rodadas_de_negocios_para_que_empresas_firmem_novas_parcerias_durante_a_texfair)> Acesso em 25 jun 2010.
- Iglesias, T.; Veiga, J. O desafio das exportações. In: Pinheiro, Armando C.; Markwald, Ricardo; Pereira, Lia. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas exportadoras. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. The Internationalization Process of the Firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8,p.23-32, 1977.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. The internationalisation process of the firms: four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, p.305-322, 1975.
- Knight, G.; Kim, D. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, n 40. p.255-273, 2009.
- Kraus, P. G. O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios*, v.11, 2006.
- Küster, I. N. Vila The market orientation-innovation-success relationship: Role of internationalization strategy. *Innovation: Management, Policy and Practice*, v.13, p. 36-54, 2011.
- Machado-da-Silva, C.; Seifert, Jr.. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. In: Encontro de Estudos Organizacionais (3º. EnEO). Anais...Atibaia, 2004.
- Malhotra, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Minayo, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.
- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior – MDIC. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em Abril 2013.
- Patora-Wysocka, Z. Cooperative relations in internationalization: Practical management orientation in textile and clothing enterprises. *Fibres and Textiles in Eastern Europe*. 2011

- Patora-Wysocka, Z. Images of Internationalization from the evidence of Spanish, Polish and Ukrainian textile and clothing enterprises. *Fibres and Textiles in Eastern Europe* p.8-11, 2011
- Poupart, J. A entrevista do tipo qualitativo: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. Et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008
- Raboch, H. Amal, M. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do Vale do Itajaí. *Revista Dynamis*, vol. 14 n. 1, 2008.
- Rocha, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (org) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 13-28.
- Rossi, C. A. V.; Slongo, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e a proposição de um método brasileiro. *RAC*, v.2, n. 1, jan/abr 1998.
- Rudio, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2002
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Diagnóstico do setor têxtil brasileiro 2007. Disponível em: <<http://nasrvnotes02.sebrae.com.br/sebrae/sbcong.nsf/686e1f80d3968fac03256d4f0068d539/be42d3b22d2443b0832572fb004b6beb?OpenDocument>>. Acesso em 09 out. 2010.
- \_\_\_\_\_. *Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas: Oportunidades sugeridas pela experiência internacional*. SEBRAE, 2006.
- Sullivan, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, v.34, v.2, p. 165-186, 1994.
- Vaiginiene, E. Business relations and company internationalization: A case of Lithuanian textile and apparel companies. *Transformations in Business and Economics*,10, p. 113-124, 2011.
- Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

---

**Recebido: 24/02/2013**

**Aprovado: 30/04/2013**