



**Ana Cecilia Martyn Milagres**

**Processo de Internacionalização na Indústria Calçadista  
Brasileira: Estudo de Caso da Calçados Azaléia S.A.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro,  
Fevereiro de 2011.



**Ana Cecilia Martyn Milagres**

**Processo de Internacionalização na Indústria Calçadista  
Brasileira: Estudo de Caso da Calçados Azaléia S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Luis Fernando Hor-Meyll Alvares**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
COPPEAD - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 14 de março de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

## **Ana Cecilia Martyn Milagres**

Graduou-se em Economia na UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em 2000. Graduou-se no MBA Marketing – IAG-PUC/RJ em dezembro de 2003. Nos últimos cinco anos trabalhou como gerente nas áreas de planejamento e marketing de empresas de grande porte. Atualmente trabalha numa consultoria especializada em logística e suprimentos no cargo de Gerente de Projetos, tendo como clientes grandes empresas dos mercados nacional e global: Vale, L’Oréal, Contax, Valid.

### Ficha Catalográfica

Milagres, Ana Cecilia Martyn  
Processo de Internacionalização na Indústria Calçadista Brasileira: Estudo de Caso da Calçados Azaléia S.A. / Ana Cecilia Martyn Milagres; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2011.

104 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Estratégia Internacional. 4. Calçados. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família que sempre me deu apoio para prosseguir na vida acadêmica.

Aos professores, em especial, Luiz Fernando Hor-Meyll e Angela da Rocha pelo apoio e experiência que foram passados nesses meses de trabalho.

## Resumo

Milagres, Ana Cecilia Martyn; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **Processo de Internacionalização na Indústria Calçadista Brasileira: Estudo de Caso da Calçados Azaléia S.A.** Rio de Janeiro, 2011. 104p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho teve por objetivo analisar o uso de estratégias de diferenciação no processo de internacionalização de empresas na indústria calçadista brasileira por meio do estudo do caso da Calçados Azaléia S.A. Para tal foi realizada uma revisão da literatura sobre processos de internacionalização, cobrindo as principais correntes teóricas que buscam explicar esses processos, os diferentes modos de entrada escolhidos pelas empresas - exportação, contratual e investimento - e as estratégias utilizadas no processo de internacionalização. O método escolhido para este trabalho foi o estudo de caso. A coleta de dados utilizou fontes primárias e secundárias de dados. A análise contemplou o histórico de internacionalização da empresa, os métodos de internacionalização escolhidos, a seleção de mercados externos e as estratégias adotadas. Ao final do estudo, apresentam-se as principais conclusões e as recomendações para empresas a partir da experiência estudada, com o intuito de que esta possa servir como referência para executivos e acadêmicos.

## Palavras-chave

Internacionalização; estratégia internacional; calçados.

## Abstract

Milagres, Ana Cecilia Martyn; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. (Advisor). **Internationalization process in the Brazilian Footwear Industry: A Case Study of Azaléia Calçados S.A.** Rio de Janeiro, 2011. 104p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work had as an objective analyze the use of differentiation strategies in the internalization process of Brazilian companies in the shoe industry by means of a study of the Calçados Azaléia S.A. case. To do this we reviewed the literature on internalization processes, covering the principal theories that try to explain these processes, different modes of entry chosen by firms – export, contractual and investments – and the strategies used in the internalization processes. The method chosen for this case was the study of the case. The collection of the data used primary and secondary data sources. The analysis contemplated the firm's history of internationalization, the chosen internationalization methods, the selection of foreign markets and the adopted strategies. At the end of the study, we present the main conclusions and recommendations for companies from the achieved experience and this may serve as a reference for executives and academics.

## Keywords

Internationalization; international strategy; footwear

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. O Problema	11
1.2. Relevância do Estudo	14
1.3. Objetivos do Estudo	15
1.4. Organização do Estudo	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Correntes de Pensamento sobre Internacionalização de Empresas	17
2.1.1. A Abordagem Econômica	17
2.1.2. A Abordagem Comportamental	21
2.2. Comparações e Críticas as Abordagens Econômicas e Comportamentais	29
2.2.1. Comparação entre o Paradigma Eclético de Dunning e o Modelo de Uppsala	29
2.2.2. Críticas aos Modelos Comportamentais	31
2.2.3. Suporte ao Modelo de Uppsala	33
2.2.4. Críticas à Abordagem Econômica	34
2.3. Estratégias de Entrada, Operação e Propriedade em Mercados Internacionais	34
2.3.1. Exportação	35
2.3.2. Modos Contratuais	37
2.3.3. Investimento Direto	39
2.4. A Internacionalização de Empresas da Indústria Brasileira	41
3. Metodologia	51
3.1. Perguntas de Pesquisa	51
3.2. Método de Pesquisa	52
3.3. Seleção do Caso	54
3.4. Métodos de Coleta e Análise de Dados	54
3.5. Limitações do Estudo	55
4. Estudo de Caso: Azaléia/Vulcabrás	56
4.1. O Caso Azaléia	56
4.1.1. Antes da Aquisição pela Vulcabrás	56
4.1.2. A Aquisição da Azaléia pela Vulcabrás	74
4.1.3. Principais Ações Desenvolvidas pela Vulcabrás após a Aquisição da Azaléia	77
4.2. Análise do Caso	80
4.2.1. Linha do Tempo do Processo de Internacionalização	81
4.2.2. Motivos para Internacionalização	83
4.2.3. Seleção de Mercados	84
4.2.4. Modos de Entrada	84
4.2.5. Estratégias de Diferenciação	86
4.2.6. Evolução da Estratégia	87
4.2.7. Resultados da Internacionalização	87

5. Conclusões	88
5.1. Síntese do Estudo	88
5.2. Considerações Finais	89
5.3. Oportunidades para Futuras Pesquisas	91
6. Referências Bibliográficas	92



## Lista de figura

Figura 1 – A Cadeia de Estabelecimento de Uppsala	23
Figura 2 – O Mecanismo Básico de Internacionalização	24

## Lista de quadros

Quadro 1 – Distribuição dos investimentos diretos no exterior por setor da economia brasileira	42
Quadro 2 – Ranking dos países que mais receberam investimentos diretos brasileiros (em US\$ milhões)	43
Quadro 3 – Principais empresas brasileiras com ativos no exterior	44
Quadro 4 - Desempenho Econômico-Financeiro da Azaléia entre 1995 e 2004	68
Quadro 5 – Linha do Tempo do Processo de Internacionalização da Azaléia e, posteriormente, da Vulcabrás/Azaléia	82