

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Isadora Maria Kremer Koch

Estratégia de *outsourcing* da marca *Imaginarium*: um estudo de caso

Florianópolis

2023

Isadora Maria Kremer Koch

Estratégia de *outsourcing* da marca *Imaginarium*: um estudo de caso

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em  
Relações Internacionais do Centro de Relações  
Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito para a obtenção do título de bacharel em  
Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

KOCH, ISADORA MARIA KREMER

Estratégia de outsourcing da marca Imaginarium: um estudo de caso / ISADORA MARIA KREMER KOCH ; orientador, FERNANDO SEABRA, 2023.

57 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Relações Internacionais, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. Internacionalização. 4. Outsourcing. I. SEABRA, FERNANDO. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Relações Internacionais. III. Título.

Isadora Maria Kremer Koch

Estratégia de *outsourcing* da marca *Imaginarium*: um estudo de caso

Florianópolis, 26 de junho de 2023.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Fernando Seabra - Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

---

Prof. Dr. Fernando Seabra  
Orientador

Florianópolis, 2023

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar de teorias e conceito referentes a internacionalização de empresas, e averiguar de que forma estas construções teóricas e definições podem auxiliar a explicar o processo de internacionalização realizado pela *Imaginarium*. Para tanto, adotou-se uma revisão teórica de relevantes modelos explicativos de internacionalização das firmas dentro deste campo de estudo, com ênfase na estratégia de *outsourcing*; apresentou-se o histórico, produto e o modelo de negócio da empresa, além da revisão das principais decisões da empresa estudada no que diz respeito a sua operação no exterior. Neste sentido, verifica-se a validade e possíveis lacunas na explicação, por parte das teorias e conceitos, no processo de internacionalização apresentado. Em termos de metodologia, utilizou-se como método e base do trabalho entrevistas concedidas por diretores e gestores da companhia; coleta de dados a partir do sistema da mesma; consultas a *websites* e veículos de notícias; além de pesquisa bibliográfica a partir de fontes primárias e secundárias. Através da análise do material, percebeu-se a inadequação dos conceitos tradicionais na elucidação da internacionalização da *Imaginarium*, dado o contexto histórico e de estratégia de negócios onde a empresa está inserida e, por fim, argumentou-se que a definição de *outsourcing* é a que melhor se enquadra no caso apresentado.

**Palavras-chave:** Internacionalização; *Imaginarium*; *outsourcing*.

## ABSTRACT

This study aims to identify and analyze theories and concepts related to the internationalization of companies, and investigate how these theoretical frameworks and definitions can help explain the internationalization process carried out by *Imaginarium*. In order to achieve this, a theoretical review of relevant models of firm internationalization was adopted, with an emphasis on outsourcing strategy. The company's history, product, and business model were presented, along with a review of the main decisions made by the company regarding its operations abroad. In this regard, the validity and potential gaps in the explanation provided by the theories and concepts in the presented internationalization process were assessed. In terms of methodology, interviews were conducted with directors and managers of the company, data was collected from the company's system, consultations were made in websites and news sources, and bibliographic research was conducted using primary and secondary sources. Through the analysis of this material, it was noticed that the traditional concepts were inadequate in elucidating the internationalization of *Imaginarium*, given the historical context and business strategy in which the company operates. Finally, it was argued that the definition of outsourcing is the one that best fits the presented case.

**Keywords:** Internacionalization; *Imaginarium*; Outsourcing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - De compras internacionais ao <i>Global Sourcing</i> .....	27
Figura 2 - Fachada de uma loja <i>premium</i> da <i>Imaginarium</i> .....	33
Figura 3 - <i>Homepage</i> da loja virtual da <i>Imaginarium</i> .....	34
Figura 4 - Centro de Distribuição da <i>Imaginarium</i> .....	36
Figura 5 - Evolução dos logotipos da <i>Imaginarium</i> .....	39
Figura 6 - Top 20 produtos vendidos pela <i>Imaginarium</i> em 2020.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comércio internacional como porcentagem do PIB - Mundo (1971 - 2007) .....	16
Gráfico 2 - Participação em faturamento dos negócios, 2020.....	38
Gráfico 3 - Participação no faturamento de 2022 das Subcategorias.....	45



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fases da globalização dos mercados.....	14
Quadro 2 – Tipos de <i>Outsourcing</i> .....	29
Quadro 3 - Linha do Tempo da <i>Imaginarium</i> .....	32
Quadro 4 - Períodos sazonais e picos de faturamento da <i>Imaginarium</i> .....	37

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Percentual de SKUs importados no portfólio da Imaginarium .....	42
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS</b> .....	<b>14</b>
2.1	GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS .....	14
2.2	MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	16
2.2.1	Teoria do Ciclo do Produto.....	17
2.2.2	Paradigma Eclético de Internacionalização .....	19
2.2.3	Modelo de Uppsala .....	20
<b>3</b>	<b>A LIMITAÇÃO DOS CONCEITOS TRADICIONAIS</b> .....	<b>22</b>
3.1	LIBERALIZAÇÃO DOS MERCADOS .....	22
3.1.1	Modos de entrada .....	23
3.1.2	Empresas <i>Born Global</i> .....	24
3.1.3	Estratégia de <i>Global Sourcing</i> .....	26
3.1.4	Estratégia de <i>Outsourcing</i> .....	27
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA EMPRESA: A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO CASO DA <i>IMAGINARIUM</i></b> .....	<b>31</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA <i>IMAGINARIUM</i> .....	31
4.2	CARACTERÍSTICAS DE NEGÓCIO DA <i>IMAGINARIUM</i> .....	34
4.2.1	Modelo de negócio.....	34
4.2.2	O produto .....	36
4.3	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA <i>IMAGINARIUM</i> .....	39
4.3.1	Histórico.....	39
4.3.2	Particularidades do negócio e WFOE como vantagem competitiva .....	43
4.3.3	Análise de aplicabilidade dos conceitos ao caso <i>Imaginarium</i> .....	44
4.3.4	Perspectivas .....	48
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno que pode ser definido como a expansão das atividades da firma para os mercados estrangeiros (SOUZA; FELINI, 2017). Segundo Dias (2007) é um posicionamento das firmas diante da complexidade trazida pela globalização acelerada dos mercados, que tem no acirramento da concorrência um dos maiores desafios para as organizações empresariais. Desde os anos 80, há um considerável aumento na entrada no mercado internacional por parte das empresas em diversas regiões do mundo, com destaque às economias avançadas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

De acordo com Johanson e Mattson (1998) e Root (1994), são diversos os aspectos que influenciam no desempenho das empresas em suas operações no exterior. A estratégia voltada ao internacional depende das especificidades do mercado em que a firma está inserida, de vantagens específicas da organização empresarial, ou pela combinação de fatores analisados a partir de critérios específicos na decisão para a entrada nos mercados externos. Além disso, é também fundamental a escolha dos relacionamentos que possam gerar vantagens na obtenção de recursos valiosos em toda sua cadeia (apud COSTA ET AL., 2017).

O objetivo geral do presente trabalho consiste na análise do processo de internacionalização da *Imaginarium* com ênfase no *outsourcing*. Para cumpri-lo, elenca-se os seguintes objetivos específicos: a revisão de modelos teóricos e conceitos explicativos no campo da internacionalização de empresas; a análise da estratégia de negócio e produto da *Imaginarium*, além do histórico de internacionalização da empresa; relacionar a internacionalização da empresa em questão às abordagens teóricas e conceituais apresentadas, apontando a validade ou inadequação no enquadramento destas teorias ao caso, com ênfase no *outsourcing*.

A monografia estrutura-se em três tópicos, sendo que na primeira parte apresenta-se revisão teórica dos modelos “tradicionais” de internacionalização. Na segunda parte, trata-se de revisar ainda outras definições relacionadas à internacionalização, que, devido ao contexto da empresa estudada, podem apresentar conceitos mais explicativos para o caso. Na terceira parte, busca-se ilustrar o processo de internacionalização *outsourcing* da *Imaginarium*, através da descrição da sua história, produto, marca e modelo de negócio e, por fim, encarrega-se de avaliar a aplicabilidade das teorias revisadas para o caso, elucidando suas lacunas e pontos de convergência.

No que diz respeito a metodologia, foram utilizadas diversas fontes na elaboração deste trabalho, a saber: entrevistas concedidas por diretores e gestores da companhia; coleta de dados a partir do sistema da mesma; consultas a *websites* e veículos de notícias; além de pesquisa bibliográfica a partir de fontes primárias e secundárias do campo da economia internacional, comércio exterior e relações internacionais.

## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

### 2.1 GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS

O fenômeno da globalização dos mercados é descrito por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012) como sendo o aumento da interdependência entre as economias nacionais. Esta dependência mútua pode ser observada nas relações entre produtores, compradores, fornecedores e governos em diferentes países. Uma relevante expressão do processo de globalização no âmbito dos mercados se dá através da produção e *marketing* de produtos e serviços no mundo todo.

O mercado globalizado, traduzido pela interdependência econômica, surge como consequência da integração das economias nacionais, que vem ocorrendo de forma gradual. A diminuição das barreiras de comércio e a consequente flexibilização do ambiente de negócios e trocas internacionais são processos que levam os mercados nacionais, a partir de sua integração, a um mercado unificado (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

O processo da globalização não pode ser interpretado como um novo fenômeno. Avanços implementados por novas tecnologias, que acarretaram na modernização e integração dos meios de transporte e comunicação trouxeram um novo ritmo e complexidade a esse processo nos últimos anos. Tendo isso em vista, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2012) identificam quatro fases diferentes na globalização dos mercados, através da apresentação dos eventos disruptivos em termos sociais e tecnológicos, que possibilitaram os saltos no processo de integração, além das principais características relativas a esses períodos. Abaixo, resumo apresentado pelos autores:

Quadro 1 - Principais fases da globalização dos mercados

<b>Fase da Globalização</b>	<b>Período (aprox.)</b>	<b>Gatilho</b>	<b>Características fundamentais</b>
Primeira fase	1830 até o final dos anos 1880, com auge em 1880.	Introdução do transporte marítimo e ferroviário	Aumento da manufatura: comércio internacional de commodities, principalmente por <i>trading companies</i>
Segunda fase	1900 até 1930	Aumento da eletricidade e fabricação de aço	Dominância de novas empresas multinacionais (inicialmente, europeias e norte-americanas) em indústrias agrícolas, manufaturas e extrativistas.

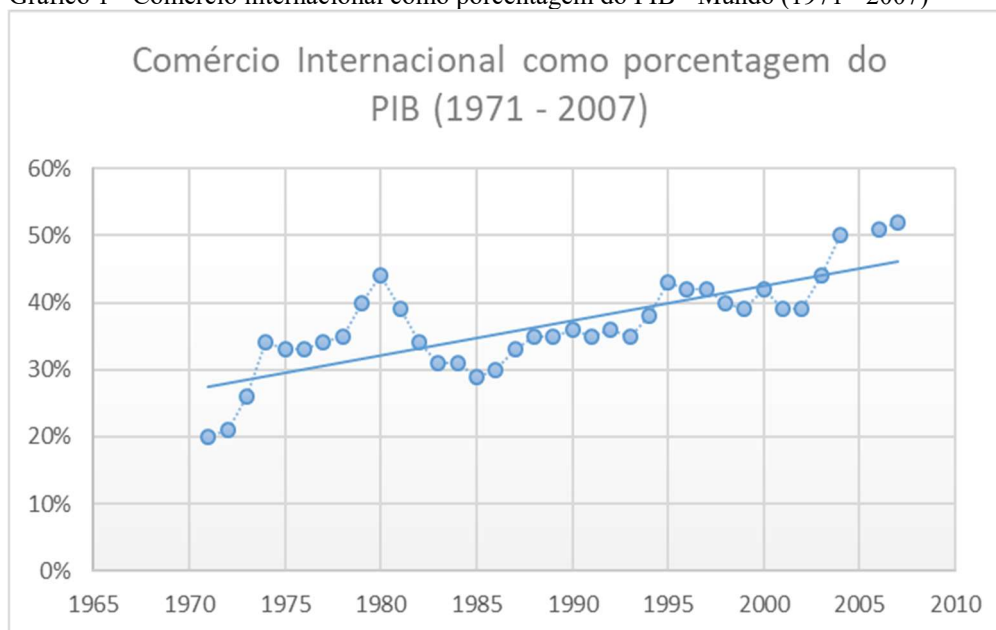
<b>Fase da Globalização</b>	<b>Período (aprox.)</b>	<b>Gatilho</b>	<b>Características fundamentais</b>
Terceira fase	1948 até 1970	Formação do GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio); fim da 2ª Guerra Mundial; Plano Marshall para reconstrução da Europa.	Esforço combinado por parte dos países industrializados ocidentais em reduzir as barreiras ao comércio; crescimento das companhias multinacionais do Japão; comércio de produtos de marcas internacionais; fluxo transfronteiriço de dinheiro paralelamente ao desenvolvimento dos mercados de capitais globais
Quarta fase	1980 até o presente	Avanços radicais em tecnologia informação, comunicação, manufatura e consultoria; privatização de empresas estatais em países em transição; crescimento econômico notável em mercados emergentes	Taxa de crescimento sem precedentes no comércio exterior de produtos, serviços e capital; participação em negócios internacionais por pequenas e grandes empresas oriundas de diversos países; foco em mercados emergentes para exportação, IDE (investimento direto externo) e atividades de suprimento.

Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberge, 2012, traduzida pela autora.

A quarta e atual fase da globalização de mercados iniciada em 1980 é caracterizada por notável crescimento nos investimentos e comércio transnacional. São apresentados pelos autores os principais eventos que a suscitaram, bem como elementos chaves do período. A partir da década de 80, o processo de avanço tecnológico foi aprofundado e resultou em grande progresso no que diz respeito aos meios de comunicação e produção.

Além disso, são citados como fatores relevantes a privatização de empresas estatais, além do notável crescimento das economias emergentes. São citados também como atributos-chave desta fase a comercialização do computador pessoal, a internet, o colapso da União Soviética e a liberalização dos mercados do leste europeu, além da modernização do leste asiático (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

Gráfico 1 - Comércio internacional como porcentagem do PIB - Mundo (1971 - 2007)



Fonte: elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela OMC.

O gráfico 1 traz a evolução do percentual do comércio internacional em comparação ao PIB global, de 1971 a 2007. Conforme demonstrado pela linha azul no gráfico, há uma tendência de aumento da participação das trocas internacionais na economia mundial. Além disso, de acordo com os dados obtidos a partir da Organização Mundial do Comércio (OMC), no período observado, a taxa de crescimento do PIB total dos países do globo foi inferior (3,6%) à taxa de crescimento do comércio internacional (6,4%).

## 2.2 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As principais perspectivas do estudo do fenômeno de internacionalização da firma podem ser divididas entre as duas linhas teóricas distintas: a comportamental e a de cunho econômico. De acordo com Barreto e Rocha (2003), as teorias econômicas interpretam que a decisão de internacionalização está baseada na racionalização da firma no que diz respeito à eficiência a partir da diminuição de custos e gestão de recursos, com o objetivo de tornar-se mais competitiva (apud SOUZA; FELINI, 2017). A decisão se dá a partir do posicionamento estratégico da firma, e não necessariamente de um processo incremental (COSTA ET AL., 2017).

Em contrapartida, segundo Duarte (2013), a linha teórica de enfoque comportamental trabalha com elementos mais subjetivos, “estudando a internacionalização a partir das atitudes



e das percepções dos tomadores de decisão das organizações” (apud SOUZA; FELINI, 2017). Diferentemente das teorias econômicas que analisam o processo a partir das competências internas da firma, de acordo com Costa et al. (2017), as teorias comportamentais assumem grande importância ao comportamento de quem irá realizar a decisão estratégica dentro do processo de internacionalização, sendo lido como processo incremental, que passa por diversas etapas.

A partir da análise da literatura das teorias tradicionais, Dib (2008) elencou os estudos mais relevantes dentro das duas abordagens teóricas tradicionais de internacionalização. Serão apresentadas neste trabalho, teorias e modelos de relevância, referentes a estas duas perspectivas. Dentro da abordagem econômica, será abordada a Teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966; 1974) e o Paradigma Eclético de Internacionalização, de Dunning (1977; 1980). O Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) ilustrará a abordagem comportamental.

### **2.2.1 Teoria do Ciclo do Produto**

A teoria do Ciclo do Produto construída por Vernon (1966) busca entender a decisão pela atuação das firmas em mercados estrangeiros, na produção de produtos seus produtos fora do país de origem da empresa, através do ciclo de vida do produto. A teoria busca incorporar o entendimento dos estágios do ciclo de produto aos estudos a respeito das decisões estratégicas de internacionalização de empresas, a análise dos padrões de comércio e investimentos, especificamente nos Estados Unidos, no período entre o fim da Segunda Guerra Mundial e meados dos anos 1960 - objeto de sua investigação. A partir desta construção, argumenta-se que os investimentos externos se dão pelo fato de haver diferentes custos de produção entre as nações.

Este ciclo pode ser resumido em três etapas: introdução, maturação e padronização (VERNON, 1966). Na primeira fase, um novo produto é introduzido no mercado doméstico, e por apresentar alto grau de diferenciação, disfruta de situação de monopólio temporário e baixa concorrência. Inicialmente, o produto é produzido nos Estados Unidos da América (EUA) e exportado para Europa. Neste momento, a produção é internalizada, de modo com que o produto passe pela aprovação dos consumidores e obtenha consequente expansão dentro deste mercado. Na fase de maturação do produto, com a expansão de sua demanda, que também se torna sensível ao preço (PESSOA; MARTINS, 2007), ocorre um certo grau de padronização do produto, já que o mesmo passa a ser copiado nos países-alvo do produto em questão, e as

empresas estadunidenses passam a encarar o fato de competição. Desta forma, é avaliado ser prudente, pelo produtor, a alocação de sua produção nos países-alvo (VERNON, 1966). Conforme o produto avança em seu processo de maturação e posterior padronização, a importância dos fatores de capital e mão-de-obra cresce em relação ao de tecnologia, e neste momento os países menos desenvolvidos, capazes de oferta-los, tornam-se atrativos para o investimento direto e localização da produção (PESSOA; MARTINS, 2007).

Segundo Andersen, Ahmad e Chan (2014), a teoria do ciclo de produto internacional introduzida por Vernon elabora o processo da internacionalização a partir da explicação da maneira com que é realizada a passagem, por parte da firma, do modo de entrada nos mercados externos via exportação, para estágios mais avançados de penetração no mercado internacional, através do investimento direto externo. Ainda de acordo com a leitura dos autores (2014), o ciclo de vida do produto pode ser dividido em quatro estágios: introdução, crescimento, maturação e declínio.

No estágio de introdução, o custo não é o elemento central, já que as empresas entendem que é necessário maior controle sobre seus processos internos. Desta forma, acabam optando pela exportação de seus produtos como uma forma de atingir mercados potenciais no exterior, de países desenvolvidos. Após esse estágio inicial, já na fase de crescimento, a padronização do produto específico aumenta no mercado em geral, o que faz com que a empresa em questão busque levar a sua presença ao mercado de destino, levando sua produção aos países europeus desenvolvidos, de renda média. Na fase de maturidade do produto, competidores internacionais adentram o mercado com produtos alternativos; neste momento, a empresa estadunidense move sua produção para esses mercados para manter seu *marketshare*, sendo uma possibilidade a alocação da produção em países em desenvolvimento visando a diminuição de custos. Na fase de declínio, a demanda em países desenvolvidos cai, e firmas de países estrangeiros adentram o mercado dos Estados Unidos com produtos alternativos e com menores preços (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014).

Alguns dos pressupostos essenciais da teoria do ciclo do produto de Vernon foram posteriormente revisitados e altamente confrontados. Conforme observado por Pessoa e Martins (2007), as hipóteses da teoria foram desenvolvidas dentro de um contexto econômico radicalmente diferente do atual, e, portanto, são deficitárias para a explicação do processo de internacionalização. Cabe destaque para a hipótese da necessidade de atingimento de estágio avançado de desenvolvimento de produto para que a sua produção seja internacionalizada. Mostra-se defasada tendo em vista que, nos dias atuais, o produto já nasce, em certo sentido,

internacionalizado, tendo em vista as diversas etapas e partes de um produto realizadas em diferentes regiões do globo, observando estratégias de vantagens relativas a custos e lucros oferecidas por estes países e identificadas pelas empresas (PESSOA; MARTINS, 1999).

### 2.2.2 Paradigma Eclético de Internacionalização

O Paradigma Eclético de Internacionalização de Dunning (1988), também conhecido como Paradigma OLI (*Ownership Localization Internalization*), faz parte do grupo de teorias econômicas de internacionalização. De acordo com o autor (1988), a firma se internacionaliza através da busca dos seguintes recursos: naturais, relacionados a insumos e matérias primas; mercados próximos ao destino do investimento; produtividade e redução de custos; ativos estratégicos. Dunning (1988) tem como objetivo, através da análise das variáveis de vantagens competitivas, explicar como se dá o desenvolvimento do investimento direto externo (IDE) das firmas.

As vantagens de propriedade (“O” - *ownership*) referem-se a vantagens específicas da natureza da empresa. Exemplos de ativos intangíveis relacionados a esta variável: recursos humanos, tecnologia, processos gerenciais e produtivos; já como exemplo de ativo tangível, pode ser citada a matéria-prima barata (DUNNING, 1988). As vantagens de internalização (I – *internalization*) referem-se à decisão da empresa no que diz respeito a internalização de sua produção, que está conectada ao uso dos ativos percebidos, ligados às vantagens de propriedade. Podem ser citados como exemplos as vantagens ligadas a redução da incerteza, controle da oferta e proteção do direito de propriedade (DUNNING, 1988).

A partir da satisfação das condições que levam a vantagens de propriedade e internalização, a empresa precisa avaliar os aspectos ligados às vantagens de localização (“L” - *localization*). As mesmas são desenvolvidas pela firma durante a busca por especificidades locais para a internacionalização da produção em determinados lugares. Exemplos que podem ser citados são os custos de mão-de-obra, que pode apresentar grande variação de um país para o outro; infraestrutura, que tem potencial para redução de custos logísticos; barreiras comerciais e regulamentações que são mais ou menos rígidas para determinados produtos, a depender das negociações e estrutura econômica local (COSTA ET AL., 2017). Caso os custos de transação, como exportação ou licenciamento, sejam maiores em comparação aos custos de incorporação da produção ao mercado internacional, a empresa optará pela internalização no mercado externo, atuando como produtora (COSTA ET AL., 2017).

O método criado por Dunning (1988), avalia a combinação dos três fatores do paradigma, para definir a forma de internacionalização da empresa. Firms que combinam os três fatores de vantagens do Paradigma OLI, inclinam-se ao investimento direto externo; quando possuem apenas as vantagens de propriedade, seguem o modo de entrada de licenciamento. Quando as vantagens de propriedade e internação são combinadas, a exportação torna-se a opção para entrada no mercado externo (FREITAS, 2006).

### **2.2.3 Modelo de Uppsala**

Também conhecido como Teoria Comportamental do Processo de Internacionalização, o Modelo de Uppsala foi desenvolvido na década de 70 por acadêmicos suecos da Universidade de Uppsala. Por meio de um modelo explicativo, abordam o processo de decisão e efetiva internacionalização da firma, através de uma óptica comportamental. O modelo de Johanson e Vahlne (1977) é criado através de estudos empíricos de casos de empresas suecas que passaram pelo processo de internacionalização, a partir da análise de características comuns nas decisões destas empresas.

Através do estudo empírico, os estudiosos da Escola de Uppsala argumentam que o processo de internacionalização da firma é o resultado de uma série de decisões incrementais, com o pressuposto de que a empresa se desenvolve primeiro em ambiente doméstico. Além disso, afirmam que os maiores obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e recursos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Segundo Johanson e Vahlne (1977), estes obstáculos são reduzidos gradualmente, por meio de decisões e incremental conhecimento sobre os mercados e operações no exterior. Formulam quatro estágios, onde aumenta-se gradativamente o grau de comprometimento da firma com o mercado externo. No primeiro estágio, a atividade externa é inexistente. A partir do início das exportações eventuais e não regulares, característica do segundo estágio, a firma passa a obter maior acesso a informação a respeito dos mercados estrangeiros, criando um maior canal de acesso a estes, a partir de representantes independentes. Ou seja, o grau de comprometimento é baixo, sendo poucos os recursos alocados no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No terceiro estágio, as exportações passam a contar com o auxílio de agentes independentes e são sistematizadas a partir destes. Na próxima etapa, as vendas são feitas a partir de subsidiárias e filiais no exterior que gerenciam as exportações, e o acesso a informação

sobre o mercado e recursos torna-se mais controlado. Por fim, a firma passa a estabelecer unidades de produção em outros países; esta fase é caracterizada pelo maior comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Podem ser citados dois pontos centrais para o Modelo de Uppsala. O primeiro é a distância psíquica, que são barreiras como da língua, cultura, sistema político, nível de educação e de desenvolvimento industrial, e fatores semelhantes (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). O segundo, é a cadeia de abastecimento, onde a internacionalização ocorre a partir de um processo gradual de conhecimento do mercado de destino, que irá ocorrer através do investimento contínuo de recursos. Além disso, Johansen e Vahlne (1977) trazem o tamanho do mercado como um fator importante para a decisão de internacionalizar a firma (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

### 3 A LIMITAÇÃO DOS CONCEITOS TRADICIONAIS

#### 3.1 LIBERALIZAÇÃO DOS MERCADOS

A intensificação dos avanços tecnológicos na década 1990 ocorre concomitantemente à liberalização econômica mundial, e a massificação do acesso à *Internet*, utilizada no meio pessoal e organizacional, possibilitou um intercâmbio veloz e crescente entre indivíduos e organizações de diferentes países. Além disso, contribuiu de maneira significativa no ganho de eficiência em operações logísticas no mundo todo, e políticas de abertura comercial foram implementadas em diversas partes do globo.

No contexto brasileiro, foram aplicadas políticas para a abertura comercial que tiveram impacto no comércio exterior nacional. Estas políticas foram iniciadas durante o governo de Fernando Collor, aprofundadas e estendidas até o governo de Fernando Henrique Cardoso. Este período de liberalização e abertura comercial pôs um fim no protecionismo tarifário em relação à indústria brasileira, o modelo de Substituição de Importações (SI) foi abandonado, dando lugar a competitividade entre as firmas nacionais e estrangeiras e produtos importados. A nova Política Industrial e de Comércio Exterior adotada pelo Brasil na década de 90 estabeleceu a extinção de parte das barreiras não-tarifárias relativas ao SI, e definiu um cronograma de redução das tarifas de importação (AVERBUG, 1999). Ainda segundo Averbug (1999), foram essenciais neste processo medidas como a abolição de barreiras não-tarifárias, unificação de tributos incidentes sobre as compras internacionais, além do processo de integração regional, pautado no Novo Regionalismo, formado através de acordos bilaterais e multilaterais.

Paralelamente a isto, no contexto global, novos formatos de internacionalização de empresas surgiram; o que acabou por evidenciar a insuficiência explicativa das teorias tradicionais a respeito das novas empresas multinacionais. Costa et al. (2017) apontam que, a partir da década de 80 e mais precisamente durante os anos 90, a conceituação da internacionalização sofreu mudanças significativas e novos estudos surgiram para explicar o fenômeno. A liberalização e globalização trazem fortes implicações para o fenômeno da internacionalização das firmas, que passa a ser vista como pressuposto da natureza estratégica de empresas globais, e não mais apenas como um processo marginal e de implementação incremental futuro (COSTA ET AL., 2017). Portanto, diferentes definições e estudos podem ser utilizados com o objetivo de descrever e analisar internacionalização.

### 3.1.1 Modos de entrada

Modo de entrada no exterior é um arranjo institucional, uma estrutura de gestão ou ainda organizacional que dá à firma a oportunidade de adentrar mercados fora de seu país de origem através de seus produtos, conhecimento tecnológico, gestão e outros recursos (ROOT, 1994). Segundo Descotes e Walliser, (2009), o modo de entrada ainda reflete os objetivos da empresa em termos de controle e comprometimento de recursos, já que a escolha por um determinado modo, acaba por afetar a transferência de conhecimentos e criação de valores dentro da organização (apud TEIXEIRA, 2014).

Os modos de entrada são tratados por diversos autores no estudo da internacionalização, e para a breve explicação apresentada neste trabalho, foi escolhida a classificação de Root (1994) para ilustração: exportações / *global sourcing*, arranjos contratuais e investimentos diretos. Conforme explicitado por Cavusgil, Knight e Riesenber (2012), cada um destes modos apresenta um grau de controle sobre operação, comprometimento de recursos, flexibilidade e riscos envolvidos.

A exportação e *global sourcing* envolve a troca de produtos e, de acordo com Cavusgil, Knight, & Riesenber (2012), são estratégias de comércio *homebased*, sendo que em ambas as situações a empresa comanda a operação internacional a partir de seu país de origem. A entrada no mercado externo via arranjos contratuais é a situação em que a internacionalização assume um formato contratual, que estabelece a base entre a relação entre as partes. Também conhecidos por licenciamento e *franchising* e neste caso, a empresa permite a utilização de direitos de propriedade intelectual e demais tipos de conhecimento, em troca de royalties e outras compensações.

O investimento direto externo (IDE), segundo os autores, contrastam com o modo de exportação e *global sourcing* (a partir de sua localização de origem), sendo que a empresa, neste caso, torna-se presente no mercado externo investindo capital em instalações como plantas de montagem ou de fabricação completa de um produto, por exemplo. Os dois primeiros modos de entrada requerem um baixo grau de comprometimento de recursos, ao contrário do FDI (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBER, 2012).

### 3.1.2 Empresas *Born Global*

As *International New Ventures* (INV), também chamadas de empresas *born global*, podem ser definidas como organizações que, desde sua concepção, buscam vantagens competitivas através do uso de recursos e vendas em diversos países (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). De acordo com Ribeiro, Oliveira e Borini (2011), o que pode definir as EBG (Empresas *Born Global*) é o estabelecimento simultâneo ou dentro de curto período de tempo das atividades da firma no exterior, possuindo a capacidade para assumir negócios no mercado externo paralelamente ao início de sua atuação no mercado doméstico (RIBEIRO; OLIVEIRA; BARINI, 2011).

No que se refere à maior ocorrência desta forma de internacionalização nos dias atuais, são citadas como fatores fundamentais por Costa et al. (2017): a ampliação de mudanças que vêm ocorrendo desde 1970 a partir do progresso tecnológico, como a massificação dos meios de comunicação, utilizada como ferramenta fundamental de trabalho dentro das organizações; além redução dos custos de transportes e de operações logísticas. Ou seja, com a redução de custos operacionais, a possibilidade de internacionalização de negócios torna-se mais diversa, podendo ocorrer entre diferentes portes de empresas. (apud OVIATT; MCDOUGALL, 1994; CAVUSGIL; KNIGHT, 1994). Para Cavusgil e Knight (2012), os avanços tecnológicos facilitam e são facilitados pela globalização, por permitirem que este fenômeno ocorra de forma mais acelerada. Em contrapartida, a globalização, segundo os autores, acelera o desenvolvimento de novas tecnologias.

De acordo com Madsen e Servais (1997), o aumento da mobilidade geográfica das últimas décadas também é um fator importante para a explicação da internacionalização precoce da firma, já que uma consequência disto é o aumento da experiência internacional em negócios por parte de certa população, que adquire habilidades em comunicação em diferentes línguas, adaptação a novas culturas, etc. Desta forma, cresce a possibilidade de exploração de novas oportunidades no mercado internacional – ou seja, o fator humano é considerado como importante para o entendimento das EBG. (MADSEN; SERVAIS, 1997).

Não há consenso geral a respeito do conceito *born global*, entretanto, Ribeiro e Pimental (2012) citam algumas das variáveis elencadas por DIB (2008) como comuns em diversos estudos a respeito das empresas classificadas como tal, a partir de revisão bibliográfica:



- 1) Data de fundação: grande parte dos autores considera que um dos pré-requisitos para que a empresa seja enquadrada como uma *born global*, é ter surgido após os anos 1990;
- 2) Tempo para a internacionalização: levar de 0 a 15 anos após a fundação da empresa para dar início às atividades no exterior;
- 3) Origem do faturamento: percentual de faturamento com origem das operações internacionais, considerando firmas alocadas em mercados domésticos pequenos: 5 a 75%;
- 4) Alcance de mercados: um ou poucos mercados internacionais em diversas regiões do globo.

A importância de considerar os fatores sistêmicos e as forças da indústria foi destacada por Oviatt e McDougall (1994), na compreensão do fenômeno das *born global*. Os autores afirmam que a internacionalização acelerada da firma é consequência de fenômenos complexos de globalização, e que o mesmo não pode ser entendido apenas através das características singulares da própria empresa. Os fenômenos referem-se a fatores como a integração econômica global, avanços tecnológicos, mudanças nos padrões de comércio internacional e a interdependência das cadeias produtivas globais. A interação dessas forças cria tanto oportunidades quanto pressões para as empresas se expandirem internacionalmente de maneira rápida (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Desta forma, o sucesso da internacionalização depende de como as firmas se adaptam às estas novas dinâmicas.

De acordo com Knight e Cavusgil (2004), um dos aspectos relevantes das chamadas *born globals* é a capacidade destas firmas de inovarem e transformarem novos produtos e processos em práticas comerciais com alto desempenho de negócios, o que explicaria o êxito nos mercados externos das empresas de internacionalização precoce. Parte destas empresas não contam com recursos tangíveis, financeiros, humanos e de instalações ou até mesmo a experiência no mercado externo, dado o fato de que se internacionalizam precocemente. Entretanto, possuem recursos intangíveis ligados a inovação, o conhecimento e a especialização, o que acaba por compensar esta lacuna (apud DIB; SILVA, 2010).

Neste sentido, Zucchella (2002) argumenta que, a opção pela internacionalização prematura pode ser uma condição de existência para certas empresas. Estas firmas se deparam com mercados domésticos pequenos, o que as leva à busca de consumidores no exterior. Diante das limitações impostas pelos mercados locais, a expansão internacional torna-se essencial na busca por crescimento e lucratividade. Portanto, a busca por consumidores globais é uma

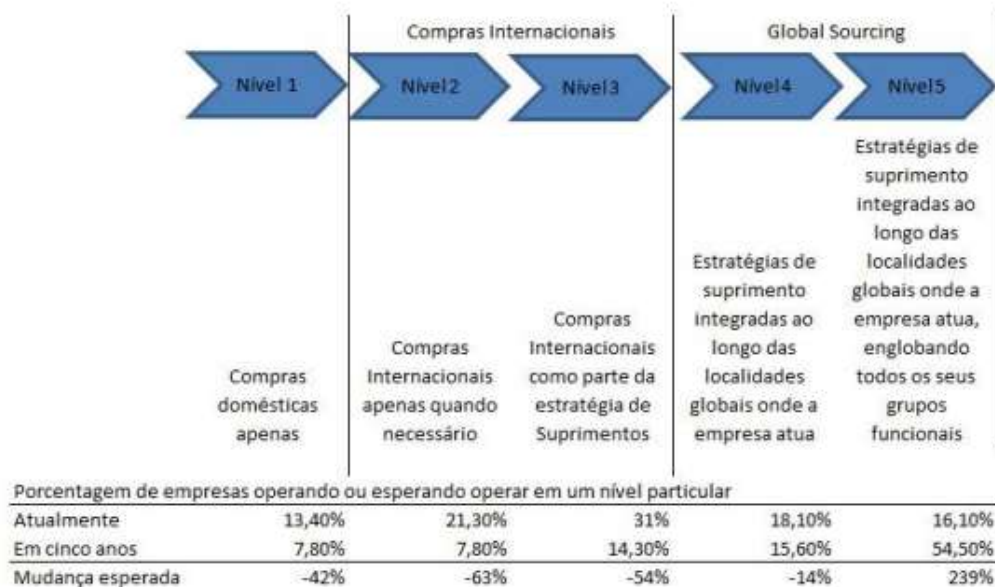
resposta às restrições dos mercados domésticos, garantindo a sobrevivência e o sucesso dessas empresas no cenário globalizado.

Alguma das opções de modos de entradas para as empresas *born globals* são elencadas por Hamza e Zulqifar (2011). O primeiro modo seria através da abertura de subsidiária, franquia, joint venture, ligadas a atuação da empresa no mercado internacional. A segunda forma de entrada seria contratual, atuando via licenciamento, franquias e acordos de coprodução. A última opção é a exportação direta ou indireta; no primeiro caso, a empresa abriria uma subsidiária responsável pelo processo de exportação de seus produtos, já no segundo, há uma parceria com uma terceira firma exportadora, no exterior (HAMZA; ZULQIFAR, 2011). Segundo Mariano et al. (2016), não há um padrão estabelecido para a entrada no exterior das firmas precocemente internacionalizadas, porém, entre os estudiosos existe a percepção de que a exportação é a mais comumente adotada.

### **3.1.3 Estratégia de *Global Sourcing***

Cohen e Meira (2016) trazem a definição das atividades de *global sourcing* de Trent e Monczka (2005), que consideram importante distinguir os conceitos de estratégia de GS e compras internacionais. Neste sentido, descrevem o processo de *global sourcing* como a coordenação e integração de produtos, materiais, tecnologias, projetos e fornecedores comuns em locais de operação, compra e *design*, globalmente. Difere-se das compras internacionais, portanto, pois esta seria, segundo os autores, somente uma transação comercial entre um comprador e um fornecedor de diferentes nacionalidades.

Com base nestas conceituações, Trent e Monczka (2005) formularam um fluxo evolutivo do caminho percorrido por uma empresa, desde os níveis de compras realizadas exclusivamente em território nacional, até a efetiva implementação da estratégia do *global sourcing*. Segundo os autores, uma empresa passaria do processo de compras nacionais para internacionais por duas razões: a primeira está relacionada à falta de um fornecedor doméstico adequado para suas demandas, e a segunda, dá-se pela busca por ganhos de competitividade de seus concorrentes, que buscam por alternativas para seu fornecimento. Esta mudança leva a companhia para o Nível II dentro do fluxo proposto, já localizado na operação de compras internacionais.

Figura 1 - De compras internacionais ao *Global Sourcing*

Fonte: COHEN; MEIRA, 2016. Adaptado de Trent e Monczka, 2005.

No nível II, as compras são restritas a demandas específicas, sendo que as internacionais ainda não fazem parte da estratégia de *sourcing* da empresa. Esta evolução, do *sourcing* internacional como estratégia, é descrita no Nível III, e de acordo com Trent e Monczka (2005) ocorre porque as organizações percebem os ganhos em desempenho que a sua adoção pode trazer. Os últimos dois níveis, IV e V, localizam-se na estratégia de *global sourcing*, sendo o primeiro dos níveis estratégias de suprimento integradas ao longo dos locais em que a empresa atua globalmente, e exige mecanismos de comunicação, coordenação e estrutura organizacional que dê suporte a esta integração. Já o último nível e maior nível de *global sourcing* é definido pela integração não somente entre os locais de atuação global da empresa, mas também entre todos seus grupos funcionais - operações, marketing e engenharia, por exemplo.

### 3.1.4 Estratégia de *Outsourcing*

Segundo Alexandrova (2009), o *outsourcing* é considerado como uma das maiores tendências no gerenciamento moderno, mas não é um novo fenômeno na prática empresarial. Dado o processo de globalização, o alargamento da comunicação e trocas econômicas e culturais entre diversos países, as empresas não necessitam mais produzir tudo dentro de casa.

O *outsourcing* permite que as empresas foquem no que fazem de melhor, por meio da terceirização de atividades realizadas de maneira mais barata, rápida e com maior qualidade por outras firmas (SOMJAI, 2017). Com base em extensa literatura do tema, Ishizaka et al. (2019; tradução nossa), elaboram definição a respeito desta estratégia:

Outsourcing é um acordo de parceria, tanto doméstico e/ou internacional (conhecido como *offshoring*), e iniciativa de gestão estratégica visando a obtenção de vantagem competitiva por parte de uma empresa, por meio da terceirização de suas funções internas e/ou externas sem valor agregado, e/ou com valor agregado, e/ou competências essenciais para fornecedores competentes, a fim de produzir produtos ou serviços de maneira eficiente e eficaz para a empresa que está terceirizando.<sup>1</sup>

Os motivos que podem levar as organizações empresariais a realizarem o *outsourcing* de processos são citados por Alexandrova (2009) e incluem redução de custo, possibilidade de focar em questões estratégicas, além de acesso à tecnologia e *expertise* especializada. Ainda segundo a autora (2009), não há consenso quanto a definição exata do termo, mas usualmente refere-se à aquisição de insumos e serviços de fontes externas por uma firma, e a partir disto, a mesma consegue desenvolver suas vantagens competitivas, focando na utilização de seus recursos (financeiros e relativos a tempo) neste desenvolvimento (ALEXANDROVA, 2009).

Algumas das vantagens relacionados ao *outsourcing*:

- 1) *Expertise* e agilidade na entrega: a partir da realização de determinadas atividades para empresas especializadas nestas, a tendência é que estas funções sejam realizadas com maior qualidade e menor prazo (SOMJAI, 2017);
- 2) Foco no *core business* (SOMJAI, 2017);
- 3) Compartilhamento de risco (SOMJAI, 2017);
- 4) Redução de custos: reduz a necessidade de contratação de funcionários internos, sendo que recursos financeiros são poupados por este motivo (SOMJAI, 2017);

Das desvantagens relacionadas ao *outsourcing*:

- 1) Risco de compartilhamento de dados confidenciais e tecnologia (SOMJAI, 2017);

---

<sup>1</sup> Outsourcing is a business agreement, either domestic and/or international (known as offshoring), and strategic management initiative for gaining a competitive advantage of a firm by contracting out their existing internal and/or external non-value added functions, and/or value-added functions, and/or core competencies to competent supplier(s) to produce products and/or services efficiently and effectively for the outsourcing firm. (ISHIZAKA ET AL., 2019, p. 1)

- 2) Alguns problemas comuns como prazos, produtos de má qualidade, defeitos e dificuldades nos processos podem surgir e é mais difícil controlá-los na empresa contratada (SOMJAI, 2017);
- 3) Custos ocultos, relacionados ao risco de assumir um contrato internacional (SOMJAI, 2017);
- 4) A empresa contratada pode servir a outras companhias e diversas empresas e organizações, portanto pode ocorrer uma falta de dedicação relacionado aos serviços e produtos prestados (Wongleedee, 2016; apud SOMJAI, 2017);

O conceito de *outsourcing* ainda pode ser avaliado sob o ponto de vista de seu alcance. De acordo com a OMC (2005)<sup>2</sup>, há uma ambiguidade referente ao termo, muito por conta de não ficar claro se a mudança no fornecimento destes produtos e serviços está relacionada ao nível da planta, empresa ou nível nacional. No relatório elaborado pela OMC (2005), o conceito é separado em quatro classificações, a partir de critérios de localização e controle da firma:

Quadro 2 – Tipos de *Outsourcing*

Deslocamento de fornecimento para:	Localização no mercado doméstico		Localização no mercado exterior
	Firma não subsidiária	Onshore outsourcing doméstico	Outsourcing offshore = offshoring
Firma subsidiária	Onshore outsourcing cativo	Outsourcing offshore de captura = offshoring cativo	

Fonte: OMC, 2005, p. 267.

A partir do Quadro 2, o relatório da OMC (2005) define as quatro categorias:

- 1) *Onshore outsourcing* cativo: requer o deslocamento de fornecimento interior à firma para uma subsidiária dentro do mercado doméstico.
- 2) *Onshore outsourcing* doméstico: considera o deslocamento do fornecimento para uma firma não-subsidiária, dentro do mercado local.
- 3) *Outsourcing offshore* cativo (*offshoring* cativo): situação na qual os fornecedores externos são adquiridos através de uma subsidiária, localizada no mercado externo.
- 4) *Outsourcing offshore* (*offshoring*): o deslocamento do fornecimento ocorre a partir de uma empresa não-subsidiária, localizada no exterior.

<sup>2</sup> WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). World Trade Report 2005, III Thematic Essays. Geneva: 2005, p. 267.

No caso do *outsourcing*, onde a terceirização é feita a partir da transferência de serviços do mercado doméstico para uma empresa localizada no exterior, surge a necessidade de avaliar detalhadamente os benefícios e possíveis aspectos desfavoráveis desta operação, como custos, qualidade de infraestrutura, competências linguísticas necessárias e profissionais capacitados (VIEIRA; BRITO; LOPES, 2012).

A terceirização dos estágios produtivos vem intensificando-se ao longo das últimas décadas, sendo uma das faces das Cadeias Globais de Valor (CGV). Nas cadeias de produção, valores são agregados nos diferentes estágios de criação de um produto, onde estão envolvidas diferentes atividades -- relacionadas entre si -- neste processo: desde a pesquisa e desenvolvimento, passando pelas etapas de *design* e manufatura, até o estágio de distribuição. De acordo com Michael Porterr (1985), as cadeias de valor destacam os fatores que aumentam o valor de um bem ou serviço (ZHANG; SCHIMANSKI, 2014). Segundo os autores (2014), diante do fenômeno de liberalização dos mercados, perpetuado pelos avanços em gestão, transporte, tecnologia e diminuição dos custos de transação, aumenta-se a fragmentação de variadas etapas do ciclo produtivo, através da internacionalização destas. Deste modo, nas cadeias globais de valor, “os bens são produzidos com insumos provenientes de diferentes países e, conseqüentemente, as exportações de um país dependem cada vez mais valor acrescentado pelas indústrias fornecedoras” (ZHANG; SCHIMANSKI, 2014).

## 4 ANÁLISE DA EMPRESA: A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO CASO DA *IMAGINARIUM*

Este capítulo tem por objetivo apresentar o caso de internacionalização da empresa *Imaginarium*, e para isto, conta com duas seções, divididas em subcapítulos. A primeira seção trata da caracterização da empresa, com breve histórico da mesma, além de discorrer a respeito do modelo de negócio da companhia e do tipo de produto que a marca oferta no mercado, pontos considerados relevantes para o entendimento de sua presença de atividades no exterior através da estratégia de *outsourcing*. No tópico subsequente, é descrito o processo de internacionalização da empresa, contando com análise relacionada aos modelos teóricos de internacionalização, suas limitações na explicação do caso tratado no presente trabalho, e perspectivas futuras.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA *IMAGINARIUM*

A *Imaginarium* é referência nacional em presentes criativos e *fun design*, e sua história começa no fim dos anos 80, antes mesmo da marca possuir este nome. O médico Luiz Sebastião Rosa e a arquiteta Karin Engelhardt Rosa, um casal de Teresópolis, município localizado no interior do Rio de Janeiro, começaram a dar os primeiros passos no mundo da decoração e presentes, criando enfeites de Natal para venda. Nesta época, o principal objetivo da nova ocupação era a reunião da família e tempo de qualidade<sup>3</sup>. No entanto, os artigos natalinos passaram a ser comercializados em lojas de departamento, ganhando notoriedade no mercado.

Assim, em novembro de 1987, ainda em Teresópolis, foi inaugurada a primeira loja piloto da futura marca *Imaginarium*<sup>4</sup>, que demonstrou grande potencial de crescimento. O segmento trabalhado pela K.E. Rosa Artesanatos Ltda foi expandido: além de produtos de decoração natalina, passaram a ser comercializados artigos de decoração em geral, principalmente os confeccionados em madeira.

Em 1991, procurando por maior qualidade de vida e inspiração para os negócios, o casal mudou-se do Rio de Janeiro para a cidade de Florianópolis, em Santa Catarina, cidade

---

<sup>3</sup> SANTANA, Marcos. *Imaginarium* nasceu na busca de casal por qualidade de vida. **Terra**, 2014. Disponível em: < <https://acesse.one/KaYk4>>. Acesso em 23 de abril de 2023.

<sup>4</sup> DIAS, Kadu. *Imaginarium*. **Mundo das Marcas**, 2011. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/09/imaginarium-imaginou-gente-tambm.html>. Acesso em 22 de abril de 2023.

que viria a se tornar a casa da sede administrativa da empresa. Neste mesmo ano, montam a primeira loja da própria marca *Imaginarium*, que fez muito sucesso pelo seu conceito: além dos produtos diferenciados de decoração e presentes, contava com um bar e espaço para a venda de plantas.<sup>5</sup>

Em entrevista para o site TERRA (2014), Luiz Sebastião, fundador da marca, explica sobre a experiência da abertura da primeira loja: Foi o maior sucesso, pois não existiam espaços multiuso assim no Brasil. Porém, queríamos crescer e nos tornarmos uma marca nacional. Para isso, tivemos de criar um modelo de loja mais simples que pudesse ser replicado em outros lugares. ” Desta forma, como parte da estratégia de negócios da marca, a família optou pelo modelo de franquias no ano de 1993.

Quadro 3 - Linha do Tempo da *Imaginarium*

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1987	Abertura da K.E. Rosa Artesanatos Ltda
1991	Nascimento da IMAGINARIUM abertura da primeira loja
1993	Adoção do modelo de franquias
1995	Marco das 17 franquias no Brasil
1996	Início dos ciclos sazonais
2001	10 anos e criação da nova logo, com o balão
2005	Criação da loja virtual
2006	15 anos e marco de 70 franquias
2010	Mudança do CD do Rio de Janeiro para Santa Catarina
2011	20 anos e criação da nova logo (atual)
2013	Abertura do escritório em Shenzhen
2015	Aquisição da empresa pelo Fundo Squadra
2016	Marco de 25 anos de empresa e novo projeto de loja <i>premium</i>
2021	Compra da rede pela Lojas Americanas

Fonte: adaptado de Branding e institucional Imaginarium 2021.

Em 1995, a *Imaginarium* já contava com a presença de 17 lojas espalhadas pelo Brasil. No ano seguinte, a marca começou a trabalhar com os chamados “ciclos sazonais”, desenvolvendo um calendário de campanhas que gravitam em torno das principais datas comemorativas do ano, muito sensíveis ao setor de presentes: Dia das Mães, dos Pais, Namorados, Natal. A marca começou a ser reconhecida nos *shoppings centers* por suas vitrines cenográficas bastante elaboradas para as datas festivas. Já em 2005, é criada a loja virtual da

<sup>5</sup> ALÉM da imaginação. **IstoÉ Dinheiro**, 2011. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/alem-da-imaginacao/>>. Acesso em 25 de abril de 2023.



*Imaginarium*, e no ano seguinte, a empresa chegou ao marco de 70 franquias em funcionamento por todo o país.

Figura 2 - Fachada de uma loja *premium* da *Imaginarium*



Fonte: *Imaginarium*. Disponível em: <<https://loja.imaginarium.com.br/>>. Acesso em 23 de maio de 2023.

Após a compra de fatia minoritária da rede *Imaginarium* em 2013, o Fundo Squadra adquiriu 100% das ações da rede<sup>6</sup>, fazendo com que a empresa deixasse, portanto, de ser caracterizada como uma empresa familiar. Em 2021, a empresa, já pertencente ao Grupo Uni.co, *holding* de varejo do Fundo Squadra, foi comprada pelas Lojas Americanas<sup>7</sup>. Hoje, aos 32 anos de história, soma 150 lojas físicas, uma loja virtual, além de contar com a presença em 15 *marketplaces* e 650 pontos multimarcas.

---

<sup>6</sup> FUNDO Squadra compra 100% da Imaginarium. **Consumidor Moderno**, 2015. Disponível em: <<https://consumidormoderno.com.br/2015/06/19/fundo-squadra-compra-100-da-imaginarium/>>. Acesso em 22 de abril de 2023.

<sup>7</sup> BREAKING: Lojas Americanas compra as redes Imaginarium e Puket. **Brazil Journal**, 2021. Disponível em: <<https://braziljournal.com/lojas-americanas-compra-as-redes-imaginarium-e-puket/>> Acesso em 22 de abril de 2023.

Figura 3 - Homepage da loja virtual da *Imaginarium*

Fonte: *Imaginarium*. Disponível em: <<https://loja.imaginarium.com.br>>. Acesso em 06 de junho de 2023.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DE NEGÓCIO DA *IMAGINARIUM*

### 4.2.1 Modelo de negócio

Conforme exposto na seção anterior, a *Imaginarium* adotou o modelo de sistema de franquias como estratégia de negócio em 1993, e segue com este modelo até os dias atuais. O sistema de franquias é amplamente difundido no Brasil. Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), a receita do setor foi de R\$ 211,4 bilhões em 2022. Além disso, a sua relevância econômica no contexto do comércio brasileiro fica evidente pelos cálculos realizados pela Associação a respeito da geração de postos de trabalho: no mesmo ano, foram geradas 1.589.276 vagas de emprego dentro do ramo.<sup>8</sup>

De acordo com o SEBRAE (2014), o sistema de franquias pode ser definido como um modelo de negócio onde há concessão de direito de uso de marca, a partir de um contrato, pelo proprietário da mesma (franqueador), para um terceiro (franqueado), sendo o franqueador remunerado pelo franqueado para obter este direito. Desta forma, o negócio pode ser replicado em diferentes localidades, por meio das franquias:

De acordo com o texto da Lei de Franquia Empresarial (Lei nº 8.955/1994), franquia é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de

<sup>8</sup> MARQUES, Karina. Setor de franquias cresce 14,3% com faturamento de R\$ 211,4 bi em 2022. *CULTURA UOL*, 2023. Disponível em: <[https://cultura.uol.com.br/noticias/57251\\_setor-de-franquias-cresce-143-com-faturamento-de-r-2114-bi-em-2022.html](https://cultura.uol.com.br/noticias/57251_setor-de-franquias-cresce-143-com-faturamento-de-r-2114-bi-em-2022.html)>. Acesso em 01 de maio de 2023.

produtos ou serviços. Eventualmente, diz a lei, o franqueador também cede o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.<sup>9</sup>

O formato de *business format franchising* é o que melhor representa o sistema de franquias, segundo o SEBRAE (2014). Este é o modelo adotado pela rede de franquias da *Imaginarium*, no qual além de concessão de uso de marca e comercialização de produtos, a franqueadora oferece todo um sistema estruturado de operação de negócio, ficando responsável pelo *design* e criação de produtos, armazenamento e distribuição para as lojas franqueadas. A fim de trazer capilaridade ao seu mix de produtos, a empresa também trabalha com vendas para lojas multimarcas, através do projeto “*Imaginarium na Medida*”, criado para atender lojistas independentes que podem, desta forma, comercializar os itens da marca, sem taxas ou pagamento de *royalties*.<sup>10</sup> As vendas acontecem também no *e-commerce* próprio e em diversos *marketplaces*.

Atualmente existem 180 pontos de venda de franquias e 500 lojas multimarcas dos produtos da *Imaginarium* espalhadas pelo Brasil. A empresa possui o seu Centro de Distribuição localizado no município de Biguaçu, na Grande Florianópolis, local de origem do faturamento e transporte de todo o portfólio de itens disponibilizado nas lojas físicas do varejo.

---

<sup>9</sup> SEBRAE, s.d. **Ficha técnica: Franquia/Franqueado/Franqueador**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)>. Acesso em 20 de abril de 2023.

<sup>10</sup> IMAGINARIUM na Medida, s.d. Disponível em: <<https://lojista.imaginariumnamedida.com.br/bem-vindo-a-imaginarium>>. Acesso em 20 de abril de 2023.

Figura 4 - Centro de Distribuição da *Imaginarium*



Fonte: <www.google.com> (2023).

De acordo com a ABF, a franquia IMAGINARIUM é uma das poucas marcas franqueadoras detentora de 20 Selos de “Excelência em Franchising”, selo concedido pela Associação mediante uma rigorosa pesquisa realizada com os franqueados da rede. A marca também é detentora de 11 Prêmios de Franquia 5 Estrelas PEGN (Pequenas Empresas, grandes Negócios) e 3 Prêmios Lojista Alshop.<sup>11</sup>

#### 4.2.20 produto

A *Imaginarium* trabalha com produtos que se enquadram no segmento de presentes e no *fun design* de produtos para casa, uso pessoal, moda e eletrônicos. São produtos irreverentes, coloridos, de design criativo, que possuem multifuncionalidade e que tem por objetivo surpreender, entreter e emocionar o seu público. Os produtos utilizam-se de diferentes matérias-primas, como vidro, plástico, cerâmica, porcelana, etc.

A marca possui um *mix* de produtos que conta com itens de lançamento sazonais e de linha contínua. O pico de vendas está ligado às datas comemorativas, sendo então a

---

<sup>11</sup>IMAGINARIUM. **Portal do Franchising (ABF)**, 2023. Disponível em: <<https://franquias.portaldofranchising.com.br/franquia-imaginarium-decoracao-e-presentes/>>. Acesso em 16 de abril de 2023.

sazonalidade ponto importante na estratégia de produtos e venda da marca. As principais datas comemorativas são: Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal, sendo que esta última representa o período de maior faturamento anual da marca. Além das festividades, o período de volta às aulas é considerado um período sazonal, pelo forte apelo à venda da subcategoria de mochilas e produtos afins.

No Quadro 2, são descritos os períodos de maior faturamento da empresa, que conforme exposto, estão relacionados aos sazonais. O faturamento tem como base a venda da franqueadora *Imaginarium* (venda *sell-in*) para as lojas franqueadas. Assim, ocorre o fornecimento de produtos para a rede, de maneira com que esta esteja devidamente abastecida durante a época de maior procura por presentes e produtos de coleções festivas.

Quadro 4 - Períodos sazonais e picos de faturamento da *Imaginarium*

Período sazonal	Pico de faturamento
Mães	final de março / começo de abril
Namorados	final de abril / começo de junho
Pais	final de junho / começo de julho
Natal	outubro, novembro e começo de dezembro
Volta às aulas	outubro, novembro e começo de dezembro

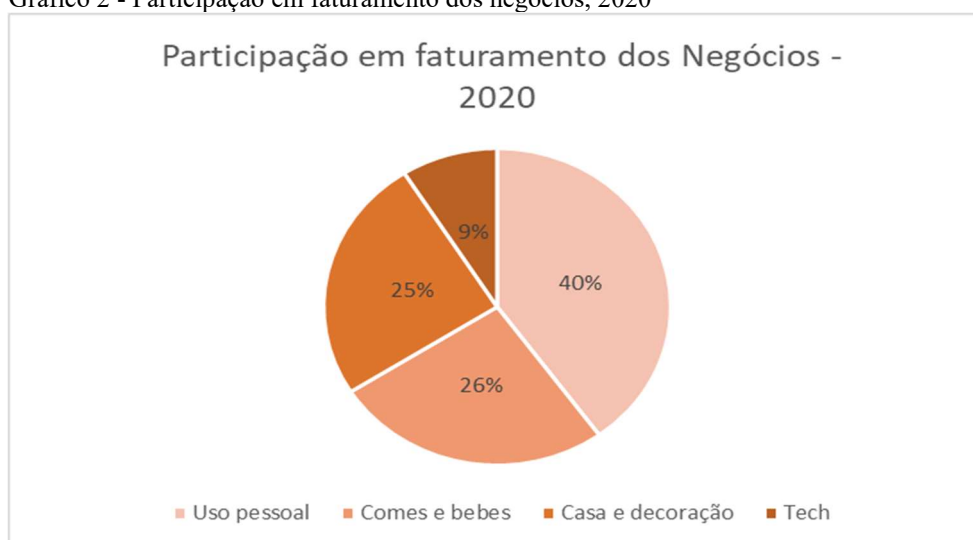
Fonte: elaborado pela autora, com base em dados fornecidos pela empresa

O catálogo de produtos também conta com itens que são vendidos durante o ano inteiro, sendo produtos de linha contínua, e lançamentos focados nas datas mencionadas, como por exemplo, produtos destinados ao dia das mães, com *design* que converse com este propósito. Em média, são lançados 400 *SKUs* (*Stock Keeping Units* - unidades de estoque) anualmente, divididos entre diferentes frentes de “negócios”. Os “negócios” são categorias de produtos que agrupam itens de maior semelhança em relação à sua funcionalidade.

O carro chefe da marca são os produtos de USO PESSOAL, representando quase 50% do faturamento total da empresa. Itens como bolsas, mochilas, de papelaria, necessários, pantufas, estojos e massagedores compõem a categoria. O segundo lugar é ocupado por COMES E BEBES, onde são abarcados copos, canecas, garrafas, marmitas, *bowls*, acessórios para bebidas, taças e eletrodomésticos. Porta-retratos, iluminação, almofadas, organizadores,

produtos para pet, espelhos, velas, vasos e *cachepots* fazem parte da terceira maior categoria em percentual de faturamento, a de CASA E DECORAÇÃO. Por último, integram o negócio TECH produtos com tecnologia agregada, como: *powerbanks*, amplificadores, fones de ouvidos e eletrônicos diversos. Na figura 8 é possível observar a representação, em percentuais, de cada “negócio” no faturamento do ano de 2020 da *Imaginarium*.

Gráfico 2 - Participação em faturamento dos negócios, 2020



Fonte: elaborado pela autora, com base em dados fornecidos pela empresa

O público alvo da marca é o FEMININO ADULTO (mulheres na faixa dos 25 aos 35 anos), com 50% dos produtos da IMAGINARIUM destinados a esta categoria de consumidores. Em segundo lugar está o e MASCULINO ADULTO (homens de 25 a 35 anos), abarcando 25% dos produtos do portfólio, e na sequência, FEMININO JOVEM e MASCULINO JOVEM, com 15% e 10% de participação no *mix*, respectivamente. A IMAGINARIUM não desenvolve nenhum produto destinado às crianças, e não se comunica com o público infantil, o atendendo somente de forma periférica e indireta.

Em entrevista à VAREJO S.A. (2018), o diretor de Marca e Produto da *Imaginarium* à época da entrevista, observa que um fator importante na estratégia de produto da marca, é a venda de produtos direcionados:

Os licenciamentos e parcerias fazem parte da história da marca. No passado, já fizemos linhas assinadas com a Coca-Cola, Revista Capricho e Snoopy (Peanuts®) e hoje temos em loja coleções com as marcas Star Wars e Harry Potter. Isso faz parte da estratégia da *Imaginarium* reinventar-se, surpreender o mercado e se fortalecer por

meio da associação a marcas relevantes que são referência para determinados públicos ou segmentos de interesse.<sup>12</sup>

É possível observar a mudança ocorrida na estratégia de produtos da *Imaginarium* através da evolução de seus quatro primeiros logotipos. A primeira alteração ocorreu em 1995, quando o logotipo passou a remeter à uma casinha, que sinalizava o foco em artigos de decoração, permanecendo assim até 1999, com a casinha modernizada. A principal mudança ocorreu em 2001, e o balão do pensamento passou a ser a marca registrada da *Imaginarium*. Nessa época, o segmento de atuação mudou para o *fun design*, e o logotipo acompanhou esse movimento (MUNDO DAS MARCAS, 2011).

Figura 5 - Evolução dos logotipos da Imaginarium



Fonte: Mundo das Marcas (<<https://mundodasmarcas.blogspot.com/>>. Acesso em Maio de 2023).

#### 4.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA *IMAGINARIUM*

##### 4.3.1 Histórico

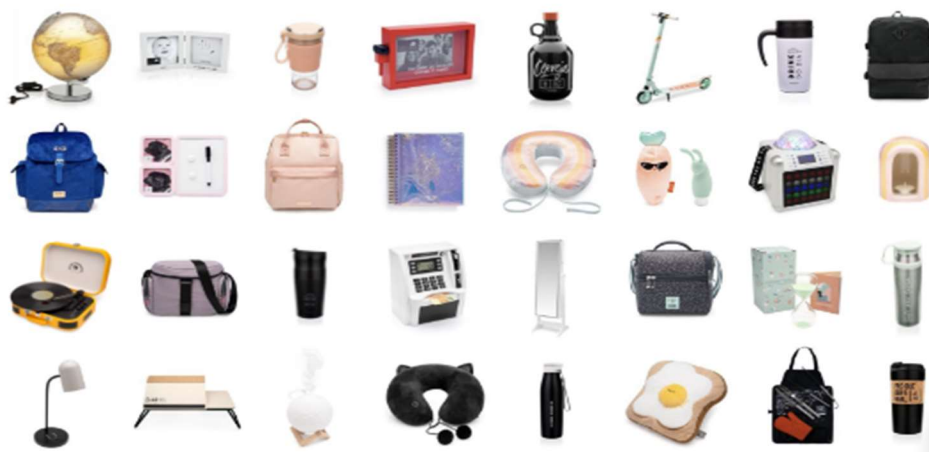
No início dos anos 2000, a percepção de produto e marca da *Imaginarium* foi drasticamente alterada: saiu de um produto artesanal, e migrou para uma cadeia produtiva nacional baseada em desenvolvimento de fornecedores no Brasil. Uma das grandes preocupações da empresa estava no desenvolvimento destes parceiros. Havia, à época, uma equipe que, para além de colocação de pedidos, auxiliava os fornecedores, os desenvolvendo nas mais diversas frentes: atividades tributárias, de embalagem, busca de matéria prima, etc.

<sup>12</sup> SANTANA, Marcos. *O segredo da decoração criativa*. Varejo S/A, 2018. Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/o-segredo-da-decoracao-divertida/>>. Acesso em: 21 de Abril de 2023.

Em resumo, parte dos funcionários da *Imaginarium* prestavam assessoria a estes fornecedores, o que demandava alto investimento da empresa.

A história de internacionalização da empresa é iniciada a partir de uma mudança pensada através da estratégia de produto da marca, que passou a focar em ser um ecossistema complexo multi-categoria, com produtos diferenciados e multifuncionais.

Figura 6 - Top 20 produtos vendidos pela *Imaginarium* em 2020



Fonte: Branding e institucional Imaginarium 2021.

Ao longo dos anos, foi observada uma oportunidade de expansão dentro da área de presentes e *fun design*, que conta com produtos inovadores e criativos, e público alvo mais jovem. Os artigos em questão possuem métodos de fabricação e matérias primas bastante diferentes dos do segmento de decoração tradicional. Contudo, na busca de fornecimento dos produtos para estes segmentos e pela manutenção da percepção de valor almejada para os itens da marca, os empreendedores notaram uma carência de fornecimento no mercado brasileiro. Paralelamente a isto, existia um projeto de expansão das franquias da rede em andamento.

Desta forma, em 2005, diante da dificuldade de encontrar fornecedores domésticos com capacidade de produzir, em qualidade e quantidade, os itens de presentes e de design irreverentes criados pela *Imaginarium*, e confiantes na nova oportunidade de negócio, dá-se início à procura de produtos fora do Brasil. Dentro do modelo de negócio da marca, o *design* do produto é todo pensado e projetado por uma equipe de profissionais criativos na estrutura interna da empresa, e com o projeto de produto em mãos, são iniciadas as buscas e negociações com os fornecedores que possam dar vida a essas ideias – neste caso, internacionais.



O processo de *outsourcing* e importação começou a ser melhor estruturado a partir de 2007. Neste ano, 5 a 10% do portfólio de produtos da *Imaginarium* eram importados, sendo majoritariamente produtos fabricados na China. Para auxílio às demandas de *sourcing*, negociação e importação dos produtos, a empresa contava com um intermediário baseado em Hong Kong. À época, alguns problemas foram identificados na operação: a demanda de grande variedade de SKUs e baixa quantidade traziam baixo retorno financeiro ao agente, o que acabou por dificultar o processo de terceirização. Neste contexto, entendeu-se a necessidade de criação de um departamento próprio.

Deste modo, a partir de 2008, ocorreram mudanças no arranjo interno da empresa, a estruturação do setor de importação foi intensificada. É montada uma estrutura na China, ainda através de agente terceirizado, entretanto, desta vez existiam funcionários exclusivos ao atendimento de demanda da *Imaginarium*. Foi possível, através desta nova estrutura, aumentar o volume de compra. Mediante análise de estratégia da marca referente a volume, inovação e preço, uma nova meta foi estabelecida para o negócio: 25% de todos os itens do portfólio da marca deveriam ser de origem estrangeira. Contudo, em pouco tempo foi notada a limitação em relação a desenvolvimento de novos produtos, devido a lacunas na cadeia dos serviços no agente estrangeiro, como a falta de uma área própria de produto e de controle de qualidade.

Tendo em vista o cenário apresentado, optou-se, então, por abrir uma WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise – empresa totalmente estrangeira) em Shenzhen, na China, processo conduzido pelo gerente de importação da empresa. Uma WFO pode ser definida como:

Empresas totalmente estrangeiras (WFOEs) são a estrutura de negócios mais popular para empresas estrangeiras que entram na China e permitem que empresas estrangeiras estabeleçam presença no país sem a necessidade de um parceiro local. WFOEs são sociedades de responsabilidade limitada que são 100% de propriedade de investidores estrangeiros (indivíduos ou empresas) e podem se envolver em uma ampla gama de atividades comerciais, gerar lucro, faturar clientes e contratar funcionários locais e estrangeiros na China. As WFOEs estão sujeitas às mesmas leis e regulamentos que as empresas nacionais na China e são obrigadas a se registrar junto às autoridades relevantes e obter as licenças e autorizações necessárias. A configuração de um WFOE leva de 2 a 3 meses.<sup>13</sup>

Além da WFOE em Shenzhen, foi criada também uma *trading company* em Hong Kong, que é a exportadora legal dos processos. As atividades realizadas no escritório em Shenzhen para a *Imaginarium* no Brasil são: desenvolvimento de produto, controle de qualidade, logística e *sourcing*. Como aspectos desafiadores no processo de implementação

---

<sup>13</sup> REGISTRO WFOE da China, s.d. **FDI China**. Disponível em: <<https://shre.ink/lykD>>. Acesso em 10 de maio de 2023.

desta nova configuração, podem ser citados o entendimento de leis e normas chinesas, além da barreira do idioma. Logo após este projeto ser concretizado, em 2010, a entrada das mercadorias importadas passou a acontecer em portos catarinenses. Além de questões logísticas envolvidas, Santa Catarina possui alguns benefícios fiscais relativos a importações realizadas a dentro do estado, sendo relevante para empresas de varejo o diferimento do ICMS a partir do TTD (Tratamento Tributário Diferenciado), uma espécie de substituição tributária. Segundo a Secretaria da Fazenda de SC (SEF-SC), o tratamento diferenciado tem por objetivo incentivar empreendimentos de relevância socioeconômica, desde que situados no Estado. Desta forma, as vantagens da importação foram potencializadas.<sup>14</sup>

Ainda em 2010, foi realizado o primeiro pedido pela nova empresa dentro da nova estrutura da *trading* em Hong Kong e escritório operacional localizado em Shenzhen. Neste mesmo ano, a importação foi ainda mais incrementada por conta dos itens eletrônicos, um setor em que a falta de fornecimento nacional é sentida com mais força, sendo que os fabricantes chineses, em contrapartida, possuem *expertise* na área, ocupando o primeiro lugar em produção e venda de produtos eletrônicos de consumo<sup>15</sup>. Em 2011, a participação dos produtos importados no portfólio da empresa passou de 50% em representação no faturamento total, e continuou crescente ao longo dos anos, chegando a de 92% no ano de 2023, seu patamar máximo.

Tabela 1 - Percentual de SKUs importados no portfólio da Imaginarium

Ano	Quantidade de SKUs			% Importado
	Nacional	Importado	Total	
2020	84	418	502	83%
2021	100	598	698	86%
2022	121	518	639	81%
2023	47	585	632	93%

Fonte: elaborado pela autora, com base em dados fornecidos pela empresa.

<sup>14</sup> SANTA CATARINA, s.d. TTD – Tratamento tributário diferenciado – Ativo imobilizado para indústria. **Secretaria da Fazenda**. Disponível em: <[https://www.sef.sc.gov.br/servicos/assunto/90/TTD\\_-\\_Tratamento\\_Tribut%C3%A1rio\\_Diferenciado\\_-\\_Ativo\\_Imobilizado\\_para\\_Ind%C3%BAstria](https://www.sef.sc.gov.br/servicos/assunto/90/TTD_-_Tratamento_Tribut%C3%A1rio_Diferenciado_-_Ativo_Imobilizado_para_Ind%C3%BAstria)>. Acesso em 12 de maio de 2023.

<sup>15</sup> China lidera mundialmente produção e venda de aparelhos eletrônicos de consumo. **Xinhua Silk Road**, 2023. Disponível em: <<https://monitormercantil.com.br/china-lidera-mundialmente-producao-e-venda-de-aparelhos-eletronicos-de-consumo/>>. Acesso em 21 de abril de 2023.

O fornecimento de produtos a partir do mercado externo, chinês, mais especificamente, trouxe uma consequente alteração na forma como se dava a venda para os franqueados da *Imaginarium*. Passando os produtos importados a serem parte significativa do portfólio da marca, a operação de venda foi alterada: o negócio tornou-se pesado em capital de giro. Havia necessidade de cobertura através de alto estoque (em média, 4 meses), devido ao alto tempo de trânsito dos pedidos, que são transportados da China até o Brasil via modal marítimo. Além disso, o pagamento se dava de forma antecipada com os fornecedores internacionais. Isso demonstra que a empresa passou por fortes ajustes para se adequar à nova realidade de fornecimento externo de produtos.

De acordo com a gerente de produto da *Imaginarium*, o processo de internacionalização foi essencial para a estratégia de produto da marca, pois mudou completamente a “cara” da loja, trazendo um DNA próprio e inovador ao mercado brasileiro de presentes. Com produtos de alta qualidade e que encantam o público, a reputação da China como fornecedor foi se alterando ao longo dos anos. No entanto, a *Imaginarium* não se limitou à importação de produtos chineses. Após alguns anos com processo já estruturado na Ásia, a empresa buscou desenvolver produtos com fornecedores na Inglaterra, EUA, Tailândia, Índia e Paraguai, a fim de diversificar a cadeia de fornecimento. Entretanto, de acordo com a gerente, a China era mais competitiva em preço. Além disso, a distância entre estes novos fornecedores em relação ao escritório estabelecido no exterior dificultava a comunicação com estes outros países. Desta forma, optou-se pelo encerramento destas importações.

#### **4.3.2 Particularidades do negócio e WFOE como vantagem competitiva**

Como marca, à época, a *Imaginarium* destacou-se e foi pioneira em ter uma estrutura internacional tão robusta, proporcionando uma vantagem competitiva considerável no mercado nacional de presentes, estando sempre à frente quando o assunto era trazer as novidades, tendências e temáticas de fora para o mercado interno. Esta vantagem está fortemente relacionada às particularidades do produto, bem como a construção de relação com fornecedores da China, a partir do escritório em Shenzhen. Em média, por ano, são realizados pedidos com 80 a 120 fornecedores.

Uma das características dos produtores chineses do mercado de presentes e *fun design* é o MOQ (*minimal order quantity* – quantidade mínima do pedido) alto. Por outro lado, pela alta quantidade de lançamentos anuais, os pedidos da *Imaginarium* tornam-se pequenos e

variados, e além disso, os produtos exigem alta customização, devido ao desenvolvimento de *design* único. Portanto, a negociação com os fornecedores torna-se mais complexa.

Como forma de contornar esta situação, a operação na China, em conjunto com o planejamento integrado, realizado no Brasil, estabeleceu que 60 a 70% dos produtos devem ser desenvolvidos com fornecedores recorrentes (“fornecedores-chave”), a fim de garantir a rentabilidade e CMV (Custo da Mercadoria Vendida) dentro da viabilidade. Para os 30% restantes, acordou-se em deixá-los reservados para um desenvolvimento de projeto de produto com maior liberdade, ou seja, produtos inéditos, com algum diferencial e/ou fora das maiores categorias. Estes itens caracterizam-se por fazerem parte de pedidos menores, muitas vezes colocados com fabricantes nunca trabalhados, porém, garantem o tom de inovação e atratividade da marca.

A tentativa de concentração em fornecedores faz parte da construção de relacionamento com os mesmos, que trazem algumas vantagens como: prazo de pagamento flexível (essencial para compras internacionais, caracterizadas por pagamentos antecipados e que demandam alto fluxo de caixa por parte da compradora); critérios de qualidade desenvolvidos juntamente ao time da *Imaginarium*; redução do MOQ por produto e diminuição no prazo de produção.

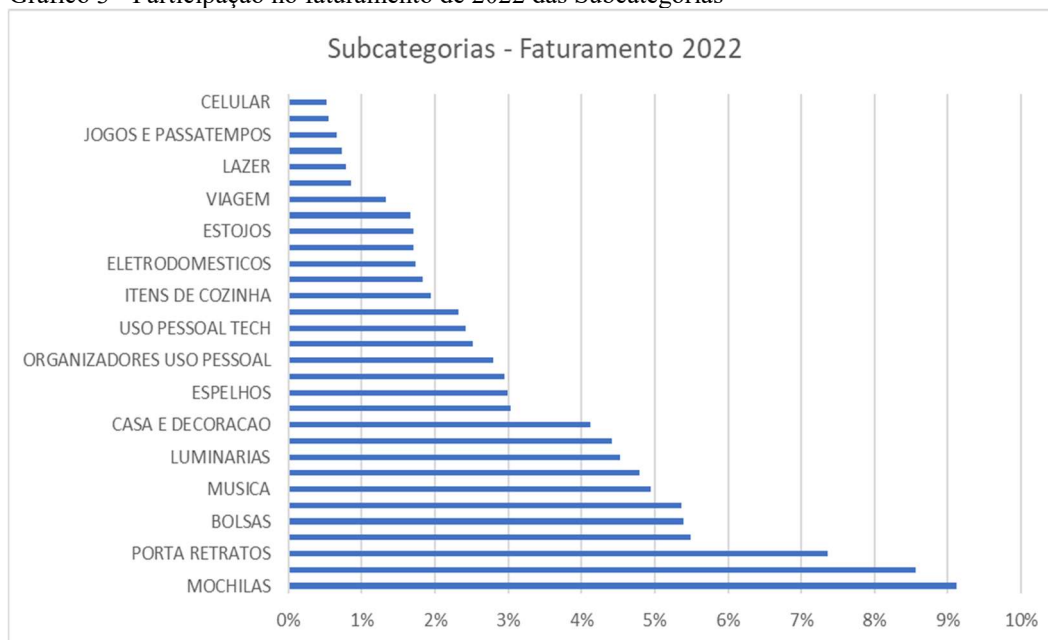
#### **4.3.3 Análise de aplicabilidade dos conceitos ao caso *Imaginarium***

A mudança na estratégia de produtos e segmentos no mercado de presentes e *fun design* trouxe um aumento expressivo, ao longo dos anos, do desenvolvimento e compra de mercadorias no mercado externo. Isso ocorreu pela oferta precária no mercado nacional de produtos dentro dos segmentos nos quais a empresa atua, sendo fatores complicadores: a capacidade de produção reduzida, gerando um problema de abastecimento e preço; e a menor técnica e falta de insumos necessários para atendimento às demandas de design da *Imaginarium*.

A partir da abertura de uma subsidiária no exterior, e intensificação de importação dos produtos, a empresa passou a contar com um mix de produtos bastante variado. No gráfico 9 (abaixo), é possível observar esta diversificação a partir da participação em faturamento das subcategorias. Os percentuais estão elencados de forma crescente, tendo como base o ano de 2022. Possuem destaque as subcategorias de mochilas, garrafas e porta-retratos. Além disso, a importação permitiu que ocorresse um investimento em itens massificados, porém avançados em termos de tecnologia e processo produtivo, o que trouxe a possibilidade da inclusão de

inovação e multifuncionalidade ao produto. Por exemplo, canecas que, para além da função de recipientes, mudam de cor em contato com temperatura diferente.

Gráfico 3 - Participação no faturamento de 2022 das Subcategorias



Fonte: elaborado pela autora, com base em dados fornecidos pela empresa.

É possível identificar lacunas nos conceitos tradicionais de internacionalização para explicar o caso da empresa *Imaginarium*. O contexto histórico e econômico, além do modelo de negócio da empresa, pode ser considerado um fator fundamental para esta dificuldade de enquadramento. A marca nasceu nos anos 90, o que faz com que esteja inserida num mercado altamente globalizado e de forte concorrência, sendo sua estratégia de produto fator que demandou a busca pela criação da subsidiária no exterior.

Em relação às teorias de abordagem econômica, mais especificamente a Teoria do Ciclo de produto de Vernon (1966), as diferenças relativas a aspectos históricos ficam evidentes, visto esta ser uma construção teórica fruto do pós-guerra, tomando como base as empresas estadunidenses. A teoria tem como foco a internacionalização da produção, por meio da exportação em estágios iniciais, e IDE em estágios mais avançados do ciclo.

Em relação aos aspectos da teoria que podem ser aplicados ao caso apresentado por este trabalho, estão as fases de introdução e maturação do produto. Na fase de introdução, conforme explicitado na seção de Histórico (4.3.1), a produção é terceirizada para produtores nacionais, e passa por aprovação do público-alvo da *Imaginarium*, que pode ser averiguada pelo forte crescimento da sua rede. Entretanto, a falta de fornecedores domésticos que atendam às

especificações de produto da marca, que envolvem a evolução da estratégia de produto da mesma e expansão da empresa, acaba por levá-la a busca de fornecedores externos. Esta busca pode estar relacionada ao estágio mais avançado da teoria, onde aspectos como custo e eficiência são avaliados na internacionalização da produção. Todavia, a construção de Vernon (1966) pressupõe que o produto é criado e produzido pela mesma empresa, excluindo a terceirização da produção. Além disso, a China, origem dos fornecedores da *Imaginarium*, é um país de renda maior que a do Brasil.

No caso da teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1988) e as vantagens elencadas, as vantagens de propriedade estão presentes no caso da *Imaginarium*, devido a ativos intangíveis. O processo de criação de produtos, *design*, o reconhecimento da marca no mercado doméstico, além do *know how* no desenvolvimento de fornecedores nacionais e internacionais são alguns destes ativos. Todavia, os produtos da marca foram desenvolvidos procurando atender ao mercado doméstico, ou seja, não seriam internacionalmente competitivos.

As vantagens de localização referem-se àquelas relacionadas à determinadas regiões, como custo e eficiência. No caso da empresa estudada, a vantagem de produzir na China está fortemente ligada a oferta de fornecedores capacitados para a produção do segmento da marca, conseguindo chegar no padrão preço, estética e volume requisitados. Além disso, a alta capacidade de produção torna a operação financeiramente atrativa.

Com a abertura da subsidiária da empresa na China, através do programa WFOE, busca-se internalizar algumas das atividades relacionadas à produção e importação de produtos oriundos do exterior, como desenvolvimento, negociação, logística e qualidade. Além disso, dado o estabelecimento de uma presença internacional, é possível a criação de um relacionamento efetivo com os fornecedores. Através da obtenção das três vantagens mencionadas, busca-se pelo investimento direto externo (IDE), no entanto, de acordo com a teoria, esta internalização estaria ligada à produção realizada pela própria empresa, não se aplicando ao caso da *Imaginarium*.

Em relação ao Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), é possível identificar, no caso da *Imaginarium*, um gradual conhecimento a respeito do mercado chinês, a partir de análise de seu histórico. Primeiro, compromete-se com menores recursos no desenvolvimento de produtos no exterior, via contratação de um agente para operacionalizar este processo. Conforme adquire conhecimento deste mercado, opta-se pelo investimento na criação de uma subsidiária no exterior. O modelo descreve o processo de internacionalização como gradual e dependente do alto conhecimento do mercado estrangeiro. Além disso, a empresa avalia a

criação do escritório na China como uma forma de minimizar os efeitos da distância psíquica, imposta pela localização da origem dos produtos, bem como a língua deste país. Entretanto, a opção por uma produção terceirizada, torna o modelo limitado para o entendimento do caso abordado.

A empresa de análise se encaixa em alguns dos aspectos elencados como comuns para a caracterização de uma empresa *born global*. A fundação da *Imaginarium* ocorreu após os anos 1990, mais precisamente, em 1991 (1). O tempo para o início de atividades no exterior foi de 14 anos (2), e atualmente, 92% dos produtos vendidos para a rede, são desenvolvidos na China (3). Além disso, a abertura do escritório no exterior, deu-se devido a restrições no mercado doméstico, já que na busca por expansão e lucratividade da companhia, foi notado que os produtores nacionais não seriam capazes de suprir a demanda da empresa. Contudo, não obedece ao 4º ponto comum elencado como característica comum das EBGs, relativo a entrada em múltiplos mercados, visto que a produção é realizada na China, com auxílio operacional da subsidiária, inserida no mesmo local.

O fluxo por Trent e Monczka (2005) ilustra a evolução da operação de compras de uma empresa, iniciando por fornecimento doméstico, passando por compras internacionais, chegando ao *global sourcing*, que segundo os autores, requer uma integração de estratégias em diferentes localidades do mundo e entre setores estratégicos da companhia (apud COHEN; MEIRA, 2016). Esta evolução pode ser aplicada ao caso da *Imaginarium*, que passa realizar importações (compras internacionais) de produtos devido à falta de fornecedores domésticos que atendam a sua demanda, e na busca de competitividade e expansão, e para o aprofundamento da eficiência em relação a preço e qualidade, passa para os níveis de *global sourcing*, com operação integrada entre setores estratégicos da China e do Brasil. Contudo, a estratégia de GS faz parte de um modo de entrada que requer menos comprometimento de recursos quando comparado ao investimento direto externo (IDE), que foi adotado pela empresa quando aberta a subsidiária no exterior.

Tendo em vista o exposto acima, que diz respeito à relação a aplicabilidade e lacunas das teorias e definições explicitadas no referencial teórico para o caso de internacionalização abordado neste trabalho, é possível notar que todas são atravessadas por limitações que dizem respeito, majoritariamente, ao *outsourcing* realizado pela *Imaginarium*. A classificação de tipos de *outsourcing* é realizada pela OMC (2005), considerando dois critérios principais: controle da firma e localização. No caso da empresa em questão, são identificados dois tipos de *outsourcing* ao longo de seu processo de internacionalização: o *outsourcing offshore*

(*offshoring*), onde o deslocamento do fornecimento ocorre a partir de uma empresa não subsidiária (critério de controle), localizada no exterior (critério de localização); e o *outsourcing offshore* cativo (*offshoring* cativo), situação na qual os fornecedores externos são obtidos através de subsidiária, localizada no mercado externo.

Ocorre inicialmente, no caso da *Imaginarium*, a negociação e desenvolvimento de produtos com fornecedores terceiros, através da terceirização destes serviços por um agente externo, parceiro não controlado pela firma, sendo estas atividades estabelecidas por meio de contrato. Neste caso, podemos classificar a terceirização como *outsourcing offshore* (*offshoring*). Em dado momento, o processo torna-se mais lento e menos rentável, devido à particularidade de produto da marca, que exigia grande variedade de itens com baixo volume, gerando baixo retorno financeiro a este parceiro.

Desta forma, a terceirização de negociação e desenvolvimento com o parceiro terceirizado são encerradas, à procura de uma operação mais eficiente. Buscou-se, através de abertura de subsidiária na China, acesso mais direto aos fornecedores, a fim de obter negociação mais assertiva com os mesmos, com foco de redução de tempo de produção, quantia mínima por pedido, maior customização, dentre outras vantagens. Através da classificação da OMC (2005) esta forma de terceirização pode ser identificada como *outsourcing offshore* cativo (*offshoring* cativo). Desta forma, é observado que a empresa ganha uma vantagem competitiva por meio de sua operação única, com ganhos em lucratividade e capacidade de expansão.

#### 4.3.4 Perspectivas

Conforme apresentado, a *Imaginarium* passou a comprar de fornecedores estrangeiros em meados dos anos 2000, mais precisamente chineses, devido à baixa oferta ou até mesmo inexistência de produtos de valor agregado do segmento de presentes e *fun design* no Brasil. Esta busca no mercado externo foi impulsionada pela já elevada globalização, que gera interdependência e conseqüentemente, integração entre os mercados, aspectos ilustrados pela taxa superior de crescimento das exportações em relação ao PIB global entre 1973 a 2006. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2012).

O Brasil vem aprofundando a importação de bens de consumo duráveis ao longo dos anos. Cano (2012) aponta como razões a valorização do real frente ao dólar e à abertura comercial. Argumenta, ainda, para o fato de que economias como a China, estão desenvolvendo políticas agressivas para o mercado externo, referente a produtos manufaturados (CANO,



2012). De acordo com Nonnenberg, Lima e Bispo (2021), a China está estabelecendo, desde meados da década de 2000, indústrias de alto valor tecnológico, baseadas em empresas e tecnologias domésticas. Deste modo, o país estaria caminhando rumo a independência deste setor em relação aos demais países, produzindo o conhecimento, e componentes, peças e partes (NONNENBERG; LIMA; BISPO, 2021).

A pandemia do COVID-19 trouxe à tona a fragilidade da cadeia global de suprimentos, desde a escassez de insumos e matérias-primas, passando por dificuldades na produção e transporte de carga, devido aos *lockdowns*. Segundo Sampaio et al. (2021), a dependência de fornecedores externos representou alto risco para as empresas de diferentes setores. Não foi diferente para a *Imaginarium*, considerando a participação majoritária de produtos oriundos da China de seu mix de produtos. Atrasos na entrada das mercadorias previstas pelo planejamento da empresa, causado tanto pela interrupção do processo produtivo na origem<sup>16</sup>, quanto por escassez no transporte internacional; priorização, por parte de produtores chineses, de produção de itens essenciais e de saúde; incertezas quanto à demanda de consumo são alguns dos principais problemas relativos à pandemia de Covid-19 na empresa.

Outro fator impulsionado pelo evento da Covid-19, o aumento expressivo de vendas *online* de gigantes de varejo estrangeiras, como *Shein* e *Aliexpress*, representam desafios ao varejo do Brasil, não sendo diferente para a *Imaginarium*. Neste sentido, o grande volume de produção e capacidade de atendimento ao enorme público, tornam o ganho de escala uma realidade. Estas plataformas também entram como competidoras nos segmentos de presentes e *fun design*, dada a discrepância dos preços praticados em relação a seus concorrentes nacionais, o que acaba por ser um atrativo ao consumidor final. De acordo com o portal NEO FEED (2022), esta diferença entre os preços dá-se através de práticas consideradas desleais pelos varejistas brasileiros. A sonegação de impostos via simulação de envio por pessoa física, a extração de imagens de sites de varejistas concorrentes<sup>17</sup>, podem ser citados como exemplos. Tendo isto em vista, o governo federal, através do Ministério da Fazenda, pretende combater a sonegação, buscando uma “isonomia de concorrência”<sup>18</sup> às empresas e consumidores brasileiros, algo que, dado o cenário apresentado, poderia trazer benefícios para a empresa.

<sup>16</sup>DYNIEWICZ; PEREIRA; Com novo *lockdown*, China trava cadeia global de produtos. **TERRA**, 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/com-novo-lockdown-china-trava-cadeia-global-de-produtos,4b7c4e4de691f7c47f4de67c2069a19f8p7vt1eu.html>>. Acesso em 04 de abril de 2023.

<sup>17</sup>SAMBRANA, Carlos. No varejo, a guerra continua. E as práticas nada usuais da Shein sob lupa. **NEOFEED**, 2023. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/negocios/no-varejo-a-guerra-continua-e-as-praticas-nada-usuais-da-shein-sob-lupa/>>. Acesso em 01 de junho de 2023.

<sup>18</sup>GOVERNO quer combater ‘concorrência desleal’, diz Haddad sobre taxar Shein, AliExpress e Shopee. **Inteligência Financeira**, 2023. Disponível em:

Em relação à forte dependência do mercado chinês, segundo o informado pela gerente de produtos do segmento de presentes trabalhado pela *Imaginarium*, atualmente não há perspectiva para a viabilização de produtos fora deste mercado, tendo em vista a estrutura interna da empresa, além do tipo de produto do segmento trabalhado pela marca, tendo em vista a necessidade de métodos de fabricação diferenciados e atendimento aos requisitos estabelecidos pela marca referentes a *design* e qualidade.

## 5 CONCLUSÃO

Buscou-se, através deste trabalho, avaliar a importância de uma internacionalização a partir a estratégia de *outsourcing* para o sucesso de uma empresa no setor de presentes e *fun design*. Para isto, realizou-se revisão das análises teóricas e conceitos do campo da internacionalização de empresas. Além disso, descreveu-se a a estratégia de negócio, de produto, e histórico da internacionalização da empresa. Por fim, foram relacionados às abordagens teóricas trazidas pelo trabalho, com o caso de internacionalização da empresa *Imaginarium*, apresentando pontos de convergência e testando a aplicabilidade das teorias e conceitos desenvolvidos por estudiosos do campo. Em termos metodológicos, foram utilizadas entrevistas concedidas por diretores e gestores da companhia; coleta de dados a partir do sistema da mesma; consultas a *websites* e veículos de notícias; além de pesquisa bibliográfica realizadas em fontes primárias e secundárias.

Em termos dos principais resultados alcançados na caracterização do processo de internacionalização da empresa deve-se destacar a grande ênfase no modo de entrada via *outsourcing*, em que a empresa privilegia o acesso a fornecedores estrangeiros, por meio de uma criação de uma subsidiária no exterior, responsável pelo desenvolvimento, negociação, qualidade e logística dos produtos posteriormente importados.

Ao longo deste trabalho, buscou-se revisar teorias e conceitos relativos a internacionalização de empresas. Primeiramente, foram abordadas as teorias tradicionais, onde foram abarcadas representações das teorias de cunho econômico e de cunho comportamental. Posteriormente, demais conceitos referentes à entrada em mercados estrangeiros foram apresentados, relacionados ao contexto de liberalização econômica e abertura comercial em que a empresa está inserida.

A Teoria do Ciclo do Produto possui alguns pontos de aproximação com a história da internacionalização da *Imaginarium*, como por exemplo a avaliação do produto pelos consumidores, e a busca pela alternativa de custo e produção de larga escala na China. No entanto, esta teoria não compreende a terceirização de produção. Quanto ao Paradigma Eclético, nota-se que a empresa possui vantagens de propriedade (ativos intangíveis, como a marca e o design), vantagens de localização, a partir da abertura da subsidiária no exterior para obter vantagens de escala de produção e custo, além de acesso a fornecedores capacitados. Quanto às vantagens de internalização, a empresa acaba por internalizar as atividades anteriormente realizadas pelos agentes na China, no entanto, no ciclo de produto, estas vantagens estariam

ligadas à produção realizada pela própria empresa, não se aplicando ao caso da *Imaginarium*. A empresa absorve gradual conhecimento a respeito do mercado chinês, a partir da operação de desenvolvimento de produtos com agente e posterior abertura de subsidiária no local. Neste sentido, aproxima-se do Modelo de Uppsala; no entanto, afasta-se a partir do entendimento de que o estágio último da internacionalização seria a instalação de unidades produtivas no exterior.

Conclui-se que a *Imaginarium* possui uma estratégia de internacionalização que concilia um produto diferenciado e customizado ao acesso de insumos e fornecedores que tenham a possibilidade de ofertar tais produtos um a preço competitivo, confirmando também uma estratégia de baixo custo. Isto ocorre por meio da instalação de uma subsidiária na China, responsável por gerenciar os processos relacionados ao desenvolvimento de produto. Esta forma de operação é descrita, a partir da classificação realizada pela OMC (2005) de *outsourcing offshore cativo*, onde fornecedores externos são adquiridos através de uma subsidiária localizada no mercado externo.

Desta forma, o sucesso da empresa *Imaginarium* pode estar associado ao produto diferenciado, *design* e marca própria, juntamente ao acesso a produtos que apresentam claras vantagens de custo. A partir do estabelecimento de uma subsidiária na China, responsável pela negociação e áreas de desenvolvimento de produto, a empresa conta com uma aproximação de fornecedores especializados, com capacidade de produção em larga escala e que ofertam alta customização aos produtos diversos do segmento de presentes e *fun design*. Apesar disso, a dependência dos fornecedores chineses no contexto da pandemia de Covid-19 apresentou um enorme desafio à operação, onde busca-se, ainda sem sucesso, por alternativas no mercado, capazes de trazer o mesmo grau de rentabilidade e satisfação ao consumidor final.

## REFERÊNCIAS

- ALÉM da imaginação. **IstoÉ Dinheiro**, 2011. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/alem-da-imaginacao/>>. Acesso em 25 de abril de 2023.
- ALEXANDROVA, M. **International Outsourcing: Incentives, benefits, and risks for the companies in SEE countries**. Department of Management: Sofia, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/MatildaAlexandrova/publication/315130670\\_INTERNATIONAL\\_OUTSOURCING\\_INCENTIVES\\_BENEFITS\\_AND\\_RISKS\\_FOR\\_THE\\_COMPANIES\\_IN\\_SEE\\_COUNTRIES/links/58cbd82f458515b6361d5ec6/INTERNATIONAL-OUTSOURCING-INCENTIVES-BENEFITS-AND-RISKS-FOR-THE-COMPANIES-IN-SEE-COUNTRIES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/MatildaAlexandrova/publication/315130670_INTERNATIONAL_OUTSOURCING_INCENTIVES_BENEFITS_AND_RISKS_FOR_THE_COMPANIES_IN_SEE_COUNTRIES/links/58cbd82f458515b6361d5ec6/INTERNATIONAL-OUTSOURCING-INCENTIVES-BENEFITS-AND-RISKS-FOR-THE-COMPANIES-IN-SEE-COUNTRIES.pdf)>. Acesso em 08 de maio de 2023.
- ANDERSEN, P.; AHMAD, Z. S.; CHAN, M. W. REVISITING THE THEORIES OF INTERNATIONALIZATION AND FOREIGN MARKET ENTRY MODE: A CRITICAL REVIEW. **International Journal of Business and Commerce**. Vol. 4, No.01, p. 37-86, Sep. 2014.
- AVERBUG, André. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Org.). **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999. p. 43-82.
- <sup>1</sup>BREAKING: Lojas Americanas compra as redes Imaginarium e Puket. *Brazil Journal*, 2021. Disponível em: <<https://braziljournal.com/lojas-americanas-compra-as-redes-imaginarius-e-puket/>> Acesso em 22 de abril de 2023.
- CANO, W. A desindustrialização no Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 21, n. spe, p. 831-851, dez. 2012.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International business: strategy, management, and the new realities**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- China lidera mundialmente produção e venda de aparelhos eletrônicos de consumo. **Xinhua Silk Road**, 2023. Disponível em: <<https://monitormercantil.com.br/china-lidera-mundialmente-producao-e-venda-de-aparelhos-eletronicos-de-consumo/>>. Acesso em 21 de abril de 2023.
- COHEN, E. D.; MEIRA, F. O processo de Global Sourcing e seus impactos no departamento de compras - um estudo de caso. **Anais do Enangrad**, Campinas: 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/321110180\\_O\\_processo\\_de\\_Global\\_Sourcing\\_e\\_seus\\_impactos\\_no\\_departamento\\_de\\_compras\\_-\\_um\\_estudo\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/321110180_O_processo_de_Global_Sourcing_e_seus_impactos_no_departamento_de_compras_-_um_estudo_de_caso)>. Acesso em 21 de abril de 2023.
- Costa, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE.BR [online]**. 2017, v. 15, n. 4, pp. 960-973. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154072>>. Acesso em 30 de março de 2022.

DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira.** 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Universidade do Porto, 2007.

DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global:** estudo do setor de software no Brasil. Tese de doutorado. Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

Dib, L. A., Rocha, A., & Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, 8(3), P. 233-253

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, [s.i], p. 1-31. jun. 1988.

DYNIWICZ; PEREIRA; Com novo *lockdown*, China trava cadeia global de produtos. **TERRA**, 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/coronavirus/com-novo-lockdown-china-trava-cadeia-global-de-produtos,4b7c4e4de691f7c47f4de67c2069a19f8p7vt1eu.html>>. Acesso em 04 de abril de 2023.

FREITAS, A. G. **A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE ALTA TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE CASO DA NANOVETORES S.A.** 2016. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Centro Sócioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/168404>>. Acesso em: 08 de abril de 2023.

FUNDO Squadra compra 100% da Imaginarium. **Consumidor Moderno**, 2015. Disponível em: <<https://consumidormoderno.com.br/2015/06/19/fundo-squadra-compra-100-da-imaginarium/>>. Acesso em 22 de abril de 2023.

GOVERNO quer combater ‘concorrência desleal’, diz Haddad sobre taxar Shein, AliExpress e Shopee. **Inteligência Financeira**, 2023. Disponível em: <<https://inteligenciafinanceira.com.br/saiba/politica/governo-combater-haddad-shein-aliexpress-shopee/>>. Acesso em 12 de abril de 2023.

HAMZA, A.; ZULFIQAR, S. **Challenges to Born Global SMEs.** Umeå: Umeå School of Business, 2011. Disponível em: <<http://www.diva.portal.org/smash/get/diva2:445058/FULLTEXT01.pdfA>> Acesso em 01 de junho de 2023.

**IMAGINARIUM na Medida**, s.d. Disponível em: <<https://lojista.imaginariumnamedida.com.br/bem-vindo-a-imaginarium>>. Acesso em 20 de abril de 2023.

IMAGINARIUM. **Portal do Franchising (ABF)**, 2023. Disponível em: <<https://franquias.portaldofranchising.com.br/franquia-imaginarium-decoracao-e-presentes/>>. Acesso em 16 de abril de 2023.

Ishizaka, A. et al.. Outsourcing and offshoring decision making, **International Journal of Production Research**, 2019. Disponível em: <

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2019.1603698>> Acesso em 05 de maio de 2023.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Stockholm, v. 8 n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/254397?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/254397?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 15 de março de 2023.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of management studies**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 305-323, out. 1975. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>>. Acesso em: 10 março 2022.

Madsen, T.K. and Servais, P. (1997) The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? **International Business Review**, vol. 6, no, 6, p 561-583..

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals – an evolutionary process?** Proceedings of the fourth CIMAR Symposium. San Diego, California, 1997.

MARIANO, Ari Melo et al. Fatores-chave para o sucesso das born global: comparação entre a teoria e a prática. Universidade de Relações Internacionais, Brasília, p. 89-102, 1 jan 2016.

Disponível em:

<<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjO8tr28KfiAhWOK7kGHaITCZEqfjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.publicacoesacademicas.uniceub.br%2Frelacoesinternacionais%2Farticle%2Fdownload%2F3996%2F3081&usg=AOvVaw3kmdgb4jC0rpWAATAIifRt>>. Acesso em 19 de maio de 2023..

MARQUES, Karina. Setor de franquias cresce 14,3% com faturamento de R\$ 211,4 bi em 2022. **CULTURA UOL**, 2023. Disponível em:

<[https://cultura.uol.com.br/noticias/57251\\_setor-de-franquias-cresce-143-com-faturamento-de-r-2114-bi-em-2022.html](https://cultura.uol.com.br/noticias/57251_setor-de-franquias-cresce-143-com-faturamento-de-r-2114-bi-em-2022.html)>. Acesso em 01 de maio de 2023.

MUNDO DAS MARCAS. Imaginarium. 2011. Escrito por Kadu Dias. Disponível em: <<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/09/imaginarium-imaginou-gente-tambm.html>> Acesso em 05 de maio de 2023.

NONNENBERG, M; LIMA, U.; BISPO, S. **Políticas Industriais na China nos últimos 30 anos**. Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2021. Disponível em: <[https://portalantigo.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/pubpreliminar/211213\\_pub\\_preli\\_minar\\_nt\\_dinte\\_politicas\\_industriais\\_china\\_nos\\_ultimos\\_30\\_anos.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/pubpreliminar/211213_pub_preli_minar_nt_dinte_politicas_industriais_china_nos_ultimos_30_anos.pdf)>. Acesso em 08 de junho de 2023.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994. Disponível em: <[https://www.aib.world/wpcontent/uploads/2019/03/OviattMcDougall1994\\_Article\\_TowardATheryOfInternationalNe.pdf](https://www.aib.world/wpcontent/uploads/2019/03/OviattMcDougall1994_Article_TowardATheryOfInternationalNe.pdf)>. Acesso em: 20 de maio de 2023.

PESSOA, E.; MARTINS, M.. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 307–329, maio de 2007.

REGISTRO WFOE da China, s.d. **FDI China**. Disponível em: <<https://shre.ink/lykD>>. Acesso em 10 de maio de 2023.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M.. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 6, p. 866–888, nov. 2012.

RIBEIRO, F. F.; PIMENTEL, J. E. EMPRESAS BORN GLOBALS BRASILEIRAS: A INFLUÊNCIA DO PERFIL DO EMPREENDEDOR E DA LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA. **Caderno de Administração**, v. 5 n. 1, 2011.

ROOT, F. R. Entry Strategies for the international Markets. New York: **Lexington Books**, 1994.

SAMBRANA, Carlos. No varejo, a guerra continua. E as práticas nada usuais da Shein sob lupa. **NEOFEED**, 2023. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/negocios/no-varejo-a-guerra-continua-e-as-praticas-nada-usuais-da-shein-sob-lupa/>>. Acesso em 01 de junho de 2023.

SAMPAIO, Joelson Oliveira et al. **Análise das mudanças nas cadeias internacionais de produção e potenciais impactos para o Brasil**. São Paulo: FGV-EAESP:2021. 99 p. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/33392>>. Acesso em 02 de junho de 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria da Fazenda. TTD – Tratamento tributário diferenciado – Ativo imobilizado para indústria. **SEF SC**. Disponível em: <[https://www.sef.sc.gov.br/servicos/assunto/90/TTD\\_\\_Tratamento\\_Tribut%C3%A1rio\\_Diferenciado\\_-\\_Ativo\\_Imobilizado\\_para\\_Ind%C3%BAstria](https://www.sef.sc.gov.br/servicos/assunto/90/TTD__Tratamento_Tribut%C3%A1rio_Diferenciado_-_Ativo_Imobilizado_para_Ind%C3%BAstria)>. Acesso em 12 de maio de 2023.

SANTANA, Marcos. *Imaginarium* nasceu na busca de casal por qualidade de vida. **Terra**, 2014. Disponível em: <<https://acesse.one/KaYk4>>. Acesso em 23 de abril de 2023.

SANTANA, Marcos. O segredo da decoração criativa. **Varejo S/A**, 2018. Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/o-segredo-da-decoracao-divertida/>>. Acesso em: 21 de Abril de 2023.

SEBRAE, s.d. **Ficha técnica: Franquia/Franqueado/Franqueador**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)>. Acesso em 20 de abril de 2023.

SILVA, D. R. M.. EMPRESAS BORN GLOBALS BRASILEIRAS: Internacionalização Born Global: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais. **Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos**, 2011.

SOMJAI, Sudawan. Advantages and disadvantages of outsourcing. **The Business and Management Review**, v. 9 n. 1, p. 157-160, jul. 2017.

SOUZA, E. C. L. de; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p.103-118, 1 ago. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p103>>. Acesso em: 2 de abril de 2023.



SOUZA, E. C. L. DE; FENILI, R. R. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E AGENDA DE PESQUISA. **REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**, FLORIANÓPOLIS, V. 14, N. 33, P.103-118, 1 AGO. 2012. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://DX.DOI.ORG/10.5007/2175-8077.2012V14N33P103](http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012V14N33P103)>. ACESSO EM: 02 DE MAIO DE 2023.

TEIXEIRA, A. S. S. **Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil**. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) – Escola de Economia e Gestão, Universidade de Minho. Braga, 2014.

TRENT, R. J.; MONCZKA, R. M. Achieving excellence in Global Sourcing. **Sloan management review**, v. 47, nº 1, p.24-32, Fall 2005.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80 (2), p. 190-207, mai. 1966. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1880689>>. Acesso em: 15 de junho de 2022.

VIEIRA, C. S.; BRITO, A. F.; LOPES, L. Internacionalização de empresas através do offshoring de serviços de tecnologia de informação – Conceitos, benefícios e riscos. *In*: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, São Paulo. **Anais**. São Paulo: PUC/SP, 2011.

WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). World Trade Report 2005, III Thematic Essays. Geneva: 2005, p. 267.

ZHANG, L. SCHIMANZKI, S. CADEIAS GLOBAIS DE VALOR E OS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. **Boletim de Economia e Política Internacional**. BEPI, n.18, Set./Dez. 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5322/1/BEPI\\_n18\\_Cadeias.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5322/1/BEPI_n18_Cadeias.pdf)>. Acesso em: 29 de Junho de 2023.

ZUCHELLA, Antonella. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the italian case. **Proceedings of the European International Business Academy**: Atenas, Grécia, 28, 2002. Disponível em: <[https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/f/f0/Estrategia\\_internacionalizacion\\_4-00.pdf](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/f/f0/Estrategia_internacionalizacion_4-00.pdf)> Acesso em 07 de maio de 2023.