

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
E  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE TROYES  
CHAMPAGNE SCHOOL OF MANAGEMENT

MARCO MACHADO BURTET

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE TRÊS EMPRESAS DE MÉDIO  
PORTE DO SETOR COUREIRO CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
E  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE TROYES  
CHAMPAGNE SCHOOL OF MANAGEMENT

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARCO MACHADO BURTET

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE TRÊS EMPRESAS DE MÉDIO  
PORTE DO SETOR COUREIRO CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS

Monografia de Conclusão do Curso *MBA International Affairs* apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2010

MARCO MACHADO BURTET

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE TRÊS EMPRESAS DE MÉDIO  
PORTE DO SETOR COUREIRO CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS

Monografia de Conclusão do Curso *MBA International Affairs* apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

COMISSÃO EXAMINADORA

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Prof. Dr. Walter Meucci Nique

---

Prof. \_\_\_\_\_

---

Prof. \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço à minha mãe, por todo seu carinho, zelo e preocupação.*

*À Fabiane, que surgiu em minha vida ao longo do período deste curso e soube dar o incentivo necessário, sempre apoiando e estando presente, mesmo quando estávamos distantes.*

*À minha turma deste MBA, que acabou sendo muito mais do que um grupo de colegas e sim um grupo de amigos que, unidos suportaram todas as dificuldades, e não foram poucas, e deram apoio uns aos outros nos momentos de angústia, saudade de casa e preocupações.*

*Especialmente ao meu avô, César, que sempre foi um pai para mim e que sempre será muito bem lembrado em toda a trajetória da minha vida. Obrigado por todo amor, apoio e suporte, sempre.*

*Às empresas que fizeram parte deste estudo, por terem aceitado participar e terem dedicado seu tempo para a realização do mesmo.*

*E, também ao professor Walter Nique por toda a orientação e tempo a mim dedicado.*

## RESUMO

BURTET, Marco Machado. **Estratégias de Internacionalização de três empresas de médio porte do setor coureiro calçadista do Vale do Rio dos Sinos**. 2010. Monografia de conclusão do cursos MBA *International Affairs* – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre, RS, Brasil) e École Supérieure de Commerce de Troyes (Troyes, França).

Este trabalho busca mostrar como três empresas do setor coureiro calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, realizaram seus processos de internacionalização e como elas adotam estas estratégias nos dias de hoje. O setor coureiro-calçadista tem um importante espaço no comércio internacional brasileiro, fazendo com que o Brasil seja um dos principais produtores e exportadores de calçados no mundo e o Estado do Rio Grande do Sul é o principal responsável por essa importante cadeia produtiva. Trata-se esse estudo de uma pesquisa qualitativa e o método de coleta de dados utilizado foi o estudo de casos múltiplos. Foi possível identificar que as empresas adentraram no comércio internacional para atender à forte demanda dos mercados externos. No momento das primeiras exportações as empresas não estavam devidamente preparadas para esse desafio, porém, nos dias de hoje, têm alto padrão de qualidade, tecnologia de produção e mão-de-obra qualificada, o que faz com que os produtos da região venham a ter um custo médio consideravelmente mais alto que a média nacional e mundial.

**Palavras-Chave:** Calçados, Internacionalização de Empresas, Setor Coureiro-Calçadista, Vale do Rio dos Sinos.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Histórico das Exportações Brasileiras em US\$.....	42
Gráfico 2 - Histórico das Exportações Brasileiras em Pares .....	42
Gráfico 3 - Distribuição da Produção Brasileira pro Região.....	46
Gráfico 4 – Produção, Importação, Exportação e Consumo por Continente .....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção Brasileira de Calçados e Consumo Aparente .....	43
Tabela 2 - Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estados .....	44
Tabela 3 - Exportações Brasileiras de Calçados por Estado.....	45
Tabela 4 - Balança Comercial Brasileira de Calçados.....	46
Tabela 5 - Importação Brasileira de Calçados .....	47
Tabela 6 - Os Dez Principais Destinos de Calçados Brasileiros .....	48
Tabela 7 - Principais Produtores, Importadores, Exportadores e Consumidores em Nível Mundial .....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados das empresas entrevistadas .....	52
Quadro 2 - Estratégias utilizadas no momento da inserção no mercado internacional.....	53
Quadro 3 - Estratégias utilizadas atualmente .....	55
Quadro 4 - Estrutura das empresas para a exportação .....	57
Quadro 5 - Influências culturais.....	60



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	19
2.2 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL .....	23
2.2.1 <i>Exportação</i> .....	25
2.2.1.1 <i>Exportação Indireta</i> .....	26
2.2.1.2 <i>Exportação Direta</i> .....	28
2.2.2 <i>Licenciamento</i> .....	28
2.2.3 <i>Franchising</i> .....	29
2.2.4 <i>Joint Ventures</i> .....	30
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>33</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E UNIDADE DE ANÁLISE .....	34
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	35
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
<b>4 PANORAMA DO SETOR CALÇADISTA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....</b>	<b>38</b>
4.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SETOR NO BRASIL E NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	41
4.2 MERCADO CALÇADISTA MUNDIAL .....	48
<b>5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>51</b>
5.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS .....	51
5.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS .....	53
5.2.1 <i>A estruturação para exportação das empresas do setor Calçadista do Vale do Rio dos Sinos</i> .....	57
5.2.2 <i>A influência dos aspectos culturais na decisão de se internacionalizar</i> .....	59
5.2.3 <i>A utilização do Cluster do Vale do Rio dos Sinos na produção de calçados</i> .....	61
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>69</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do processo de globalização mundial, a busca por novos mercados consumidores tem sido um objetivo em comum das empresas.

A procura por oportunidades em mercados internacionais tornou-se fator crucial para as empresas que buscam ganhar e manter uma vantagem competitiva tanto no mercado local, como no mercado estrangeiro. (ANGONESI, 2005)

No setor Coureiro-Calçadista não tem sido diferente.

A necessidade de buscar novos mercados e vender os calçados produzidos na Região do Vale do Rio dos Sinos surgiu no início da década de 1960 com as primeiras vendas para os Estados Unidos das Sandálias Franciscanas.

Novos mercados foram se abrindo no exterior e o setor prosperou a ponto de nas últimas décadas, os calçados brasileiros terem sido um dos mais destacados mundialmente.

De acordo com a ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias Calçadistas), os embarques para o exterior vêm crescendo anualmente para mais de uma centena de países e isso confirma a capacitação do setor para atuar nos mercados estrangeiros.

O presente estudo tem a intenção de apresentar as formas como empresas do setor iniciaram seus processos de internacionalização e as conseqüências deste processo nos seus resultados atuais.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: neste capítulo, serão abordados a delimitação do tema, a definição do problema, os objetivos que pretendem ser atendidos com a realização desta pesquisa e, também, a justificativa para a elaboração deste trabalho.

No segundo capítulo serão abordados os temas referentes à revisão bibliográfica, onde estarão definidos os principais conceitos sobre a internacionalização de empresas.

A seguir, no terceiro capítulo, será exposto o método utilizado durante esta pesquisa. Esta seção identifica o delineamento de pesquisa, a área e a unidade de análise do estudo, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise dos dados e as limitações do método.

No quarto capítulo, será apresentado um panorama referente ao setor estudado, identificando as principais características do mesmo.

No capítulo seguinte, serão efetuadas as análises dos dados pesquisados e posteriormente, no capítulo seis, serão apresentadas as considerações finais do estudo, incluindo as limitações do mesmo e sugestões para novas pesquisas.

## 1.1 Delimitação do Tema

Uma resposta aos novos desafios impostos pelas recentes e profundas transformações na economia e no comércio internacional é assim que é definido segundo Goulart, Brasil e Arruda (1996), o desenvolvimento do processo de internacionalização de empresas. Entre estes desafios estão incluídos o rápido crescimento do mercado financeiro mundial, a desregulamentação das economias e a criação de novas tecnologias e da unificação de espaços regionais.

Devido à necessidade de grande comprometimento das organizações com os novos mercados que estão sendo abertos, incluindo a criação de estruturas fora do país sede, Arruda, Goulart e Brasil (1996, p. 37), consideram que este - o caminho da internacionalização - “costuma ser um caminho sem retorno”.

Desta maneira, quando uma companhia decide se internacionalizar e adentrar a mercados estrangeiros, deverá analisar essa medida com a maior cautela possível a fim de minimizar os erros. Para isso, deve criar procedimentos e definir como irá desenvolver este processo e também definir a estratégia a ser adotada para que os objetivos sejam bem sucedidos, sempre buscando maximizar os lucros e minimizar as possíveis perdas (PIPKIN, 2005).

É neste contexto que se encontram a maioria das pequenas e médias indústrias do setor calçadista no Rio Grande do Sul.

De acordo com a ABICALÇADOS, no final dos anos 90, as exportações das empresas desse setor sofreram grande redução, devido aos problemas cambiais enfrentados pela Brasil naquele período e a falta de preparo da maioria dos

produtores para enfrentar a entrada dos concorrentes chineses no mercado internacional. Portanto, essas empresas tiveram de redefinir suas estratégias e muitas voltaram sua atenção para o mercado doméstico para permanecerem competitivas. Ocorreram muitas falências no setor, porém, quem se reestruturou e se adaptou às novas tendências, conseguiu superar a crise. Assim, o setor se recuperou e, hoje, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, tornou-se um dos mais importantes da economia do país, participando inclusive, ativamente do comércio internacional.

Considerando esta análise, foi delimitado este tema de modo a identificar quais as estratégias utilizadas por três empresas de médio porte do setor Coureiro Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, na sua inserção no mercado internacional.

## **1.2 Definição do Problema**

Buscar novas oportunidades e novos mercados são os atuais desafios para que as empresas possam garantir sua competitividade e garantir o seu crescimento no mercado internacional.

Entretanto, nem sempre se pensou assim, visto que a maioria das empresas, segundo Kotler (1995, p. 358),

preferiria permanecer em seus negócios domésticos se o mercado fosse suficientemente grande. Os administradores não precisariam aprender a linguagem e as leis de outro país, lidar com moedas estranhas e voláteis, enfrentar incertezas e problemas políticos e legais ou ter que redesenhar

seus produtos para atender às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. O negócio seria mais fácil e seguro.

Entretanto, devido à competitividade dos dias de hoje, de acordo com Cateora e Graham (2001), a maioria das atividades tem dimensões globais e é cada vez menos possível para as empresas evitar a globalização e a internacionalização.

Além disso, segundo Keegan e Green (2000, p. 01) quando citam Jack Welsh, “só haverá um parâmetro para medir o sucesso das empresas: a participação no mercado internacional. As empresas bem sucedidas chegarão ao sucesso encontrando mercados em todo o mundo”.

Além de contribuir para o desenvolvimento das empresas, Boone e Kurtz (1998, p. 88) afirmam que a internacionalização também “é vital para uma nação e para seus homens de negócios por várias razões: expande mercados, torna possíveis as economias de produção e distribuição e, permite às empresas explorar oportunidades de crescimento em outros países”.

De acordo com Rocha (2003), após pesquisas realizadas com empresas brasileiras se concluiu que as mesmas raramente decidem exportar. Elas optam pela exportação devido à saturação do mercado interno, incentivos dados pelo governo ou pedidos inesperados do exterior.

Entre os fatores que acabam inibindo as empresas a adentrarem no mercado internacional, Rocha (2003) cita entre as principais: inibidores macroeconômicos e ambientais (crescimento ou recessão da economia nacional e internacional, barreiras protecionistas, falta de incentivos creditícios e fiscais do governo e crises

cambiais nacionais e internacionais), fatores culturais (diferença de culturas entre países e distância psíquica elevada) e distanciamento geográfico entre os mercados.

Para enfrentar estas dificuldades, as empresas devem criar um bom planejamento e seus administradores devem aprender as estratégias para entrada no mercado internacional, pelo fato de que estas decisões, se não tomadas da maneira correta, podem influenciar negativamente no processo de internacionalização das empresas.

Neste contexto podemos incluir as empresas calçadistas brasileiras que durante muito tempo se encaminharam para o mercado internacional sem o devido preparo e, com isso, acabaram demorando muito para se consolidar como fortes exportadores ou sofrendo com revezes da volatilidade e fragilidade da economia brasileira na década de 90 e início dos anos 2000.

Tendo em vista os fatos acima citados, chega-se então à seguinte questão de pesquisa: quais as estratégias utilizadas pelas empresas do setor Coureiro Calçadista do Vale do Rio dos Sinos para sua inserção no mercado internacional?

### **1.3 Objetivos**

A seguir será apresentado o objetivo geral deste trabalho, e os objetivos específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem o objetivo principal de apresentar como três importantes empresas de médio porte do setor coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, realizaram seu processo de internacionalização.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul, e apresentar o seu desempenho exportador nos últimos anos;
- Apresentar os destinos finais das exportações das empresas do setor nos últimos anos;
- Identificar quais as etapas para a internacionalização que foram seguidas pelas empresas do setor no momento em que iniciaram sua internacionalização.
- Identificar como as empresas estão estruturadas para enfrentarem a concorrência no mercado internacional nos dias de hoje.

### **1.4 Justificativa**

Esta pesquisa se justifica devido à sua relevância para o setor, pela sua oportunidade e também pela viabilidade para a realização do mesmo.



De acordo com Gil (1999), um problema torna-se relevante em termos científicos na medida em que o mesmo venha a conduzir à obtenção de novos conhecimentos e traga benefícios para a solução das questões pesquisadas.

A internacionalização de empresas brasileiras é um processo recente, visto que há poucos anos atrás, o mercado externo era irrelevante para as empresas locais, pelo fato das fronteiras do país estarem fechadas para produtos estrangeiros e também pela alta demanda do mercado interno que, com a falta de produtos importados, absorvia praticamente toda a produção nacional.

Com a abertura das fronteiras brasileiras, as empresas locais de diversos setores observaram a oportunidade e a necessidade de expansão dos seus mercados para que fosse possível manter a competitividade e concorrer com os produtos que começavam a ser importados. (ANGONESI, 2005)

Contudo, apesar das pesquisas já existentes, ainda é muito pequeno o número de estudos sobre estratégias de internacionalização de empresas nos países considerados emergentes como o Brasil (GHOSHAL, ET AL, 2000 apud CASSOL, ALPERSTEDT, LEITE, 2004) e, de acordo com Burpitt e Rondinelli (1998 apud BARBOSA; SIQUEIRA, 2003), as atuais pesquisas tem se concentrado nas grandes empresas industriais, não dando a devida atenção às empresas de pequeno e médio porte.

Devido a esta falta de pesquisas na área de internacionalização em empresas de pequeno e médio porte do setor coureiro-calçadista é que este trabalho torna-se relevante, pois procura identificar as estratégias de internacionalização de empresas de médio porte do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos.

O setor estudado tem sido muito atuante no comércio internacional brasileiro, visto que, atualmente, a grande maioria dos produtores tem linhas de sua produção voltadas ao mercado externo.

Devido a este fato, esta pesquisa mostra-se oportuna, pois ao mostrar como as empresas do setor calçadista realizam sua inserção nos mercados internacionais espera-se que motive outras empresas a se sentirem aptas a expandirem seus mercados e a contribuírem para o crescimento do comércio exterior brasileiro.

Por fim, Gil (1999) afirma que muitas vezes a escolha de um problema é determinada não por sua relevância, mas pela oportunidade que oferece em determinadas situações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo faz-se referência à literatura que dá embasamento teórico a esta pesquisa. Serão apresentados conceitos de internacionalização de empresas, estratégias de entrada em mercados estrangeiros e a principal teoria da internacionalização da firma.

### **2.1 Internacionalização de Empresas**

As empresas tendem a buscar sua internacionalização por diversas razões que podem ser desde a necessidade de vender o excedente de produção até a necessidade de abrir novos mercados a fim de diminuir a dependência do mercado interno.

Diversos autores têm diferentes pontos de vista em relação à internacionalização das empresas, para Brasil (2006), a internacionalização é a busca da vantagem sustentável nos mercados internacionais, através de contínuos investimentos nesses mercados.

Já para Barreto e Rocha (2003), os principais motivos que levam uma empresa a buscar a internacionalização são os seguintes: neutralizar os concorrentes, diversificar-se e explorar vantagens competitivas.

Os autores complementam informando que a internacionalização pode se dar de duas formas: para dentro, no caso de importações, obtenção de licenças para fabricação, compra de tecnologia, entre outros e, para fora, no caso de exportações, concessões de licenças, franquias para o exterior e investimento direto no exterior, através da abertura de fábricas ou escritórios.

De acordo com Fleury e Fleury (2006), a internacionalização pode se dar através de 3 perspectivas. A primeira seria a de racionalidade econômica, na qual se busca o entendimento dos motivadores econômicos e das vantagens competitivas, associadas à decisão de se internacionalizar, onde seriam inicialmente explicitados os fatores que deveriam ditar a lógica do modelo de gestão internacional, o qual, por sua vez, deveria potencializar as vantagens competitivas identificadas.

A segunda perspectiva defendida pelos autores considera como principais determinantes para o processo de internacionalização das empresas os aspectos comportamentais e culturais. Essa abordagem ressalta que a internacionalização é um processo composto de um conjunto de passos seqüenciais, que dependem fortemente do conhecimento adquirido com a experiência. Esta abordagem destaca que as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradualista, movendo-se inicialmente a países que sejam mais próximos, tanto do ponto de vista geográfico como do ponto de vista cultural. Esta teoria também é conhecida como teoria Nórdica ou de Upsalla.

A terceira abordagem defendida por Fleury e Fleury (2006) trata das questões de arquitetura organizacional ou, estratégia e estrutura, a qual defende que as empresas devem iniciar seu processo de internacionalização procurando se proteger das turbulências enfrentadas em seus países de origem.

Já para Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 23), “a decisão de internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional”.

O processo de internacionalização das empresas é um fenômeno complexo, pois envolve diversos fatores: a administração dos negócios da empresa, seu processo produtivo, outras nações, culturas diferentes e diversos mercados (FREITAS, BLUNDI, CASOTTI, 2002).

Dunning (1993) define em O Paradigma Eclético da Produção Internacional que o movimento das empresas em relação ao exterior tem base em três grupos de fatores que devem revelar qual a lógica que a empresa deve adotar no modelo de sua gestão internacional:

a) Vantagens específicas das empresas, derivadas da propriedade ou nacionalidade. Estas vantagens podem ter caráter estrutural, ou seja, derivar da posse ou acesso exclusivo a recursos que criam ativos, ou transacional, que derivam da capacidade da empresa tirar proveito das falhas de mercado, através da eficaz administração dos conjuntos de ativos localizados em diferentes países, e da capacidade de gerar alianças estratégicas.

b) Vantagens específicas de localização, que estão relacionadas com a localização de onde serão as operações no exterior. Estas vantagens também podem ser relacionadas às condições locais: institucionais, econômicas e culturais, que poderão influenciar no desempenho da subsidiária; ou pela capacidade da empresa em tirar proveito da gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes locais.

c) Vantagens específicas de internacionalização, que dizem respeito à possibilidade, pela internacionalização, para a transferência de ativos através de fronteiras nacionais, dentro da estrutura da empresa, sem se valer do mercado internacional, como transferências de componentes intra-firma, de equipamentos, tecnologia, mão-de-obra, entre outros.

Minervini (1997) complementa que antes de iniciar o processo de internacionalização, a organização precisa identificar e avaliar oportunidades e riscos dos mercados escolhidos, analisar os aspectos de comunicação a serem adotados em cada mercado, bem como os meios de promoção, logística, normas, concorrência, comercialização dos produtos, além de identificar o segmento de consumidores que deverão ser atingidos, a fim de minimizar possíveis prejuízos e diminuir a incerteza inerente ao processo.

Além disso, é necessário conhecer todas as estratégias de entrada em mercados internacionais para escolher a que melhor se encaixe no perfil da empresa visando obter o melhor resultado possível. (ANGONESI, 2005)

## 2.2 Estratégias de Entrada no Mercado Internacional

O processo de entrada no mercado internacional vem ganhando importância e relevância nos mais diferentes aspectos econômicos e culturais. (FISCHER, 2006)

A partir do momento em que uma empresa decide iniciar seu processo de internacionalização, ela pode optar por vários modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e atuação em mercados estrangeiros (KUAZAQUI, 1999).

De acordo com Osland, Taylor; Zou (2001), o uso de uma modalidade correta de entrada em mercados internacionais permite que a empresa venha a ter ganhos de vantagem competitiva.

A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país-alvo, sendo este tipo de decisão afetada por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes a empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica (NICKELS; WOOD, 1999).

Por isso, essa escolha, segundo Pipkin (2005), “deve levar em conta algumas dimensões estratégicas, principalmente: as necessidades de investimento; os riscos que a empresa está disposta a assumir; grau de controle desejado sobre o processo; e o potencial de lucro advindo de uma ou outra alternativa de ingresso”.

Dessa maneira, conforme Kuazaqui (1999), cada empresa deverá adotar a estratégia que mais se apropriada às suas condições, no momento em que são detectadas oportunidades de negócios de longo prazo.

Pipkin (2005) demonstra que as estratégias de entrada em mercados estrangeiros variam dentro de um contínuo estratégico, sendo elas conforme mostra a Figura 1.

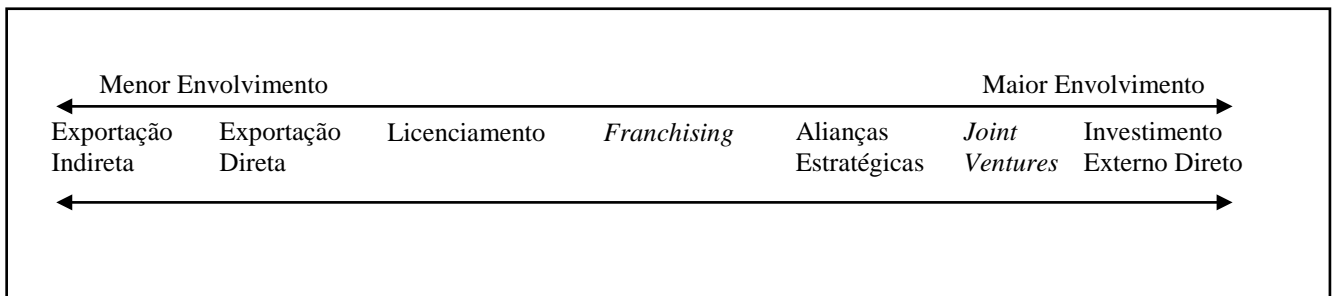


Figura 1: Contínuo Estratégico  
Fonte: Pipkin (2005, p. 71).

Nos extremos podemos observar a Exportação Indireta, que é a forma onde se tem menor envolvimento com o processo de internacionalização e o Investimento Externo Direto, onde a empresa mais destina e investe recursos a fim de se instalar no exterior, e também tem maior envolvimento com o mercado, estando assim, de acordo com Pipikin (2005) em uma posição de maior risco.

Diversos autores como Brouthers, Brouthers; Werner (2000) e Green, Barclay & Ryans (2005) ainda afirmam, após análise de estudos empíricos, que diferentes modos de entradas no mercado externo resultam em performances diferentes, sendo que estratégia de entrada em um mercado deverá afetar o produto em longo prazo.

Fischer (2006) ainda cita que é indispensável que seja feita uma análise minuciosa para que se proceda da maneira mais sustentável na escolha do método de entrada no mercado internacional, visto que, de acordo com Akhter (1995),



estratégias de entrada devem ser desenvolvidas conforme cada produto e seu mercado-alvo.

Toda esta perspectiva nos mostra o quão importante é a escolha da correta modalidade de entrada no mercado externo e que a escolha equivocada de um modelo de internacionalização pode resultar em fracasso no mercado internacional.

A seguir, estarão sendo apresentadas as principais estratégias de internacionalização que são adotadas pelas empresas do setor coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos, interessadas em adentrar o mercado externo.

### **2.2.1 Exportação**

De acordo com Ratti (2000), exportação vem a ser a remessa de bens de um país para outro. Em um sentido amplo poderá compreender, além dos bens propriamente ditos, também os serviços ligados a essa exportação.

De acordo com Sandroni (2000 p.231) trata-se das vendas no exterior de bens e serviços de um país.

Para Kotler (1995, p. 362),

Exportação ocasional é um nível passivo de envolvimento, em que a empresa exporta de vez em quando por iniciativa própria ou em resposta a pedidos solicitados do exterior. A exportação ativa ocorre quando a empresa assume compromisso de expandir as exportações para um mercado específico. Em ambos os casos, a empresa fabrica todos os bens no país de origem, podendo ou não adaptá-los ao mercado estrangeiro.

Churchill e Peter (2000) afirmam que a exportação, devido ao fato de envolver poucas mudanças no modo de operação da empresa, é um ótimo mecanismo para aquelas empresas que querem entrar em mercados internacionais.

Cateora e Graham (2001) ainda afirmam que a exportação é uma atividade comum tanto para grandes como para pequenas empresas e podem ser indiretas ou diretas.

#### **2.2.1.1 Exportação Indireta**

Para Cateora e Graham (2001), exportações indiretas são aquelas em que a empresa vende sua mercadoria para outra empresa, dentro do seu próprio país, que irá exportar a mercadoria para outro país.

De acordo com SEBRAE (2005), a exportação indireta é aquela processada por meio de intermediários legais, reconhecidos pela legislação brasileira, por meio de venda realizada no mercado interno com fim específico de exportação.

O autor complementa que na exportação indireta, surgem necessariamente dois participantes:

a) O produtor-vendedor, para quem a exportação será uma exportação indireta.

b) O intermediário legal, que adquire o produto no mercado interno com o fim específico de exportação e a quem caberá tomar as providências de registro,

credenciamento e emissão dos documentos para exportação. São considerados como intermediários legais numa exportação indireta os seguintes:

- Trading Company;
- Comercial Exportadora;
- Empresa industrial atuando na condição de comerciante exportador;
- Cooperativa, e;
- Comerciante habilitado como exportador.

Existem vantagens e desvantagens na utilização desse modelo de exportação.

Kotler (1995) cita como vantagem o fato da empresa não necessitar criar um departamento de exportação e manter contatos com importadores no exterior. Além de evitar a necessidade de maiores investimentos.

Já Pipkin (2005) complementa que, devido à baixa necessidade de investimento, os custos com a exportação ficam reduzidos consideravelmente.

Entretanto, a empresa que faz uso de exportação indireta acaba perdendo o controle sobre como seus produtos são vendidos e, de acordo com Kotabe; Helsen (2000), os retornos sobre os investimentos feitos acabam sendo menores, pela falta de autonomia para negociar com o exterior.

### **2.2.1.2 Exportação Direta**

A exportação direta consiste na operação em que o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador. Este tipo de operação exige da empresa o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão. Cabe assinalar que a utilização de um agente comercial pela empresa produtora/exportadora não deixa de caracterizar a operação como exportação direta. Nesta modalidade, o produto exportado é isento do IPI, e não ocorre a incidência do ICMS. Beneficia-se também dos créditos fiscais incidentes sobre os insumos utilizados no processo produtivo. (APEX, 2010)

Pipkin (2005) afirma que esta modalidade é utilizada pelas organizações que desejam assumir um pouco mais do controle de suas exportações e também do mercado internacional.

Para Minervini (1997, p. 195), a exportação direta tem algumas vantagens, como: “maior conhecimento do mercado, influência direta na seleção dos colaboradores, controle do fluxo mais regular de vendas e influência direta na estratégia de produto, preço e distribuição”.

### **2.2.2 Licenciamento**

De acordo com Machado; Liboni (2004), na estratégia de licenciamento, a empresa licenciadora oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira licenciada, recebendo, em contrapartida, royalties pela sua utilização. Trata-se de uma das formas mais rentáveis de penetração em mercados estrangeiros, uma vez que não

exige muitos recursos das empresas e permite contornar possíveis barreiras para importação. (MACHADO; LIBONI, 2004).

A estratégia torna-se interessante, pois o licenciador ganha ao entrar no mercado com pouco risco e o licenciado ganha obtendo experiência de produção, um produto ou marca conhecidos, sem ter de começar uma empresa no mercado estrangeiro do zero (KOTLER, 1995).

Entretanto, Kotler (1995) afirma que este é um modo menos lucrativo de entrar em um mercado, pois a o licenciador fica com um menor controle sobre o licenciado do que se tivesse montado suas próprias instalações e também corre o risco de criar um concorrente, caso o licenciado seja bem-sucedido rapidamente, pois segundo Keegan e Green (2000, p. 255), “permite à empresa “tomar emprestado” – aumentar e explorar - os recursos da outra”.

Outra desvantagem apontada pelos autores é que esta é a modalidade de entrada que proporciona o menor lucro, apesar dos riscos e problemas também serem menores (KOTABE; HELSEN, 2000).

### **2.2.3 Franchising**

O *Franchising* (ou Franquia) é, segundo Pipkin (2005), uma variação do licenciamento que vem crescendo fortemente no mercado internacional.

De acordo com Kotabe e Helsen (2000 p. 254), a franquia é uma transação semelhante ao licenciamento, pois se trata de um acordo comercial em que o

franqueador permite o direito do uso do conceito do negócio e a marca registrada do produto em troca do pagamento de royalties por parte do franqueado.

Os autores ainda adicionam que o *Franchising* apresenta algumas vantagens, pois as empresas podem capitalizar uma fórmula de negócio vencedor ao se expandir para o exterior, com um investimento mínimo, além dos riscos políticos serem muito limitados e o franqueador poder também capitalizar os conhecimentos de mercado dos franqueados.

Como desvantagem, é apontado pelos mesmos autores o fato de o lucro que o franqueador terá com a abertura da franquia é somente uma pequena parte do que estaria recebendo, caso tivesse optado por abrir um negócio próprio no exterior, além de possuir controle reduzido sobre as operações dos franqueados.

#### **2.2.4 Joint Ventures**

De acordo com Brito (2009), uma *joint venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma empresa independente.

O autor ainda complementa citando Anderson (1990) que realça dois aspectos fundamentais que distinguem um *joint venture* de outras formas de colaboração:

- 1) a independência jurídica dessa nova empresa em relação às empresas que lhe deram origem;

2) a partilha da gestão, que implica não só a divisão do controle da empresa, mas também a divisão sobre os resultados, ou seja, lucros e prejuízos.

Essas empresas são criadas, segundo Minervini (1997, p. 222), para: “neutralizar a concorrência (ou pelo menos diminuir seu poder); reduzir custos produtivos (pois, se associando, talvez se aperfeiçoem as instalações existentes); reduzir o impacto negativo da legislação local sobre investimentos estrangeiros; complementação técnica, comercial ou financeira; economia de escala; e acesso rápido à tecnologia”.

De acordo com Lyons (1991) e Gugler (1992), o aumento do uso desta modalidade se deve pelos seguintes fatores:

- Forma de reduzir os custos de P & D;
- Reduzir o impacto da legislação local em relação a investimentos estrangeiros, visto que muitos países exigem a participação de um sócio local na constituição do capital da empresa;
- A possibilidade de usar a *joint-venture* para razões estratégicas e competitivas.
- O crescente aumento da participação de pequenas e médias empresas no comércio internacional, tornando essa modalidade uma forma de reduzir os riscos e custos referentes à internacionalização das empresas.

Como ponto negativo desta modalidade, Churchill; Peter (2000) citam que a organização pode compartilhar tantas informações com seu parceiro a ponto de transformar o mesmo em um concorrente.



## **3 MÉTODO**

Este capítulo apresenta a metodologia e os procedimentos utilizados na elaboração desta pesquisa. Aborda os seguintes itens: delineamento de pesquisa, definição da área e unidade de análise, técnica utilizada na coleta dos dados, as técnicas de análise destes dados e as limitações do método escolhido.

### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

O delineamento da pesquisa determina quem vai ser pesquisado e as questões que serão levantadas (ROESCH, 1999).

Conforme Gil (1999, p. 64), “delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto sua diagramação quanto à previsão de análise e interpretação dos dados”.

De maneira a atingir os objetivos pré-estabelecidos e identificar as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas pesquisadas, este projeto terá caráter essencialmente qualitativo em relação ao delineamento da pesquisa.

Malhotra (2001, p.155), afirma que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

De acordo com Roesch (1999), o método qualitativo proporciona a possibilidade de se procurar o que é comum, mas deixando aberta a oportunidade de se perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de se buscar somente uma média estatística.

O delineamento utilizado neste projeto é o de estudo de casos múltiplos que, segundo Yin (1981 apud ROESCH, 1999), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (p. 155).

De acordo com Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Este delineamento foi adotado pelo fato do estudo de caso, de acordo com Roesch (2005) ser uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do contexto estudado e também por se adequar ao estudo de processos, indo de acordo com os interesses desta pesquisa.

### **3.2 Definição da Área e Unidade de Análise**

A área de estudo adotada nesta pesquisa foi o setor Coureiro-Calçadista da Região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, pelo fato deste setor ter forte presença no comércio exterior e na economia brasileira e gaúcha.

Baseado nisso, a unidade de análise escolhida para este estudo foram três empresas do setor em questão, todas localizadas no Vale do Rio dos Sinos, visto

que nesta região estão localizados os principais produtores e exportadores de calçados do Brasil.

Para que fosse efetuada a definição das três empresas que seriam estudadas, foi enviado um questionário preliminar para oito empresas do setor escolhido; destas, seis responderam ao questionário. A escolha das três empresas, nas quais a pesquisa se aprofundaria, se deu pelo fato de serem empresas em diferentes estágios de internacionalização. As demais empresas não foram estudadas, pois tinham grau de internacionalização e processos semelhantes às empresas escolhidas.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

As técnicas utilizadas na coleta dos dados necessários para esta pesquisa visam buscar todas as informações que se fazem necessárias para que se torne possível uma resposta em relação ao proposto nos objetivos.

De acordo com Silva e Menezes (2001), a coleta de dados estará relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

Para a realização desta pesquisa, foram coletados dados primários e secundários.

Os dados primários, de acordo com Roesch (2005), são os dados colhidos pelo pesquisador.

Os dados primários foram coletados, em um primeiro momento, para uma análise prévia de como as empresas conduziam seu processo de internacionalização, através de questionários com perguntas abertas e posteriormente com entrevistas não-estruturadas.

A adoção de entrevistas não-estruturadas permite de acordo com Silva e Menezes (2001) poder se explorar mais amplamente algumas questões, não existindo rigidez no roteiro.

Quando aos dados secundários, estes de acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), oferecem informações suficientes para solucionar o problema que se está investigando, além de oferecer economia de tempo e dinheiro.

Foram utilizadas, como dados secundários, informações obtidas na ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), em sites especializados, publicações acadêmicas da área e livros sobre o tema.

### **3.4 Técnicas de Análise de Dados**

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas e testar ou recombina as evidências para tratar as proposições iniciais de um estudo (YIN, 2005 p.137).

A análise dos dados desta pesquisa se deu através de análise documental e análise de conteúdo das entrevistas.

De acordo com Roesch (1999), os documentos são fontes que servem para complementar entrevistas.

Baseada nesta afirmação, a análise dos dados se deu através de coleta das informações nas fontes citadas no sub-capítulo anterior, verificação de autenticidade dos dados coletados e utilização dos mesmos na pesquisa.

De acordo com Foster (1994 apud Roesch, 1999, p. 166), os “documentos têm um valor em si mesmo” e sua análise permite o entendimento das situações estudadas.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados através da Análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1977), deve ser dividida em três fases:

1. Pré-análise: onde se tem o primeiro contato e se organiza os dados para prepará-los para análise;
2. Exploração do material: Fase de codificação e classificação dos dados;
3. Tratamento dos dados, inferência e interpretação: objetiva tornar os dados válidos. Para isso, são utilizados quadros, figuras, diagramas, etc.

Cabe complementar que a análise também terá referência na revisão bibliográfica efetuada ao longo deste estudo e apresentada no capítulo anterior.

## **4 PANORAMA DO SETOR CALÇADISTA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

O setor calçadista no Rio Grande do Sul tem hoje mais de 40 anos de história no mercado internacional, porém o processo de fabricação de calçados na região do Vale do Rio dos Sinos se iniciou no século XIX, com a chegada dos imigrantes alemães e é considerado por alguns autores como “um dos ramos fundadores da indústria no país” (Costa, 2004, p.09).

Para Gonçalves e Haffner (2008):

“O Vale do Rio dos Sinos é um conglomerado de municípios que apresentam algumas diferenças culturais, sócio-econômicas, demográficas, etc. Porém, vários possuem um produto em comum, fruto da vocação de seus antepassados e da cultura proliferada pelos imigrantes que ali contribuíram para o desenvolvimento sustentável desta região durante tantas décadas: o calçado.”

No início, a produção dos calçados se dava de maneira artesanal e a produção era dedicada exclusivamente ao mercado interno, o que impedia um crescimento acentuado do setor; além disso, Costa (2004) afirma que a produção

não era especializada, logo, não era possível considerar esta indústria como produtora.

De acordo com Angonesi (2005), foi no início do século XX que a indústria começou a se equipar com maquinários e com isso profissionalizar a produção, porém as máquinas e equipamentos que eram importados já eram usados e isso dificultava o crescimento da indústria calçadista.

O setor veio a ter o seu grande impulso nos anos 60 quando, de acordo com Ruffoni (2004), se iniciaram as exportações dos calçados produzidos neste pólo. O autor ainda afirma que outro fator que contribuiu para o desenvolvimento foi a proibição governamental para a exportação do couro cru, obrigando assim os fabricantes a utilizarem este couro na produção local e, conseqüentemente, produzirem produtos de maior valor agregado e melhor padrão de acabamento.

Já na década de 90, a abertura econômica do Brasil e a valorização do cambio fez com que o setor enfrentasse grandes dificuldades, obrigando as empresas a se re-estruturarem para manter a competitividade com os produtos externos.

De acordo com Corrêa (2001, p. 82), “nesse processo, algumas empresas foram fechadas, outras se associaram ou aperfeiçoaram sua produção mediante a terceirização de algumas etapas e, conseqüentemente, reduziram postos de trabalho”.

Muitas empresas também tiveram que buscar a exploração de novos mercados, e passar a priorizar a qualidade dos seus produtos para enfrentar a concorrência.

Nos anos 2000, uma nova crise cambial e o crescimento da desleal concorrência chinesa fizeram com que as empresas tivessem que se adaptar novamente.

De acordo com Jorge (2008), “mudar este quadro requer mudar o patamar da competição, o que abrange, entre outros fatores, construir marca própria, incorporar design e desenvolver novos canais de distribuição e promoção comercial”.

O mesmo autor ainda informa que estudos mostram que empresas que controlam estas atividades sentem menos os efeitos cambiais do que as que competem por preço, visto que nos segmentos voltados para a qualidade e o design, o preço é menos relevante, sendo a marca, a qualidade e o design os atributos que mais atraem os consumidores finais desta linha de produtos.

Agindo desta forma e com o apoio do órgão da classe, ABICALÇADOS, e da APEX, as empresas conseguiram se re-estruturar e se manter competitivas e fortes no mercado internacional.

Desta forma, a fim de conhecer melhor o setor em âmbito nacional e regional, seguem as principais características do mesmo.



#### **4.1 Principais Características do Setor no Brasil e no Estado do Rio Grande do Sul**

Com relação à sua estrutura, além das fábricas de calçados, o setor conta com mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 800 empresas especializadas em curtimento e acabamento de couro, que processam anualmente mais de 40 milhões de peles e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamento.

O Brasil tem representado um importante papel na história da indústria do calçados. De acordo com a ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), o país é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro e detém o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo destacada participação na fatia que alia qualidade e design com preços competitivos.

A seguir podemos observar o histórico das exportações brasileiras de 1970 a 2008:

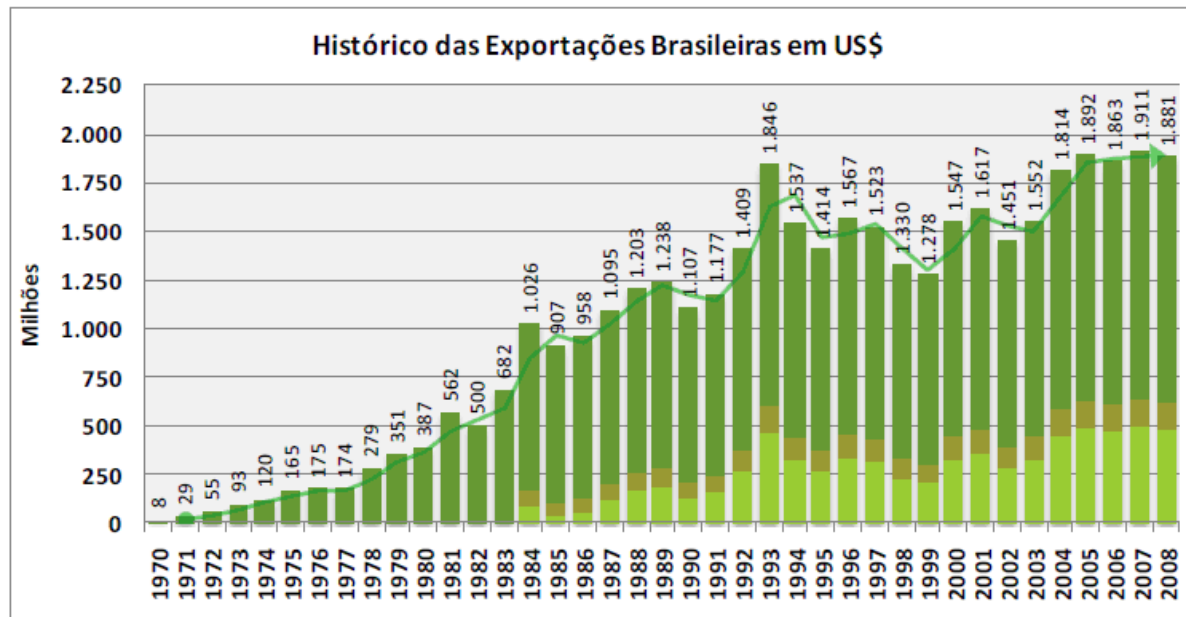


Gráfico 1 - Histórico das Exportações Brasileiras em US\$  
 Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS

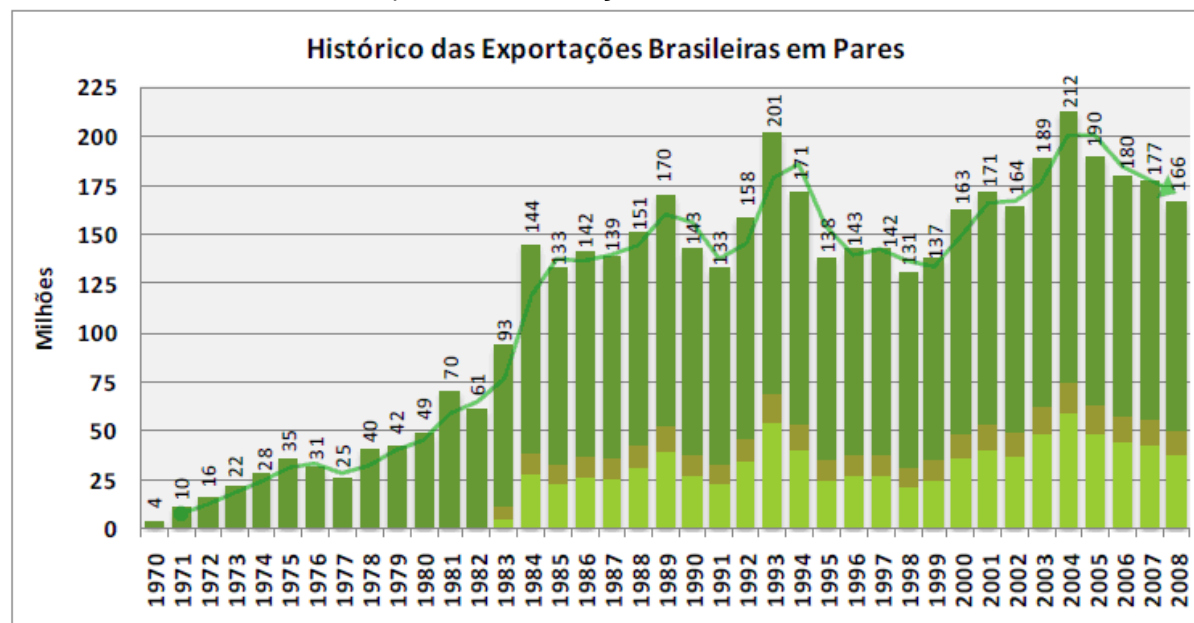


Gráfico 2 - Histórico das Exportações Brasileiras em Pares  
 Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC ABICALÇADOS

Na análise destes gráficos, podemos observar que foi agregado valor ao produto brasileiro, pelo fato da exportação em pares ter reduzido sensivelmente nos últimos anos, porém o faturamento tem se mantido no mesmo nível, isso mostra que a indústria se adaptou para enfrentar as dificuldades.

De acordo com estudos do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), em 2007, a produção de calçados no Brasil atingiu a casa de 808 milhões de pares, destacando o Brasil como um dos maiores produtores mundiais.

A tabela a seguir apresenta o total do consumo aparente de calçados no Brasil:

Tabela 1 - Produção Brasileira de Calçados e Consumo Aparente

<b>PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CALÇADOS E CONSUMO APARENTE</b>						
<b>(Milhões de Pares)</b>						
<b>ITEM</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>PRODUÇÃO</b>	897	916	877	830	808	804*
<b>IMPORTAÇÃO</b>	5	9	17	19	29	39
<b>EXPORTAÇÃO</b>	189	212	190	180	177	166
<b>CONSUMO APARENTE</b>	713	713	704	669	660	677
<b>CONSUMO PER CAPITA (Pares)</b>	4,19	3,90	3,80	3,60	3,59	3,49

Fonte: MTE – RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados

Outro fator importante a ser observado, é o papel que a indústria desempenha na economia brasileira, gerando mais de 300.000 empregos diretos.

Tabela 2 - Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estados

<b>EMPRESAS E EMPREGADOS NA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS POR ESTADO</b>				
<b>ANO 2007</b>				
<b>ESTADO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>% POR ESTADO</b>	<b>EMPREGO</b>	<b>% POR ESTADO</b>
RIO GRANDE DO SUL	2.755	35,2%	111.966	37,0%
CEARÁ	236	3,0%	52.746	17,4%
SÃO PAULO	2.354	30,1%	52.055	17,2%
BAHIA	106	1,4%	28.134	9,3%
MINAS GERAIS	1.382	17,7%	24.770	8,2%
PARAÍBA	111	1,4%	12.710	4,2%
SANTA CATARINA	307	3,9%	6.880	2,3%
SERGIPE	15	0,2%	3.001	1,0%
PARANÁ	138	1,8%	1.999	0,7%
PERNAMBUCO	52	0,7%	1.653	0,5%
GOIÁS	170	2,2%	1.463	0,5%
RIO GRANDE DO NORTE	25	0,3%	1.375	0,5%
RIO DE JANEIRO	64	0,8%	1.323	0,4%
ESPÍRITO SANTO	29	0,4%	1.144	0,4%
MATO GROSSO DO SUL	24	0,3%	1.116	0,4%
OUTROS	62	0,8%	557	0,2%
<b>TOTAIS</b>	<b>7.830</b>	<b>100%</b>	<b>302.892</b>	<b>100%</b>

Fonte: MTE – RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados

Nesta análise, podemos perceber a importância do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul, onde estão concentradas 35,2% das empresas produtoras e 37,07% dos empregos do setor.

Outro dado importante a ser observado é que em 2008, o Rio Grande do Sul, perdeu o posto de principal exportador (em números de pares) para o Ceará, entretanto o estado manteve o posto de maior exportador em US\$, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 3 - Exportações Brasileiras de Calçados por Estado

<b>EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS POR ESTADO</b>		
<b>ANO 2008</b>		
<b>ESTADO</b>	<b>US\$</b>	<b>PARES</b>
RIO GRANDE DO SUL	1.117.679.008	51.476.616
CEARA	346.396.937	57.319.388
SAO PAULO	185.442.264	10.828.273
BAHIA	82.649.995	8.041.624
PARAIBA	77.770.609	26.194.081
MINAS GERAIS	16.222.762	1.401.535
SERGIPE	14.923.322	1.717.373
SANTA CATARINA	11.816.786	942.404
PERNAMBUCO	11.536.912	6.257.532
PARANA	10.105.211	891.353
OUTROS	6.764.545	721.629
<b>TOTAL</b>	<b>1.881.308.351</b>	<b>165.791.808</b>

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados

De acordo com Gonçalves e Haffner (2008), percebe-se que o Vale dos Sinos vive um momento de reestruturação, ou seja, deverão ser produzidos no Rio Grande do Sul calçados de maior valor agregado, que necessitam de maior tecnologia e design diferenciado.

Outro fato interessante a ser observado é que de acordo com dados da ABICALÇADOS, a produção brasileira está gradualmente se expandindo para outros pólos de produção. Estes pólos estão localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, destacando-se o interior do estado de São Paulo e alguns estados emergentes como Paraíba, Bahia e principalmente o Ceará.

O Gráfico a seguir apresenta como é a distribuição da produção brasileira de calçados:

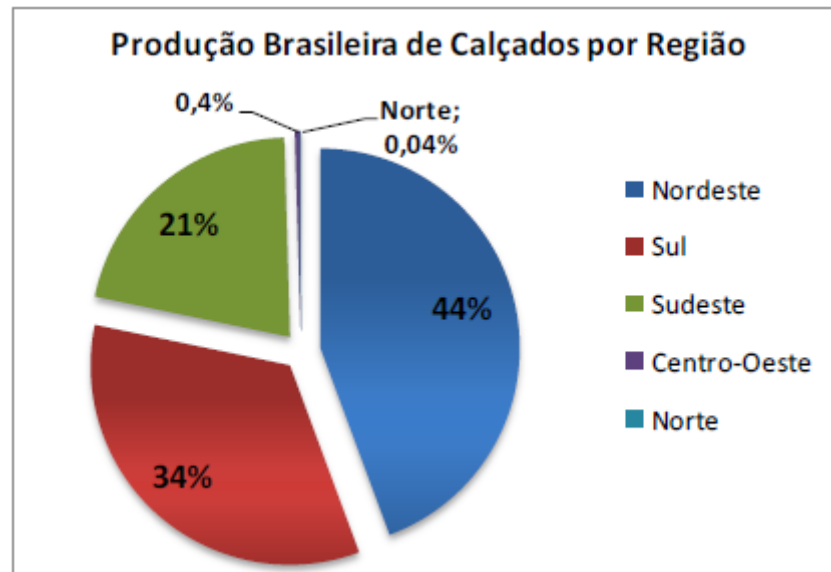


Gráfico 3 - Distribuição da Produção Brasileira pro Região  
 Fonte: IEMI: Elaborado pela UIC Abicalçados

Outro fator importante é a participação do setor na Balança Comercial Brasileira onde, apesar de desde 2005, a mesma vir apresentando uma queda do saldo positivo, ainda é bastante significativo o saldo positivo.

Tabela 4 - Balança Comercial Brasileira de Calçados

<b>BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA</b>				
<b>CALÇADOS</b>				
<b>Valores em US\$ FOB</b>				
<b>ANO</b>	<b>Exportação</b>	<b>Importação</b>	<b>Saldo</b>	<b>Corrente de Comércio</b>
2000	1.547.304.850	43.736.881	1.503.567.969	1.591.041.731
2001	1.617.201.863	50.776.248	1.566.425.615	1.667.978.111
2002	1.450.974.425	44.987.830	1.405.986.595	1.495.962.255
2003	1.552.074.127	47.777.633	1.504.296.494	1.599.851.760
2004	1.814.011.741	65.284.453	1.748.727.288	1.879.296.194
2005	1.891.559.365	115.483.016	1.776.076.349	2.007.042.381
2006	1.863.119.179	140.733.587	1.722.385.592	2.003.852.766
2007	1.911.750.369	209.477.152	1.702.273.217	2.121.227.521
2008	1.881.308.351	307.459.607	1.573.848.744	2.188.767.958

Fonte: MTE – RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados

De acordo com dados da ABICALÇADOS, esta queda apresentada na Balança Comercial é em virtude das importações de calçados terem aumentado no país (conforme tabela abaixo), forçando o governo a criar medidas para frear a importação de calçados da China.

Tabela 5 - Importação Brasileira de Calçados

IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS ACUMULADO									
Mês	2006			2007			2008		
	US\$	PARES	PM	US\$	PARES	PM	US\$	PARES	PM
JAN	10.372.724	1.460.045	7,10	10.851.191	1.481.910	7,32	25.872.507	3.386.414	7,64
FEV	20.233.682	2.974.851	6,80	28.266.571	3.641.099	7,76	52.226.257	7.398.006	7,06
MAR	32.891.905	5.071.995	6,49	48.471.331	7.082.193	6,84	75.654.740	11.339.548	6,67
ABR	39.937.319	6.294.801	6,34	65.415.955	9.859.957	6,63	97.967.462	14.130.639	6,93
MAI	50.690.597	7.627.961	6,65	79.965.802	11.488.968	6,96	122.266.842	17.149.571	7,13
JUN	61.201.317	8.918.504	6,86	96.350.910	13.190.395	7,30	147.977.918	20.573.873	7,19
JUL	72.781.399	10.359.574	7,03	110.216.164	15.156.824	7,27	175.922.693	23.957.273	7,34
AGO	87.738.919	12.235.539	7,17	131.263.945	17.451.879	7,52	204.420.114	27.288.416	7,49
SET	97.022.010	13.582.807	7,14	151.990.727	19.935.238	7,62	231.997.662	30.859.665	7,52
OUT	109.713.159	15.076.885	7,28	175.412.922	22.761.221	7,71	263.312.833	34.130.234	7,71
NOV	122.307.344	16.795.125	7,28	195.814.641	26.300.200	7,45	287.494.587	36.990.578	7,77
DEZ	140.733.587	18.561.139	7,58	209.477.152	28.667.567	7,31	307.459.607	39.321.060	7,82

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados

No que diz respeito ao destino das exportações, de acordo com estudo da Associação dos Produtores de Calçados, realizado em 2009, podemos observar que o Brasil tem se capacitado a exportar para cada vez mais países de diversos continentes, sendo atualmente mais de 140 destinos, destacando-se entre estes os EUA, Reino Unido, Argentina e Itália.

A seguir são apresentados os dez maiores compradores, que representam 73% do comércio internacional do setor, em 2008:

Tabela 6 - Os Dez Principais Destinos de Calçados Brasileiros

<b>DEZ PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS</b>		
<b>ANO 2008</b>		
<b>PAÍS</b>	<b>US\$</b>	<b>PARES</b>
EUA	483.835.214	37.708.586
REINO UNIDO	254.802.718	10.236.315
ARGENTINA	192.927.726	18.536.579
ITALIA	149.248.555	7.499.305
VENEZUELA	77.611.251	9.779.594
ESPAÑA	58.478.330	4.667.186
HOLANDA	46.034.468	2.207.582
PORTUGAL	39.287.926	3.043.070
FRANCA	37.273.145	2.318.129
CHILE	35.576.584	2.276.208
OUTROS	506.232.434	67.519.254
<b>TOTAL</b>	<b>1.881.308.351</b>	<b>165.791.808</b>

Fonte: MTE – RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados

É possível se observar que entre os principais compradores de calçados brasileiros, somente com um deles, a Venezuela, o preço médio é abaixo dos USD 10,00 por par, enquanto para três destes países, Reino Unido, Itália e Holanda, o preço médio é acima de USD 20,00 por par. Este dado confirma o apresentado anteriormente nos gráficos 1 e 2, que o Brasil tem exportado calçados com maior valor agregado e conseqüentemente, maior qualidade.

## 4.2 Mercado Calçadista Mundial

De acordo com estudo de 2009 da ABICALÇADOS, a China atualmente ocupa o posto de maior produtor e exportador de calçados e está se aproximando dos Estados Unidos no quesito consumo interno.

A tabela a seguir mostra os principais *players* deste mercado.



Tabela 7 - Principais Produtores, Importadores, Exportadores e Consumidores em Nível Mundial

ANO 2005							
PRODUTORES		IMPORTADORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES
China	9.000,0	EUA	2.252,0	China	6.914,0	EUA	2.286,0
Índia	909,0	Japão	556,0	Vietnã	472,7	China	2.097,0
Brasil	806,1	Alemanha	464,0	Itália	249,0	Índia	852,4
Indonésia	552,0	Reino Unido	424,0	Indonésia	221,0	Japão	649,6
Vietnã	525,0	França	379,3	Brasil	190,0	Brasil	633,1
Outros	2.739,3	Outros	4.273,5	Outros	1.682,6	Outros	6.658,8
TOTAL	14.531,4	TOTAL	8.348,8	TOTAL	9.729,3	TOTAL	13.176,9

ANO 2006							
PRODUTORES		IMPORTADORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES
China	9.600,0	EUA	2.371,2	China	7.654,0	EUA	2.403,1
Índia	960,0	Japão	572,9	Vietnã	579,0	China	1.959,8
Brasil	796,0	Reino Unido	443,0	Itália	243,6	Índia	880,9
Vietnã	630,0	Alemanha	438,4	Indonésia	225,0	Japão	666,2
Indonésia	560,0	França	394,8	Brasil	179,7	Brasil	635,4
Outros	2.722,8	Outros	4.454,0	Outros	1.638,5	Outros	6.900,9
TOTAL	15.268,8	TOTAL	8.674,3	TOTAL	10.519,8	TOTAL	13.446,3

ANO 2007							
PRODUTORES		IMPORTADORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES
China	10.209,0	EUA	2.362,3	China	8.175,0	EUA	2.393,0
Índia	980,0	Japão	594,2	Vietnã	614,6	China	2.080,1
Brasil	796,3	Alemanha	497,5	Itália	245,3	Índia	895,5
Vietnã	665,2	Reino Unido	486,0	Indonésia	229,0	Japão	706,7
Indonésia	565,0	França	445,0	Bélgica	199,1	Brasil	648,0
Outros	2.858,1	Outros	4.732,8	Outros	1.797,4	Outros	7.208,2
TOTAL	16.073,6	TOTAL	9.117,8	TOTAL	11.260,4	TOTAL	13.931,5

Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC Abicalçados

Nesta Tabela, podemos verificar que os Estados Unidos lideram o consumo mundial, porém sua demanda é atendida exclusivamente através das importações, o que faz este país ser líder disparado no quesito importação de Calçados.

Podemos observar também que o Brasil figura entre os três maiores produtores e os cinco maiores consumidores.

O estudo ainda mostra a divisão da produção por continente:

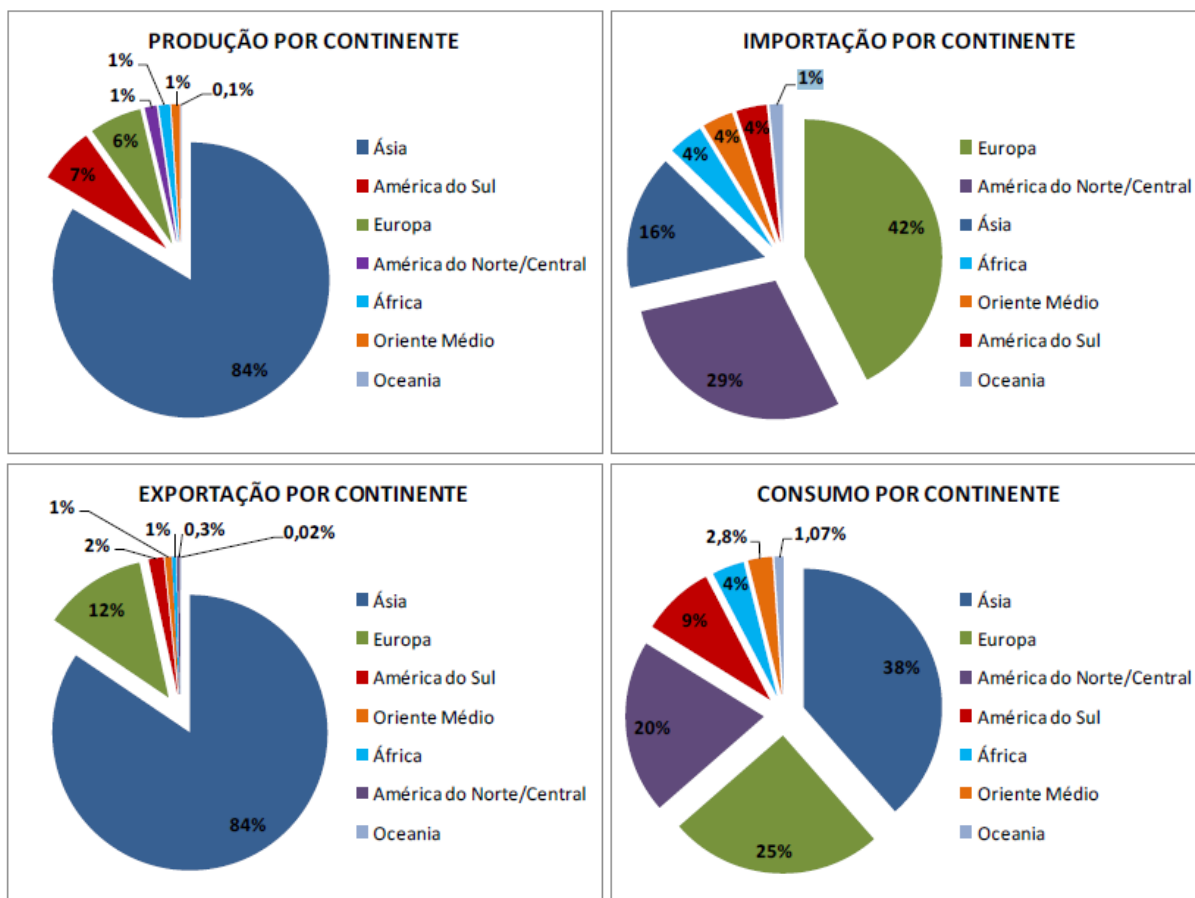


Gráfico 4 – Produção, Importação, Exportação e Consumo por Continente  
 Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC Abicalçados

Com a análise destes dados, podemos perceber que o mercado asiático é disparado o maior mercado, sendo responsável por 84% da produção e 38% do consumo. A Europa aparece como maior comprador, com 42% das importações, visto que é um continente com pouca produção, somente 6% do total e consumo elevado, 25% do total mundial.

## **5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através das entrevistas realizadas com os responsáveis pelas exportações das empresas analisadas, bem como a análise dos mesmos de acordo com a revisão bibliográfica apresentada anteriormente.

### **5.1 Descrição das empresas selecionadas**

Foram integrantes desta pesquisa, empresas que optaram por diferentes tipos de inserção no mercado internacional. Inicialmente foram escolhidas oito empresas, para as quais foi enviado questionário preliminar a fim de verificar a sistemática adotada pelas empresas no seu processo de internacionalização. A escolha destas oito empresas se deu devido a serem empresas em diferentes graus de internacionalização e nas quais o autor já tinha tido contato prévio com os responsáveis pela área de comércio internacional, facilitando assim a obtenção das informações necessárias. Seis empresas responderam ao questionário e se colocaram à disposição para maiores detalhes. Após análise das respostas do questionário, foram selecionadas três empresas que adotaram diferentes maneiras

de se inserir no mercado internacional e com estas três empresas, foram realizadas entrevistas, a fim de obter maiores detalhes a respeito do processo de internacionalização das mesmas. As demais empresas foram descartadas, por terem adotado às empresas selecionadas.

Cabe ressaltar que duas das empresas solicitaram para não serem identificadas, devido ao fato de estarem fornecendo informações referentes à sua estratégia. Atendendo a este requisito, as empresas serão mencionadas neste estudo como empresa A, empresa B e empresa C.

A empresa A está situada na cidade de Lindolfo Collor, e as empresas B e C estão localizadas na cidade de Novo Hamburgo, ambas no Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul.

Na tabela abaixo estarão sendo apresentados dados referentes as empresas pesquisadas neste estudo:

Quadro 1 - Dados das empresas entrevistadas

<b><i>Empresa</i></b>	<b><i>Cargo do Respondente</i></b>	<b><i>Ano de Fundação</i></b>	<b><i>Ano da Primeira Exportação</i></b>	<b><i>Número de Funcionários</i></b>
<b><i>Empresa A</i></b>	Gerente Exportação	1980	1980	562
<b><i>Empresa B</i></b>	Sócio Administrador	1970	1971	1316
<b><i>Empresa C</i></b>	Gerente Administrativo	1975	1979	1640

Fonte: Dados da Pesquisa – Agosto/Setembro 2010

Pode-se observar que as empresas pesquisadas já têm sólida experiência no mercado internacional e que se iniciaram neste mercado logo que tinham começado suas atividades, portanto, com pouca experiência. Entretanto, essas empresas hoje

em dia são consideradas cases de sucesso em seus processos de internacionalização e exemplos para as demais exportadoras da região.

## 5.2 Estratégias de Internacionalização das Empresas do setor Calçadista do Vale do Rio dos Sinos

A seguir estarão sendo apresentadas as estratégias adotadas pelas empresas em sua internacionalização e desenvolvimento no mercado internacional.

Quadro 2 - Estratégias utilizadas no momento da inserção no mercado internacional

<i>Empresa</i>	<i>Razões para Internacionalização</i>	<i>Principal fator de sucesso</i>	<i>Estratégia Utilizada</i>	<i>Tinha linha de produção exclusiva para mercado externo</i>	<i>Operava com marca própria</i>
<i>Empresa A</i>	Demanda de Mercado	Qualidade Superior	Iniciou através de agentes	Não	Não
<i>Empresa B</i>	Demanda de Mercado e Busca por maior lucratividade	Produtos Diferenciados	Iniciou através de agentes	Não	Não
<i>Empresa C</i>	Atender a demanda crescente do mercado	Produto de Qualidade e otimização dos custos	Iniciou através de agentes	Não	Não

Fonte: Dados da Pesquisa – Agosto/Setembro 2010

Com base no quadro acima, elaborado com as respostas das empresas, podemos verificar que todas elas tomaram a decisão de entrar nos mercados externos devido a forte demanda de mercado, demonstrando uma predominância de ações reativas, ou seja, as empresas apenas reagiram a uma demanda vinda do exterior, não tendo partido delas a ação de desenvolver novos mercados.

No gráfico 2 do capítulo anterior, podemos observar que o crescimento das exportações do setor foi ocorrendo de maneira gradual, até os anos de 1983 e 1984, onde ocorreu um forte aumento nas exportações, consolidando, assim, o perfil exportador da região.

Pode-se perceber também que as empresas consideram o fato de terem padrões de qualidade superior aos utilizados pelos concorrentes do exterior como o principal fator de sucesso de seu desenvolvimento internacional, proporcionando ainda a possibilidade de, com isso, se agregar valor ao produto. Essa afirmação fica comprovada quando se analisa os gráficos 1 e 2 do capítulo anterior que demonstram que o número de pares exportados nos últimos 5 anos encontra-se em uma curva decrescente, porém o faturamento se mantém estável.

Outro aspecto importante e que confirma o questionado em relação a forma como se deu a inserção nos mercados internacionais, foi o fato das empresas não terem naquele momento uma linha de produção destinada exclusivamente aos processos de exportação e também não contarem com marca própria nos seus produtos exportados; desta maneira, a produção se dava com base no pedido dos clientes e era inserida a marca do cliente nos sapatos produzidos.

A seguir será possível verificar a evolução das empresas no mercado internacional e a maneira com que cada uma das empresas conduz o seu desenvolvimento internacional nos dias de hoje.

Quadro 3 - Estratégias utilizadas atualmente

<i>Empresa</i>	<i>Como opera atualmente no mercado externo</i>	<i>Participação das vendas para o exterior no faturamento</i>	<i>Países que exporta</i>	<i>Tem linha de produção exclusiva para mercado externo</i>	<i>Opera com marca própria</i>	<i>Qual o foco da produção</i>
<i>Empresa A</i>	Através de agentes	80%	Espanha, Alemanha e Estados Unidos	Sim	Somente no mercado interno	Sapatos Femininos
<i>Empresa B</i>	Equipe própria de vendas e representantes no exterior	60%	Europa em Geral e Estados Unidos	Sim	Sim, porém também produz com marca do cliente	Sapatos Femininos e Bolsas
<i>Empresa C</i>	Franquias de lojas da marca e representantes	55%	Países da Europa, Américas e Ásia	Sim	Sim, porém também produz com marca do cliente	Sapatos Femininos e Acessórios

Fonte: Dados da Pesquisa – Agosto/Setembro 2010

Com a análise do quadro acima, pode-se observar que as empresas seguiram caminhos diferentes nos seus processos de internacionalização ao longo dos anos.

A empresa A continua operando no mercado internacional através de agentes que desenvolvem as vendas e a busca por novos clientes. A empresa B, conta com equipe própria de vendas que participa de feiras internacionais e dá suporte aos representantes no exterior, que desenvolvem novas parcerias e negócios. Já a empresa C, opera atualmente através de franquias e vem obtendo um enorme sucesso com suas lojas, que seguem o mesmo conceito e padrão.

Em relação à participação no mercado exterior e os países para os quais exportam, podemos ver que todas as empresas pesquisadas têm um percentual considerável de suas vendas sendo realizadas para o exterior, porém elas não ficam dependentes do mercado externo, visto que tem importante fatia de seu faturamento proveniente do mercado interno. Pode-se observar também que as empresas

operam em mercados bastante diversificados. Isso ajuda a reduzir os riscos e a dependência de determinado mercado, além de mostrar que as exportações atualmente estão mais diversificadas, não sendo mais os Estados Unidos o único grande consumidor dos produtos da região.

Nota-se hoje, também, que as empresas se especializaram e nos dias de hoje contam com linhas de produção exclusivas para os mercados externos, a fim de atenderem os rigorosos controles de qualidade impostos pelos mercados europeus e americanos, gerando um diferencial para o produto brasileiro em relação à concorrência asiática, o que resulta também em um valor agregado maior, indo de encontro com o apresentado no capítulo anterior, onde foi constatado que mesmo com uma redução do número de pares exportado, o faturamento permaneceu no mesmo nível. De acordo com o diretor da empresa A, os calçados brasileiros atingem um valor negociado 80% acima da média negociada pelos exportadores asiáticos, demonstrando que na região os produtos contam com um padrão de qualidade superior.

Em relação à adoção de marca própria, a Empresa A, adota somente no mercado nacional, onde ela tem 2 marcas próprias, porém na exportação são utilizadas somente as marcas dos clientes do exterior.

As empresas 2 e 3 adotam marcas próprias nas suas exportações, porém também aceitam produzir com marcas dos seus clientes. A decisão de exportar os produtos com marca própria vem de encontro à estratégia de agregar valor aos produtos e de valorizar a própria marca das empresas que têm forte presença no mercado doméstico.



As empresas justificam esta opção pelo fato de assim estarem agregando valor à sua marca e abrindo a possibilidade de abrirem lojas próprias ou através de franquias no exterior, aumentando assim a sua lucratividade.

### 5.2.1 A estruturação para exportação das empresas do setor Calçadista do Vale do Rio dos Sinos

Quanto à estrutura para exportação das empresas pesquisadas, podemos verificar os seguintes dados obtidos:

Quadro 4 - Estrutura das empresas para a exportação

<i>Empresa</i>	<i>Possui equipe qualificada para lidar com o mercado externo?</i>	<i>Participa de feiras no Brasil e no Exterior?</i>	<i>Busca assistência em alguma entidade externa?</i>	<i>Produto tem maior valor agregado que o da concorrência externa?</i>	<i>Produção (e time) é flexível?</i>
<i>Empresa A</i>	Sim	Sim	ABICALÇADOS e SENAI	Sim em relação aos produtos asiáticos	Sim, time enfrenta bem possíveis mudanças
<i>Empresa B</i>	Sim, todos com formação para atender o mercado externo	Sim	ABICALÇADOS, IBTeC e SENAI	No mesmo nível dos produtos produzidos no vale, acima da concorrência chinesa.	Sim
<i>Empresa C</i>	Sim	Sim	ABICALÇADOS, IBTeC e SENAI	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa – Agosto/Setembro 2010

Esta etapa da pesquisa objetivou verificar como as empresas estão estruturadas para a exportação e se seus times estão aptos a enfrentar as demandas do mercado externo.

Na primeira questão, se buscou verificar como o time estava preparado para trabalhar com o mercado externo, no ponto de vista de formação dos funcionários e de conhecimentos diversos do mercado.

Na empresa A, todos os funcionários que têm contato com os clientes do exterior apresentam formação na área de comércio exterior e são freqüentemente encaminhados para participação em cursos de aperfeiçoamento na área, adquirindo, assim, maiores conhecimentos na área.

Na empresa B foi possível verificar cenário semelhante ao apresentado na empresa A, porém dois dos funcionários da área não são formados em comércio exterior, entretanto estão realizando cursos de pós-graduação na área de negociação internacional.

A empresa C foi a que apresentou o time mais novo e, conseqüentemente, com menor experiência de mercado, porém todos os seus funcionários têm nível avançado de conhecimento da língua inglesa e grande parte ainda tem um bom nível de espanhol, o que auxilia nas negociações com o MERCOSUL.

Foi possível também, observar que as empresas têm forte participação em feiras internacionais, onde podem buscar novos clientes e expandir a sua marca.

Além disso, as empresas demonstraram uma forte preocupação em estarem bem informadas com dados do mercado, por esta razão todas as empresas pesquisadas são sócias da ABICALÇADOS, que é a entidade de classe que fornece suporte aos fabricantes de calçados no Brasil. Outra preocupação demonstrada pelas empresas foi ter equipes bem treinadas e níveis avançados de qualidade nos

seus produtos. Por estas razões, todas as empresas submetem seus funcionários a treinamentos no SENAI, e as empresas B e C utilizam a estrutura do IBTeC para testes de seus produtos, a fim de obter maior nível de qualidade. Já a empresa A, tem laboratório próprio para estas análises.

Por último, pode-se observar que as empresas têm flexibilidade em suas linhas de produção, podendo se adaptar facilmente às novas demandas de seus diferentes clientes e, se necessário, mudar rapidamente o tipo de produto que está sendo produzido.

De acordo com todos os entrevistados, hoje em dia, para ser possível atender os diferentes tipos de pedidos de diferentes tipos de clientes, as empresas têm de ter flexibilidade em sua produção, caso contrário se está fora do mercado.

### **5.2.2 A influência dos aspectos culturais na decisão de se internacionalizar**

Em relação ao fato das empresas se influenciarem por aspectos culturais para definirem seus principais mercados, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 5 - Influências culturais

<i>Empresa</i>	<i>Iniciou a internacionalização através de países vizinhos?</i>	<i>Os aspectos culturais e economicos influenciam a estratégia de internacionalização?</i>	<i>A experiência da empresa, influencia no momento de se investir em determinado país?</i>	<i>O conhecimento e a experiência da empresa em um mercado influencia na maneira como a empresa irá realizar as suas atividades neste mercado</i>
<i>Empresa A</i>	Não	Não	Sim	Sim, buscamos sempre nos adaptar aos nossos clientes.
<i>Empresa B</i>	Não, iniciou exportando para os Estados Unidos	Não, porém sempre buscamos garantias em relação aos aspectos economicos.	Sim, busca sempre investir nos mercados que mais conhece, evitando riscos	Sim, ajuda a ficar mais próximo do cliente.
<i>Empresa C</i>	Não, iniciou exportando para a Europa	Sim	Sim, porém buscamos diversificar e conhecer novos mercados e culturas.	Sim, em alguns países já teve problemas e hoje toma precauções na hora de negociar com empresas destes países.

Fonte: Dados da Pesquisa – Agosto/Setembro 2010

Podemos observar no quadro acima, que as empresas iniciaram suas exportações para países mais afastados, indo na contra-mão ao que foi apresentado na revisão bibliográfica, onde foi mencionado o modelo de Uppsala, como um modelo onde as empresas buscam se internacionalizar inicialmente por países próximos, evitando assim problemas culturais.

A pesquisa também possibilitou verificar que os aspectos culturais pouco importam para as empresas. Ficou claro, por parte das empresas, que o mais importante é o aspecto econômico e a obtenção de garantias financeiras dos compradores.

Quanto à decisão de investimentos em outros países, tanto investimentos financeiros quanto comerciais, todas as empresas também concordaram que as experiências anteriores com clientes dos países em questão, influenciam nas decisões.

Outro ponto que ficou bastante evidente é o fato das empresas se adaptarem à cultura de seus clientes, buscando aprender as línguas e os hábitos de negociação dos mesmos, a fim de estabelecer uma relação mais próxima.

### 5.2.3 A utilização do *Cluster* do Vale do Rio dos Sinos na produção de calçados

Outro fator que foi levantado na pesquisa e nas entrevistas junto às fábricas foi a questão da utilização do *Cluster*<sup>1</sup> do Vale do Rio dos Sinos.

Esse *Cluster* pode ser definido como um arranjo produtivo local, onde existem diversas empresas de matéria-prima para a produção de calçados, tais como cabedal, couro, solados, entre outros, além de proporcionar aos produtores mão-de-obra qualificada e troca de tecnologias entre os produtores.

Foi perguntado para os respondentes se era benéfico para a produção o fato das empresas estarem localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos, onde seus concorrentes e fornecedores também estão instalados.

A empresa A informou que mesmo não estando nos principais municípios que fazem parte da região, acha muito importante a concentração das empresas na mesma região, pois, com isso, podem obter facilidade nas negociações de matéria prima com seus fornecedores e reduzem os riscos de parada de linha por falta de algum material. Entretanto, a empresa alerta que devido ao elevado custo de mão-de-obra na região, está transferindo parte de sua produção para a Bahia.

A opinião da empresa B segue na mesma linha da empresa A, entretanto eles optam por manter a produção centralizada na região, visto que consideram o pólo de extrema importância para a produção calçadista. Um dos diretores da empresa

---

<sup>1</sup> Cluster – Termo em inglês que significa “blocos” ou “agrupamentos”, utilizado em vários contextos para designar o agrupamento de elementos comuns para um determinado fim. (...) No setor industrial, o termo é utilizado quando se deseja, por exemplo, destacar agrupamentos ou ramos industriais dedicados a exportação que tenham alguma característica comum. (SANDRONI, 2000, p. 102)

afirma que um dos benefícios que a empresa obtém no cluster é o fato de os importadores já reconhecerem a região por ter produtos de qualidade e com isso buscam fabricantes da região, mesmo que em alguns casos apresentem preços mais elevados.

A empresa C já tem uma opinião contrária. Acredita que, tendo uma marca conhecida, pode produzir em qualquer lugar. Que o cliente não se preocupa em onde está sendo produzido e sim se o produto tem qualidade. A empresa prevê o fim do pólo nos próximos anos, visto que muitas das empresas estão migrando para a região nordeste, devido a custo de mão-de-obra e benefícios governamentais apresentados para essa migração.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a realização deste estudo foi possível perceber quais as estratégias adotadas pelas empresas do setor coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos em seus processos de internacionalização.

Pode-se constatar que o crescimento dessas empresas está diretamente ligado às suas vendas para o exterior e que esta cultura já faz parte das identidades das empresas, visto que estes são processos adotados praticamente desde a sua fundação.

A internacionalização dessas empresas se deu mais por uma razão de demanda de mercado do que por uma iniciativa em buscarem diversificar seus mercados, visto que em suas primeiras exportações elas não estavam devidamente preparadas para adentrar ao mercado externo, mas como recebiam pedidos, acabaram realizando as suas primeiras exportações.

Atualmente, já estão muito mais preparadas para enfrentar a concorrência, tanto no mercado interno como no externo. Técnicas de produção moderna, equipamentos novos, utilização de mão-de-obra qualificada e de um rigoroso controle de qualidade, fazem com que os calçados produzidos na região do Vale dos

Sinos, sejam vendidos ao exterior com um valor superior ao da média mundial, o que demonstra que são produtos de alta qualidade e que este é o diferencial dos produtos produzidos na região em relação à concorrência internacional, principalmente asiática.

O estudo mostrou que o estado do Rio Grande do Sul conta hoje com 35,2% das empresas produtoras de calçados e 37,07% dos empregos do setor, sendo disparado o principal exportador em US\$ com 59,41% do total faturado com a exportação de calçados no Brasil, ou seja, US\$ 1.117.679.008,00, porém é o segundo maior exportador em número de pares com 51.476.616 pares, perdendo somente para o estado do Ceará que conta com 57.319.388 de pares exportados, mas, que responde por um faturamento de US\$ 346.396.937,00, ou 18,41% do total brasileiro.

Esses dados comprovam que o calçado produzido na região do Vale do Rio dos Sinos tem um valor agregado muito maior, tendo um valor médio por par exportado de US\$ 21,71, enquanto a média nacional é de US\$ 11,35. A diferença no valor agregado é devido ao alto nível de qualidade utilizado nos produtos produzidos no Vale.

Quanto ao Brasil, é hoje o terceiro maior produtor mundial, perdendo somente para China e Índia, respectivamente, e o quinto maior exportador, ficando atrás de China, Vietnã, Itália e Indonésia.

Percebeu-se também que a maioria das empresas considerou benéfico para a produção o fato de estar localizada em um *cluster*, onde se concentram diversas fábricas de calçados e de matéria prima para a produção dos mesmos.



Este trabalho teve como limitação o fato da pesquisa ter sido efetuada em uma pequena amostra de um setor com diversas empresas de diferentes tamanhos, portanto não pode ser considerada como um panorama geral do setor calçadista na região estudada, ficando assim a sugestão para novas pesquisas na área que venham a abranger um número maior de empresas a fim de poder proporcionar um panorama, ou um censo, de como as empresas, do setor buscam a internacionalização de uma forma geral.

Por fim, esta pesquisa conseguiu atingir seu objetivo principal, visto que apresentou as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas em seus processos de internacionalização e a maneira com que as empresas utilizam essas estratégias em seus negócios internacionais.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). Apresenta notícias e informações sobre o setor de calçados e afins. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em 17 ago. 2010, 20 ago. 2010, 26 ago. 2010, 28 ago. 2010, 08 set. 2010.

ANGONESI, Taís Marcon. **Estratégias de Internacionalização das Empresas do Setor de Máquinas e Equipamentos para Couro e Calçados do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul**: Estudo de Campo com Sete Empresas de Micro, Pequeno e Médio Porte. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. **Estratégias de Internacionalização**: competitividade e incrementalismo. In: Fundação Dom Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996.

BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães; SIQUEIRA, Paulo Henrique de Lima. **Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul**. XXVII EnAnpad. Atibaia-SP, 2003.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL, Haroldo Vinagre. **Internacionalização e Globalização**. In: Fundação Dom Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996.

CAMPOS, Silvia Horst; CALANDRO, Maria Lucrecia. **Nova Configuração do Mercado Internacional de Calçados e os Impactos sobre a Indústria Calçadista Gaúcha**. Porto Alegre: FEE Estudos Setoriais, 2003.

CATEORA, Philip, R.; GRAHAM, John L.. **Marketing Internacional**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

- FISCHER, Bruno Brandão. **Relação entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras.** FACEF Pesquisa. N°3. 2006
- FRACASSO, E. Apresentação. In: FENSTERSEIFER, J.(Org.) **O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 7-8.
- FREITAS, Hugo Gouveia de Freitas; BLUNDI, Maria Domenica; CASOTTI, Letícia Moreira. **Internacionalização da Churrascaria Plataforma: peculiaridades da Cultura Brasileira como Diferencial Competitivo.** EnApad, Salvador-BA, 2002.
- GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto de Vargas. **Orientação para o Mercado Externo, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Internacional:** Proposições para um Modelo Conceitual. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, Jan-Abr, 2006. p. 63-73.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, Cristiano; HAFFNER, Jaqueline A. H.. **O Setor Calçadista no Rio Grande do Sul e sua Evolução Recente.** Porto Alegre: FEE Estudos Setoriais, 2003.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional:** como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINERVINI, Nicola. **Exportar:** competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional:** uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.
- PROCHNIK, Victor; ROCHLIN, Mauro. **Perfil da Indústria de Calçados: 02 Mercados e Operações Comerciais.** Disponível em: <[www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)>. Acesso em: 18 ago. 2010.
- RATTI, Bruno. **Comércio Internacional e câmbio.** 10 ed. São Paulo: Aduaneira, 2000.
- ROCHA, Ângela da. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- ROCHA, Ângela da; BLUNDI, Maria Domenica Serpa; DIAS, Vanessa Tavares. **O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70.** In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 5.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas). Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 18 ago. 2010.

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

VANIN, Jorge Alexandre. **Determinantes do Sucesso Competitivo**: O Caso das Empresas Calçadistas Brasileira. São Leopoldo: UNISINOS, 2006.

VECCHIO, Rafael Augusto. **Autonomia para a Competitividade**: O Futuro da Indústria Coureiro-Calçadista no Rio Grande Do Sul. Porto Alegre. REAd, Edição 16.

VEIGA, Luis Filipe Agapito; ROCHA, Ângela da. **Expansão internacional das grandes empresas**: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE A – Protocolo de Entrevistas

### Estudo referente à Internacionalização de Empresas do Setor Coureiro-Calçadista do Vale do Rio dos Sinos

Pesquisa será utilizada como parte na elaboração de Monografia do curso de *MBA in International Affairs Europe – South America*, ministrado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Ecole Superieure de Commerce de Troyes (França) e Université de La Sorbonne – Paris III (França)

Pesquisador: Marco Machado Burtet  
Orientador: Prof. Dr. Walter Nique

---

#### **Parte 1 – Dados Gerais da Empresa:**

Nome da Empresa:

Cargo do Respondente:

Número de Funcionários:

Ano da Fundação:

Ano da Primeira Exportação:

Países para os quais exporta:

Número de Clientes no Exterior:

Volume exportado nos últimos 5 anos:

Participação do mercado externo no faturamento da empresa:

Produtos produzidos atualmente:

---

## **Parte 2 – Padrão de Entrevista:**

### **Primeiras Exportações**

- Quais as Razões que levaram a empresa a se internacionalizar?
- Qual a estratégia adotada pela empresa no momento das primeiras exportações?
- No momento das primeiras exportações, a empresa tinha linha de produção exclusiva para o mercado externo?
- No momento das primeiras exportações, a empresa operava com marca própria no mercado internacional?
- A empresa iniciou seu processo de internacionalização, exportando para países vizinhos ou com culturas semelhantes?

### **Momento Atual**

- Nos dias de hoje, como a empresa opera no mercado internacional? Através de Agentes, Franquias, Joint-Venture?
- Nos dias de hoje, A empresa realiza as suas exportações de forma direta ou indireta?
- Nos dias de hoje, a empresa tem linha de produção exclusiva para o mercado externo?
- A empresa possui acordo de Licenciamento (de marcas, patentes, produção, tecnologia) com uma empresa estrangeira?
- A empresa iniciou o processo de estabelecimento de subsidiária no exterior ou adquiriu outra empresa no exterior?

### **Aspectos Culturais**

- A decisão da empresa em investir recursos e se inserir em outros mercados é influenciada pelo nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, cultura, linguagem cotidiana e práticas gerenciais dos outros mercados?
- O conhecimento e a experiência da empresa em um mercado influenciam na suas decisões de investir recursos neste mercado?
- O conhecimento e a experiência da empresa em um mercado influenciam na maneira como a empresa irá realizar as suas atividades neste mercado?

**Equipe**

- A empresa possui equipe qualificada e experiente para lidar com o mercado externo?
- A equipe é flexível para atender as constantes variações do mercado?
- A empresa participa de feiras no exterior com equipe própria?
- A empresa busca assistência em alguma entidade externa para aprimorar os seus processos de comércio internacional?

**Cluster do Vale dos Sinos**

- A empresa considera benéfico para a produção o fato das empresas estarem localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos, onde seus concorrentes e fornecedores também estão instalados?