



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Scherer, Flavia Luciane; Maffini Gomes, Clandia; Gama Madruga, Lúcia Rejane da Rosa; Ceribola
Crespam, Cristina

Perfil Estratégico e Decisões Relativas a Mercados Internacionais: Estudo na Indústria de Calçados

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 145-168

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Perfil Estratégico e Decisões Relativas a Mercados Internacionais: Estudo na Indústria de Calçados

Flavia Luciane Scherer (Universidade Federal de Santa Maria) flaviascherer@globo.com

Clandia Maffini Gomes (Universidade Federal de Santa Maria) clandia@smail.ufsm.br

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga (Universidade Federal de Santa Maria) lucia.rejane@hotmail.com

Cristina Ceribola Crespam (Universidade Federal de Santa Maria) criscrespam@yahoo.com.br

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/211>

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

O presente estudo tem por objetivo caracterizar o perfil estratégico das empresas calçadistas brasileiras e descrever suas decisões relativas a mercados internacionais. Para tanto, foi realizada pesquisa descritiva com aplicação de *survey*. Os resultados mostram que as empresas pesquisadas são na maioria de grande porte, com experiência no ramo, e com a exportação como principal atividade internacional. A necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico foi a principal razão para a internacionalização. Os dados sugerem que as empresas, ainda que se definam predominantemente como prospectoras, têm uma organização de marketing mais do tipo burocrático do que do tipo orgânico.

Palavras-chave: internacionalização, perfil estratégico, indústria calçadista.

Abstract

This study aims to identify strategic profile of Brazilian companies from footwear industry and describe their decisions on international markets. A descriptive research was carried out with implementation of survey. The results show that the companies are mostly large organizations with experience in the industry and with exportation as main international activity. The need to reduce the dependence of the domestic market was the main reason for the internationalization. The data suggest that the companies even define predominantly as prospectors, have a marketing organization more bureaucratic type than organic type.

Key-words: internationalization, strategic profile, footwear industry

Introdução

A agilidade dos processos de comunicação, o acesso a informações relativas a mercados internacionais, a desregulamentação do mercado financeiro e os incentivos governamentais, dentre outros fatores, auxiliaram muitas empresas na ampliação de seus negócios para além das fronteiras domésticas. A expansão internacional tem-se intensificado, levando a um quadro de ampliada complexidade, no qual empresas oriundas dos países desenvolvidos costumam liderar processos de internacionalização, o que impulsiona a entrada de seus produtos e/ou serviços nos países considerados favoráveis à sua atividade.

A intensificação dos fluxos comerciais entre países fez com que diversos mercados se tornassem integrados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse acadêmico no estudo da internacionalização e dos processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo.

Considerando a crescente importância do tema, este estudo objetiva caracterizar o perfil estratégico de uma importante indústria brasileira, a de calçados, cuja atuação internacional alcança patamares expressivos, impactando nos resultados da balança de pagamentos. Por seu perfil eminentemente exportador, esta indústria também costuma sentir precocemente os efeitos de crises externas que representem diminuição no número de pedidos de seus clientes internacionais. Além de caracterizar o perfil da indústria brasileira de calçados, o artigo objetiva descrever e analisar suas principais decisões relativas a mercados internacionais.

1 Internacionalização de Empresas

A internacionalização de empresas tem-se tornado um fenômeno de crescente interesse acadêmico. Em sua origem, a maioria dos estudos tinha a economia como base teórica. Foi a complexidade da administração de negócios em diferentes países que levou ao maior interesse por estudos de natureza gerencial. Atualmente, os estudos que tratam de empresas internacionalizadas parecem refletir as origens do campo, pois abraçam referências oriundas tanto da economia quanto da administração. As áreas de negócios internacionais e gestão internacional encontram-se cada vez mais difusamente separadas. O resultado é um campo de estudos de grande diversidade e dinamismo.

Dib e Carneiro (2006) propõem que as teorias tradicionais de internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

Iglesias e Motta Veiga (2002, p. 372) apontam que são os modelos comportamentalistas que predominam nos estudos realizados na área, os quais “visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo”. A esse respeito, Douglas e Craig (1989, p. 48) expõem que uma perspectiva evolucionária da internacionalização da firma tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional.

Dentre as teorias comportamentais, o modelo do processo de internacionalização de Uppsala é o mais referenciado e explica que o envolvimento com um mercado externo ocorrerá em uma sequência de quatro etapas assim entendidas: a) atividades de exportação irregulares; b) exportação através de representantes independentes; c) estabelecimento de uma subsidiária de vendas; e d) fabricação no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1990). As diferentes etapas representam graus mais elevados de envolvimento internacional.

Considera-se que o referido modelo deu origem à abordagem da internacionalização com base na evolução comportamental, em que o processo de internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, orientados, então, pela busca da redução de risco nas decisões relativas ao local e à maneira de expansão. Outras teorias sucederam o Modelo de Uppsala operando desenvolvimentos teóricos importantes, que são o empreendedorismo internacional e a perspectiva das *networks* (CARNEIRO; DIB, 2007).

Além da abordagem comportamental, a outra linha de pesquisa existente é a abordagem da internacionalização com base em critérios econômicos, em que para questões internacionais visualizam-se soluções (pseudo-) racionais e há uma orientação para a maximização dos retornos econômicos. Citam-se como os principais representantes dessa abordagem a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (CARNEIRO; DIB, 2007).

O paradigma eclético, em sua forma original, defendia que a extensão, a forma e o padrão da produção internacional eram determinados pela configuração de três conjuntos de vantagens (DUNNING, 1988). De forma simples, as vantagens podem ser descritas como: as de localização, oferecidas pelo país; as de propriedade, relativas às capacidades específicas da firma (incluindo ativos intangíveis); e as de internalização, que indicam que se os custos de “fazer” ao invés de “transferir” a fabricação a um produtor local forem menores que os custos de transação associados, a empresa internalizará a produção no mercado externo.

Uma das questões importantes relativas à internacionalização, refere-se aos modos de entrada em mercados internacionais. As empresas que estão iniciando suas atividades no exterior, bem como aquelas que buscam expandir seus negócios deparam-se com o desafio de escolher o melhor modo de entrada.

Os modos de entrada podem ser diferenciados por meio de três características, segundo Osland, Taylor e Zou, (2001): a) quantidade de recursos necessária, no que se refere aos ativos específicos aplicados no processo e que variam enormemente em decorrência do modo de entrada escolhido; b) quantidade de controle, referente à disposição e à habilidade

para influenciar decisões em mercados externos; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de conhecimento para os mercados de destino.

Do mesmo modo, Chen e Mujtaba (2007) afirmam que os modos de entrada variam em três aspectos: custo com o comprometimento de recursos; controle de acordo com o nível de propriedade e risco relacionado com o nível de recursos comprometidos e de complexidade do ambiente.

Assim, pode-se inferir dos referidos autores que as implicações da decisão da estratégia de entrada a ser adotada pela empresa podem oscilar de um menor comprometimento e controle da empresa, na forma de exportação e importação, até um maior comprometimento e controle, quando se decide por utilizar o investimento direto no exterior. Além disso, a estratégia de entrada determina uma variação em relação aos riscos que a empresa estará disposta a assumir.

Wilson (1980) assevera que a decisão sobre o modo de entrada a ser utilizado pelas empresas pode ser determinada pelo grau de experiência internacional que a empresa possui. Segundo seu raciocínio, empresas mais familiarizadas com mercados internacionais optariam por estratégias de maior comprometimento, justamente por sentirem-se mais seguras e preparadas a enfrentar os desafios que se apresentam na atividade internacional. Empresas neófitas na atividade internacional optariam por modos de entrada de menor comprometimento e risco, como é o caso das exportações. Esse argumento vai ao encontro das proposições do chamado Modelo de Uppsala, tradicionalmente referenciado em estudos sobre internacionalização.

A internacionalização de uma empresa representa um importante passo em seu processo estratégico. A empresa que internacionaliza seus mercados passa a lidar com um ambiente diferente do doméstico, com características singulares, e com desafios relativos ao conhecimento de mercado. Sob tais perspectivas, entende-se que o domínio de habilidades de marketing pode habilitar uma empresa a definir um melhor padrão de relacionamento com seu mercado internacional. Assim, propõe-se que, no estudo do processo de internacionalização, é oportuno considerar as relações entre perfil estratégico e marketing. A esse respeito, Vorhies e Morgan (2003) desenvolveram estudo cuja questão de pesquisa tem foco no relacionamento entre a configuração da organização de marketing e a estratégia de negócios. O modelo conceitual desenvolve uma estrutura que denota os relacionamentos entre fenômenos multidimensionais como organização de marketing e estratégia de negócios.

Há dois construtos que são importantes para o entendimento e a avaliação do ajuste

entre organização de marketing e estratégia de negócios: tipo estratégico e características organizacionais de marketing. Para a definição de tipo estratégico, os autores se baseiam na proposta de Miles e Snow (1978), na qual são apresentados quatro tipos – prospector, defensor, analista e reativo – que representam padrões planejados de adaptação organizacional ao mercado. O tipo reativo não foi estudado porque os autores entenderam que ele representa, no longo prazo, firmas que não têm uma estratégia clara ou consistente.

O construto características organizacionais de marketing refere-se às mais importantes características estruturais e de tarefa que, juntas, constituem o modo pelo qual as atividades de marketing são organizadas no negócio. Sobre características estruturais os autores investigam três aspectos considerados relevantes: centralização, formalização e especialização, os quais – em conjunto – indicam se as atividades de marketing estão arranjadas em um modo burocrático ou orgânico (VORHIES e MORGAN, 2003, p.103). As características de tarefa da organização de marketing, por seu turno, tratam da natureza das atividades de marketing empreendidas e dos modos pelos quais são executadas.

2 Método

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, tendo como principal objetivo a exposição de um fenômeno (MALHOTRA, 2006). Assim, buscou-se caracterizar o perfil das empresas calçadistas brasileiras, bem como expor as suas decisões estratégicas relacionadas a mercados externos. Para tanto, utilizou-se de um *survey* como procedimento para coleta de dados primários e ainda, a fim de complementar o estudo, buscaram-se outras fontes secundárias. Elucida-se que, segundo Hair Jr. et al. (2005) “os dados secundários são aqueles que foram coletados para algum outro propósito de pesquisa”.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário (*survey*) desenvolvido pelos autores, confeccionado com base em bibliografia da área. O questionário foi submetido à análise de três especialistas e após as correções sugeridas foi aplicado no período de julho a novembro de 2008. O público-alvo da pesquisa foram as 150 empresas do setor calçadista brasileiro relacionadas na lista da Abicalçados. O questionário foi aplicado por meio do envio de e-mail, com *link* para acesso ao questionário eletrônico, de modo que se obteve a resposta de 43 empresas, implicando em um índice de retorno de 28,67%.

As fontes secundárias consultadas foram principalmente órgãos oficiais como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Associação

Brasileira das Indústrias de calçados (Abicalçados), através de seus sites institucionais e relatórios publicados.

3 Apresentação dos resultados

3.1 Dados secundários

A indústria calçadista brasileira possui uma grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, assim como se beneficia da tecnologia e das inovações no fabrico dos produtos, alçando o setor calçadista brasileiro à posição de um dos mais importantes do mundo. Além disso, é uma indústria que se utiliza de modernos conceitos de administração de produção e é altamente especializada em todos os tipos de calçados. São mais de 1.500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles (ABICALÇADOS, 2008).

Outro aspecto característico do setor é encontrado na indústria brasileira de máquinas para calçados, composta por cerca de 100 empresas, o que representa um grande diferencial para a competitividade do calçado no Brasil. Cerca de 90% das máquinas e equipamentos utilizados na fabricação do calçado brasileiro são de produção nacional. As máquinas são desenvolvidas e desenhadas no Brasil, com o “know-how” próprio embasado em pesquisas e treinamentos em outros países.

Sobre a cadeia produtiva do setor de calçados, pode-se verificar que o Brasil é considerado o único país a apresentar auto-suficiência em todos os processos da produção de calçados. Este processo só se realizou porque o país desenvolveu: o maior conglomerado calçadista do mundo, rebanhos bovinos e curtumes para sua produção, indústrias responsáveis pela fabricação de qualquer componente utilizado na produção de calçados, instituições de ensino para a formação de recursos humanos, centros de pesquisas para desenvolvimento de novos projetos e tecnologias.

No que se refere à produção, no ano de 2004 o país obteve produção recorde de calçados, ultrapassando a marca de 900 milhões de pares produzidos, sendo que nos anos posteriores a produção anual foi sendo reduzida, tanto que em 2007, o Brasil produziu 808 milhões de pares de calçados. (ABICALÇADOS, 2008).

Desde o início da década de 90, o número de países que adquirem o calçado brasileiro aumentou, assim, o número foi ampliado de 78 países em 1990 para 99 em 2000. Houve,

contudo, em 2008 uma pequena redução do número de países que adquiriram o produto brasileiro comparando-se ao ano anterior. Em 2007, o calçado brasileiro alcançou 146 países, enquanto em 2008 foram 141 países, percebendo-se, então, uma variação de -3,42%. A exportação de calçados em 2008 rendeu ao país quase US\$ 1,9 bilhões, com a comercialização de 165,8 milhões de pares, ambos os valores inferiores àqueles obtidos no ano anterior. Entretanto, desde 2004 o preço médio tem aumentado, demonstrando a sustentação do valor exportado mesmo que o número total de pares exportados tenha diminuído (ABICALÇADOS, 2009a).

O crescimento tanto do número de países de destino, como do preço médio das exportações, é resultante das estratégias de diversificação de mercados e de diferenciação dos produtos ao agregar valor aos mesmos das empresas calçadistas do país (ABICALÇADOS, 2009a). As empresas brasileiras adaptam-se rapidamente às tendências mundiais da moda, produzindo, então, calçados com diferentes especificidades para atender aos mercados externos. Do mesmo modo que há no país facilidade de acesso à matéria-prima, as modelagens criadas podem ser produzidas em larga escala para atender à demanda dos importadores (ABICALÇADOS, 2008).

Os EUA mantiveram-se como o principal país de destino das exportações brasileiras, verificando-se, no entanto, uma diminuição do número de pares exportados, bem como dos valores obtidos com essas transações nos últimos anos. As exportações para os EUA representaram em 2008, 22,74% do volume total das exportações brasileiras (pares), enquanto no ano anterior foram responsáveis por 27,73%. Verifica-se que esta redução é gradual, já que em 1990 a participação dos EUA era de 70% do volume total das exportações brasileiras, em 2000 já se percebia uma participação de 60,93% que foi sendo reduzida drasticamente até a participação do ano de 2008. Destacam-se ainda, como principais exportadores de calçados brasileiros, Reino Unido, Argentina, Itália e Venezuela (ABICALÇADOS, 2009a).

A redução da importação por parte dos EUA dos calçados brasileiros é devida à atuação de países como China e Vietnã, que estão no topo da lista dos países de origem das importações americanas, comercializando calçados de baixo valor. Em 2007, a China foi responsável por 86,17% do volume de calçados importados pelos EUA, enquanto o volume adquirido do Brasil representou apenas 2,09% (ABICALÇADOS, 2008).

Destacam-se três estados como os principais exportadores brasileiros de calçados, Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo, que contabilizam mais de 90% das exportações brasileiras

em US\$. A seguir, no gráfico 1, se demonstra o desempenho dos referidos estados no período de 2005 a 2008 em termos de valores em milhões (US\$):

O Estado do Rio Grande do Sul é o principal fabricante de calçados do Brasil. Tem fábricas espalhadas em centenas de cidades, que abrigam de uma a dezenas de indústrias. Segundo dados de 2006, o Estado gaúcho tem cerca de três mil empresas de calçados, que geram 126 mil empregos diretos. Em torno de 45% da exportação brasileira de calçados sai do Rio Grande do Sul (ABICALÇADOS, 2009b).

Em São Paulo há concentração de três importantes pólos calçadistas brasileiros, todos com características distintas, um produz calçados masculinos, outro calçados infantis, além de o terceiro fabricar calçados femininos (ABICALÇADOS, 2009b).

Atualmente, o Ceará ocupa a terceira posição no ranking dos pólos calçadistas brasileiros. Atrás do Rio Grande do Sul e de São Paulo, o Estado conta com 518 indústrias que, juntas, exportaram US\$ 117,255 milhões, de janeiro a junho de 2008. Na balança comercial cearense, os calçados lideram a pauta, sendo responsáveis por 25,2% de tudo o que é vendido para o mercado externo. Os principais compradores são Estados Unidos, Argentina, Reino Unido, México e Paraguai (ABICALÇADOS, 2009b). No Rio Grande do sul, em 2007, os embarques somaram 69,8 milhões de pares e geraram uma receita de US\$ 1,25 bilhão.

Os dados secundários evidenciam, portanto, a importância da indústria de calçados no cenário econômico nacional, especialmente devido à sua forte inserção internacional.

3.2 Pesquisa survey

Os resultados apresentados decorrem dos dados obtidos através da aplicação do questionário e são descritos a partir da análise do perfil dos respondentes, caracterização das empresas e formas de atuação no exterior.

3.2.1 Perfil dos respondentes

Para a análise do perfil dos respondentes foram avaliadas as variáveis sexo, idade, tempo de trabalho na empresa e no setor, cargo atual na empresa e cargos ocupados anteriormente. Os dados relativos a essas variáveis são apresentados na tabela 1.

Perfil Estratégico e Decisões Relativas a Mercados Internacionais: Estudo na Indústria de Calçados
Flavia Luciane Scherer, Clandia Maffini Gomes, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Cristina Ceribola Crespam

Sexo	Frequência	%
Feminino	20	46,5
Masculino	22	51,2
NR	01	2,3
Total	43	100,0
Idade	Frequência	%
NR	02	4,7
Até 30 anos	15	34,9
De 31 a 40 anos	13	30,2
De 41 a 50 anos	11	25,6
De 51 a 60 anos	2	4,7
Mais de 60 anos	0	0
Total	43	100,0
Tempo de trabalho na empresa	Frequência	%
NR	3	7,0
Até 5 anos	21	48,8
De 6 a 10 anos	9	20,9
De 11 a 15 anos	3	7,0
De 16 a 20 anos	4	9,3
Mais de 20 anos	3	7,0
Total	43	100,0
Tempo de trabalho no setor	Frequência	%
NR	3	7,0
Até 5 anos	15	34,9
De 6 a 10 anos	10	23,3
De 11 a 15 anos	7	16,3
De 16 a 20 anos	3	7,0
Mais de 20 anos	5	11,6
Total	43	100,0
Cargo ocupado	Frequência	%
Gerente/Diretor Comercial	5	11,6
Gerente/Diretor de Exportação	14	32,6
Gerente/Diretor de Marketing	4	9,3
Área de exportação	8	18,6
Auxiliar administrativo	5	11,6
Gerente	7	16,3
Total	43	100,0
Outros cargos ocupados anteriormente na empresa	Frequência	%
NR	3	7,0
Não Ocupou	17	39,5
Já ocupou	23	53,5
Total	43	100,0

Em vista das informações apresentadas, é possível identificar, quanto ao sexo dos respondentes certo equilíbrio, pois 51,2% correspondem ao sexo masculino, enquanto 46,5% são do sexo feminino. Com relação à idade, em termos gerais, as respostas da pesquisa apresentaram que 34,9% possuem até 30 anos, sendo que 30,2% tem de 31 a 40 anos e 25,6% representam faixa etária de 41 a 50 anos. Portanto, pode-se afirmar no comportamento das

empresas analisadas, em relação à contratação de profissionais para atuação nas atividades relativas à mercados internacionais, predomina a procura por pessoas jovens e de ambos os sexos.

Os dados relacionados ao tempo de trabalho na empresa e no setor indicam uma variabilidade relativamente baixa evidenciando certa homogeneidade na faixa entre 1 a 10 anos. Porém, quanto ao tempo de trabalho no setor, houve uma representação de 16,3% na faixa entre 11 a 15 anos e 11,6% com mais de 20 anos, o que demonstra experiência e conhecimento na área.

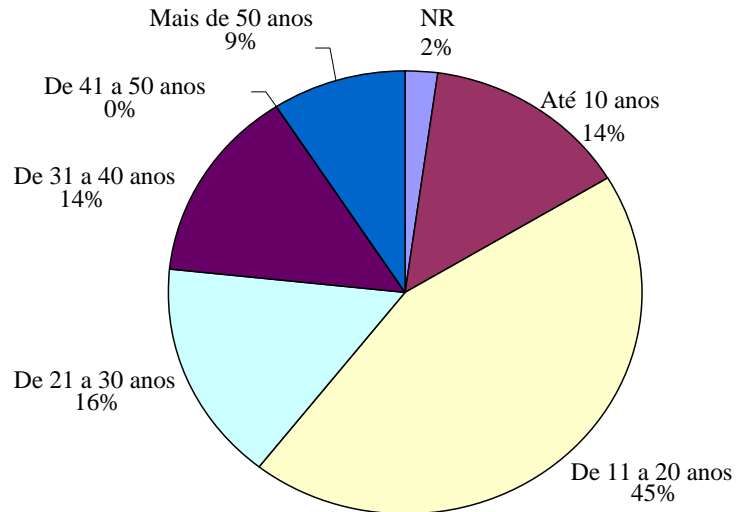
A análise dos cargos ocupados evidenciou que grande parte dos respondentes atua no setor referente à exportação ou comercial, ou seja, setores que estão diretamente envolvidos com os mercados internacionais. Observa-se também que a maioria dos entrevistados já ocupou outro cargo dentro da empresa, o que pode indicar que a empresa adota políticas relativas ao crescimento e à valorização dos funcionários.

3.2.2 Caracterização das empresas

Para a caracterização das empresas foram avaliadas as variáveis tempo da empresa no setor, práticas internacionais realizadas pela empresa, número de funcionários, identificação do porte das empresas, e realização de planejamento e monitoramento ambiental. Os dados relativos às variáveis tempo da empresa e práticas internacionais são apresentados nos gráficos 1 e 2.

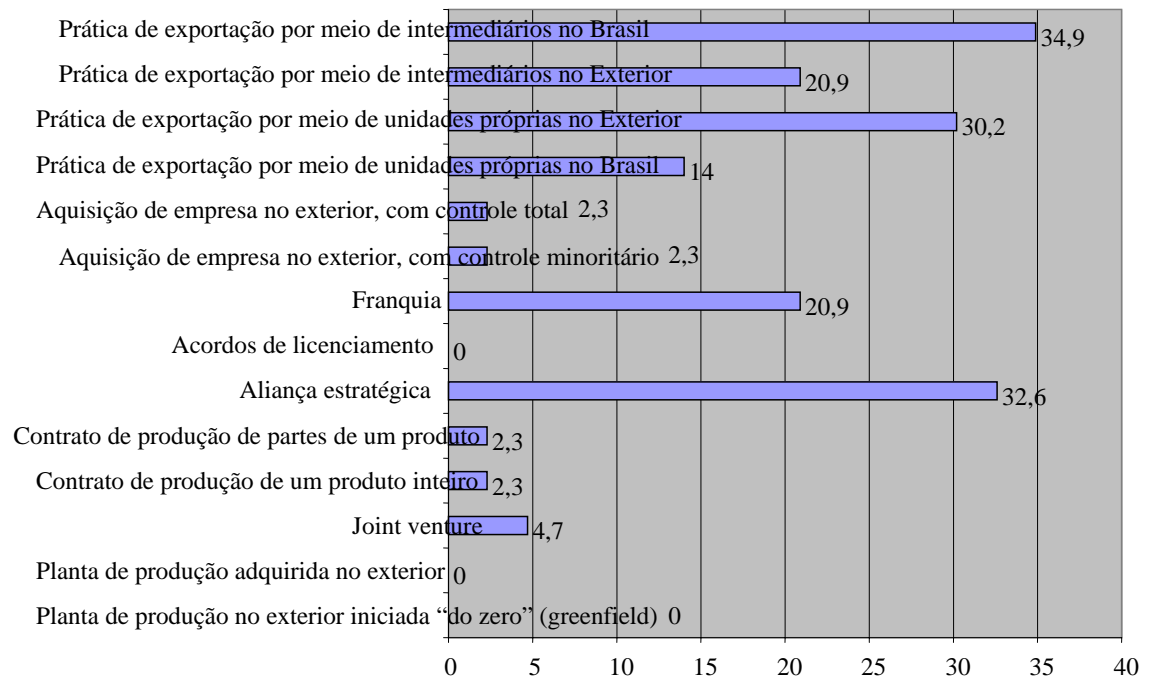
Conforme os dados apresentados no gráfico 1, as empresas respondentes demonstram ter experiência no mercado, tendo em grande parte de 11 a 20 anos de atividade. O tempo mínimo de atuação é inferior a 10 anos e o máximo é acima de 50 anos. A existência de empresas maduras predomina entre os respondentes, identificando-se que 75 % das empresas possuem atuação que varia entre 11 e 50 anos.

Gráfico 1 - Tempo de atuação da empresa no setor



Para determinar as práticas internacionais realizadas pela empresa, foi solicitado aos respondentes que vislumbrassem as práticas que melhor explicassem sua atuação, conforme pode ser identificado no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Práticas internacionais das empresas



Quanto às práticas internacionais realizadas pelas empresas, as exportações por meio de intermediários no Brasil correspondem a 34,9%, enquanto por meio de intermediários no Exterior representam 20,9%. Isto demonstra que estas empresas utilizam intermediários de mercado tanto no Brasil, quanto no Exterior, para evitarem o envolvimento direto e os custos com a criação de um setor específico para resolver os trâmites internacionais. Pode-se inferir daí, utilizando a teoria que trata da internacionalização como suporte, que a maior parte das empresas pesquisadas permanece em estágios iniciais de internacionalização, cujos comprometimento e risco são menores (JOHANSON; VAHLNE, 1990). No entanto, em termos gerenciais, tais opções oferecem menor possibilidade de controle das operações, haja vista que a empresa passa a depender de um operador externo (uma *trading company*, por exemplo), que muitas vezes representa diversas empresas, concorrentes entre si. Este operador, em última instância, maximizará seus objetivos, o que nem sempre é favorável à empresa que ele representa.

Além disto, 30,2% dos respondentes afirmaram realizar a prática de exportação por meio de unidades próprias no Exterior e 14% por meio de unidades próprias no Brasil. Há diversos benefícios para empresas brasileiras com investimento direto em outros países, pois estão menos expostas a variações cambiais da moeda brasileira, a barreiras criadas por outros países a produtos exportados, a crises econômicas no Brasil e assim por diante.

Por meio de aliança estratégica 32,6% realizam suas práticas. Tais acordos de cooperação parcial que as empresas podem formar para melhorar seu desempenho em mercados internacionais representam uma forma tida como prudente de internacionalização. Sem montar uma nova empresa, as partes concordam em colaborar em produtos específicos e em mercados para mútuos benefícios. Como os riscos são limitados ao projeto em questão, esta é considerada uma maneira segura para aprender uns com os outros.

Em relação a práticas por meio de franquias 20,9% das empresas responderam utilizarem esta forma e apenas 4,7% por *Joint venture*. Com relação a práticas por aquisições de empresa no exterior com controle total ou controle minoritário, por contrato de produção de partes de um produto ou um produto inteiro, obtiveram iguais 2,3% do número de respostas para cada opção. No entanto, nenhuma empresa possui acordos de licenciamento, planta de produção adquirida no exterior ou iniciada “do zero” (*greenfield*). Como estas formas de internacionalização representam maior comprometimento e risco, além de ser um processo que pode ser mais lento, acabam sendo menos utilizadas pelas empresas brasileiras.

A seguir, são elencados os dados relativos ao número de funcionários das empresas utilizados para a identificação do porte.

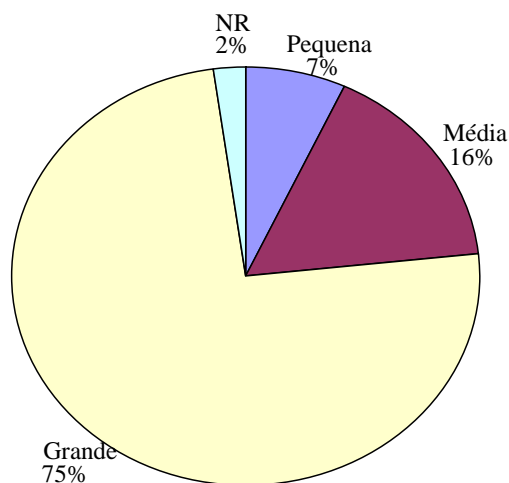
Tabela 2 - Número de funcionários no mercado brasileiro

Número de funcionários	Frequência	%
NR	1	2,3
De 20 a 99 funcionários	3	7,0
De 100 a 499 funcionários	7	16,3
Mais de 500 funcionários	32	74,4
Total	43	100,0

As empresas, segundo critério adotado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), são classificadas em micro, pequena, média e grande de acordo com o número de funcionários. Até 19 funcionários, ela é considerada micro empresa. De 20 a 99 funcionários, pequena; de 100 a 499, média; e com mais de 500 funcionários, ela é considerada de grande porte.

A análise quanto ao número total de funcionários de cada organização indica o porte das empresas, apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 – Porte das empresas



As empresas participantes da amostra, conforme indicam os dados apresentados na tabela 2 e gráfico 3, são na maioria – 74,4%, de grande porte. Em segundo lugar destacam-se as empresas de médio porte, representando 16,3% dos respondentes e apenas 7% são de pequeno porte. Um aspecto a ser considerado é que as grandes empresas são aquelas que conseguem suportar melhor os efeitos das crises econômicas e que conseguem manter suas operações, ainda que seus pedidos diminuam de volume. No período da pesquisa, o setor de calçados sofreu (e ainda sofre) fortes impactos da crise econômica mundial, ocasionando o fechamento de muitas fábricas, especialmente as de pequeno porte.

Tabela 3 - Planejamento e monitoramento ambiental

Realização de planejamento	Frequência	%
Não	1	2,3
Sim	42	97,7
Total	43	100,0
Realização de monitoramento ambiental	Frequência	%
Não	13	30,2
Sim	30	69,8
Total	43	100,0

Para analisar a postura das empresas em relação ao ambiente e suas turbulências, foram avaliados dois aspectos: a realização de planejamento de mercado e a realização de ferramentas que permitam monitorar permanentemente mudanças no ambiente. Sobre tais aspectos, quase a totalidade das empresas afirmaram que realizam planejamento (97,7%), o

que evidencia a disseminação desta ferramenta dentre as empresas (lembrando que a maioria é de grande porte).

Em se tratando da realização de monitoramento ambiental, o número de empresas que o praticam é de 69,8%, um índice que pode ser considerado elevado. Acompanhar as mudanças e tendências ambientais configura-se em importante fator para a gestão de empresas, especialmente para as que possuem operações em mercados internacionais.

Os dados apresentados permitem inferir que as empresas pesquisadas são na maioria de grande porte e quando engajadas no mercado externo tendem a manter-se neste mercado, indicando que a exportação faz parte de uma estratégia planejada e não se constitui em uma resposta a uma oportunidade emergente.

3.2.3 Perfil estratégico

As empresas foram solicitadas a se auto-definirem segundo o perfil estratégico: prospectora, analista e defensiva. A tabela 4 apresenta os dados oriundos desta questão.

Tabela 4 - Perfil estratégico

Perfil estratégico	Frequência	%
Estratégia Prospectora	28	65,1
Estratégia Analista	9	20,9
Estratégia Defensiva	6	14,0
Total	43	100,0

A estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a prospectora. Isso evidencia que as empresas julgam estar arriscando em investimentos que as tornem pioneiras no mercado, o que é próprio de empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Este resultado parece confirmar que empresas que internacionalizaram sua atuação são aquelas que buscam continuamente novas oportunidades. Em seguida, com 20,9%, vem a estratégia analista, um pouco mais cuidadosa que a primeira e que reúne características dos tipos prospector e defensor. A menos citada, por apenas 14% das empresas entrevistadas, foi a estratégia defensiva, que busca uma posição mais segura e estável no mercado, sem muitos riscos, com preferência em especialização na área limitada de

operação de sua organização, sem a tendência a procurar novas oportunidades fora de seu domínio.

3.2.4 Atuação no exterior

A atuação no mercado externo é uma forma de tornar as empresas mais competitivas, pois elas adquirem condições para entrar e permanecer no mercado externo, podendo gerar maior produtividade, qualidade, emprego e renda para o País.

Tabela 5 - Tempo de atuação no exterior

Tempo de atuação no exterior	Frequência	%
Não respondeu	19	44,2
Até 5 anos	6	14,0
De 6 a 10 anos	5	11,6
De 11 a 15 anos	3	7,0
De 16 a 20 anos	2	4,7
De 21 a 25 anos	1	2,3
De 26 a 30 anos	2	4,7
Mais de 30 anos	5	11,6
Total	43	100,0

Como indica a tabela 5, é difícil identificar um padrão relativo ao tempo de permanência na atuação internacional, pois grande parte dos entrevistados não respondeu a esta questão da pesquisa, porém os dados revelam que os maiores períodos concentram-se entre 1 até 10 anos e acima de 30 anos.

As principais razões da ida para o mercado externo estão apresentadas na tabela 6, que permitia a citação de mais de uma razão.

Tabela 6 - Razões da ida da empresa para o mercado externo

Razões	Frequência	%
Programas governamentais de promoção à internacionalização	9	20,9
Capacidade de produção disponível não utilizada	9	20,9
Regras, normas ou leis favoráveis no mercado internacional	14	32,6
Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico	26	60,5
Incentivos de agentes ou organizações externos	1	2,3
Interesse gerencial em relação a atividades internacionais	14	32,6
Necessidade de reduzir riscos em relação ao mercado doméstico	17	39,5
Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização	6	14,0
Competidores iniciando atividades de internacionalização	0	0
Produção de bens com qualidades únicas ou singulares	2	4,7
Recebimentos de pedidos eventuais de compradores estrangeiros	3	7,0
Habilidade para modificar produtos para o mercado internacional	0	0
Intensificação da competição no mercado doméstico	6	14,0
Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional	5	11,6
Proximidade do mercado-alvo internacional	1	2,3

Perfil Estratégico e Decisões Relativas a Mercados Internacionais: Estudo na Indústria de Calçados
 Flavia Luciane Scherer, Clandia Maffini Gomes, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Cristina Ceribola Crespam

Existência de gerente de origem estrangeira na empresa	0	0
Saturação ou retração do mercado doméstico	0	0
Possibilidades de participação em parcerias internacionais	2	4,7
Existência de gerente com experiência internacional na empresa	0	0
Contatos casuais em feiras ou missões comerciais	2	4,7
Outra razão	0	0
Total de respondentes	43	100,0

Das razões da ida da empresa para o mercado externo, a que mais se destacou, como se pode observar na tabela 7, foi a necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico, referida por 60,5% dos respondentes, vindo em segundo lugar, a necessidade de reduzir os riscos do mercado doméstico, como motivação de 39,5% dos respondentes. Ambas respostas apontam para a necessidade de buscar alternativas ao mercado doméstico, que nem sempre é capaz de absorver a capacidade produtiva das empresas. Outro aspecto que se destacou foi o interesse gerencial em relação a atividades internacionais, citado por 32,6% dos respondentes, o que dá indícios de que a internacionalização não é vista apenas como válvula de escape para momentos de crise econômica doméstica, mas sim como parte do processo gerencial das empresas.

A tabela 7 apresenta os dados sobre a atuação internacional, tais como o número de funcionários brasileiros e estrangeiros no exterior, percentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais, definição de metas para o mercado externo e existência ou não de subsidiária fora do país.

Tabela 7 - Atuação no exterior

Número de funcionários brasileiros no exterior	Frequência	%
NR	5	11,6
Nenhum funcionário	27	62,8
Até 10 funcionários.	10	23,3
Mais de 10 funcionários	1	2,3
Total	43	100,0
Número de funcionários estrangeiros no exterior	Frequência	%
Não respondeu	5	11,6
Nenhum funcionário	33	76,7
Até 10 func.	5	11,6
Total	43	100,0
Percentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais	Frequência	%
Não respondeu	20	46,5
Até 10%	5	11,6
De 11 a 20%	6	14,0
De 21 a 30 %	6	14,0
De 31 a 40%	4	9,3
Mais de 40%	2	4,7
Total	43	100,0

Definição de metas para o mercado externo em termos de crescimento de participação no mercado	Frequência	%
Não respondeu	1	2,3
Não	13	30,2
Sim	29	67,4
Total	43	100,0
Definição de metas para o mercado externo em termos de crescimento nas vendas	Frequência	%
Não	7	16,3
Sim	36	83,7
Total	43	100,0
Definição de metas para o mercado externo em termos de posição no mercado	Frequência	%
Não respondeu	1	2,3
Não	8	18,6
Sim	34	79,1
Total	43	100,0
Existência de subsidiária no exterior	Frequência	%
Sim	8	18,6
Não	35	81,4
Total	43	100,0

A forma de atuação da maioria das empresas no exterior ocorre sem a representação de nenhum funcionário, seja brasileiro ou estrangeiro, no exterior. Cerca de 23% delas possuem funcionários brasileiros no exterior, e eles são em número menor que 10. Em relação a funcionários estrangeiros no exterior os números são ainda menores, conforme os dados da tabela. A ausência de funcionários se dá pelo fato de as empresas possuírem diferentes práticas de exportações, conforme foi apresentado no gráfico 2. Ao contrário, práticas de maior comprometimento exigiriam a maior presença de funcionários nos países destino.

Grande parte das empresas não responderam a questão referente ao percentual da receita operacional bruta advinda de operações internacionais, para o restante, oscila entre 1% até 40%. Apenas 4,7% das empresas têm este percentual maior de 90%, indicando atividades direcionadas quase que na totalidade para o exterior.

Para o mercado externo, as empresas definem suas metas principalmente em termos de crescimento de vendas. Em seguida em termos de crescimento de participação de mercado e por último em termos de posição no mercado. Apenas oito empresas possuem subsidiárias no exterior, representando 18,6% do total, o que ratifica a constatação de que opções de menor comprometimento são as preferidas pelas empresas brasileiras produtoras de calçados.

3.2.5 Relacionamento com o mercado

Nesta seção, as empresas foram avaliadas quanto à tomada de decisão na área de marketing, realização de atividades em relação aos concorrentes e alcance de objetivos. As questões têm seus resultados apresentados nas tabelas 8, 9 e 10, e estão classificados da seguinte forma: *muito baixa (MB), baixa (B), média (M), alta (A) e muito alta (MA)*. Ainda há as alternativas *não respondeu (NR)* e *não se aplica (NA)*.

Tabela 8 - Tomada de decisão na área de marketing

Intensidade com que...	Intensidade (%)						
	NR	MB	B	M	A	MA	NA
... a empresa descentraliza as decisões tomadas nos Setores de relacionamento de mercado	2,3	16,3	30,2	46,5	4,7	0	0
... decisões relativas à área de marketing são tomadas somente pelo chefe	2,3	7,0	67,4	2,3	20,9	0	0
... a empresa exige a aprovação do chefe para as decisões da área de marketing	2,3	4,7	7,0	30,2	51,2	4,7	0
... a empresa estimula a proatividade da equipe de marketing em decisões cotidianas	2,3	2,3	27,9	60,5	7,0	0	0
... a empresa descentraliza as decisões cotidianas da área de marketing	2,3	18,6	34,9	27,9	14,0	2,3	0

A tabela 8 aponta que há certa relutância das empresas a permitir que uma pessoa tome uma decisão sem passar pelo chefe, apesar de tentarem dar alguma autonomia para o funcionário. Este perfil não é compatível com o tipo estratégico prospector (predominante no grupo pesquisado), que tem como característica a existência de uma organização pró-ativa e flexível, descentralizada e orgânica.

As empresas também responderam questões sobre a intensidade com que desenvolvem atividades de marketing, em comparação aos seus concorrentes. Os resultados estão apresentados na tabela 9.

Tabela 9 - Atividades em relação aos concorrentes

Intensidade que a empresa desenvolve as seguintes atividades em relação aos seus concorrentes	Intensidade (%)						
	NR	MB	B	M	A	MA	NA
Comunicação com consumidores	2,3	7,0	7,0	51,2	32,6	0	0
Relações públicas	2,3	9,3	44,2	20,9	23,3	0	0
Venda pessoal / negociação de vendas	2,3	23,3	37,2	30,2	7,0	0	0
Definição de preços competitivos	2,3	9,3	7,0	30,2	51,2	0	0
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	2,3	16,3	4,7	67,4	7,0	2,3	0
Monitoramento ambiental	2,3	9,3	18,6	62,8	4,7	2,3	0
Planejamento de marketing	2,3	7,0	16,3	41,9	32,6	0	0
Desenvolvimento de habilidades para lidar com o Mercado	2,3	23,3	48,8	11,6	14,0	0	0

Observa-se, pelos resultados mostrados acima, que as empresas se julgam bem posicionadas em relação à concorrência, pois em todos os itens de análise grande parte das empresas respondeu ter intensidade mediana e alta. Os itens que mais se destacaram foram desenvolvimento de novos produtos/serviços, monitoramento ambiental, definição de preços competitivos, comunicação com consumidores e planejamento de marketing. A definição de preços competitivos foi o aspecto em que as empresas melhor julgaram seu desempenho em relação à concorrência, pois 51% afirmaram ser alta a intensidade com que praticam preços competitivos em relação à concorrência.

A tabela 10 demonstra a percepção das empresas quanto ao alcance de seus objetivos, em comparação com seus concorrentes.

Tabela 10 - Alcance de objetivos

Quão bem a empresa tem alcançado seus objetivos em termos de...	Intensidade (%)					
	NR	MB	B	M	A	MA
... crescimento na participação de mercado	2,3	2,3	23,3	44,2	27,9	0
... crescimento de vendas	2,3	14,0	39,5	37,2	7,0	0
... posição no mercado	2,3	20,9	37,2	27,9	7,0	4,7

Devido à crise que o setor vem enfrentando desde o início de 2005, esperava-se que na questão sobre alcance de objetivos as empresas afirmassem estar descontentes e com dificuldades. O que se observou nas respostas, porém, foi o contrário: parte das empresas respondeu que está alcançando seus objetivos na média em termos de crescimento na participação de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado, o que pode representar que os objetivos foram redimensionados em função da situação econômica desfavorável.

4 Conclusão

Este estudo foi conduzido com o propósito principal caracterizar o perfil estratégico das empresas calçadistas brasileiras e descrever suas decisões relativas a mercados internacionais. Os resultados obtidos na pesquisa *survey* e na pesquisa de dados secundários relativos ao setor foram fundamentais para as conclusões apresentadas. As informações obtidas a partir de pesquisa de dados secundário ajudaram a caracterizar o setor que demonstra elevada importância no Brasil.

A pesquisa *survey* mostrou que as empresas pesquisadas são na maioria de grande porte, com experiência no ramo, e com a exportação como principal atividade internacional. A necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico foi o ponto que mais se destacou nas razões para a internacionalização.

A maioria das empresas considera que está alcançando seus objetivos em termos de crescimento da participação de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado, mesmo com a crise que o setor vem enfrentando. Também afirmam estar bem posicionadas em vários aspectos em relação aos seus concorrentes.

A respeito ao modelo de Vorhies e Morgan (2003), os dados sugerem que as empresas, ainda que se definam predominantemente como prospectoras, têm uma organização de marketing mais do tipo burocrático do que do tipo orgânico. Essa ausência de ajuste, segundo a literatura, pode ser um limitador no alcance dos objetivos previamente traçados. A aparente contradição entre o perfil estratégico e a maneira como está organizada a área de marketing pode sugerir, dentre outros aspectos, que a auto-percepção de perfil estratégico não corresponde, efetivamente, às práticas estratégicas desenvolvidas nas empresas estudadas.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Histórico das exportações brasileiras de calçados: período de 1990 a 2008. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Historico%20das%20Exportacoes%202009.pdf>, 2009a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Pólo produtores. Disponível em: <www.abicalcados.com.br>. Acesso em 22 de fev. de 2009b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Resenha estatística 2008. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202008.pdf>, 2008.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 1-25, 2007.

- CHEN, L. Y.; MUJTABA, B. The choice of entry mode strategies and decision for international market expansion. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, 10, 2, p. 322-337, mar. 2007.
- DIB, LA; CARNEIRO, J. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. In: Anais do 30º Encontro da ANPAD. Salvador: 2006.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.
- DUNNING, J. H. The electric paradigm of international production: a restatement and some posible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1, p. 1-31, 1988.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOEL, P., **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital aberto. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, p. 369-446, 2002.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Portal do Exportador**. Disponível em: < <http://www.portaldoexportador.gov.br> > Acesso em 22 fev. 2009.
- OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting International Modes of Entry and Expansion, **Marketing Intelligence & Planning**, 19, 3, p. 153-161, 2001.
- VORHIES, D. W. e MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p.100-115, January 2003.
- WILSON, B. D. The propensity of multinational companies to expand through acquisitions. **Journal of International Business Studies**: 11, p. 59-65, 1980.

**Perfil Estratégico e Decisões Relativas a Mercados Internacionais: Estudo na Indústria
de Calçados**

Flavia Luciane Scherer, Clandia Maffini Gomes, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Cristina Ceribola Crespam

Artigo recebido 03/11/2009

Artigo aprovado: 15/02/2010