

ÁREA TEMÁTICA: INTERNACIONALIZAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR CALÇADISTA DE SÃO JOÃO BATISTA.

AUTORAS

GRAZIELA BREITENBAUCH

Universidade do Vale do Itajaí
graziela.b@terra.com.br

JANAINA TEODORO

Universidade do Vale do Itajaí
janainateodoro@univali.br

RESUMO

O processo de internacionalização das empresas torna-se uma estratégia relevante no ambiente da globalização, cria-se uma visão voltada ao planejamento e na tomada de decisão estratégica. A entrada no mercado internacional é um desafio para as empresas, quaisquer que sejam sua nação de origem, seu produto e sua atuação no mercado doméstico. Para isso, é preciso que as empresas sejam incentivadas e preparadas para encarar a realidade do comércio globalizado para ingressar no mercado internacional de maneira competitiva. O artigo tem por objetivo demonstrar o processo de internacionalização das empresas calçadistas da cidade de São João Batista (SC), bem como apresentar os resultados e benefícios que a internacionalização trouxe às mesmas. O município de São João Batista é o principal fabricante de calçados do estado de Santa Catarina. Para tanto, tornou-se necessário realizar atividades de pesquisa qualitativa, com fins exploratórios, com o intuito de obter resposta referente ao assunto pretendido e torná-lo mais explícito nas considerações estudadas. Verificou-se o grande envolvimento das empresas pesquisadas no comércio internacional buscando aumentar sua participação no mercado. Os benefícios que a internacionalização trouxe para as empresas foram melhor controle de qualidade, melhoramento no fluxo de caixa, aprendizado no prazo de entrega, conhecimento de novas culturas e melhor desempenho da empresa na produção.

PALAVRAS-CHAVE: internacionalização, mercado internacional, setor calçadista.

ABSTRACT

The article has for objective to demonstrate the process of internationalization of the shoes companies of the city of São João Batista (SC), as well as presenting the results and benefits that the internationalization brought to the same ones. For in such a way, one became necessary to carry through activities of qualitative research, with intention to get referring reply to the intended subject and to become it more explicit in the studied consideration. The great involvement of the companies searched in the international trade was verified searching to increase its participation in the market. The benefits that the internationalization brought for the companies had been better quality control, improvement in the box flow, learning in the delivery stated period, knowledge of new cultures and better performance of the company in the production.

KEY-WORDS: internationalization, international market, shoes sector.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que os acontecimentos vêm se expandindo pelo mundo é algo que merece atenção especial. Através da globalização, dos meios de comunicação e principalmente pelas diretrizes da economia, o mundo está passando por um enorme processo de transformação e inovação. Este processo foi amplamente impulsionado pelo crescimento tecnológico. A *internet*, como exemplo, viabilizou o acesso à informação e facilitou a comunicação entre pessoas de diversos países e diferentes culturas.

Percebe-se que os países dependem cada vez mais uns dos outros, resultando em um aumento de suas relações comerciais, buscando estabelecer parâmetros de convivência para evitar guerras tarifárias e reduzir a presença de entraves à expansão do comércio. Neste contexto, as empresas brasileiras representam uma parcela pequena nas vendas externas do país, apesar de terem papel preponderante no processo de crescimento econômico. Para isso, é preciso que as empresas sejam incentivadas e preparadas para encarar a realidade do comércio globalizado para ingressar no mercado internacional de maneira competitiva.

O processo de internacionalização das empresas torna-se uma estratégia relevante no ambiente da globalização, cria-se uma visão voltada ao planejamento e na tomada de decisão estratégica, para que a empresa não corra risco desnecessário.

Nesta pesquisa estudou-se o processo de internacionalização das empresas exportadoras de calçados da cidade de São João Batista (SC) focando as facilidades e os entraves que ocorreram durante o processo, bem como os resultados e benefícios que a exportação trouxe às mesmas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A globalização dos mercados vem se intensificando nas últimas décadas devido à aceleração da abertura comercial e financeira das economias, da formação de grupos econômicos, das novas tecnologias de informação, do crescente movimento de mercadorias e fatores de produção favoráveis a obtenção de baixos custos de produção e de mão-de-obra, impulsionando a concorrência em níveis internacionais. Devido a essa intensificação, as empresas, independentes de seus tamanhos, buscam cada vez mais novas formas de competitividade e de expansão de mercados.

A estratégia de internacionalização vem sendo uma das principais alternativas no alcance desses objetivos, pois elas adotam medidas visando enfrentar a concorrência com as empresas estrangeiras, renovando os equipamentos de suas instalações na tentativa de atingir melhores níveis de produtividade e adequar a sua linha de produtos para atingir escalas mais compatíveis com a dos concorrentes estrangeiros e é mediante o processo de competição que elas estabelecem estratégias de crescimento, de conquista de participação de mercado e de aumento da lucratividade.

2.1 Processo de internacionalização das empresas

A entrada no mercado internacional é um desafio para as empresas, quaisquer que sejam sua nação de origem, seu produto e sua atuação no mercado doméstico. Pipkin (2002, p. 15) afirma que a “[...] internacionalização das empresas, por meio da expansão de suas operações para os mercados externos, tem se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos”.

Independente do segmento no qual a indústria competirá, a entrada em um novo país significa inserir em um mercado diferente, com hábitos, sistema político ou costumes religiosos distintos daqueles aos quais a empresa está habituada.

O plano de internacionalização de uma empresa deve prever uma etapa de aquisição e desenvolvimento de competência internacional da empresa, que lhe dará condições de administrar os negócios internacionais da forma como se administram os negócios domésticos. (SOARES, 2004, p. 244).

Uma atuação de equipes administrativas preparadas para o desafio de abrir a empresa a novos mercados, contar com os sistemas de informações necessários ao empreendimento e dispor de estrutura adequada para o objetivo pretendido, são algumas das soluções para criar-se capacidade de competição, com qualidade, preços, prazos de entrega e estrutura profissional adequados.

Exportar não é uma tarefa fácil. A decisão de iniciar-se na exportação deve ser estudada e repassada por toda a empresa, objetivando saber se está pronta para enfrentar o mercado externo e concorrentes que podem utilizar barreiras para bloquear a sua tentativa de entrar no mercado.

Embora haja no Brasil órgãos governamentais, associações comerciais, empresas de consultoria privada, a internacionalização de uma empresa começa dentro dela mesma. De acordo com Minervini (1997, p. 31), “[...] a primeira etapa é colocar-se na situação atual da empresa e medir suas forças para saber se você está pronto para enfrentar os tubarões do mundo internacional [...]”. O ato de exportar requer muita seriedade e profissionalismo, é necessário que a empresa esteja bem preparada e seus profissionais conscientes dos desafios que enfrentarão na exportação.

É aconselhável que seja feito um trabalho de conscientização interna para os funcionários da empresa, mostrando a importância da exportação para ampliação futura e manutenção dos atuais empregos e possibilitando melhores condições de vida para a sociedade, maior renda para o país, etc. (NOSE, 2005, p. 189).

Soares (2004, p. 227), afirma ainda que “[...] a primeira atitude de quem começa a internacionalização de uma empresa é redigir o diagnóstico empresarial que permite avaliar se a internacionalização será uma opção estratégica viável diante do ambiente econômico, doméstico e internacional”.

O objetivo básico do diagnóstico é verificar com antecipação os pontos fracos e fortes da empresa, que poderão afetar as futuras operações internacionais. Desta forma, pode-se corrigir, minimizar ou encontrar soluções para os problemas e aumentar o aproveitamento dos pontos fortes, antes que um negócio internacional esteja comprometido porque um problema ou uma incapacidade foi descoberto muito tarde.

Um planejamento ajuda as empresas a organizar os negócios e proporciona confiança à empresa para continuar a competir ao surgirem imprevistos. Todo o planejamento deve ser formulado dentro da capacidade de cada empresa, com os recursos disponíveis e com uma meta a ser alcançada.

De acordo com Nosé (2005, p. 190) “[...] o ato de exportar é uma tomada de decisão – que afetará o seu futuro e o de sua empresa, é fundamental dizer que a decisão de exportar é madura, deve ser tomada com base na estratégia empresarial e seguida por todos os escalões da empresa”. A estratégia serve para abordar as oportunidades de forma mais focada, organizada e eficaz.

A internacionalização é um investimento que garante no longo prazo que a empresa não será varrida do mercado por concorrentes mais competitivos, provavelmente procedentes do exterior, porque lhe permite ganhos de competitividade e de escala inclusive para concorrer melhor no mercado doméstico. (SOARES, 2004, p. 213).

O grande desejo para a empresa global é saber o que é melhor para cada mercado, determinar o sucesso ou o fracasso de um produto. Normalmente começa-se exportando, depois se estabelece uma presença de vendas, após se começa a produzir localmente, e, ao final, realizam-se atividades de pesquisa e desenvolvimento no mercado local. A maneira mais comum de se internacionalizar uma empresa é através da exportação, que possibilita a participação das empresas nos negócios internacionais.

Os melhores mercados para começar o trabalho internacional são aqueles que apresentam as menores distâncias do comércio internacional. A empresa tende a projetar-se primeiro nos mercados mais conhecidos, os mais próximos geográfica e culturalmente, segundo Minervini (2001, p. 7), as “[...] empresas usualmente exportam para mercados mais próximos, em rápido crescimento, mais similares culturalmente, mercados onde a competição é menos agressivos e mercados grandes”.

As empresas iniciam normalmente seus processos de internacionalização para países vizinhos, pois a menor distância geográfica gera menores custos de transporte e comunicação; menor distância cultural significa maior facilidade de negociação; menor distância tecnológica requer maior facilidade de penetração nos mercados e menor distância temporal exige menos período de concretização do negócio. À medida que a empresa adquire experiência, ela passará a buscar mercados culturalmente mais distantes.

A internacionalização de uma empresa é um processo crescente e continuado de atuação desta em outros países que não o de sua origem. Atualmente para qualquer empresa que deseja sobreviver e crescer, é necessário planejar bem o processo de internacionalização de seus negócios, buscar uma maneira eficiente, tornando-se assim uma empresa com sucesso nos mercados estrangeiros.

2.2 A Competitividade das empresas no comércio internacional

Em função de diversos eventos do mundo moderno, mais notadamente a aceleração do fenômeno da globalização, a competitividade internacional torna-se importante para o nível de bem estar de um país.

As empresas que exploram e ampliam as vantagens do país através da competição global, tem como benefícios localizar determinadas atividades em países estrangeiros, sustentando o sucesso internacional.

A atração da indústria e a posição competitiva podem ser, ambas, condicionadas pela empresa. As empresas bem-sucedidas não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a seu favor. Na verdade, são as modificações na estrutura da indústria ou o aparecimento de novas bases de vantagem competitiva que sublinham as oscilações substanciais na posição competitiva. As empresas de um país suplantam as de outro na competição internacional quando estão em melhor posição de perceber ou reagir a tais modificações. (PORTER, 1989, p. 44).

No atual cenário de intensa competitividade, as empresas industriais são solicitadas a responder de forma eficaz às crescentes exigências de diferentes mercados, países e culturas. Este desafio constante, aliado à dinâmica das empresas concorrentes e à disponibilidade de recursos, contribui para um aumento na atividade empresarial. As empresas têm interpretado positivamente os desafios e implementado com sucesso diversas estratégias de produção mais competitiva e com elevados níveis de qualidade.

As empresas, através da estratégia competitiva, buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável, a estratégia competitiva guia a maneira pela qual a empresa realiza as atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores. (PORTER, 1989, p. 45).

A crescente mobilidade de pessoas e capitais exige um esforço constante por parte das empresas no conhecimento e exploração das capacidades oferecidas pelas tecnologias disponíveis. O aproveitamento das oportunidades em novos mercados é determinado pela adoção de estratégias que permitem agregar capacidades e partilhar informação que suporte as várias atividades. Desta forma, as empresas são obrigadas a promover uma rápida transformação na sua organização, nos seus processos e na forma como desenvolvem os seus produtos ou fornecem os seus serviços.

A transformação tecnológica amplia os limites da indústria de diversas maneiras. Ela pode reduzir os custos de transporte ou outros custos logísticos, ampliando, assim, o escopo geográfico do mercado. A transformação tecnológica que reduz o custo de resposta a diferenças nos mercados a nível nacional pode melhorar o desempenho do produto, trazendo, assim, novos clientes (concorrentes) para um mercado. (PORTER, 1990, p. 154).

A tecnologia é hoje uma arma estratégica fundamental à crescente globalização da economia. A competição internacional aumentou significativamente com a globalização das comunicações. As tecnologias de informação e comunicação melhoram a competitividade, reduzindo os custos de transação, abrindo mercados mais amplos e melhorando a gestão.

Estas novas tecnologias acrescentam novos canais de armazenamento de informação e criam novas oportunidades de negócio para as empresas. Conforme Porter (1989, p. 57), a [...] “mudança tecnológica pode criar novas possibilidades para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços suplementares proporcionados”. A adaptação de novas tecnologias é um instrumento fundamental de competitividade empresarial.

A concorrência não envolve mais apenas preços e custos, mas abrange a conquista de novas cotas de mercados, diversificação dos modelos, etc. as empresas precisam manter sua posição no mercado ao tempo em que precisam crescer. O caminho do crescimento requer investimentos em áreas estratégicas, reestruturação e reorganização, racionalização da produção, desenvolvimento de novos produtos, modernização dos equipamentos.

O acesso a mercados e a recursos de capital é freqüentemente trocado por tecnologia e conhecimentos industriais, duas ou mais empresas empregam esforços conjuntos para desenvolver um novo produto ou aperfeiçoar uma nova tecnologia. (CASTELLS, 1999, p. 184).

O aumento da competição tende a incentivar as indústrias e os acordos entre empresas que consigam alcançar melhores economias de escala e maior amplitude de mercado, sob o impulso da competição tecnológica. A concorrência nos mercados tem exercido uma função central e fundamental na expansão do sistema de produção capitalista. Para Castells (1999, p. 106), concorrer [...] “é fortalecer a posição relativa com a finalidade de adquirir maior poder de barganha no indispensável processo de negociação”. Um dos fatores para que a empresa se mantenha competitiva é a sua adaptabilidade de mudar e melhorar o que faz e como faz.

As indústrias criam vantagem competitiva percebendo maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, constituindo ato de inovação. Segundo Porter, (1989, p. 56) a inovação “[...] pode evidenciar em modificações de produtos, mudanças de processos, abordagens da comercialização, formas de distribuição e concepções de âmbito”.

Para as empresas serem competitivas é necessário que elas desenvolvam a capacidade e as potencialidades que permitam realizar estas mudanças rapidamente. A inovação tecnológica é uma forma de tornar a empresa capaz, pois envolve situações de novos desenvolvimentos e introdução de conhecimentos.

Os que agem rápido conseguem vantagens, como ser os primeiros a colher as economias de escala, reduzir os custos pelo aprendizado cumulativo, firmar as marcas e as relações com os clientes sem competição direta, escolher os melhores canais de distribuição e obter as melhores localizações para instalações ou as melhores fontes de matérias-primas e outros insumos. As primeiras empresas a agir podem traduzir inovação em vantagens de outros tipos, que bem podem ser mais sustentáveis. (PORTER, 1989, p. 59).

A inovação inclui, não só novas tecnologias, mas também, métodos ou maneiras de fazer as coisas, podendo manifestar-se no projeto de outros produtos, processo de produção e abordagem do marketing. Pode envolver, também, de acordo com Porter (1989), qualquer atividade na cadeia de valores.

O grande desafio para as empresas hoje, é o de buscar a sensibilidade no mercado para os seus negócios, a inovação do seu produto e a sua adequação a novos modelos de gestão. É buscar a integração, a flexibilidade e a diversificação dos seus produtos e serviços. Para manter a posição, a empresa destrói as vantagens antigas para criar novas, de ordem superior. É claro que as empresas precisam aumentar e melhorar sua produção, mas o grande desafio é inovar continuamente. As empresas precisam ser rápidas, eficientes e ter qualidade. Devem, reagir rapidamente às necessidades de seus clientes e às ações dos concorrentes; devem ser eficientes no processo de trazer novos produtos e processos ao mercado, utilizando novos recursos para manter o sucesso contra rivais na competição internacional.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa pode ser definida como uma pesquisa de campo do tipo qualitativa. Segundo Oliveira (2000), o novo paradigma da ciência com visão holística de mundo, coloca o método qualitativo dentro de uma nova base de concepção teórica na mensuração, processamento e análise de dados científicos.

Quanto aos meios este trabalho se deu de forma bibliográfica e quanto aos fins a pesquisa foi exploratória, com o intuito de obter respostas referentes ao assunto pretendido de modo a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses e possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes. (MATTAR, 2001, p. 18).

3.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

Os critérios de seleção das empresas foram: (1) seleção de empresas cuja sede estavam localizada na cidade de São João Batista, SC; (2) que tinham exportado no ano de 2005. A coleta de dados se deu através de questionário que foi apresentado às empresas selecionadas. O questionário foi elaborado no sentido de propiciar os elementos necessários ao esclarecimento da pesquisa. Assim, foram selecionadas 10 empresas, dentre as quais 04 foram pesquisadas. Os motivos que impossibilitaram a coleta de dados nas demais empresas foram: recusa da empresa em responder o questionário e falta de tempo em virtude dos compromissos da pessoa responsável pela área de exportação, na qual definiu-se como público-alvo da pesquisa das empresas selecionadas.

A apresentação dos dados foi através de textos e quadros de forma agrupada dando destaque às informações relevantes do presente trabalho.

4 A PESQUISA

O município de São João Batista é o principal fabricante de calçados do estado de Santa Catarina.

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

Na tabela 7 apresenta-se o perfil das empresas pesquisadas:

Tabela 7: Perfil das empresas

Empresas	Porte	Ano de fundação	Número de funcionários
A	Média	1966	170
B	Média	1996	210
C	Pequena	1993	79
D	Média	2004	110

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2005).

Observa-se que das empresas pesquisadas 75% são médio porte e 25% são de pequeno porte e que já atuam no mercado interno a mais de um ano.

A caracterização das empresas entrevistadas pode ser mais claramente compreendida na tabela 8:

Tabela 8: Caracterização das empresas

Empresas	Origem do capital	Tempo no mercado (desde fundação)	Tempo no mercado exterior
A	Brasileiro	39 anos	9 anos
B	Brasileiro	9 anos	4 anos
C	Brasileiro	12 anos	6 anos
D	Brasileiro	1 ano	1 ano

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2005).

Verifica-se que a origem do capital das empresas pesquisadas são todos brasileiros e que atuam no mercado internacional a mais de um ano.

4.2 Resultados da pesquisa

Apresentam-se os resultados obtidos das empresas calçadistas pesquisadas. Verifica-se no quadro 1 o resumo das respostas obtidas no item estratégia:

Quadro 1 - Resumo das respostas obtidas no item estratégia

Aspecto	Empresa			
	A	B	C	D
1) A empresa possui certificado de qualidade?	Não	Não	Não	Não
2) A cerca do produto exportado foi feita uma pesquisa de mercado antes da empresa inserir-se no mercado potencial?	Sim	Não	Sim	Não
3) Houve alteração no produto para se adaptar ao mercado externo?	Não	Sim	Sim	Sim
4) A fim de adquirirem uma maior vantagem competitiva, a empresa optou por alianças estratégicas?	Não	Sim	Sim	Sim
5) A empresa utiliza fornecedores internacionais na produção de	Sim	Sim	Não	Não

seus produtos?				
6) Com relação à negociação entre empresas e clientes, existe alguma ênfase para o desenvolvimento do <i>design</i> do produto?	Sim	Sim	Sim	NR

Fonte: pesquisa de campo (2005)

NR: não respondido

Com relação ao item se as empresas possuem **certificado de qualidade** percebe-se que as empresas A, B, C e D não têm ainda esta preocupação. O certificado de qualidade é capaz de dar grande notoriedade à empresa, já que reflete um processo de trabalho padronizado de qualidade do produto e satisfação do cliente. Propicia à empresa muitas vantagens no mercado: aumento da confiança do cliente e do moral dos funcionários, reconhecimento e credibilidade mundial e a expansão e manutenção de sua faixa de mercado. A manutenção de um padrão de qualidade é muito exigido pelos clientes estrangeiros que iniciam as negociações. Com tudo isso, o foco principal que é a satisfação do cliente, é plenamente atendido. Para uma empresa possuir a certificação é um grande passo, pois é uma forma pela qual a organização pode proporcionar garantia aos seus clientes de que está efetivamente operando um sistema de qualidade.

Mas para chegar até lá há um conjunto de regras que precisam ser tomadas. Entre elas é preciso definir os objetivos da política de qualidade, dos cargos e das habilidades para o exercício de cada função. Para isso todos os colaboradores serão treinados e conscientizados para que entendam a política e os objetivos da qualidade e que estejam comprometidos em atendê-los e aplicá-los por todos os processos da organização.

Quanto ao entendimento de realizar uma **pesquisa de mercado** antes da empresa inserir-se no mercado internacional, percebe-se que as empresas A e C possuem esta preocupação em estudar o mercado potencial preparando-se melhor em sua entrada no mercado competitivo. A pesquisa de mercado é importante, pois fornece maiores informações à empresa, diminuindo riscos de ocorrer gastos desnecessários e adquirir dados que auxiliem a chegar a um produto que seja competitivo em um mercado desconhecido. As empresas B e D não realizaram nenhuma pesquisa para a sua inserção.

A pesquisa de mercado é a primeira providência que um empreendedor deve tomar, desenvolvendo uma análise mercadológica para expansão de um novo negócio. A pesquisa é um recurso importante para conhecer o perfil do cliente, caracterização dos clientes nos aspectos quantitativos – potencial do mercado e participação da empresa no mercado – e qualitativos – estilo de vida, características comportamentais, hábitos de consumo, escolaridade e renda; perceber a estratégia dos concorrentes e observar seus pontos fortes e fracos; analisar os fornecedores e as empresas que fornecem produtos e serviços, sistema de vendas e distribuição, políticas de preços e cobrança, qualidade dos produtos e serviços. O objetivo é possibilitar ao empreendedor a avaliação comparativa de potenciais fornecedores, a partir de certos critérios, definir uma classificação dos mesmos para orientar o processo de compras, de terceirização de atividade; dimensionar o mercado; identificar o segmento de mercado mais lucrativo; detectar novas tendências; avaliar a performance de seus produtos e serviços; identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços estes produtos poderão ser vendidos.

No tocante **alteração do produto para adaptação no mercado externo**, verifica-se que os produtos das empresas B, C e D sofreram alteração para se adaptar ao mercado internacional. A empresa A não sofreu modificação a cerca do produto exportado. Provavelmente a empresa atende as exigências propostas pelos outros países com relação ao produto não precisando assim, sofrer modificações.

Acontece também da empresa brasileira ter de fazer mudanças em função de questões ambientais, trabalhistas ou relativas à segurança. Outros motivos para mudanças são as

barreiras e normas específicas baixadas por um país ou um segmento econômico. Tais mudanças estão relacionadas ao aprimoramento em termos de produção, para adequação em relação aos padrões exigidos, como qualidade, adequação do produto e informações do produto exportado.

Quanto à opção por **alianças estratégicas** para adquirir maiores vantagens competitivas, as empresas B, C e D optaram por buscarem parcerias e alianças. Esse tipo de acordo permite que as empresas possam expandir e desenvolver as suas atividades, melhorando assim, o seu resultado final. Assim, muitas empresas passam a ampliar sua capacidade produtiva concentrando captar recursos, economizar materiais do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio de alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, fortalecer projetos em andamento, ampliar os conhecimentos naquilo que elas fazem e têm de melhor, buscando parcerias com outras que se destacam em áreas afins que são vitais para o seu negócio.

Com relação à **utilização de fornecedores internacionais na produção** de seus produtos, as empresas A e B tem fornecimento internacional, já as C e D não utilizam.

Quanto à **negociação entre empresas e clientes**, as empresas A, B e C responderam que existe ênfase para o desenvolvimento do design do produto. Alguns clientes exigem exclusividade e o design é desenvolvido juntamente com o mesmo. É importante compreender a diferenças de cada cliente, o modo como querem um determinado produto, é uma base para desenvolver o produto em mercados segundo o comportamento do comprador. Aprender sobre os clientes e suas necessidades é importante criar uma estratégia de produto para atender a mercados internacionais. As diferenças entre os países podem ditar algumas modificações básicas no produto.

O desenvolvimento do produto em conjunto , avalia as especificações e os requisitos de fabricação do produto, desenvolvendo assim, um sistema mais eficiente, ao mesmo tempo em que leva um bom produto ao consumidor. Um bom *design* pode acrescentar valor a um novo produto. Um produto bem projetado pode agradar aos clientes. Isso é bem provável quando as empresas se unem aos clientes ao desenvolver o *design*.

No quadro 2, verifica-se como ocorreu o contato com o importador:

Quadro 2- Contato com o importador

Empresa	Resposta
A	Feiras, o importador veio à empresa.
B	Feiras, o importador veio à empresa.
C	Feiras, o importador veio à empresa.
D	NR

Fonte: Pesquisa de campo (2005).

NR: Não respondido

Quanto ao **contato com o importador**, verifica-se que as empresas A, B e C obtiveram através de visitas do importador à empresa e feiras. O principal objetivo de uma empresa ao iniciar-se na atividade exportadora, é a promoção comercial de seus produtos. Uma das mais eficientes formas de promoção comercial que poderá utilizar é a participação em feiras internacionais. Com preparação técnica e qualidade, é possível tornar conhecida sua produção e vendê-la com preço compensador.

Em termos comerciais e práticos, as feiras proporcionam condições de negociação imediata dos produtos e serviços expostos e a possibilidade de criar um intercâmbio comercial permanente.

O quadro 3, relaciona como a empresa se destacou junto aos concorrentes no exterior:

Quadro 3 – Componentes de destaque da empresa no exterior

Empresa	Resposta
A	Preço e qualidade
B	Qualidade e design
C	Qualidade, agilidade na negociação, produto diferenciado.
D	Qualidade

Fonte: pesquisa de campo (2005).

O componente **qualidade** foi o mais destacado dentre as empresa A, B, C e D. Qualidade é um dos principais fatores competitivos no mundo atual. Compreender, interpretar e implementar os desejos dos consumidores e clientes em geral é requisito básico para um administrador moderno. As empresas vencedoras apostam na qualidade de seus produtos e serviços como diferencial para seu crescimento.

Cruzando os dados do quadro 3 com a questão do certificado de qualidade apresentado no quadro 1, observa-se que as empresas pesquisadas possuem produtos com qualidade, não sendo exigidos pelos clientes o certificado.

Observa-se no quadro 4 o resumo das respostas obtidas no item internacionalização:

Quadro 4 – Resumo das respostas obtidas no item internacionalização

Aspecto	Empresa			
	A	B	C	D
A empresa elaborou um projeto de internacionalização?	Não	Não	Não	Sim
A empresa desenvolve modelos próprios para comercialização no exterior?	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: pesquisa de campo (2005).

Verifica-se que as empresas A, B e C não elaboraram um **projeto de internacionalização**, somente a empresa D preparou-se para a entrada no mercado externo. A entrada em um novo país significa inserir-se em um mercado diferente, com hábitos, sistema político ou costumes religiosos distintos daqueles aos quais a empresa está habituada. É necessário que a empresa esteja bem preparada e seus profissionais conscientes dos desafios que enfrentarão na exportação.

Com relação aos **modelos próprios para comercialização no exterior**, as empresas C e D trabalham com os próprios produtos, pois são modelos bem diversificados inspirados na moda europeia. Já as empresas A e B participam de feiras internacionais e visitam clientes fora do país, tentando sempre manter contato com os mesmos e buscar novas opções.

No quadro 5, observam-se os motivos que as empresas entraram no mercado internacional:

Quadro 5 - Motivos que as empresas entraram no mercado internacional

Empresa	Resposta
A	Nos meses em que a venda no mercado interno fracassa.
B	Pedidos casuais de importadores.
C	Pedidos casuais de importadores, busca por competitividade.
D	Busca por competitividade

Fonte: pesquisa de campo (2005)

Quanto ao entendimento dos **motivos que as empresas entraram no mercado internacional**, detalha que as empresas B e C entraram por pedidos casuais de importadores, conhecidos por intermédio de feiras internacionais ou missão no exterior, as empresas C e D por busca de competitividade, na qual leva as empresas a se reorganizarem, alterando seus

processos de produção para formas mais eficientes. O aumento da competição tende a incentivar as indústrias e os acordos entre empresas para conseguirem alcançar melhores economias de escala e maior amplitude de mercado. Um outro motivo é que nos meses de janeiro, fevereiro, junho e julho, onde há mudança de estação, no mercado interno as vendas caem 60%, então as empresas colocam seus produtos no mercado externo.

No quadro 6, verifica-se se houve a utilização de algum incentivo governamental à exportação:

Quadro 6 - Utilização de algum incentivo governamental à exportação

Empresa	Resposta
A	Isenção de impostos, drawback.
B	Não
C	Isenção de impostos, drawback.
D	Isenção de impostos.

Fonte: pesquisa de campo (2005).

Com relação à utilização de algum **incentivo governamental à exportação**, as empresas A e C possuem benefícios oferecidos pelo governo como drawback e as empresas A, B e C têm isenção de impostos. A política de incentivos fiscais à exportação representa um importante instrumento para a ampliação de nosso comércio exterior na medida em que ela possa motivar os industriais brasileiros à conquista de novos mercados externos pela modernização de seus equipamentos, adoção de novas tecnologias e aumento de produtividade, em proveito de menores custos. O regime aduaneiro especial de drawback é um instrumento de estímulo às exportações que permite, às empresas brasileiras, o aperfeiçoamento e a modernização de seus produtos. Permite aos fabricantes/exportadores, importar insumos (matérias-primas, matérias secundárias, embalagens, partes e peças) destinados à fabricação, beneficiamento ou composição de um outro produto a exportar, ou que já foram exportados, sem impostos e taxas.

No quadro 7, verifica-se como a empresa exporta seus produtos:

Quadro 7: Forma que a empresa exporta para os clientes no exterior

Empresa	Resposta
A	Diretamente, agentes.
B	Diretamente, agentes, distribuidores.
C	Diretamente, <i>trading companies</i> , agentes, distribuidores.
D	Diretamente.

Fonte: pesquisa de campo (2005).

No tocante a **forma de exportação**, as empresas exportam diretamente, na qual o exportador conduz todo o processo de exportação, desde os primeiros contatos com o importador até a conclusão da operação de venda. Algumas utilizam agentes, na qual sua função é representar a empresa exportadora no mercado alvo, promovendo seus produtos, fornecendo permanente informações sobre o mercado e realizando vendas. As empresas pesquisadas também exportaram através de *trading companies*, nesse caso, o exportador utiliza os serviços de uma empresa que promove a saída para o exterior, cuja função é encontrar compradores para seus produtos, em outros mercados.

O quadro 8 apresenta aspectos em que a empresa teve maior dificuldade ao entrar no mercado externo:

Quadro 8: Aspectos de maior dificuldade e os desafios enfrentados ao entrar no mercado externo

Empresa	Resposta
A	Adequação do produto aos costumes do mercado, barreiras comerciais, o entendimento da

	diferença cultural e os diferentes métodos de conduzir os negócios.
B	Informação, o entendimento da diferença cultural e os diferentes métodos de conduzir os negócios.
C	Diferenças culturais, adequação do produto aos costumes do mercado, carência de profissionais especializados, barreiras comerciais, necessidade de treinamento de mão-de-obra local para o nível tecnológico da empresa, o entendimento da diferença cultural e os diferentes métodos de conduzir os negócios.
D	Outros.

Fonte: pesquisa de campo (2005)

No item de **maior dificuldade de entrar no mercado internacional**, os maiores aspectos que as empresas sofreram foi à adequação do produto aos costumes do mercado potencial, ou seja, quando um produto já existe e não se adapta ao mercado em sua forma atual, precisa ser remodelado. Mudanças no produto podem ser causadas por desenvolvimento tecnológicos, por decisões de compra dos consumidores que são influenciados por alterações em gostos, modas e tendências sociais, pelo aspecto do produto, podendo ser necessário modificá-lo para torná-lo mais atrativo aos consumidores. As barreiras comerciais também se destacam, as atividades dos governos para as empresas estrangeiras, podem suprimir qualquer oportunidade de entrada bem sucedida, compreendem impostos, tarifas e quotas que limitam a quantidade de importações.

Uma outra dificuldade foi à busca por informações citada pela empresa B. Em mercados separados pelo tempo, espaço e diferenças culturais e tecnológicas, é muito importante para as empresas um bom sistema de informações. As diferenças culturais também foram um dos aspectos enfrentados pelas empresas A e C, as crenças pessoais, idiomas, relações interpessoais e estruturas sociais diferem de país para país e podem afetar adversamente não apenas a forma como um produto ofertado é recebido, mas também o custo e o risco associados à separação dessas adversidades. A carência de profissionais especializados também foi um item de maior dificuldade que a empresa C apresentou como dificuldade para a entrada ao mercado internacional.

Os **desafios enfrentados pelas empresas A, B e C** na entrada ao mercado externo foram o entendimento da diferença cultural e os diferentes métodos de conduzir os negócios. Os negócios devem estar sintonizados para onde se manifestam às diferenças culturais. Quando a negociação funciona, os dois lados ganham. Esta é a meta. Para que isso funcione no comércio internacional de hoje, o negociador bem sucedido é aquele que leva em conta os fatores culturais.

Verifica-se no quadro 09 como a empresa superou estes desafios:

Quadro 09: Como a empresa venceu estes desafios

Empresa	Resposta
A	Trabalho de equipe.
B	Trabalho de equipe, implementação de mudanças nos métodos de trabalho existentes.
C	Implementação de mudanças nos métodos de trabalho existentes, trabalho de equipe.
D	NR

Fonte: pesquisa de campo (2005).

NR: Não respondido.

A empresa A, B e C **venceram** a diferença cultural e os diferentes métodos de conduzir os negócios trabalhando em equipe. São notórios os benefícios que uma equipe bem afinada pode trazer para a organização. Primeiro, porque uma equipe é formada de pessoas, que trazem histórias de vida diferentes, mas que se relacionam. Um é bom em analisar relatórios, outro fala muito bem em público, e o terceiro tem uma boa capacidade para detectar e resolver problemas. Estas são algumas características que, somadas, podem formar

uma equipe eficiente. Um outro modo utilizado pelas empresas para vencer os desafios foi implementando mudanças nos métodos de trabalho existentes, para adaptarem-se ao mercado internacional.

Apresenta-se no quadro 10 para quais países a empresa exporta e qual o seu principal mercado:

Quadro 10: Países importadores

Empresa	Países
A	Países da Europa, Ásia, Emirados Árabes e as Américas.
B	Israel, Turquia, Chile, Bolívia.
C	Estados Unidos, Canadá, Portugal, Turquia, África do Sul, países dos emirados Árabes, Israel.
D	Panamá, Portugal, Equador, Venezuela, Uruguai, Porto Rico, Arábia Saudita, Peru, Israel.

Fonte: pesquisa de campo (2005).

Os **principais países importadores** da empresa A são os países da Europa, Ásia, Emirados Árabes e as Américas. A empresa B já exporta para aproximadamente 25 países e os países que mais vendem são Israel, Turquia, Chile e Bolívia. O principal mercado para a empresa C é a América Latina, mas também exporta para Estados Unidos, Canadá, Portugal, Turquia, África do Sul, países dos emirados Árabes e Israel. Os países que a empresa D exporta são Panamá, Portugal, Equador, Venezuela, Uruguai, Porto Rico, Arábia Saudita, Peru, Israel e outros sendo todos clientes que fazem um trabalho contínuo.

Do ponto de vista da inserção internacional, apresenta-se no quadro 11, no quesito de empresas que exportam indiretamente, se as mesmas estão satisfeitas em depender da empresa internacional de distribuição como aliada:

Quadro 11: Satisfação em exportar indiretamente

Empresa	Resposta
A	Sim
B	NR
C	Somente em determinadas ocasiões.
D	NR

Fonte: pesquisa de campo (2005).

NR: Não respondido

No tocante a **satisfação da empresa exportar indiretamente**, a empresa A está satisfeita com a exportação indiretamente. Já a empresa C exporta indiretamente em determinadas ocasiões, pois possui hoje diversas maneiras para exportar. Por não ser uma empresa de grande porte, tenta marcar presença no maior número possível de países para não tornar dependente de um só mercado. Em determinadas ocasiões, encontra certas dificuldades de inserção, o que a obriga então, estar dependente de certas empresas, mas, mesmo assim em alguns casos, estas empresas são seus grandes clientes.

O quadro 12 apresenta se a empresa exporta os seus produtos com sua marca ou utiliza a marca de outras empresas:

Quadro 12: Utilização da própria marca pela empresa

Empresa	Resposta
A	Com nossa marca ou a marca do importador.
B	Com nossa marca ou a marca do importador.
C	Depende do mercado e do cliente.
D	Com nossa marca ou a marca do importador.

Fonte: pesquisa de campo (2005).

No item **utilização da própria marca** as empresas A, B e D utilizam a própria e também a marca do importador nas suas exportações, conforme a solicitação do cliente. A empresa C depende do mercado e do cliente, pois possui grandes redes que compram somente produtos personalizados, mas também comercializam na maioria com a própria marca.

Verifica-se no quadro 13, caso a empresa utilize a marca de outra empresa, se isto representou um primeiro passo para sua inserção internacional:

Quadro 13: Inserção no mercado internacional

Empresa	Resposta
A	NR
B	Sim.
C	Sim.
D	Talvez.

Fonte: pesquisa de campo (2005).

NR: Não respondido

No caso de a **empresa utilizar a marca de outra**, para as empresas B e C foi um primeiro passo para inserirem-se no mercado internacional. Para a empresa C, talvez, pois o interessante é trabalhar a própria marca, destacando a empresa no mercado internacional, não ficando assim, dependente de outras empresas.

Observa-se no quadro 14 quais benefícios resultaram da internacionalização às empresas:

Quadro 14: Benefícios resultantes da internacionalização

Empresa	Benefício
A	Controle de qualidade, fluxo de caixa e no prazo de entrega.
B	Conhecimento de culturas, melhoria nas vendas e desempenho na produção.
C	Desempenho da empresa, rendimento dentro do mercado nacional e a qualidade do produto e da empresa.
D	Suprir espaço na produção do mercado externo.

Fonte: pesquisa de campo (2005).

Os **benefícios que a internacionalização trouxe para a empresa A** foram melhor controle de qualidade, melhoramento no fluxo de caixa e aprendizado no prazo de entrega. Para a empresa B foram muitos, tais como conhecimento de culturas de outros países, melhoria nas vendas e melhor desempenho na produção.

O bom resultado para a empresa C foi o desempenho da empresa como um todo, ou seja, no caso do calçado, sempre têm 4 meses difíceis para todas as empresas. Com a internacionalização, as exportações cobriram estes buracos que ficavam na produção, mantendo o equilíbrio necessário durante todo o período. Também melhorou o rendimento dentro do mercado nacional, pois agregou um certo *status* dentro do cenário interno, qualificou o produto e aumentaram investimentos em máquinas, pessoas, parque fabril, ou seja, a qualidade do produto e da empresa aumentou com a internacionalização.

Para a empresa D foi um ótimo resultado, pois supriu espaço na produção que o mercado interno não consegue ocupar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Expandir suas atividades para além das fronteiras nacionais tem sido um grande desafio para empresas que desejam garantir sua permanência e desenvolvimento em um mercado globalizado cada vez mais competitivo.

Esta pesquisa permitiu comprovar que as empresas estudadas já perceberam que desenvolver atividades ligadas ao comércio internacional não é simplesmente uma escolha, mas um imperativo para o seu crescimento. O fato de todas as empresas pesquisadas desenvolverem atividades desta natureza revela que seus dirigentes já se interaram desta realidade.

Algumas afirmações são feitas, a título de evidenciar os principais resultados sobre as atividades internacionais desenvolvidas pelas empresas produtoras de calçados da cidade de São João Batista:

- 1 – Todas as empresas realizam atividades de comércio internacional;
- 2 – a maior parte das empresas fizeram um plano estratégico de contato e entrada no mercado internacional;
- 3 – a atividade internacional mais praticada pelas empresas é a exportação direta;
- 4 – as empresas realizam atividades ligadas ao comércio internacional principalmente para aumentar seu mercado consumidor;
- 5 – a maior dificuldade sofrida pelas empresas foi a adequação do produto ao mercado internacional;
- 6 – as empresas fazem alterações em seus produtos para adequá-los às exigências do mercado externo;
- 7 – as empresas exportam para diversos países;
- 8 – as empresas contataram seus clientes através de feiras;
- 9 – a qualidade de seus produtos, foi um dos grandes destaques no exterior.

A partir dessas informações pode-se verificar que é grande o envolvimento das empresas pesquisadas com o comércio internacional e que elas decidem profissionalmente e racionalmente sobre suas atividades internacionais.

O fato das empresas adequarem seus produtos às exigências ao mercado externo é positivo porque mostra que eles têm estado sensíveis às variações do ambiente cultural de diferentes países.

A partir de todos os dados colhidos nesta pesquisa e das informações deles produzidos, pode-se verificar que o pólo calçadista tem estado atento às oportunidades de internacionalização e que os negócios internacionais tendem a se fazer cada vez mais presente.

6 BIBLIOGRAFIA

- CASTELLS. **A sociedade em rede** (a era da informação: economia, sociedade e cultura). São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- MATTAR, N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINERVINI, N. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **O Exportador**. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2001.
- NOSE, J. A. **Marketing Internacional: uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- OLIVEIRA, C.S. **Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: LTr., 2000.
- PIPKIN, A. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2ª edição. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SOARES, C.C. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.