

Estratégias de internacionalização: estudo de caso em uma empresa de calçados no município de Rolante/RS

Cristiane Schierholt¹ | Dilani Silveira Bassan²

Resumo

A intensificação da integração dos países e empresas ao mercado mundial fez com que a internacionalização viesse a se tornar uma peça chave para as organizações no âmbito dessa crescente competitividade. À medida que fica mais clara a globalização voltada à competição, a estratégia internacional torna-se cada vez mais importante. As organizações fazem suas escolhas estratégicas visando avançar no mercado internacional, obtendo vantagens competitivas. Este artigo tem por objetivo identificar as estratégias de internacionalização utilizadas por uma empresa do ramo coureiro-calçadista do município de Rolante, no Estado do Rio Grande do Sul. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo de caso caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. Por meio deste artigo, conclui-se que, na busca por conquistar mercados externos e inserirem-se no mundo global, as estratégias de internacionalização tornam-se requisitos fundamentais para o sucesso da empresa.

Palavras-chaves: Competitividade. Internacionalização. Estratégia.

Abstract

The intensification of the integration of countries and companies to the global market has made internationalization to become a key player for organizations within this increasingly competitiveness. As it becomes clearer globalization focused on competition, international strategy becomes increasingly important. Organizations make their strategic choices aimed at advancing the international market, obtaining competitive advantages. This article aims to identify the internationalization strategies used by a company in the leather and shoe industry of the municipality of Rolante in the state of Rio Grande do Sul. Regarding methodological procedures, this case study is characterized by a qualitative research of exploratory nature. Through this article we conclude that in the quest for securing foreign markets and enter into the global world, the internationalization strategies become fundamental for the success of the company.

Keywords: Competitiveness. Internationalization. Strategy.

¹ Graduada em Administração - Linha de Formação Específica Negócios Internacionais – pelas Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT - Taquara/RS. crisschie@hotmail.com

² Professora das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT - Taquara/RS. Orientadora do trabalho. dilanib@faccat.br - <http://lattes.cnpq.br/9415309606198625>

1 Introdução

No mundo atual, a globalização tem tornado os mercados cada vez mais interligados e competitivos, surgindo a necessidade de as empresas aprenderem a se adaptar em ambientes muito instáveis. Segundo Porter (2009), as empresas devem ser versáteis para responder com agilidade às mudanças competitivas e de mercado. No âmbito da crescente competitividade no mercado interno, as indústrias estão se voltando para o mercado internacional.

As empresas ingressam no mercado externo buscando inserir-se de forma mais rentável, com mínimo de custo e risco, procurando, então, mercados em expansão ou com rápido crescimento, mercados mais próximos, culturalmente mais parecidos, nos quais a competição é menos agressiva para o sucesso do empreendimento.

Existem várias motivações que levam as indústrias a optarem pelo mercado externo, como: atuar em um mercado de volumes; as dificuldades de vendas no mercado interno, ocasionadas por uma crise na economia e, conseqüentemente, por um declínio na demanda; um melhor aproveitamento das estações, prolongando o ciclo de vida de um produto; a oportunidade de preços mais rentáveis; uma melhor programação da produção, como, por exemplo, concentrar-se em poucos modelos para exportação e grandes quantidades. Além disso, outra motivação está ligada ao fato de se pensar na exportação como uma estratégia para o desenvolvimento da empresa.

A crescente integração entre nações, na era do conhecimento, obriga as empresas que estão operando no mercado internacional a serem mais ágeis e flexíveis, dispostas a se adaptarem a novas estratégias competitivas a qualquer momento em que for necessário. A capacidade de produzir produtos e serviços para o mercado internacional é uma maneira de certificar a competitividade e o posicionamento estratégico das empresas frente ao aumento da concorrência resultante da globalização.

Em uma época de abertura de mercados, é importante adquirir estratégias para ingressar no comércio internacional. Sob esse contexto, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa de calçados do município de Rolante/RS, com o objetivo geral de analisar as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa. Como objetivos específicos, temos o de identificar suas principais decisões para atuação nesse mercado, além de descrever os motivos pelos quais a empresa começou a exportar e de verificar a relevância de se adotar estratégias de internacionalização para a inserção no mercado internacional. Diante desse cenário, no qual o ingresso no mercado internacional torna-se uma decisão estratégica da empresa, impulsionada pela crescente globalização da economia, o problema de pesquisa refere-se a: *Quais as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa de calçados, localizada no município de Rolante/RS?*

A exportação exige planejamento e é nesse contexto que se inserem as estratégias adotadas pelas empresas, as quais desejam seguir rumo ao sucesso no mercado global.

Assim, o tema desenvolvido é de grande relevância, pois hoje o cenário da internacionalização faz parte do contexto de muitas empresas de pequeno e médio porte, que visam ao aumento de sua lucratividade e de sua competitividade. É por meio do comércio internacional que visam a uma maior produtividade, principalmente com o

aumento de suas receitas operacionais, consequência do crescimento das vendas de seus produtos para o mercado externo. A internacionalização é uma escolha estratégica, e a globalização rompeu fronteiras com os mercados, oportunizando crescimento e melhoria na competitividade.

Por fim, no decorrer do artigo, são apresentados os principais referenciais teóricos, como a definição de estratégia, a estratégia empresarial e a estratégia global, bem como o comércio internacional, o processo de internacionalização das empresas e o empresário e a internacionalização.

2 Estratégia empresarial

Para Nosé Junior (2005), estratégia empresarial:

É um conjunto de idéias, de caminhos e principalmente de processos de gestão a serem seguidos, inclusive com alternativas que visam aumentar as possibilidades de sucesso de uma empresa para chegar aos seu objetivos organizacionais (NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 94).

Assim, a estratégia empresarial é essencial para que as empresas alcancem os seus objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o seu sucesso.

Segundo Porter (2009), a estratégia é fundamental para o desempenho positivo das empresas. Este, por sua vez, é o objetivo primordial de todas as empresas.

Para Porter (2009, p. 54), “[...] estratégia é adotar posicionamento exclusivo e valioso, envolvendo um conjunto de atividades diferentes”. A essência do posicionamento estratégico apoia-se em escolher atividades distintas dos concorrentes.

Mintzberg (2004, p. 34) define estratégia como “[...] um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. A adoção de estratégias é um instrumento fundamental para o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo.

Ainda segundo Porter (2009), a estratégia pode ser vista como um mecanismo de defesa contra as forças competitivas. Em um mundo de competição mais aberto e de implacáveis mudanças, a abordagem estratégica é de suma importância nas organizações.

Nosé Junior (2005) relata que estratégia é buscar opções de caminhos, antecipadamente delineados, pretendendo enfrentar desafios conhecidos ou até esperados para determinado acontecimento.

Todavia, com o processo de globalização, mudanças importantes acontecem e devem ser analisadas pela empresa e transformadas em vantagens competitivas no seu ambiente de negócio.

2.1 Estratégia global

De acordo com Porter (2009), umas das forças mais poderosas que afeta as organizações tem sido a globalização da competição. A consequência disso tem sido o crescimento acentuado do comércio e dos investimentos internacionais. Quanto mais osten-

siva a globalização da competição, mais importante se torna a estratégia internacional.

Segundo Kotabe e Helsen (2005), a estratégia global integra as ações de uma empresa em termos mundiais, relacionando os países e lidando com o mundo inteiro como um único mercado, sem fronteiras.

Da estratégia local para a estratégia global, segundo Porter (2009), deve-se começar com uma posição competitiva única que se torne em evidente vantagem competitiva, são elas: ingressar em mercados externos com um posicionamento consistente; ter uma base doméstica nítida para concorrer em cada setor de negócio estrategicamente diferente; impulsionar e dispersar em diferentes localidades as bases domésticas de distintas linhas de produtos, coordenando-as e integrando-as; manter a identidade nacional das unidades de negócio; buscar alianças como formas capacitadoras da globalização; aperfeiçoar a base doméstica e mudá-la se for preciso.

De acordo com Palacios e Souza (2004), os objetivos principais de uma estratégia global são: entrada em mercados protegidos, experiência que se poderá adquirir de um país para o outro, economias de escala e estandardização de produtos. A estandardização de mercadorias, segundo Adegas (2002), não responde mais adequadamente à nova conjuntura da economia mundial em razão da existência de ciclos curtos de relativa instabilidade, da procura por diferenciação e variedades de produtos, além das diferentes particularidades de cada país, fazendo com que os produtos e serviços sejam adaptados às situações de cada mercado importador.

Toda estratégia global inicia com uma vantagem competitiva em relação à localidade, e essa resulta na posição estratégica da empresa, permitindo que a mesma entre no mercado internacional.

As empresas globais, segundo Nosé Junior (2005), buscam cada vez mais produtividade com menos custo operacional, a fim de conseguirem produtos com valores mais acessíveis aumentando seu mercado potencial. A estratégia global é crucial para prever as variações no mercado e evitar que a empresa fique defasada, perdendo, assim, o seu mercado.

São muitas as estratégias existentes para se inserir no mercado internacional. As empresas podem adotar estratégias divergentes para conseguir vantagens competitivas diferentes.

Uma estratégia de expansão para o mercado externo é a seleção de mercados-alvo, que, segundo Kotabe e Helsen (2000), a empresa que quer se internacionalizar parte de um amplo conjunto de países candidatos, e para estreitar esses conjuntos de países, a empresa fará uma seleção preliminar, ignorando os países que oferecem pouco potencial e identificando os países com alto potencial, os quais oferecerão oportunidades viáveis para os seus produtos. Nosé Junior (2005) acrescenta que é essencial implementar uma estratégia de inserção adequada a cada um dos mercados, definindo se serão mercados mais populosos, e conseqüentemente mais competitivos, ou mercados menores, mais próximos e eventualmente menos rentáveis em termos de volumes vendidos.

Outra questão importante nas estratégias das empresas exportadoras é o modo de entrada em um país. Ainda segundo Kotabe e Helsen (2000), as empresas que planejam começar a exportar podem optar por uma exportação direta, exportação indireta e exportação cooperativa. Na exportação cooperativa, a empresa utiliza a rede de distri-

buição de uma outra empresa, local ou estrangeira, em comum acordo, para vender seus produtos no exterior. Na exportação direta, a empresa cria seu próprio departamento de exportação e comercializa os seus produtos a partir de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. A utilização de um agente de exportação não deixa de caracterizar a operação como exportação direta.

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (BRASIL, 2011), o agente exportador necessita ser qualificado, com experiência e capacidade administrativa. Esse opera na transferência de bens e serviços. Sem assumir a titularidade legal sobre os produtos comercializados, recebe comissão por sua participação na operação. Existem três tipos de agentes de comércio exterior: o agente externo, *broker* (corretor) e *factor*. O agente externo é um representante do exportador que pode apresentar exclusividade ou não na venda de seus produtos em determinado país e recebe comissão sobre as vendas realizadas. *Broker* (corretor) é o agente especializado em certo setor ou grupo de produtos, costuma operar em operações que envolvem produtos primários (*commodities*) e, geralmente, em bolsas de mercadorias, recebe comissão sobre os valores das operações. Já o *factor* é o agente que recebe produtos em consignação e é pago, igualmente, mediante comissão sobre as vendas realizadas.

Ludovico (2007) relata que o agente deve ter conhecimento pleno do produto, ou seja, dos detalhes técnicos, ter também conhecimento detalhado de seu próprio mercado, conhecer a regulamentação de importação do produto, disponibilizar regularmente uma visão do mercado sobre preços, promoções, propagandas, manter contato constante com os clientes, estar bem informado da credibilidade e do potencial de crescimento dos mesmos, além de estar atento a possíveis novos clientes potenciais.

Já a exportação indireta utiliza um intermediário de seu próprio país para comercializar no mercado externo. O intermediário pode ser uma empresa de administração de exportação, um corretor ou uma *trading company*, sendo essa uma empresa comercial que atua como mediadora entre empresas fabricantes e compradoras em operações de exportação ou de importação (KOTABE; HELSEN, 2000).

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (BRASIL, 2011), na exportação indireta, a empresa que fabrica a mercadoria não cuida da comercialização externa do produto, do transporte para os países de destino, da localização de compradores externos, da promoção internacional do produto e de pesquisas de mercados.

A colocação dos produtos no mercado internacional necessita de estratégias que devem ser construídas e aplicadas conforme o mercado a ser explorado ou a ser vendido e de acordo com as possibilidades que cada empresa tem a sua disposição.

Outra estratégia, segundo Kotabe e Helsen (2000), para a inserção de empresas no mercado internacional é a de produção, em que as indústrias necessitam realizar ajustes na capacidade de seu sistema de produção de acordo com os mercados, além de analisar os gastos do produto e saber o real custo do seu produto.

A estratégia de suprimento global é mais uma tática para a inserção nos mercados externos, em que é ressaltada a gestão logística das interfaces entre as ações de pesquisa e desenvolvimento, marketing e produção em termos globais. É de grande importância a capacidade de comprar insumos relevantes do produto no próprio local, e assim, standardizar proativamente insumos ou produtos. Essa estratégia necessita de

controle rigoroso das atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing em termos globais (KOTABE; HELSEN, 2000).

2.2 Comércio internacional

Segundo Maia (2008), no período pré-histórico, as trocas aconteciam entre habitantes da mesma tribo. Com o crescimento do relacionamento humano, a esfera de ação das trocas ampliou-se, gradativamente, para as cidades, nações e, por fim, para o mundo. Essa troca, nos dias atuais, atravessa fronteiras, tornando-se o Comércio Internacional.

Conforme Manfré (2009), a história abrange ainda vários momentos importantes que contribuíram para a criação do comércio internacional, sendo eles: a revolução industrial; o monopólio comercial, ao qual as colônias pertencentes aos descobridores europeus se sujeitavam; a I Guerra Mundial e o conseqüente protecionismo que surgia com o objetivo de proteger as recém-fábricas. Essas, instaladas, abasteciam as economias dos países no novo mundo, os quais recentemente haviam proclamado suas respectivas independências até ao fim da segunda Guerra Mundial.

Manfré (2009) ainda relata que:

[...] diante da destruição e conseqüente necessidade de reconstrução da Europa compeliu as nações a um esforço mundial conjunto que resultaria, em 1948, no primeiro tratado internacional multilateral com fins de promover a integração comercial mundial, o qual foi denominado GATT - General Agreement on Trade and Tariff (Acordo Geral de Tarifas e Comércio Internacional) que culminaria na elaboração de uma estrutura de códigos de mais de 40 mil produtos de forma a harmonizar a identificação de mercadorias, controlando assim os exageros cometidos em prol do 'protecionismo' dos países em favor de suas indústrias, acelerando assim o processo de integração mundial há muito iniciado, atualmente denominado GLOBALIZAÇÃO (MANFRÉ, 2009, p. 11).

A finalidade do GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio) era o progresso e, conseqüentemente, o aumento do comércio internacional por meio da eliminação de todos e quaisquer tipos de barreiras comerciais e de protecionismo. Com o passar dos anos, o GATT foi substituído por uma nova entidade, denominada Organização Mundial de Comércio (OMC), sendo essa mais ampla, pois se importa com os serviços e direitos de propriedade intelectual, no entanto mantém o objetivo principal, que é o de desenvolver o comércio internacional.

O progresso histórico resultou no desenvolvimento do comércio internacional, que se intensificou com a integração das nações, permitindo um crescimento muito maior e competitivo do mercado.

Segundo Maia (2008), alguns fatos marcantes tornaram o comércio internacional uma necessidade, como: a diferença de solos e climas, o que diferencia a produção agrícola entre os países; as diversidades dos estágios de desenvolvimento econômico; a desproporcional distribuição das jazidas minerais em nosso planeta. Maia (2008) afirma que o comércio internacional é essencial, pois nenhum país dispõe de todos os recursos naturais para se manter.

Contudo, historicamente, segundo Nosé Junior (2005), o comércio internacional

passou a ser uma questão de sobrevivência para muitos países. Deixou de ser apenas uma questão de exportar o que os países produziam em excesso e importar o que não era suprido pela produção interna. O autor ainda ressalta que, hoje, em um mundo globalizado, com uma sociedade moderna e pluralista, não há possibilidade de uma economia manter-se isolada, sem se relacionar com outros países, sem nenhuma espécie de troca de produtos, serviços, bens, informações e culturas.

3 O processo de internacionalização das empresas

Segundo Castro (2005), podem ser diversas e diferenciadas as motivações que levam uma empresa a tomar a decisão de destinar os seus produtos para o comércio internacional. Uma das razões é a melhoria financeira, que possibilita à empresa reduzir seu custo financeiro, aumentar seu capital de giro e melhorar seu fluxo de caixa, pois as exportações dispõem de mecanismos internos que permitem o recebimento antecipado das receitas de exportação, antes mesmo de começar a produzir os produtos, antes do seu embarque ou mesmo antes do pagamento pelo importador.

Outra motivação é o *marketing/status*, uma vez que as exportações para mercados com altos níveis de controle é formado por consumidores exigentes, fato que faz com que os produtos fabricados pela empresa possuam qualidade e preço competitivo. Esse cenário, para os brasileiros, representa prestígio e status para a empresa e seus produtos. A qualidade e a operacionalidade também motiva a empresa, pois o mercado internacional exige das empresas exportadoras técnicas de produção mais atualizadas e desenvolvidas, com controles de qualidade mais rigorosos. A inserção desses procedimentos operacionais nos produtos destinados ao exterior, automaticamente, também será aplicada para melhorar a operacionalidade e a qualidade dos produtos comercializados no mercado interno.

A redução da instabilidade e diluição de risco é outro fator motivacional para o comércio internacional. A produção para o mercado externo dilui os riscos comerciais e econômicos entre mais de um mercado, proporcionando maior segurança na tomada de decisões, principalmente as de longo prazo, pois é difícil ocorrer instabilidades simultâneas em mercados distintos. Outra motivação para a internacionalização é a ampliação de mercado e economia de escala, abrindo, assim, possibilidades para a expansão de mercados compradores além das fronteiras domésticas. Isso proporciona a criação de uma economia de escala na produção, redução dos custos indiretos de fabricação e pode diminuir, também, os custos unitários de matéria-prima, em virtude de maiores quantidades consumidas e, adquiridas. Esse fato permite a busca de novos mercados com maior poder aquisitivo, propiciando melhores preços de venda e maiores lucros.

Outra motivação do “por que exportar” é a importação da tecnologia oculta, ou seja, com a venda de um produto para o exterior, geralmente se fazem necessárias algumas alterações em seu sistema de produção, no seu *design*, na sua qualidade, para atender às exigências ou às características do mercado importador. Essas modificações, que muitas vezes são fornecidas pelo próprio importador, constituem-se, indiretamen-

te, de uma importação de tecnologia oculta. A absorção desse *know-how* pela empresa exportadora para ser aplicado às exportações também será adotado em suas vendas no mercado interno, fortalecendo a empresa perante os seus concorrentes locais.

Para Nosé Junior (2005), são muitas as vantagens para que as empresas se internacionalizem, sendo elas: diversificação de riscos e de mercados; obtenção de tecnologia; melhoria da qualidade e do marketing; ampliação de produtividade e competitividade; crescimento do volume de vendas; implantação da marca internacional; redução de custos fixos e custo marginal de produção; sobrevivência no mercado nacional; ampliação do ciclo de vida dos produtos; melhoria da vantagem competitiva e um maior desenvolvimento dos seus recursos humanos e lucratividade.

A motivação que leva a empresa a ingressar no mercado internacional como exportadora, decorre de uma multiplicidade de fatores, além desses citados acima, depende da visão empresarial, das suas necessidades e peculiaridades.

Conforme Palacios e Souza (2004), a adaptação da cultura empresarial em todo esse processo de transformação, de empresa nacional para internacional, é o elemento crítico ao sucesso de todo o empreendimento. Além disso, o fato de se internacionalizar traz para a empresa mais e maiores desafios, frente a novos mercados, como novas formas sociais, diferentes culturas e novos costumes, diferente legislação, novos sistemas políticos.

Para Nosé Junior (2005), a exportação é uma necessidade para a empresa se atualizar, progredir, lucrar, mas é essencial uma postura empresarial, além de ser um caminho importante e viável para progresso estratégico.

3.1 O empresário e a internacionalização

Segundo Palacios e Souza (2004), o fator essencial na internacionalização é o próprio empresário, sua cultura, sua capacidade empreendedora e a forma como é motivado. Ainda segundo os autores (2004, p. 28):

Fator condicionante dos empresários, sobretudo dos mais conservadores, são as noções de tempo e espaço que têm sofrido significativa evolução. As expressões atualmente utilizadas de tempo real, globalização ou just in time estão mais presentes do que nunca na mente do administrador contemporâneo, como métodos alternativos que lhe possibilitarão melhoria na sua gestão e aumento da sua competitividade.

Na atualidade, os principais problemas das empresas são: a resistência do empresário à mudança, a sua falta de comunicação e a incapacidade de compreender as diferenças.

Para Nosé Junior (2005), o empresário deve encarar a exportação como uma nova oportunidade que se abre para a sua empresa.

Conforme Manfré (2009), os elementos essenciais para que o profissional atue nesse ambiente tão complexo que é a internacionalização, são:

- *As habilidades pessoais, como a visão global, dedicação, persistência, idiomas e tolerância cultural, para com o relacionamento comercial internacional;*
- *Relacionamento com os clientes, identificando clientes em potenciais, conquistando novos e mantendo os já clientes;*
- *Gerenciamento das negociações;*
- *Eventos internacionais, como feiras internacionais e missões internacionais;*
- *Centros regionais de negócios, escritórios operacionais;*
- *Viagens de negócios.*

A falta de adaptação da empresa ao novo mercado global tanto pode deixá-la como está, ou dependendo do empresário e da sua motivação, pode levar a empresa a explorar novos mercados (PALACIOS; SOUZA, 2004).

Como se verificou anteriormente, negociar no comércio internacional requisita uma nova combinação de expectativas, atitudes e comportamentos, incumbindo especial atenção para alguns aspectos importantes que foram destacados por Palacios e Souza (2004) para o negociador internacional, como: o trabalho em equipe; o respeito aos costumes e as tradições vividos pelos países; o uso do idioma local, em certos países, se faz necessário; a autonomia para a finalização de um negócio, que é de suma importância; a paciência num processo de negociação; a ética; o silêncio, ou seja, o saber ouvir; a persistência; a visão holística, as negociações deverão ter como finalidade o todo e o significado do acordo que varia de mercado para mercado.

Segundo a Equipe APEX (2003), aconselha-se aos empresários que realizem uma avaliação prévia do seu produto para ver se este tem possibilidades de competir com os seus concorrentes do exterior, tanto em qualidade como em preço. No entanto, de acordo com o Ministério das Relações Exteriores (BRASIL, 2011), a embalagem e a assistência técnica também são fatores de relevância para despertar o interesse de consumidores no exterior. A embalagem tem grande influência na aceitação do produto, tornando-o mais atraente para os clientes, e quanto à assistência técnica, esta pode ser determinante na tomada de decisões do importador, pois para certos tipos de produtos, devem-se proporcionar serviços, como: garantia, atendimento a reclamações, instruções sobre a utilização do produto, reposição de peças com defeito, reparo e manutenção.

A Equipe APEX (2003, p. 48) ainda relata que:

O melhor seria participar de uma missão de cultura exportadora, ou seja, visitar uma feira sem expor o seu produto, visitar os pontos de venda, ver o preço ao consumidor final e ter uma ideia mais clara das adequações que devem ser feitas no seu produto.

No processo de internacionalização da empresa, a adequação da cultura empresarial é fator determinante para o sucesso de todo o empreendimento, é necessário que se execute o processo de adaptação cultural à nova realidade da empresa. Para Kotabe e Helsen (2000), para uma empresa ser bem sucedida, faz-se necessário adaptar as vendas e as técnicas gerenciais à cultura do país.

4 Metodologia

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. A pesquisa apresenta um procedimento monográfico, tendo como método de abordagem o dedutivo. Quanto aos procedimentos técnicos, é feito um estudo de caso.

Dessa forma, esta pesquisa foi realizada em uma empresa de calçados, situada na cidade de Rolante/RS, que desenvolve a atividade exportadora. Os sócios da empresa em questão são o universo da pesquisa, tendo como amostra um dos sócios empresários. Para constituir o instrumento de coleta de dados, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada feita com um dos sócios da empresa, com o objetivo de coletar informações que possam ou ajudem a resolver o problema de pesquisa. A entrevista, contendo dez perguntas, foi feita ao empresário pessoalmente. Foi sigilosa, ou seja, sem expor o nome do empresário e da empresa estudada e aplicada no mês de junho de 2014.

5 Análise dos dados

A cidade de Rolante está localizada no estado do Rio Grande do Sul, o estado que, segundo dados da Associação Brasileira de Calçados (Abicalçados), representa papel de suma importância no quadro das exportações brasileiras da cadeia coureiro-calçadista, sendo um dos principais polos exportadores de calçados do país.

Quadro 1: Exportação Brasileira de Calçados

QUADRO COMPARATIVO POR ESTADO					
Estado		2014		2014	
		jan./abr.		% Partic. s/ Total	
	US\$	PARES	VM ¹	US\$	PARES
Rio Grande do Sul	125.904.585	5.811.206	21,67	35,00%	12,50%
Ceará	101.012.765	19.899.536	5,08	28,10%	42,90%
São Paulo	52.753.983	4.447.267	11,86	14,70%	9,60%
Paraíba	37.240.374	10.915.284	3,41	10,30%	23,60%
Bahia	18.162.560	1.330.898	13,65	5,00%	2,90%
Sergipe	5.917.769	410.233	14,43	1,60%	0,90%
Minas Gerais	5.897.656	880.945	6,69	1,60%	1,90%
Pernambuco	4.180.192	1.856.688	2,25	1,20%	4,00%
Santa Catarina	2.920.737	229.652	12,72	0,80%	0,50%
Espírito Santo	1.892.573	170.012	11,13	0,50%	0,40%
Outros	4.083.582	383.130	10,66	1,10%	0,80%
TOTAL	359.966.776	46.334.841	7,77	100%	100%

Nota¹: Valor médio por par

Classificação do maior para o menor com base no valor

Fonte: MDIC/SECEX; Elaborado pela Abicalçados (2014b).

Conforme o Quadro 1, segundo informações da Abicalçados, o estado do Rio Grande do Sul está em terceiro lugar na comparação com outros estados exportadores, quando medido em número de pares exportados. Encontra-se em primeiro lugar no quadro comparativo quanto ao valor médio por par, ou seja, tem maior valor agregado em seus calçados exportados.

Quadro 2: Exportação Brasileira de Calçados – Anual

ANO	US\$	PARES
2007	1.911.750.369	177.052.084
2008	1.881.308.351	165.791.808
2009	1.360.015.990	126.576.211
2010	1.486.988.297	142.952.253
2011	1.296.217.944	112.966.998
2012	1.092.933.890	113.274.439
2013	1.095.298.321	122.903.031
Até julho 2014	608.721.260	71.906.382

Fonte: Abicalçados (2014b), adaptado pela autora (2014).

O setor calçadista brasileiro vem retraindo as suas vendas para o mercado externo, como se pode observar no quadro anterior. Conforme informações da Abicalçados, as exportações retraíram devido às crises internacionais que vêm ocorrendo nos principais países de destino, como nos Estados Unidos, e pela perda de competitividade do calçado brasileiro devido à concorrência mundial.

Em contrapartida, o município de Rolante/RS, segundo informações do site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), teve, de janeiro a abril de 2014, um aumento de 120% nas suas exportações, se comparadas ao mesmo período do ano anterior (2013). Ainda segundo dados do MDIC, os principais produtos exportados da cidade são os calçados. Como se pode ver a seguir, no Quadro 3:

Quadro 3: Principais produtos exportados - Rolante/RS

DESCRIÇÃO	2014 (JAN-ABR)			2013 (JAN-ABR)			JAN - ABR (%)
	US\$ FOB	Part %	kg	US\$ FOB	Part %	Kg	2104/2013
TOTAL GERAL	5.079.200	100	166.973	2.308.139	100	71.115	120,06
TOTAL DOS PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS	5.079.200	100	166.973	2.308.139	100	71.115	120,06
OUTS. CALÇ. SOLD.EXT. BORR./PLÁST. COURO/NAT.	4.649.057	91,53	157.068	2.172.931	94	66.882	113,95
OUTS. CALÇ. SOLAEXT./COR. NAT.COBR. TORN.	246.106	4,85	4.295	-	-	-	-
OUTS.CALÇ DE MAT. TÊXTIL, SOLA DE BORR/PLAST.	184.037	3,62	5.610	-	-	-	-
OUTS.CALÇ. SOLA EXT./ COU.NAT. COBR.TORN.	-	-	-	107.904	4,7	3.305	0
OUTS.CALÇ. COBR.TORNOZ. PART.SUP. BORR,PLÁS.	-	-	-	27.304	1,2	928	0
DEMAIS PRODUTOS	-	0	-	-	0	-	-

Fonte: Brasil (2011).

Por meio das informações apresentadas anteriormente, busca-se entender com mais facilidade os resultados obtidos a partir da pesquisa sobre o processo de internacionalização da empresa de calçados.

A partir da entrevista realizada com o sócio da empresa de calçados, situada no município de Rolante/RS, que desenvolve a atividade exportadora desde 2007, com 150 funcionários, pôde-se observar que, para o entrevistado, a exportação é de suma e vital importância para sua empresa, pois exporta mais de 70% de sua produção, tendo como principais compradores os Estados Unidos e países da Europa.

Foram feitas perguntas ao empresário para o desenvolvimento da análise dos dados acerca das vantagens e desvantagens de se exportar calçados, das motivações que fizeram a empresa de calçados atuar no mercado internacional, das dificuldades da

empresa no processo de internacionalização, das estratégias utilizadas para entrar no mercado externo, assim como se as exportações são efetuadas de forma direta ou indireta, como começou o contato com as empresas do exterior e de que forma a empresa busca para se manter competitiva no mercado internacional, entre outras.

O desafio da internacionalização tem vantagens significativas que impulsionam a indústria para a exportação, algumas delas foram levantadas e apontadas pelo empresário. Uma das vantagens é a diminuição da dependência do mercado interno. Com a exportação de calçados, a empresa fica menos vulnerável às mudanças radicais ocorridas no mercado interno. Assim, se no mercado doméstico a demanda e a economia estiverem ruins, há outras possibilidades de mercados para os seus produtos. Outra vantagem relatada pelo empresário são as grandes quantidades vendidas, permitindo uma economia de escala na produção e um aumento na rentabilidade da empresa. Em virtude dos grandes volumes adquiridos e consumidos, os custos unitários de matéria-prima diminuem, obtendo um aumento das receitas operacionais. A garantia de pagamento com a carta de crédito é outra vantagem estabelecida pelo comércio exterior, conforme afirma o entrevistado, pois dá garantia total de pagamento.

No entanto, assim como existem vantagens, o entrevistado também apontou algumas desvantagens, a concorrência mundial. A competitividade está cada vez mais acirrada, como comentou o próprio empresário, por isso a busca por conhecimento extenso da concorrência. No âmbito da crescente competitividade, eles procuram ter sempre informações antecipadas para montar estratégias a fim de estabelecer novas negociações. A competitividade e a concorrência ocorrem em elevados níveis no mercado global, consequência da rapidez das mudanças tecnológicas e de uma economia globalizada. Assim como a concorrência mundial, a oscilação na moeda também foi apontada como uma desvantagem, já que uma desvalorização da moeda pode levar a empresa a ter consideráveis reduções das suas receitas.

Quando questionado sobre as motivações que fizeram a empresa atuar no mercado internacional, o empresário destacou a ampliação de mercado, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível e o contato com o agente de exportação.

A ampliação de mercado possibilita abertura de novas praças compradoras além de suas fronteiras, podendo atuar com grandes e possíveis mercados de volumes.

Com aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a empresa passa a produzir, quantitativamente, mais unidades no mesmo período/tempo, fazendo com que reduza os custos fixos, tornando a sua produção mais barata e mais competitiva.

O contato com a agente de exportação pode evitar gastos com as pesquisas de mercados-alvo, pois este já conhece o segmento de mercado e os clientes em potencial para a sua empresa. O empresário trouxe esse contato de outra empresa em que trabalhou, ou seja, já tinha confiança nesse agente, sendo essa também uma das motivações para a comercialização de seus produtos em outros países. Atualmente, a empresa trabalha com dois agentes de exportação, ambos atuam nos Estados Unidos e nos países da Europa (França e Inglaterra), e esses não são agentes exclusivos da fábrica, já que trabalham também com outras empresas.

À medida que cresce o comércio internacional, os obstáculos também aumentam. As maiores dificuldades para a internacionalização da empresa foram a oscilação

da moeda e a liberação de créditos, pois, sendo uma empresa nova no ramo da internacionalização, é mais difícil a disponibilização de créditos no início. Além disso, outra dificuldade informada pelo entrevistado foi o prazo maior de recebimento, ou seja, o retorno é a médio e longo prazo, exigindo, assim, que a empresa tenha uma sólida estrutura financeira.

Na busca por conquistar mercados externos e inserir-se no mundo global, as estratégias de internacionalização tornam-se requisitos fundamentais para o sucesso da empresa. As divergências entre países em termos de economia, multiculturalidade, princípios políticos-legais, entre outras, levam a várias opções em termos de estratégias de internacionalização que, conseqüentemente, contribuem para o aumento das exportações.

De acordo com a entrevista, a empresa utilizou relevantes estratégias para a inserção da mesma no comércio internacional. A estratégia de organização da fábrica para com a capacidade produtiva desejada contemplou: preparar e planejar a empresa junto com os seus funcionários para a produção de grandes volumes, realizando as adequações necessárias em sua estrutura, recursos, produtos, para o ingresso no mercado externo.

A parceria com o agente de exportação foi outra estratégia apontada, pois este já conhecia os países em potencial para os produtos fabricados pela empresa, não tendo maiores custos em busca de mercados alvos ou mercados em expansão. O ajuste na planilha de custos também é de suma importância para saber o real valor do produto a ser exportado, a fim de não ter prejuízos. Além disso, sempre que a empresa atrai ou busca novos clientes, é providenciado saber informações sobre o histórico: a sua capacidade de compra, a forma de pagamento e os custos de transportes para a exportação dos seus produtos para determinado país em questão.

Com a excessiva diversificação de produtos, clientes e mercados, é importante realizar uma pesquisa para selecionar o mercado em que se quer atuar, observando se existe uma demanda para o seu produto, se esse produto terá preços competitivos no mercado de destino, além de analisar os aspectos culturais do país que é desejado pela empresa.

Na visão do empresário, a adoção de estratégias para a penetração no mercado internacional gera maior chance de ser bem sucedido, de atingir os seus objetivos e de ter uma gestão mais ágil e flexível frente aos acontecimentos inesperados.

Conforme questionado, a empresa utiliza a exportação direta, ou seja, a empresa exporta diretamente ao importador no exterior, sem nenhum intermediário mercantil no Brasil. Essa forma de exportação também é considerada uma estratégia de internacionalização, pois, dessa forma, a empresa tem controle absoluto sobre todas as operações efetuadas no mercado, além de obter melhor conhecimento e maior experiência internacional devido ao contato direto, com maiores informações vindas do mercado. Nesse contexto, é de grande importância ter o agente de exportação como parte integrante da empresa, porque ele se reúne com o empresário sempre que possível, a fim de agregar maior conhecimento sobre o produto a ser exportado, segundo informações passadas pelo próprio empresário.

Para se manter no mercado exportador, a empresa busca opções para atender às necessidades dos clientes, visitando-os anualmente. O empresário ainda ressaltou que

a empresa zela pelos três requisitos básicos para se manter competitiva no mercado externo: a qualidade, o preço e a pontualidade na entrega.

Quanto à qualidade dos produtos, há um rigoroso controle dentro da empresa, os calçados são revisados e feitos conforme a amostra para que não haja problema algum no exterior quando forem recebidos os pedidos. Em relação ao preço, a empresa busca alternativas com fornecedores de matéria-prima, se possível, mudam modelos junto ao cliente, buscando meios de tornar o calçado mais produtivo.

6 Considerações finais

A internacionalização vem crescendo ano a ano, fazendo com que empresas de pequeno, médio e grande porte considerem esse processo como um importante caminho para o desenvolvimento e crescimento de seus empreendimentos. Afinal, se as empresas se dedicarem a vender exclusivamente para o mercado interno, sofrerão a concorrência estrangeira dentro do próprio país, havendo, assim, a necessidade de uma segunda opção de mercado para expandir as vendas. No cenário atual, em que a busca por novos mercados é o anseio de muitas empresas, torna-se essencial adquirir estratégias para ingressar no comércio internacional.

Conforme Palacios e Souza (2004), deve haver uma análise da competitividade dos setores em mercados externos, no caso, o setor calçadista. Essa deve ter como base a determinação da força da concorrência e a forma como atua, além de considerar a segmentação de mercado.

A internacionalização de uma empresa leva em consideração a sua posição na cadeia produtiva, a área em que concorre e as características do ambiente econômico, tanto do seu mercado interno quanto dos possíveis mercados em que planeja atuar. Para Nosé Junior (2005), o processo de internacionalização ocorre quando a empresa começa as suas atividades no comércio internacional efetivamente, ou seja, quando começa a exportar.

As empresas procuram diversificação internacional, identificam oportunidades de negócios mais interessantes e, então, partem para a aplicação de seus recursos no exterior.

Portanto, a partir da análise do processo de internacionalização desenvolvido pela empresa estudada, constata-se que a utilização de ferramentas estratégicas é fundamental para aumentar as oportunidades competitivas para as empresas brasileiras no mercado internacional. Esse contexto vem ao encontro da afirmação de Nosé Junior (2005), que dá conta do fato de que a estratégia é uma ferramenta altamente eficaz, a qual capacita os dirigentes da empresa a enfrentar as constantes e rápidas mudanças que ocorrem no meio em que a empresa está inserida, considerando que essa deve ter objetivos precisos, de acordo com a sua capacidade produtiva.

Assim, o objetivo geral foi alcançado, pois foram identificadas as estratégias utilizadas pela empresa para a sua inserção no mercado externo, entre elas: organização da fábrica com a capacidade produtiva, ajustes na planilha de custos, assim como, a parceria com agentes de exportação. Os intermediários internacionais, segundo Palacios e

Souza (2004), retratam para os exportadores as ocorrências desse mercado, pois, dada sua proximidade com os mercados externos e a distância geográfica, religiosa, social e cultural dos países exportadores, faz-se necessária uma presença efetiva dos intermediários, para que se saiba de todos os acontecimentos e se tenha uma boa compreensão dos mercados.

A exportação direta também é considerada uma estratégia de internacionalização para a inserção da empresa no mercado externo, pois, conforme Kotabe e Helsen (2000), essa forma de exportação possibilita que a empresa tenha maior controle das suas operações internacionais. Também permite uma exposição direta da marca e da imagem da empresa, além de obter melhor *feedback* do mercado estrangeiro.

Ao longo do artigo, foram relatadas algumas vantagens inerentes à implementação da internacionalização, tanto economicamente quanto culturalmente, ocasionando nas indústrias a procura por novos mercados e oferta de novos produtos para expansão de suas vendas externas.

Do mesmo modo que foi alcançado o objetivo geral, os objetivos específicos também foram totalmente atingidos, a partir dos relatos das motivações que fizeram a empresa se internacionalizar, além de apurar a relevância de se adotar estratégias de internacionalização para se ter sucesso no empreendimento.

Em suma, a partir das estratégias de internacionalização adotadas pela empresa, foi possível concluir que, com a constante e rápida evolução da comercialização de bens e serviços em ambientes cada vez mais complexos, competitivos e instáveis, é essencial a implementação de estratégias para o desenvolvimento do empreendimento nos mercados internacionais. Logo, a empresa pode disputar com mais eficácia e consolidar a sua posição no mercado.

É difícil concluir que o desenvolvimento de uma estratégia seja genuinamente melhor do que outra, pois essa deve ser implantada de acordo com os recursos disponíveis na empresa e a partir dos possíveis cenários e ferramentas, sem esquecer do mercado doméstico em que está inserida. Sabe-se que a concorrência é acirrada, exigindo estudos de mercados, conhecimento de diversas e diferentes culturas, devido à multiculturalidade, melhorias de qualidade e eficiência nos produtos, para alcançar preços competitivos, produzindo, ao mesmo tempo, com o nível de qualidade que o comércio internacional exige.

Por fim, Palacios e Souza (2004) recomendam que as empresas se internacionalizem pelo encanto da mudança e pela incerteza, que se torna um desafio à imaginação e à criatividade. Enfim, endossam a relevância de se aderir a estratégias para que essas deem mais segurança, estabilidade à empresa e melhor retorno de investimentos nela efetuados.

Com a convergência dos mercados, resultante da globalização, a internacionalização deixa de ser um simples benefício baseado nas oportunidades, para fazer parte integrante da estratégia da empresa, tendo como objetivos o lucro, o crescimento, a sobrevivência e o prestígio.

Sob tal perspectiva, avalia-se este artigo de grande importância, pois uma vez concluído, proporcionou, além do conhecimento adquirido a partir do conteúdo teórico e dos resultados obtidos com os dados coletados e aqui descritos, perceber que o de-

envolvimento e implementação de estratégias de internacionalização são cruciais para o sucesso do empreendimento no mercado internacional. Percebe-se também que é dessa forma que a empresa pode responder com mais agilidade e eficácia às constantes e rápidas mudanças ocorridas no meio em que está inserida, proporcionando maior segurança nas decisões tomadas frente à globalização do mercado. Constata-se ainda que o êxito e o bom desempenho na atividade exportadora são obtidos por empresas que se inserem no mercado internacional com estratégias direcionadas para os mercados externos.

Além disso, as estratégias de internacionalização são constituídas para facilitar a entrada das empresas que desejam iniciar-se nessa área de atividade, com posicionamento de manter-se competitivo, consolidando-se nos negócios internacionais.

Entretanto, não foram disponibilizados pelos entrevistados os dados da empresa referentes a valores, como o faturamento, e quantidades de calçados produzidos diariamente, sendo esses os únicos impedimentos encontrados para a análise de dados do artigo em questão.

Referências

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. *Quadro Exportação Brasileira de Calçados*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/site/inteligencia.php?cat=1>> Acesso em: 8 jun. 2014a.

_____. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. *Quadro Exportação Brasileira de Calçados - Anual*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Historico%20das%20Exportacoes%202010.pdf>. Acesso em: 21 set. 2014b.

ADEGAS, Carlos Simões. A standardização e a adaptação: implicações na delimitação do conceito de marketing internacional. *Revista Politécnica*. Vila Nova de Gaia. n. 6, p. 7-12, dez. 2002.

BRASIL. Ministério das relações Exteriores. *Exportação Passo a Passo*. Brasília: MRE, 2011.

_____. *Quadro Balança Comercial Brasileira por Município*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/sistema/balanca>>. Acesso em: 8 jun. 2014.

CASTRO, José Augusto. *Exportação Aspectos Práticos e Operacionais*. São Paulo: Lex, 2005.

EQUIPE APEX. *A Primeira Exportação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo: um relato de experiência da APEX*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

LUDOVICO, Nelson. *Logística Internacional: um enfoque em Comércio Exterior*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAIA, Jayme de Mariz. *Economia Internacional e Comércio Exterior*. São Paulo: Atlas, 2008.

MANFRÉ, Maurício. *Manual de Gestão do Comércio Internacional Fundamentos, Estratégia e Ações*. Brasília: Clube de Autores, 2009.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu . *Marketing Internacional: Uma Estratégia Empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PALACIOS, Tomás Manuel Banegil; SOUZA, José Manuel Meireles de. *Estratégias de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.