

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**CARLOS EDUARDO PERES AMANCIO**

**ANÁLISE DO ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
CALÇADISTAS DO POLO DE JAÚ/SP**

**São Caetano do Sul  
2014**

**CARLOS EDUARDO PERES AMANCIO**

**ANÁLISE DO ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
CALÇADISTAS DO POLO DE JAÚ/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul  
2014**

## Ficha Catalográfica

A499a

Amancio, Carlos Eduardo Peres

Análise do estágio de internacionalização das empresas calçadistas do polo de Jaú/SP / Carlos Eduardo Peres Amancio. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

154 p.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Fabricantes de calçados. 2. Estratégias de internacionalização. 3. Arranjo Produtivo Local. I. Crispim, Sérgio Feliciano. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

## **UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

Reitor

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (orientador)

Prof. Dr. Geraldo Cardoso de Oliveira Neto (UNINOVE)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (USCS)

## RESUMO

Este trabalho visa analisar o estágio de internacionalização das empresas fabricantes de calçados femininos do polo de Jaú, Estado de São Paulo, considerando o período de 2004 a 2012, e quais são os fatores que explicam/justificam este estágio. Para tanto, foi elaborado inicialmente um referencial teórico abordando as principais teorias sobre estratégias de internacionalização, bem como suas vantagens e desvantagens. Além disso, foi feita a caracterização do arranjo produtivo local de Jaú e elaborado uma pesquisa quantitativa para traçar o perfil das empresas envolvidas e levantar informações sobre a experiência das empresas com relação à internacionalização dos seus produtos. A pesquisa trouxe ainda um levantamento dos principais fatores do processo de internacionalização para que fossem avaliados segundo critérios de dificuldade e relevância. Diante de tal levantamento foram elaboradas análises estatísticas a fim de validar as hipóteses levantadas. Tais análises permitiram mapear a influência que cada fator do processo de internacionalização exerce na classificação do estágio apontado. Como resultado foi possível verificar que embora se trate de um grande polo industrial poucas são as empresas que utilizam estratégias de internacionalização e que o polo de Jaú está mais direcionado para o mercado interno.

**Palavras-chave:** Fabricantes de calçados. Estratégias de Internacionalização. Arranjo Produtivo local.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the stage of internationalization of manufacturers of women's footwear Polo Jau, Sao Paulo State, in the period 2004-2012, and the factors that explain / justify this stage. Therefore, it was initially devised a theoretical framework addressing the main theories on internationalization strategies, as well as their advantages and disadvantages. In addition, it was made to characterize the local productive arrangement of Jau and established a quantitative survey to profile the companies involved and gather information on the experience of companies regarding the internationalization of their products. The survey also brought a survey of the main factors of the internationalization process to be evaluated according to difficulty and relevance. Faced with such a survey statistical analyzes were devised to validate the hypotheses raised during the research. Such analysis allowed mapping the influence that each factor of the internationalization process has on the classification stage pointed. As a result we found that although it is a major industrial center there are few companies that utilize internationalization strategies and polo Jau is more directed to the domestic market.

**Keywords:** Shoe manufacturers. Internationalisation Strategies. Local Productive Arrangement.

Dedico este trabalho aos meus amados Pais, às minhas avós e à minha noiva pelo Amor, pela confiança, paciência e perseverança para alcançar mais esta conquista.



## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida. Agradecer muito, todos os dias, por ter me presenteado com meus pais maravilhosos. Agradeço às minhas avós queridas, pelo amor que foi absolutamente grande, e ainda de alguma forma é.

Quero agradecer aos meus pais por todo o amor desde sempre, pela confiança que eles depositaram em mim, pela preocupação, pelo incentivo e pela base sólida que me dão todos os momentos e situações de minha vida, nos momentos de angústias me davam tranquilidade e nos momentos de fraqueza me davam sabedoria para prosseguir e perseverar sempre.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim, pelo aprendizado e acolhimento e por ter me mostrado o caminho que me levaria a conquistar mais essa vitória em minha vida. Da mesma forma, agradeço aos professores da USCS, a todos aqueles que foram meus professores e àqueles que de alguma forma contribuíram para a escalada dessa missão, agradeço a todos, exímios doutores, aos quais tive o privilégio de conhecer e conviver por alguns momentos e à Universidade, e seus colaboradores, bibliotecários, entre outros, que contribuíram para este momento de crescimento e aprimoramento. Aos meus amigos e colegas do programa de mestrado.

Agradeço ao meu Amigo irmão Osvaldo Martinelli, vulgo Junião que desde sempre esteve ao meu lado me auxiliando e orientando no meu desenvolvimento, sendo aquele cara que está sempre na primeira fila a me aplaudir e o primeiro a brigar para me mostrar um caminho melhor, mais que um irmão!

Como não falar da mulher maravilhosa que está ao meu lado, agora mais do que nunca morando juntos na nossa linda casa, que em alguns meses será a minha esposa?! Agradeço pelos nossos planos e por estar me fazendo muito feliz, mulher dedicada, carinhosa e inteligente e tantas outras qualidades. Alessandra Farias, minha noiva, simplesmente, te amo!

Agradeço a minha família pelo carinho e união de sempre! Agradeço a todos que me rodeiam que gostam de mim e de alguma forma emanam energias positivas em minha vida.

Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto.

Albert Einstein.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais produtores mundiais de calçados em 2012 (% sobre pares).....	45
Figura 2: Principais compradores mundiais de calçados, comparação entre os anos de 2004 e 2012 (% sobre pares).....	46
Figura 3: Diferenciação e Custos de alguns Países.....	49
Figura 4 – Destinação das Exportações .....	80
Figura 5 – Ponderação da Dificuldade x Importância de Crédito .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais Países das exportações brasileiras de calçados, com países de destino.....	58
Quadro 2: Quadro de Valores cumulativos das exportações brasileiras de calçados no período de 2012: .....	59
Quadro 3: Quadro dos Estados brasileiros que mais exportaram calçados, valores e percentual de participação das exportações por Estados brasileiros no período de 2012 – 2013 .....	59
Quadro 4: Estabelecimentos da cadeia produtiva e empregos gerados Estabelecimentos da cadeia produtiva e empregos gerados .....	65
Quadro 5: Estágio de Internacionalização.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise Descritiva de Dados .....	78
Tabela 2 – Fator Crédito no Processo de Internacionalização.....	83
Tabela 3 – Fator Mão de Obra Especializada no Processo de Internacionalização.....	86
Tabela 4 – Fator Legislação no Processo de Internacionalização .....	87
Tabela 5 – Fator Conjuntura no Processo de Internacionalização .....	88
Tabela 6 – Fator Tecnologia no Processo de Internacionalização .....	89
Tabela 7 – Fator Fornecedores no Processo de Internacionalização .....	90
Tabela 8 – Fator Concorrência no Processo de Internacionalização .....	91
Tabela 9 – Fator Mercado Consumidor no Processo de Internacionalização .....	92
Tabela 10 – Fator ser estrangeiro no Processo de Internacionalização .....	93
Tabela 11 – Fator recém-chegado ao Mercado no Processo de Internacionalização..	94
Tabela 12 – Fatores Relevantes no Processo de Internacionalização .....	96

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 O Problema .....	16
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	17
1.3 Justificativa.....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Internacionalização .....	18
<b>2.1.1 Globalização e competitividade.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1.1 Teoria do Poder de Mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1.3 Teoria da Internalização .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1.4 Teoria do Paradigma Eclético da Produção .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1.5 Escola de Uppsala .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1.6 Born Global .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 Vantagens da internacionalização .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.3 Dificuldades da internacionalização .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.4 Estratégias de Internacionalização .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.4.1 Exportação do produto .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.4.2 Licenciamento.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.4.3 Alianças Estratégicas.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.4.4 Aquisição.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1.4.5 Estabelecimento de Nova Subsidiária no exterior.....</b>	<b>42</b>
<b>2.1.4.6 Sociedade conjunto .....</b>	<b>43</b>
2.2 A Indústria Calçadista.....	45
<b>2.2.1 O setor calçadista no mundo.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2 O setor calçadista no Brasil.....</b>	<b>52</b>
<b>2.2.3 As exportações brasileiras .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.4 O Polo Calçadista de Jaú .....</b>	<b>62</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>72</b>

3.1 Método de Pesquisa.....	72
<b>3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3 Procedimentos para Coleta de Dados .....</b>	<b>73</b>
3.4. Procedimentos para análise de dados .....	74
<b>3.4.1 Variáveis Independentes .....</b>	<b>75</b>
<b>3.4.2 Variáveis Dependentes .....</b>	<b>75</b>
3.6 – Resultados da Pesquisa.....	80
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>Apêndice 1 .....</b>	<b>105</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O novo cenário empresarial tem feito com que as organizações busquem novas estratégias para enfrentar o ambiente altamente competitivo. Dentre essas estratégias a internacionalização tem se mostrado como uma importante oportunidade, bem como uma necessidade diante da globalização dos mercados (ALMEIDA, 2007).

Com a abertura econômica dos anos 90, a indústria brasileira passou a enfrentar uma forte concorrência global. A grande variedade de produtos importados e a qualidade desses produtos, como também a prestação de serviços de pós venda, revelaram a estagnação em que se encontravam as empresas de manufatura brasileiras (ROCHA; VIANA, 2006).

De forma ampla e abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Dado este contexto, o presente trabalho pretende analisar o estágio de internacionalização das empresas fabricantes de calçados femininos do polo calçadista de Jaú, considerando o período de 2004 a 2012, e identificar os principais fatores que explicam/justificam este estágio de internacionalização. A delimitação deste período de pesquisa foi determinada por caracterizar-se como aquele em que ocorreu o processo de abertura comercial nos anos 2000, fundamental para uma melhoria no cenário econômico, possibilitando verificar um crescimento no número de empregos formais, e uma grande oscilação do PIB, passando de 5,7% em 2004 para 1,00% em 2012, conforme divulgado pelo BACEN (Banco Central do Brasil) o que poderia motivar as empresas pesquisadas a realizar um comércio internacional.

Neste sentido, o trabalho abordará inicialmente, no referencial teórico, os conceitos de internacionalização e as principais teorias relacionadas ao assunto, como a Escola de *Uppsala* e o *Born Global*. Adicionalmente serão identificadas as principais vantagens da internacionalização, como a expansão de mercados, a melhoria da eficiência dos processos, a aprendizagem e a visibilidade da marca. Em contrapartida muitas são também as dificuldades que envolvem esse processo. Algumas delas foram citadas como as principais, a saber: O alto custo do processo, os riscos associados a esta estratégia, as barreiras geográficas, barreiras comerciais, culturais, linguísticas,



alfandegárias, a desvantagem de ser estrangeira, a desvantagem de ser recém-chegado desconhecendo o mercado na prática, bem como os riscos políticos e econômicos do mercado no qual se pretende explorar.

Outro importante tema abordado no referencial teórico foram algumas das estratégias de internacionalização que podem ser adotadas pelas empresas e suas principais características, são elas: exportação do produto, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição, estabelecimento de subsidiária no exterior e sociedade em conjunto. Finalmente, visando dar suporte à pesquisa realizada, foi feita uma revisão bibliográfica sobre a indústria calçadista no Brasil e no Mundo e com relação ao polo calçadista de Jaú foi feita uma caracterização mais ampla, por ser tratar do problema específico do estudo. Especificamente em relação ao estágio de internacionalização das empresas de calçados femininos de Jaú, no Estado de São Paulo, percebe-se, sobretudo, a questão das dificuldades impostas pelas barreiras comerciais, culturais e alfandegárias.

Dado que o polo de calçados de Jaú já desenvolveu um moderno parque produtivo e detém uma forte posição no mercado nacional, a busca do mercado externo corresponde a um processo natural de expansão dos negócios. A globalização tem trazido grandes oportunidades de ampliação de mercado para as empresas, entretanto, também, tem trazido consigo a concorrência para o mercado interno, por meio da inserção de várias empresas e produtos estrangeiros.

O tema da presente pesquisa enquadra-se na Linha de Pesquisa 2 do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que reúne pesquisas sobre Gestão Organizacional, enquadrando-se no eixo de Gestão Estratégica por envolver questões diretamente relacionadas à busca de maior competitividade e a internacionalização.

### **1.1 O Problema**

Dado o exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa para a presente Dissertação: Qual o estágio de internacionalização das empresas fabricantes do Polo Calçadista de Jaú, considerando o período de 2004 a 2012?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo Geral da presente pesquisa consistiu em identificar e analisar o estágio de internacionalização das empresas fabricantes do Polo Calçadista de Jaú, considerando o período de 2004 a 2012 e os fatores que justificam o estágio de tal internacionalização. Posteriormente buscou-se descrever a estrutura do Polo Calçadista em termos quantitativos além de identificar e classificar os principais fatores do processo de internacionalização conforme o nível de importância e dificuldades.

## **1.3 Justificativa**

A realização da presente pesquisa justifica-se pelo fato de as empresas do pólo calçadista de Jaú concentrar-se numa região tida como uma das mais especializada na produção de calçados do Brasil, fato que poderia traduzir-se numa vantagem comparativa global.

O período de 2004 a 2012 foi tido como um de maior oscilação do PIB (Produto Interno Bruto) passando de uma taxa de 5,7% em 2004 para 1,00% em 2012. Quando uma situação desta ocorre num determinado país, pode significar uma redução da produção interna, o que poderá impulsionar uma política de comercialização internacional através da exportação.

Desse modo, a presente pesquisa pretende identificar se o pólo calçadista de Jaú utilizou-se destas considerações, podendo contribuir para pesquisadores que buscam identificar o grau de internacionalização de setores produtivos do país, como o de calçado, além de contribuir com aqueles que interessam pelas indústrias calçadistas e pela pesquisa em concentração de empresas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Internacionalização

Diversos autores creem que o processo de internacionalização das empresas faz-se necessário frente aos novos conceitos e paradigmas da globalização, como a velocidade com que os produtos mudam, a troca mais intensa de mercadorias e serviços, agilidade dos sistemas de transporte e da informação. A Internacionalização que muitas empresas buscam é uma alternativa para não depender somente do mercado doméstico, para ganhar maior lucratividade e aumentar sua produtividade.

Segundo os autores Antunes e Marion Filho (2005 apud CONSONI, 2009, 9. 23):

A internacionalização do comércio possibilitou a inserção de um maior número de empresas em um ambiente de recursos e negócios globalizados e extremamente competitivos. Diante desse contexto, novas oportunidades de mercado foram expandidas provocando maior competitividade entre as empresas. A partir de então, as mesmas buscam constantemente a sua manutenção e sobrevivência, através do estabelecimento de estratégias, a fim de atender suas metas e melhorar seu desempenho. Os negócios internacionais exigem a consideração de algumas implicações para garantir seu desenvolvimento.

Pode-se citar como os principais motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, a saturação do mercado interno, e a acirrada concorrência entre produtos internacionais no mercado interno (FERREIRA, 2007). Adicionalmente, o processo de internacionalização das empresas faz-se necessário frente aos novos conceitos e paradigmas da globalização, como a concorrência externa no mercado interno e a busca de novos clientes para ampliar seu leque de atuação.

Cavulgil, Knight e Riesenbergl (2010) enunciam um grande conjunto de fatores que estimulam e justificam a internacionalização: buscar oportunidade de crescimento com a diversificação de mercado; aumentar a margem de lucro para a empresa; adquirir novas ideias sobre produtos e serviços, ou seja, aumentar o *know-how* dado que a experiência de fazer negócio no exterior contribui para a aquisição de novos conhecimentos; melhorar a eficiência e eficácia organizacional; atender melhor clientes que se internacionalizaram; aumentar a gama de fornecedores, ou seja, beneficiar-se das vantagens do *global sourcing* e ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos; obter acesso a fatores de produção com menor custo; desenvolver economia de escala em suprimentos, produção, *marketing*, e pesquisas e

desenvolvimento; enfrentar a concorrência internacional; e, finalmente, investir em um relacionamento vantajoso com um parceiro estrangeiro.

A empresa ao se internacionalizar recomenda-se que se inicie o processo em países que possuam hábitos e costumes semelhantes aos da empresa. A parceria local ou alianças realizadas poderão assistir na diminuição de riscos e integração dos processos (FLEURY e FLEURY, 2007).

Quando uma empresa almeja o crescimento, a internacionalização é praticamente uma etapa necessária do processo, pois a integração dos processos, a necessidade de fornecedores externos, a concorrência acirrada e a competição dos preços dos produtos impulsionam a empresa começar a rever seus processos e buscar mercados fora, mesmo que seja nos vizinhos.

### **2.1.1 Globalização e competitividade**

No Brasil, o fenômeno da globalização e internacionalização das empresas começou a ser discutido mais intensivamente pela comunidade acadêmica no princípio da década de 80. O trabalho de Fleury; Meira; Schmidt (1981) um dos pioneiros nesta área analisou como as empresas exportadoras brasileiras estavam atuando para entrar no mercado internacional.

Com a globalização, na década de 90 ocorreu abertura de mercado e seus efeitos trouxeram um ambiente de mudanças organizacionais e quebra de paradigmas para as indústrias brasileiras, trazendo a redução de barreiras para os contatos sociais e comerciais (SCHOLTE, 2000).

A competição entre as empresas, os fatores governamentais, legislação, novas indústrias, clientes, mercado financeiro instável, oscilação da moeda, o advento da tecnologia, a tendência de mercado e a sociedade do futuro, são fatores que influenciam diretamente as empresas (ROBINSON, 2007).

A internacionalização é vista como uma alternativa para o crescimento contínuo das empresas, permitindo sua exposição a padrões internacionais de serviços e produtos, tecnologias e modelos de gestão, agregando valor às operações internas e gerando importantes retornos para as empresas. Conforme a empresa aumenta a sua

participação no mercado poderá investir mais em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em virtude da maior facilidade de retorno (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 2000).

No setor calçadista não é diferente, acrescenta-se a forte concorrência com o mercado externo que possui mão de obra abundante e mais barata como a China, Índia, Taiwan, Cingapura e, ainda o fato dos clientes estarem mais exigentes, querendo maior variedade, conforto, qualidade, durabilidade e pagar pouco pelo produto. As mudanças e quebras de paradigmas se dão nos sistemas produtivos, nas estratégias adotadas pelas empresas, nas estruturas organizacionais, nas inovações de produtos e, sobretudo, na informação como base para o conhecimento visando à melhoria da competitividade e a produtividade das empresas (SANTOS; DIAS, 2014).

A partir das mudanças ocorridas nos primeiros anos da década de 90, as empresas calçadistas reconheceram a necessidade de promover estratégias de reestruturação e organização da produção como meio de manutenção da competitividade nos mercados nacional e internacional. Dentre as mudanças macroeconômicas que marcaram o novo ambiente competitivo onde atuavam as empresas brasileiras, pode-se destacar a sobrevalorização cambial, que combinada com a demanda, possibilitou a ocorrência de déficits na balança comercial, causados pelo aumento significativo das importações, aliado ao fraco desempenho das exportações. As exportações concentradas nos Estados Unidos, alguns países da Europa e da América Latina, tornou a indústria calçadista vulnerável às oscilações econômicas desses mercados, principalmente, à economia dos Estados Unidos (Francischini e Azevedo 2003).

Outra vulnerabilidade apontada por Francischini e Azevedo (2003), foi o baixo desenvolvimento das atividades de *design* e gerenciamento da marca da indústria calçadista nacional. A concorrência se intensificou no mercado doméstico em função da valorização da moeda nacional, inclusive com a entrada de produtos provenientes do mercado asiático, em especial, da China. Observou-se, em função disto, especial pressão à produção de bens de menor qualidade para competir com baixos custos dos produtos importados.

Antes de qualquer análise pontual, entretanto, é relevante analisar o conceito da internacionalização.

Cintra e Mourão (2005, p.22) definiram internacionalização como “O processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”.

Várias são as estratégias para internacionalizar e grandes são as vantagens geradas por investir em outros países, seja na compra de uma firma existente no exterior, em que se garante o acesso à *expertise* local, habilidades e proximidade com novas tecnologias, seja através de alianças estratégicas, entre outras estratégias (CYRINO; PENILO, 2007).

As organizações investem em novas estratégias empresariais para garantir seu espaço no mercado, driblando a concorrência. Dentre essas estratégias a internacionalização tem se mostrado como uma importante oportunidade, bem como uma necessidade diante da globalização dos mercados (ROPELATO *et al.*, 2009).

Este novo espaço mercadológico e de negócio, o mercado internacional, demanda das empresas novas práticas e processos mais aprimorados, eficazes e eficientes, pessoal capacitado e especializado no intuito de fazer com que o movimento de internacionalização não acarrete em prejuízos financeiros e operacionais, resultando em um revés organizacional. Nesse sentido Svante (2000) reforça que a internacionalização não se constitui como uma atividade distinta e isolada das outras atividades da empresa, surgindo como consequência da estratégia.

As empresas tendem a se internacionalizar, e há um impulso natural para essa vertente o que pode ser um fator determinante de sobrevivência frente à concorrência. No entanto, a presença direta ou indireta além-fronteiras é uma decisão estratégica, representando um grande investimento de tempo e recursos, pois é um processo moroso e oneroso para chegar a um grande potencial de retorno, se bem sucedido (DALMORO, 2007).

Entre os principais motivos que inspiram uma empresa a buscar o mercado internacional estão a saturação do mercado doméstico e a forte concorrência entre os produtos internacionais (FERREIRA, 2007). A intensificação da concorrência levou as empresas a buscarem uma participação no mercado externo, a reduzir os custos de produção e transporte.

Neste aspecto da motivação à internacionalização (razões para exportar), Vazquez (2007) destaca alguns pontos comuns nos processos de internacionalização das empresas como o considerável aumento de receitas operacionais, diversificação dos mercados, diluição dos riscos, fortalecimento das marcas, ampliação da produção, atendimento de demandas de importação estrangeiras, possibilidade de praticar preços mais rentáveis, incentivo à competitividade e prolongamento do ciclo de vida dos produtos.

Atsumi, Villela, Freitas (2007) afirmam que o processo de internacionalização pode ser considerado como parte das decisões estratégicas da organização, já que é uma ação da empresa de grande importância e amplitude que se referem ao relacionamento da empresa com seu ambiente.

Lashley e Morrison (2000) afirmam que as empresas obtêm alguns dos recursos essenciais para a internacionalização a partir da experiência que armazenam ao longo de sua existência.

Observa-se que a globalização gera uma competição acirrada entre os mercados e força as empresas a buscarem alternativas, aprimorando seus processos estratégicos a fim de se manter no mercado com a visibilidade necessária. É possível destacar alguns fatores que vêm emergindo no cenário mundial nos últimos anos e vem ganhando corpo cada vez mais, são elas: a globalização como aprofundamento da internacionalização, as alianças tecnológicas como forma de competição e a automação integrada flexível.

Para ajudar a compreender a internacionalização das empresas foram formuladas várias teorias, que são resumidas a seguir: Poder de Mercado, Ciclo de Vida do Produto, Internalização, Paradigma Eclético da Produção, Escola de *Uppsala*, e *Born Global*.

#### **2.1.1.1 Teoria do Poder de Mercado**

A Teoria do Poder de Mercado foi desenvolvida originariamente no trabalho de Hymer (1978) e fundamenta-se nas imperfeições de mercado, refere-se à teoria de internacionalização sob a ótica de aspectos econômicos, pois a base da teoria econômica é que as empresas produzam lucros. Existem três razões básicas que

satisfazem o desejo do controle do investidor: investimentos seguros, utilização adequada dos ativos, concorrência zero e retorno do capital investido. As empresas tendem a aumentar os investimentos domésticos na fase inicial, através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade com o objetivo de aumentar sua participação no mercado e principalmente o lucro. Em algum momento, ficará cada vez mais difícil para a empresa conseguir aumentar seu lucro no mercado interno onde se busca utilizar os lucros em operações em mercados externos (DIB, 2008).

Considera ainda a existência de vantagens especiais por parte dessas empresas, identificando quatro fontes genéricas de vantagens: acesso a fatores de produção de menor custo; tecnologia de processo superior; acesso a melhores canais de distribuição; e oferta de produtos diferenciados. O que ainda não ficou claro é porque algumas empresas buscam a internacionalização através de Investimento Direto no Estrangeiro (IDE) antes mesmo de adquirirem vantagens especiais em seu próprio país de origem, como mostra o estudo realizado por Mcdougall *et al.* (1994).

As empresas devem estar preparadas para aceitar os custos e os riscos ligados à produção internacional em função da expectativa de aumento do poder de mercado e de lucros que aumentariam conforme aumentasse a produção internacional e o poder de mercado da empresa. Existem duas razões principais para uma empresa controlar outra empresa no exterior, a eliminação da concorrência, mediante fusões, e o uso de alguma vantagem exclusiva da outra empresa, com acesso privilegiado a informações, sistema de distribuição mais eficiente ou formas de produção e produtos diferenciados (HEMAIS; HILAL, 2003).

#### **2.1.1.2 Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

Vernon (1966) desenvolveu a Teoria do Ciclo de Vida do Produto. Para ele a vida de um produto é constituída de três fases: a introdução de um novo produto, a sua maturação e a sua padronização. Esta teoria afirma que as inovações são estimuladas pela demanda no mercado. De acordo com a fase do produto ou da tecnologia, uma estratégia diferente deverá ter enfoque pela empresa. No estágio da introdução de um novo produto, normalmente é vivenciada em países mais desenvolvidos e mais avançados industrialmente, com a tecnologia que se transforma rapidamente, que



detém recursos altos destinados à pesquisa e desenvolvimento. Na fase inicial as empresas se deparam com condições ainda incertas quanto às especificações e competitividade e devem estar atentas a duas preocupações: a dinâmica de inovações, que ocorre em alta velocidade e a de que os produtos são destinados ao mercado de alta qualidade (PESSOA, MARTINS, 2009).

Na fase de crescimento, o produto passa a adquirir espaço no mercado, devendo estar apto a inovações. Surge daí a necessidade de expandir a sua produção e a alternativa mercadológica para absorver esse aumento é o mercado externo. Inicia-se assim a fase de maturação do produto, ou seja, a empresa busca no mercado externo uma complementação do seu próprio mercado. Esse atendimento do novo mercado pode ser efetuado através de exportações próprias ou pelo licenciamento de fabricantes no mercado de destino, e o que irá definir a melhor alternativa será a comparação dos custos de produção, transporte e tarifas até o novo mercado com os custos locais de produção daquele novo mercado. A ameaça em relação ao preço também é observada nesta fase, com a necessidade de diversificação (PESSOA, MARTINS, 2009).

Na fase de maturação o produto já pode contar com certa estabilidade e condições melhores do que na fase inicial. No entanto, a partir deste momento cresce a demanda e a necessidade de consolidar as características desse produto, se a empresa não estiver preparada por meio da coordenação das ações da indústria, cujas funções devem ser integradas, e da inovação tecnológica, poderá ter a situação complicada (KOTLER, 1999).

Nas teorias de Poder de Mercado e Ciclo de Vida do Produto, as empresas desenvolvem produtos e serviços inicialmente voltados para o mercado doméstico e depois de alcançar vantagens neste mercado, passam a considerar a exploração de vantagens no mercado internacional por meio da internacionalização de suas atividades (FRANCISCHINI, 2009).

Existem alguns conceitos de que a Teoria do Ciclo do Produto foi absorvida pela Teoria da Lacuna Tecnológica, é importante destacar que a primeira considera a tecnologia como uma das variáveis fundamentais para o sucesso do novo produto, classificando a demanda como a responsável pela continuidade do produto no mercado. Vernon (1966) reconheceu que a hipótese do ciclo do produto perdeu a sua

força explicativa, mas que ela foi muito forte nas duas ou três décadas após a Segunda Guerra Mundial para explicar o modelo de comércio exterior e de investimentos diretos efetuados pelas empresas norte-americanas.

Observa-se que na teoria do ciclo de vida de um produto, existe uma relação direta com as matérias primas quando retiradas da natureza e a seguir, caem no sistema produtivo, desde as operações industriais e de consumo até o término do produto, ou seja, encerra-se a vida útil desse produto. Os produtos de moda, como são os calçados, tem ciclos mais curtos, é quando a empresa procura atualizar e inovar o produto, dando-lhe uma nova roupagem e remodelagem para instigar novamente o interesse do consumidor.

### **2.1.1.3 Teoria da Internalização**

A teoria da Internalização é fundamentada nos estudos de Buckley e Casson (1976). Segundo a teoria de internalização, para uma empresa multinacional entrar no mercado externo necessita ter diferenciais, vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Coase (1937) é considerado um dos precursores da teoria econômica de internalização. A ideia principal do autor nesta teoria era de que a troca administrada por uma empresa envolvia custos de transação menores do que a troca de mercado, incrementando, então, a eficiência da organização. Esta ideia serviu como base para outros autores.

A partir dos fundamentos da teoria de internalização Buckley e Casson (1976) explicaram o crescimento das firmas com base na internalização de mercados. Ressaltaram que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que quando realizadas pelo livre mercado são mais ineficientes ou mais dispendiosas, ou seja, a empresa se internacionaliza passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Isso faz com que a capacidade e recursos criados no estrangeiro sejam internalizados. Para uma empresa multinacional entrar no mercado externo necessita ter diferenciais, vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A vantagem competitiva no mercado externo significa que a conquista de benefícios, como definição dos preços de seus produtos, a certeza da venda, a credibilidade, a satisfação de seus consumidores e a eliminação de monopólios bilaterais. Somente há vantagem na entrada em um novo mercado quando os benefícios da internalização superam os custos (ROCHA, 2002).

Coase (1937) observou que internalizar significa realizar certas atividades na própria empresa, utilizando-se de sua própria estrutura, ao invés de contratar terceiros para realizá-las e afirmou que o limite de expansão da empresa acontece quando os custos de estruturar uma nova transação dentro da própria empresa se tornam iguais aos custos de usar as trocas de mercado. Se os custos de mercado são maiores do que os custos de organizar outra firma deve-se optar por organizar uma nova firma. O processo de entrada no mercado externo é dividido em três etapas: a exportação, o investimento no exterior e licenciamento.

Para Buckley e Casson (1998) a teoria da Internalização pode ser feita para verificar os países concorrentes e a possibilidade de exploração de relações comerciais e de cooperação entre os países (FRANCISCHINI, 2009). Por fim, a internalização ocorre onde houver imperfeições de mercado que possibilitem o aumento dos ganhos e lucros (DIB, 2008).

#### **2.1.1.4 Teoria do Paradigma Eclético da Produção**

O paradigma eclético da produção internacional foi desenvolvido por Dunning (1979) na década de 70 para explicar amplamente para a teoria de produção internacional, com o auxílio de diversos ramos da teoria econômica. O objetivo do Paradigma Eclético da produção é explicar a extensão, forma e padrão da produção internacional, identificando e avaliando os fatores que influenciariam a decisão de produzir no exterior.

Dunning (1979) explicou que as empresas se engajavam na produção internacional quando possuíam alguma vantagem competitiva em comparação com empresas de outras nacionalidades e quando fossem obter lucros maiores ao internalizar do que vender ou licenciar para outras empresas. Sendo assim, os motivos para a produção internacional seriam imperfeições dos mercados internacionais.

Deve haver um interesse econômico em localizar a produção em mercados estrangeiros de modo a obter os benefícios econômicos existentes em locais distintos. Estas são, portanto, as três colunas do paradigma: vantagem específica do proprietário (*ownership-specific advantage* – O), variáveis específicas de localização (*location-specific variables* – L), internalização (*internalisation* – I). De acordo com Rocha (2002), esse paradigma é conhecido como o modelo das três vantagens ou modelo de “OLI”.

As vantagens de propriedade aparecem quando a empresa multinacional tem os recursos essenciais em seu domínio. A vantagem de localização é o que explica o motivo pela qual a empresa se internalizou, pois esta definição mostra o mercado que irá trazer melhor retorno do capital investido, sendo ele por meio de mão de obra mais barata ou especializada, matéria prima abundante e com menor valor, melhores fornecedores no exterior, menor burocracia, entre outras vantagens. Os motivos da internalização apresentam os fatores responsáveis pela produção interna em condições melhores e mais vantajosas que as resultantes do recurso ao mercado (COSTA; LORGA, 2003).

Uma das aplicações importantes da teoria do paradigma eclético da produção é para explicar as mudanças na inserção internacional dos países na medida em que passam por diferentes estágios de desenvolvimento. Os custos de informação e de transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos conduziram uma empresa a optar pelo investimento direto no exterior ao invés de atender determinado mercado através de exportações ou licenciamento.

#### **2.1.1.5 Escola de Uppsala**

Os autores Johanson e Vahlne (1977) construíram um modelo de investimentos incrementais nas experiências locais e nesse aprendizado. A internacionalização de uma empresa por meio de exportações e/ou investimentos diretos (FDI) é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado interno encontra-se saturado e as oportunidades de obter lucros diminuem, a empresa busca novos mercados para sua expansão.

O conceito primordial da Escola de *Uppsala* diz respeito à distância psíquica. Segundo Johanson e Vahlne (2003), distância psíquica é a soma de fatores tais como a

diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados. As empresas tendem a fazer negócios, inicialmente, com mercados de menor distância psíquica, para só depois ingressar em outros mercados. Isto porque a falta de conhecimento do mercado é um fator que pesa no processo decisório de investir no exterior. Assim, o aspecto gradual do modelo de *Uppsala* diz respeito à necessidade que a firma tem de diminuir, paulatinamente, esta distância psíquica.

Baseia-se em modelos de estudos sobre negócios internacionais com referências à Teoria do Comportamento Organizacional e não apenas de aspectos econômicos (ROCHA, 2002). O processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e organizados, baseados em uma análise racional, mas sim como forma de desenvolvimento e aprendizagem sucessiva de uma organização com mercados estrangeiros (HEMAIS; HILAL, 2003).

De acordo com a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977) o processo de internacionalização envolve sequências de operação que se inicia, geralmente, por meio de exportação direta, e se aprofunda através dos conhecimentos adquiridos, até que o nível de envolvimento faz com que a empresa estabeleça subsidiárias no país estrangeiro. A empresa escolhe e seleciona os mercados que ela vai servir e assim adquire *know-how* e experiências com o tempo e possa entrar em mercados não tão semelhantes quanto ao seu país de origem. Para a escola, as firmas buscam alternativas de internacionalização em países que possuam algumas semelhanças como cultura, língua entre outros, pois culturas desconhecidas geram incertezas (ROCHA, 2002).

Para os pesquisadores da Escola *Uppsala* quanto maior a diferença cultural, política e econômica entre o país de origem e o estrangeiro, maior é a “distância psíquica” (diferenças de idioma, educação, cultura, prática de negócios, religião e desenvolvimento industrial), e maior é o nível de incerteza (HILAL; HEMAIS, 2003).

Não se pode deixar de se levar em consideração, no processo de internacionalização, a cultura da empresa, que é o seu fator de sucesso no mercado, ou seja, no ambiente externo da empresa, o respeito à cultura local, e no ambiente interno o respeito da cultura e normas da empresa.

### 2.1.1.6 Born Global

A expressão *Born Global* vem sendo utilizada a partir da década de 90 para aquelas empresas que já “nascem” globalmente, ou seja, desde a sua criação tem a entrada em mercados internacionais como sua estratégia (FRANSCISCHINI, 2009).

Granitsky (1989) foi um dos primeiros a citar uma empresa deste tipo quando, realizou um estudo de 18 exportadores israelenses. O conceito foi introduzido pela primeira vez por Rennie (1993) e foi usado como um termo padrão para as empresas internacionalizadas de pequeno e médio porte. No decorrer do tempo, as empresas de crescimento rápido internacionais tiveram muitos nomes. O surgimento de empresas nascidas globais criou uma nova dimensão de investigação que não pode ser totalmente explicado com a teoria existente. A nova onda de pesquisas sobre a validade da teoria existente e, a teoria do *born global* desafia a escola de Uppsala. O aumento da necessidade de internacionalizar tem naturalmente aumentado a necessidade de compreender melhor o processo de internacionalização, a fim de tomar as melhores decisões sobre onde e como expandir-se. A globalização tem redistribuído locais de trabalho. A divisão global do trabalho colocou pressões de transformação das empresas, na condição de aumento da concorrência, turbulências do mercado, mudanças tecnológicas mais rápidas e redução de custos de organização e localização nas organizações (ANDERSEN; CHRISTENSEN, 2005).

O amplo desenvolvimento nos últimos 30 anos mudou muito a forma como os negócios do dia-a-dia têm sido conduzidos. As barreiras ao comércio internacional foram sendo removidas, a sociedade tornou-se mais internacional, em geral. Com o desenvolvimento tecnológico têm se conseguido juntar as pessoas utilizando as ferramentas na forma de internet, redes sociais, *chat*, *Skype* e vídeo. Os custos de transporte foram reduzidos. Todos esses fatores tiveram um efeito em revolucionar o mundo dos negócios, afetando a forma como os gestores pensam e agem nas empresas.

Knight e Cavusgil (1996) elencaram seis fatores que deram origem ao surgimento de *Born global*, são eles: aumento dos nichos de mercados; avanços na tecnologia; os recentes avanços na tecnologia de comunicação; vantagens inerentes de

pequenas empresas - tempo de resposta mais rápido, flexibilidade, adaptabilidade e assim por diante; meios mais acessíveis de internacionalização, e redes de relacionamentos Globais, (*Global networks*). Madsen e Servais (1997) comentaram o surgimento de empresas que atuam em nichos de mercados específicos devido à crescente especialização de suas atividades.

As principais características de firmas *Born Globals* são: a orientação empreendedora dos proprietários e a orientação para atuar em mercados internacionais. Segundo Knight e Cavusgil (2010), Esses fatores contribuem para inovação e desenvolvimento de produtos únicos e com alto nível de qualidade que os distribuidores internacionais exigem.

O conceito *Born Global* foi estudado por diversos autores, mas não foi definido até o momento como um conceito literal para essa expressão, muito embora esse tema seja global (FRANCISCHINI, 2009). Entende-se por *Born Global* as empresas que já estão em boa parte do mundo, amplamente conhecidas a nível mundial, que já nascem em países estrangeiros e detêm sua própria identidade e perfil, diante disto, acredita-se que facilita o processo de internacionalização de seus produtos e serviços.

### **2.1.2 Vantagens da internacionalização**

A literatura referente à internacionalização tem dado ênfase a diferentes benefícios e riscos associados à diversificação internacional de mercado. O estágio que as empresas se dedicam em busca de benefícios ou aceitam correr os riscos depende de vários fatores, tais como: o estágio em que a empresa se encontra no processo de internacionalização, sua localização na cadeia produtiva, o setor em que ela compete, as atuais características e influências do contexto econômico e nos mercados potenciais onde ela pretende atuar (ALMEIDA, 2007).

No conceito de Vazquez (2007) em que se refere às razões que aguçam e despertam o interesse das empresas por internacionalizar, identifica-se uma intenção de adquirir o fortalecimento da marca, diversificação dos mercados consumidores e considerável aumento da receita bruta como razões para início do processo de internacionalização.

A busca de um maior “leque” de consumidores, maior exposição, divulgação e reconhecimento da marca em ambiente maior, ter uma demanda maior, e incentivo à qualidade do produto e ganhos com o recebimento de valores em moedas mais fortes como o dólar e o euro representam ganhos significativos para o exportador (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A vantagem competitiva pode resultar do tamanho ou da posse de ativos pelas empresas, porém, cada vez mais, ela é associada à capacidade das empresas em adquirir *know-how*, habilidades com novas tecnologias, mobilizar conhecimento, e experiência para elaborar novos produtos e serviços, e novas formas mais eficientes e eficazes de entregá-los (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Embora algumas empresas se assemelhem quanto às razões que motivaram a entrada no mercado internacional, apresentam diferenças quanto às etapas de seus processos de internacionalização. Os autores Johanson e Vahlne (1977) relataram que a internacionalização de uma empresa por meio de exportações com investimentos diretos (FDI) é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado interno encontra-se saturado e as oportunidades de obter lucros diminuem, a empresa busca novos mercados para sua expansão.

Assim pode-se afirmar que algumas das maiores vantagens buscadas pelas empresas na internacionalização são: o fortalecimento da marca, diversificação dos mercados consumidores e considerável aumento da receita bruta com ganhos em outras moedas mais fortes como o Euro e o Dólar.

### **2.1.3 Dificuldades da internacionalização**

Rocha (2002) observou que entre as dificuldades na internacionalização das empresas brasileiras estão os custos e os riscos associados à internacionalização o isolamento geográfico, que favorece mais o contato com os parceiros do Mercosul, e que a barreira do idioma é significativa, ao lado da distância psíquica, que segundo Kogut e Singh (1988) definiram como “o grau de desconhecimento de uma firma a respeito das características de um mercado estrangeiro”, ou seja, é a distancia entre um mercado doméstico e estrangeiro, resultante da percepção da existência de diferenças sociais, culturais e negociais entre as partes.



Como toda decisão estratégica, a decisão de diversificar o portfólio e aumentar o leque de atuação geograficamente implica um *trade-off*, ou seja, uma troca entre os benefícios e os custos e riscos, que tem que ser computados caso a caso. Muitas empresas pela falta ou inexperiência de apreciação adequada dos custos e riscos, procederam com iniciativas de internacionalização fracassadas e mal concebidas, com grande repercussão com seu desempenho (ALMEIDA, 2007).

Almeida (2007) listou alguns custos e riscos mais importantes no processo de internacionalização: custos crescentes de cooperação e governança; desvantagem do recém-chegado (*liability of newness*); desvantagem de ser estrangeira (*liability of foreignness*); riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais.

Quando o nível de diversificação geográfica das empresas cresce, surge a necessidade de investir em mecanismos e processos de coordenação e de gestão do seu *portfólio* de atividades internacionais. A grande complexidade e a diversidade das operações em mercados internacionais impõem uma sobrecarga aos recursos existentes, deslocamento de profissionais expatriados e manutenção dos mesmos assegurando-lhes a comodidade necessária, atenção gerencial às novas operações e exigem novos recursos especializados na forma de estrutura e processos de controle, contribuindo, para o aumento dos custos gerais (ALMEIDA, 2007).

Quando uma empresa se expande internacionalmente, a primeira providência que adota é a criação de um departamento internacional que serve como intermediário entre as demandas locais e as áreas de negócio da empresa. Quando o número de subsidiárias aumenta, a tendência da estrutura da matriz é de evoluir e se sofisticar (ALMEIDA, 2007). Por fim, num nível de alta complexidade em que a empresa atua em diversos mercados, há uma tendência de se adotar alguma variação da estrutura matricial ou de rede (BARLETT; GHOSHAL, 2002), gerando maior intensidade nos esforços de comunicação, nos processos de planejamento e de coordenação entre as diversas subsidiárias, a diversidade de papéis e mandatos toma o lugar da uniformidade original, acrescentando um estágio a mais de complexidade e de necessidade de coordenação o que resulta em maiores esforços.

Ao se instalar em uma nova localidade, independentemente se é ou não internacional, a empresa se depara com os custos de ser nova no mercado. Estes

custos, em geral, são decorrentes de se instalar no exterior, encontrar e recrutar pessoal e gerentes, negociar com fornecedores, adquirir acesso aos canais de distribuição, formatar a base de clientes e enquadrar-se no esquema regulatório e legal. À medida que a empresa começa a operar, esses custos tendem a decrescer, pois a empresa deixa de ser “nova entrante” e passa a operar em condições semelhantes aos competidores locais estabelecidos. Quando uma empresa resolve instalar uma operação *greenfield* no exterior, isto é, iniciar a subsidiária a partir “do zero”, estes custos de recém-chegada são mais elevados (ALMEIDA, 2007).

O conceito de desvantagem de ser estrangeiro também denominado *Liability of foreignness* (LOF), tem suas origens na tese de Hymer (1960) sobre as desvantagens que as empresas estrangeiras enfrentam frente às empresas nacionais no ambiente externo. Inclui o desconhecimento e a dificuldade de tratar com contextos de mercado e culturais muito diferentes daqueles de país de origem. Ele identifica quatro fatores principais que ocorrem na LOF: A questão informacional, as empresas estrangeiras precisam incorrer em custos para a obtenção da informação, o que não ocorre fortemente com as empresa nacionais, segundo o autor; está relacionado aos riscos associados com as flutuações cambiais em moeda estrangeira; é o fator discriminatório, ou seja, as empresas estrangeiras podem enfrentar um tratamento diferenciado por parte dos governantes do país anfitrião, o que implica no aumento de custos das operações de estabelecimentos, e os governos podem colocar algumas restrições sobre a internacionalização.

Muitos estudiosos tomaram a Tese de Hymer (1960) como base para analisar melhor as origens e consequências do que ele chamou de CDBA – *Costs of Doing Business Abroad*, ou seja, o custo de fazer negócios no exterior. Buckley e Casson (1976) sugeriram que os custos adicionais para as empresas estrangeiras, incluem os custos de comunicação, custos de recursos, custos de discriminação do governo anfitrião, e os custos de governança. Já Hennart (1982), incluiu os custos relacionados ao câmbio e ausência de familiaridade com os aspectos culturais, legais e institucionais de se fazer negócios em um país estrangeiro.

Após os desenvolvimentos conceituais anteriores Mezas (2002) realizou estudos para confirmar a existência de custos diferenciais para as empresas estrangeiras em

comparação às empresas nacionais. Zaheer (1995) usou as palavras CDBA e LOF como sinônimos, referindo-se aos custos diferenciais decorrentes da distância espacial, falta de familiaridade com o ambiente de país anfitrião, e as restrições do país de origem e de acolhimento, nesse estudo ele sugere duas maneiras pelas quais as empresas podem superar a desvantagem de ser estrangeira, sendo elas: tornar-se parecida com as empresas locais e fazer uso de suas propriedades como vantagem competitiva.

Zaheer e Mosakowski (1997) concluíram que a desvantagem de ser estrangeira diminui à medida que as empresas ganham mais experiência no país de acolhimento ou até mesmo desaparece depois de algum tempo.

Ghemawat (2003) considera-se que o custo de ser estrangeiro certamente coloca por algum tempo, a empresa, por mais preparada possa estar, em desvantagem com relação a seus concorrentes já estabelecidos no mercado-alvo da internacionalização: como pode apenas contar com a experiência já adquirida nos países em que opera, a empresa cometerá erros inevitáveis ao se deparar com realidades diferentes. Este custo é referido como *tuition cost*, ou custo da aprendizagem internacional é muito grande no início e se reduz à medida que a empresa aprende a operar negócios no novo mercado.

Almeida (2007) argumenta que as empresas podem reduzir os níveis dos custos de ser estrangeiro, buscando, no começo, mercados internacionais semelhantes aos do país de origem, por exemplo: as empresas brasileiras que exportam para Portugal, pelo idioma, ou para Argentina pela distancia geográfica, ainda que sejam economicamente menos interessantes. De fato, a trajetória das empresas brasileiras mostra que estas em geral iniciaram suas operações internacionais em países da América Latina, antes de ingressar em mercados mais maduros e distintos. Vivenciando um processo de acertos e erros, a empresa começa a aprender a como trabalhar na nova cultura e ser aceita como uma empresa local, e o custo dessa aprendizagem, algumas vezes, é bem elevado, podendo levar a empresa à revisão e mesmo ao abandono do projeto internacional.

De acordo com Gaur, Kumar e Sarathy (2011) dois fatores são preponderantes na dificuldade que as empresas enfrentam no mercado global. O primeiro deles é o

fator ambiental, onde são considerados os fatores de ambientes do país de origem com o país de acolhimento. O segundo é o fator estrutural, onde são levados em conta requisitos como: estrutura da propriedade, recursos específicos da empresa, aprendizado e vínculos baseado em redes, tais como filiação a um grupo empresarial.

Outra dificuldade apontada são os fatores ambientais. De acordo com Scott (2001), existem três aspectos institucionais que afetam o estrangeiro, sendo eles: regulamentar, normativa e cognitiva.

Regulamentar: regras e regulamentos formais, sanção por parte do estado.

Normativa: meios legítimos sancionados pela sociedade para seguir os objetivos legítimos.

Cognitiva: São os costumes, valores e crenças detidas por pessoas da sociedade.

O aspecto institucional regulamentar é mais de natureza formal, enquanto a normativa e a cognitiva são mais de natureza informal. Todas as instituições regulamentares afetam a maneira como os negócios são conduzidos em um país.

Os aspectos institucionais afetam um país de duas maneiras (GAUR; KUMAR; SARATHY, 2011): as empresas que vêm de ambientes institucionais bem desenvolvidos podem enfrentar menos LOF em comparação com as empresas que vêm de ambientes institucionais menos desenvolvidos. Em um país mais generoso, onde diferentes fatores de produção estão prontamente disponíveis e as instituições são bem desenvolvidas, as empresas acham mais fácil buscar estratégias mais arriscadas, como produto, diversificação e inovação internacional. As empresas de mercados desenvolvidos são susceptíveis de obter aconselhamento de qualidade a partir de vários especialistas em comércio e empresas de consultoria sobre os potenciais mercados estrangeiros, o que reduz a incerteza que as empresas enfrentam quando iniciam as atividades de internacionalização. A seguir, as diferenças de desenvolvimento institucional entre o país de origem e o país anfitrião também afetam a desvantagem de ser estrangeiro. Empresas podem ter desenvolvido capacidades para operar em ambientes institucionais menos desenvolvidos. As empresas que fizeram a internacionalização em países com ambientes institucionais semelhantes tendem a serem mais bem sucedidas. As empresas devem estar de acordo com as normas

institucionais locais, a fim de conseguir legitimidade em um país anfitrião (ZAHEER, 1995).

Outro fator relevante é a questão do investimento internacional, as empresas que se deslocam a partir de um mercado desenvolvido para um mercado emergente enfrentam menos LOF comparado ao processo inverso.

Outra questão importante são os fatores estruturais. A visão tradicional de empresa internacionalizada sugere que as empresas estrangeiras têm vantagens estruturais que ajudem a superar a LOF. As vantagens que as empresas estrangeiras possuem incluem recursos financeiros e gerenciais (NAHUM, 2003), mas o que se observa é que empresas provenientes de mercados emergentes muitas vezes não possuem esses recursos, essa deficiência de recursos contribui para a LOF. Muitas empresas de mercados emergentes derivam recursos e capacidades do ambiente de seu país de origem.

Quando empresas de mercados emergentes são internacionalizadas para mercados desenvolvidos, a questão da deficiência em recursos torna-se um agravante para a LOF, como resultado empresas de mercados emergentes preferem internacionalizar para outros mercados igualmente emergentes (SINGH, 2009).

A mesma empresa pode entrar em diferentes mercados e por diferentes motivos, sendo que esses motivos podem mudar ao longo do tempo e os motivos definem o caminho para a internacionalização. Empresas de mercados emergentes iniciam sua internacionalização em pequena escala, muitas vezes com a exportação, seguido do próximo passo que é a aquisição de pequenas empresas ou parcerias com cadeias de suprimentos de grandes empresas de mercados desenvolvidos. A aquisição de bens do mercado de acolhimento é uma construção de empresa estrangeira que ajuda a superar a LOF (MATHEWS, 2006).

A estrutura de governança refere-se à propriedade estrutural de uma empresa, bem como a forma organizacional adotada por uma empresa. Existem diferenças significativas nas estruturas de gestão observadas em diferentes partes do mundo, mas fato é que a estrutura de governança afeta diretamente a LOF (LA PORTA *et al.*, 2000).

Uma característica comum de mercados emergentes é a afiliação a um grupo, ocorre que essa iniciativa trata-se de uma estratégica que ajuda a aliviar a LOF, pois

apesar de serem entidades jurídicas separadas elas tomam ações juntas, ajudando uns aos outros, fornecendo inclusive aconselhamento para outras empresas que vierem a se filiar a entrar no mercado internacional. Modos de entrada existentes como: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição e estabelecimento de nova subsidiária, são os estudos de Hitt; Ireland; Hoskisson (2001).

A Internacionalização das empresas, em especial no Brasil, apesar de representar uma situação bastante vantajosa quando consolidada, pode apresentar inúmeros desafios difíceis de transpor para boa parte das empresas locais. Em conformidade com diversos autores sobre o tema, entende-se que estes obstáculos estão ligados às políticas governamentais, à cultura do empresário, ao conhecimento e, principalmente, aos recursos necessários, que estão envolvidos e disponíveis pelas empresas durante o processo. É imprescindível identificar e reconhecer as dificuldades que se fazem presentes nos processos de internacionalização. O poder de enxergar a frente às dificuldades será de grande valia para o desenvolvimento de alternativas para sua superação. Verifica-se que as dificuldades surgem com as diferenças culturais e práticas entre as empresas integradas, muitas vezes diferentes em formato e cultura.

Quanto às dificuldades, há o problema com a infraestrutura do local, quando o mercado desejado não oferece condições propícias para a operação da empresa, geralmente por falta de suporte ao uso do produto a ser vendido. Há também a presença de barreiras tarifárias, muitas vezes desconhecidas; ocorrência de barreiras não tarifárias (cotas, procedimentos aduaneiros, subsídios etc.); adequação às exigências e regulamentação técnica; exigência de certificação de qualidade e, às vezes, de sustentabilidade, do produto; atendimento às exigências relacionadas à embalagem e transporte; atendimento às exigências ambientais de acordo com a regulamentação específica de cada localidade; concorrência dos produtos estrangeiros naquele mercado; concorrência dos produtos nacionais no mesmo mercado; dificuldades logísticas; custos logísticos; dificuldade na contratação de mão de obra local, dificuldades na contratação de representantes naquele mercado; sem contar com a heterogeneidade, ou seja, as diferenças culturais (língua, crenças, costumes, modos de consumos, formalidades, fuso horário, vestuário, etc.), gerando outra dificuldade; e finalmente, dificuldades de adaptação do produto (*design*, preço, qualidade, etc.).

### **2.1.4 Estratégias de Internacionalização**

Hymer (1978) relatou que para uma empresa ter sucesso em ambiente internacional, ela deve selecionar cuidadosamente o uso das estratégias de internacionalização a serem adotadas para cada mercado. Pode ser entendida que a internacionalização é o processo no qual a empresa expande suas fronteiras para o exterior, ou seja, ela deixa de operar apenas nos limites do mercado doméstico e passa a explorar novas oportunidades em mercados estrangeiros. A internacionalização de uma empresa consiste na elaboração e formulação de estratégias que determinam os princípios organização, atuação, administração e desenvolvimento para mudanças. O processo de internacionalização está relacionado a todos os aspectos da estratégia, e para concretizar o processo de internacionalização, é necessário que as empresas definam qual será a melhor atitude e a melhor estratégia para internacionalização de suas atividades. Diante disto, a escolha correta do modo de entrada em mercados internacionais é fundamental para lograr êxito no processo e alcançar o sucesso.

Segundo Cateora e Graham (2001), uma empresa que quer se internacionalizar deve escolher uma estratégia de entrada em mercados internacionais que seja viável e compatível com o mercado em potencial e também com as suas habilidades e comprometimento.

As estratégias de internacionalização que as empresas adotam indicam o nível de risco, controle, comprometimento e em alguns casos, o retorno que a empresa busca em relação ao mercado externo. São estabelecidos quatro métodos básicos de entrada em mercados internacionais, são eles: exportação, licenciamento e franquias, *joint venture* e investimento direto (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

#### **2.1.4.1 Exportação do produto**

Os autores Khambata e Ajami (1992), argumentaram que a exportação é uma modalidade de internacionalização que exige baixa participação por parte da empresa, uma vez que ela pode contratar a mão de obra de terceiros para realizar o trâmite e isso demanda pouca participação em relação à alocação de recursos e *know-how*.

O processo de exportação como um todo acontece na própria planta da empresa, ou seja, na área produtiva original, e os produtos vendidos ao mercado externo serão distribuídos ao exterior por meio dos modais aéreos, se houver alta necessidade de cumprimento de prazo, marítimos, se for de longas distâncias e até mesmo pelo modal terrestre, transporte rodoviário a partir de países que fazem fronteiras, como é o caso do Brasil com o Mercosul e outros limítrofes.

A Exportação, pura e simplesmente na forma de submeter produtos para o exterior, é uma maneira de penetração que requer pequeno controle por parte da empresa, porém gera custos elevados para manutenção. É uma forma quase que experimental, pois as primeiras exportações servem como forma de adquirir experiência e conhecimento sobre o processo de exportação (HITT *et al.*, 2001).

A exportação do produto pode ser direta ou indireta. No modelo de exportação direta, a empresa vende diretamente o seu produto para outro cliente em outro país, já na exportação indireta, ocorre que a empresa vende para um cliente dentro do próprio país e este exportará o produto, como as empresas *trading company* costumam proceder.

Exportação de produto no Brasil gera alguns incentivos a empresa. A Lei complementar 87/96 (Brasil, 1996), conhecida como Lei Kandir, isentou a incidência do ICMS sobre a exportação de produtos primários e semielaborados trazendo uma relação de métodos que visam reduzir os custos de produção e comercialização das empresas. São também modalidades de incentivos concedidos pela União:

- redução e isenção do imposto de rendas das empresas em até 10 anos;
- dedução de despesas com P&D (pesquisas e desenvolvimento), junto ao Imposto de Renda a recolher;
- isenção do IPI (imposto sobre produtos industrializados) incidentes sobre máquinas e equipamentos destinados a atividades de produção do produto, e de pesquisa e desenvolvimento;
- incentivos fiscais nos contratos de transferência e tecnologia firmados com outros países;
- dedução e pagamentos de royalties, assistência técnica ou científica, até o limite de 10% da receita líquida de venda dos bens produzidos com a aplicação de



tecnologia objeto desses pagamentos. Com essas concessões o governo federal busca minimizar as disparidades estruturais entre os estados brasileiros.

A participação dessas pequenas empresas no comércio exterior, apesar de pequena, vem sendo ampliada. Guimarães (2003) observou que as maiores participações em termos de tamanho de empresas ficaram por conta das maiores empresas responsáveis por mais de 80% das exportações totais, na década de 90.

#### **2.1.4.2 Licenciamento**

Trata-se de licenças para a produção, para o uso de uma marca ou para a distribuição de um produto, já as franquias podem ser consideradas como uma forma de licenciamento na qual o franqueador fornece ao franqueado um pacote básico de produtos, sistemas operacionais e serviços de gerenciamento, e o franqueado entra com o conhecimento do mercado local. Com o licenciamento abre-se a possibilidade do fabricante conseguir estender o ciclo de vida do produto em mercados diversos, e ainda há a chance de estabelecer maior segurança contra a pirataria, e nisso o licenciado obtém vantagens por adquirir os direitos sobre os processos e acessos a tecnologias avançadas (KHAMBATA; AJAMI 1992).

Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson, (2001), consiste na aquisição (ou licença) dos direitos de fabricação de produtos de terceiros ou até mesmo para terceiros em mercados distintos. Com isso, gera-se baixo custo de entrada, gera, também, baixo risco do investimento, necessita de baixo controle, no entanto o retorno de capital é reduzido.

O licenciador e o licenciado firmam um contrato de forma que ambos utilizam algumas características destacadas do outro, normalmente a marca e modelo de produção, com a contrapartida de um pagamento pelo direito de utilização, e o licenciado adquire, ainda, a experiência de produção, ganha conhecimentos para estabelecer-se como referência (KOTLER, 1999).

#### **2.1.4.3 Alianças Estratégicas**

As Alianças Estratégicas ocorrem da parceria nas operações com outras empresas estrangeiras, (HITT *et al.*, 2001). Esta estratégia é viável, pois, permitem as

empresas fazerem a divisão ou o compartilhamento dos custos e dos recursos, assim como dos riscos, ou seja, não assumem o risco sozinhas. No entanto, não adianta apenas compartilhar os riscos, pois as dificuldades aparecem com as diferenças sociais e culturais e os procedimentos distintos entre as empresas que estão se integrando, e muitas vezes não são parecidas nestes quesitos supracitados.

Afere-se dos autores Khambata e Ajami (1992) que a aliança é operada quando cada empresa interessada contribui com valor de capital e/ou com recursos tecnológicos, humanos ou materiais para sua formação e desempenho. O contrato é feito com antecedência e evidencia cada parte com que cada integrante deve cumprir na aliança, podendo, no entanto, ser modificada quando forem convenientes aos seus integrantes, mediante os termos legais.

Este tipo de estratégia concede muitas vantagens para os participantes locais e internacionais. Uma grande vantagem é que a empresa estrangeira tem possibilidades de expansão dos seus negócios e ter acessos a mercados desconhecidos com certa precaução, e ainda o sócio tem contatos com novas tecnologias que antes não detinha, a processos de produção diferenciados, grande suporte de capital e ganhos intelectuais.

#### **2.1.4.4 Aquisição**

A estratégia de aquisição é o ingresso em um mercado estrangeiro novo adquirindo uma organização já presente e estabelecida nesse mercado, possibilitando rápidos acessos a novos e desconhecidos mercados. Gera altos custos de aquisição, negociações mais complexas, podendo encontrar dificuldades e pode criar complicações com as operações no mercado interno (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Quando uma empresa compra outra em um mercado desejado, ou seja, faz uma aquisição internacional, a empresa compradora consegue a vantagem de reduzir os custos iniciais de implantação, e principalmente os riscos intangíveis dos riscos da inexperiência nas operações externas, e otimizar o tempo necessário até o início das operações (KHAMBATA; AJAMI, 1992).

Segundo Ramos Filho (2006) fatores importantes se apresentam nesse sistema em relação à sua operação. Após a aquisição, a empresa adquirente da nova planta fica incumbida de decidir se mantém os processos como estava ou se transforma para o modelo da matriz. É justamente nesta fase de integração dos processos e dos sistemas que as barreiras e dificuldades organizacionais começam a surgir para a adquirente, com a definição de qual o sistema de gestão a ser implantado.

#### **2.1.4.5 Estabelecimento de Nova Subsidiária no exterior**

Se a empresa não consegue ou não dispõe de recursos para adquirir uma empresa estabelecida e atuante no exterior, há o meio de criar uma nova subsidiária no mercado externo e é o modo mais dispendioso, incidindo em uma implementação complexa, consumidora de tempo, gerando alto risco, implicando em alta necessidade de controle, porém possuindo possibilidade e potencial de retornos acima dos outros, (HITT *et al.*, 2001).

Essa estratégia de instalação de uma nova subsidiária é o auge do amadurecimento da internacionalização de uma empresa (MINERVINI, 1997).

Com o estabelecimento de nova subsidiária no exterior é conseguido o maior controle possível das operações diversas e produção, com proteção a informações, tecnologias desenvolvidas e dos resultados. Com esta estratégia, a empresa faz opção por enfrentar sozinha os riscos e os custos de entrada em um novo mercado, porém não terá nenhum outro problema de integração com nenhuma outra empresa durante o processo decisório como é o caso da aquisição e poderá desfrutar totalmente dos lucros obtidos (KHAMBATA; AJAMI, 1992).

Os modos supracitados são exemplos de estratégias com que as empresas podem encarar o mercado internacional quando resolvem fazer parte dele de maneira efetiva, ou seja, se internacionalizar.

O produto que a empresa oferece é muito importante, mas o modo de entrada e de como vai fazer é tão importante e relevante quanto, pois para a empresa desempenhar um bom papel e obter sucesso, depende, principalmente, do conhecimento e da manutenção daquele produto naquele mercado externo (HITT *et al.*, 2001).

É extremamente relevante a necessidade de adoção de uma estratégia, embora a atuação internacional envolva diretamente as empresas por si só, a influência dos países, a oscilação da economia, os governos e suas peculiaridades devem receber muita análise e atenção. Neste sentido que o planejamento é fator fundamental para prever surpresas e tentar contornar e superar as situações de risco.

No contexto de fatores econômicos instáveis, a estratégia das empresas tanto no mercado doméstico quanto no internacional, recebe o papel na determinação de um resultado ou de sucesso ou de fracasso em suas operações, muito embora os autores abordem para cada qual, prismas diversos sobre este mesmo conceito.

#### **2.1.4.6 Sociedade conjunto**

A sociedade em conjunto ou o termo em inglês *joint venture* trata-se de uma parceria entre empresas para potencializar suas qualidades e diminuir os custos, somam forças para criar uma entidade legal separada. As empresas podem unir experiências de tecnologia ou recursos com o conhecimento local do mercado, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro. As empresas que tem pretensão de estabelecer uma união têm independência jurídica e podem, no trâmite de criação da *joint venture*, definir uma nova empresa ou fazer uma associação (consórcio de empresas). (NICKELS; WOOD, 1997).

Essa parceria ou aliança compromete as empresas envolvidas no sentido de partilharem a gestão do negócio, os lucros e dividendos. Para a devida construção de uma *joint venture* é necessário estabelecer e cumprir etapas para objetivos, estrutura e a sua dinâmica.

As empresas ganham benefícios de algumas formas e criam motivações quando se estabelece uma *joint venture*, pois, permite às partes envolvidas aprenderem umas com as outras, se beneficiando da experiência adquirida e do conhecimento no intuito de superar barreiras em um novo mercado; dividem os riscos e custos dos projetos, o que é fundamental, considerando que muitos desses projetos requerem um grande investimento na fase inicial, competir de maneira mais eficiente com os concorrentes, beneficiar-se de novas tecnologias; expansão das atividades que tenham em comum, tudo visando a melhoria contínua e a internacionalização. No entanto, a *joint venture*

pode representar um maior risco de fracasso dos objetivos, pois a maneira se organizar e de trabalho entre duas empresas distintas é diferente, sendo um empecilho a mais para superar (NICKELS; WOOD, 1997).

As *tradings companies* são comumente estudadas em sistemas de distribuição, mais especificamente na literatura de canais ou de *supply chains* (cadeias de suprimentos) (COUGHAN *et al.*, 2002). Usualmente, as *trading companies* são retratadas como nas palavras de Chintakananda *et al.*, (2009): “empresas de serviços especializadas em dar suporte na conexão de produtores de um país com seus compradores internacionais”, observa-se que são pivôs ou intermediadoras comerciais que estabelecem relações diretas com os fornecedores e depois também com os clientes para buscar lucratividade sobre as transações decorrentes entre estes. Tradings são empresas que trabalham com uma gama de produtos diferentes e que são vendidos para os consumidores. Normalmente o negócio final de uma trading é uma loja. As tradings compram os produtos e mantêm em estoque e depois entregam os produtos aos clientes.

Desta maneira, verifica-se que as *tradings companies* acabam por ver o ambiente de negócios como uma grande rede de possíveis interações não restrita necessariamente ao plano econômico, mas podendo envolver relações e atividades em outros planos (como o social e o institucional) que podem refletir no campo organizacional (PENG *et al.*, 2008).

A participação das empresas no comércio externo encontra algumas dificuldades mesmo através do processo de exportação. A aceleração das mudanças, a complexidade operacional e a competitividade, exigem das empresas nacionais a atuação em outra instância de internacionalização, o investimento direto no exterior. A falta de financiamento e apoio do governo é um grande entrave.

Verificou-se que das poucas empresas do Polo calçadista de Jaú, que tiveram ou têm experiência com o mercado internacional, nenhuma delas teve a visão estratégica de iniciar suas exportações na base do estudo de potenciais clientes internacionais. Constatou-se que as primeiras exportações ocorreram unicamente devido às oportunidades surgidas em feiras nacionais como a Couromodas (SP).

Para que as empresas iniciem o processo de internacionalização, estudos apontam que é necessária uma fase que eles denominam de desenvolvimento que seria: exportar esporadicamente; exportar por intermédio de representantes independentes; implantar filial comercial no país estrangeiro e implantar unidade produtiva no país estrangeiro. Mas ainda há muito a se fazer para que essas indústrias se tornem competitiva, visto que hoje poucas são as indústrias que estão organizadas administrativamente, com setores de vendas, *marketing*, financeiro e de comércio exterior.

## **2.2 A Indústria Calçadista**

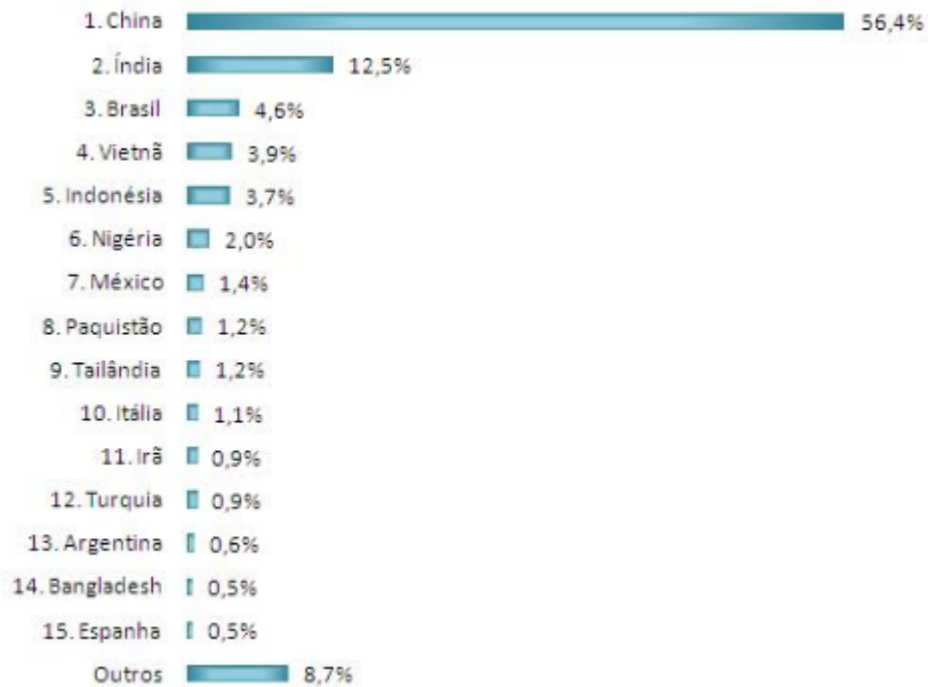
### **2.2.1 O setor calçadista no mundo**

A evolução histórica do mercado de calçados no mundo e as significativas mudanças pelos quais o mesmo vem passando são importantes porque indicam os rumos a serem seguidos no novo cenário global e as oportunidades para criar vantagens competitivas.

Ainda que a principal demanda seja por mão de obra menos qualificada nas etapas de trabalho manual, as oportunidades de empregos qualificados também podem aumentar juntamente com o desenvolvimento das indústrias (SCOTT, 2006). Segundo Garcia (2002) embora seja o principal fator para o crescimento da China no mercado calçadista, o baixo valor da mão de obra não é o único responsável por tal fenômeno. As empresas chinesas se beneficiam também por fatores conjunturais favoráveis, como uma política cambial que visa manter a moeda chinesa (Yuan) desvalorizada diante do dólar, as empresas se beneficiam das vantagens de poder atender grandes lotes de pedidos a custos muito baixos, aproveitando-se de elevadas capacidades manufatureira.

Observa-se na Figura 1 abaixo com os 15 principais países produtores mundiais de calçados em 2012. Os países foram listados na ordem decrescente de acordo com a sua participação de produção em percentual.

**Figura 1: Principais produtores mundiais de calçados em 2012 (% sobre pares).**

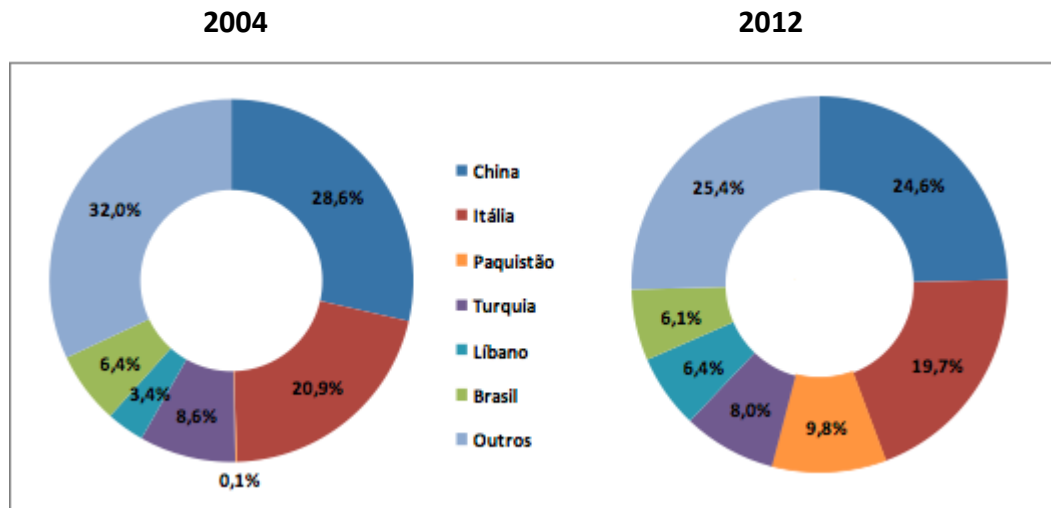


Fonte: Secretaria de Comércio Exterior - Secex

A figura 1 aponta que em 2012 a China foi responsável por 56,4% da produção mundial de calçados seguido pela Índia com 12,5%. O Brasil produz 4,6% do total mundial seguido do Vietnã e Indonésia com 3,9% e 3,7% respectivamente. Cabe destaque a estratégia das empresas italianas para competir com as chinesas, em segmentos superiores de mercado, onde a capacidade de desenvolvimento de produto e design, o que a transforma na principal fonte de lançamento de produtos e de tendências de moda, que são seguidas pelos produtores de todo o mundo (GARCIA, 2002). A indústria italiana tem adotado estratégias de redução de seus custos de produção, através de estratégias de subcontratação da produção, mesmo que somente de algumas etapas do processo produtivo, em países que apresentam custos mais reduzidos de trabalho, como Turquia, Romênia e Ucrânia (SVANTE, 2000).

Observa-se na Figura 2 abaixo com os seis principais países compradores mundiais de calçados, numa comparação feita entre os anos de 2004 e 2012. Os países estão relacionados por cores no gráfico abaixo:

**Figura 2: Principais compradores mundiais de calçados, comparação entre os anos de 2004 e 2012 (% sobre pares).**



Fonte: Secretaria de Comércio Exterior - Secex

A China apresenta-se tanto em 2004 quanto em 2012 como a principal compradora mundial de calçados, representada por 28,6% e 24,6% respectivamente. A Itália apresenta-se como a segunda maior compradora mundial da produção de calçados, representada por 20% tanto em 2004 quanto em 2012. A Turquia vem na sequência consumindo em torno de 8% da produção mundial e o Brasil aparece em quarto lugar, tanto em 2004 quanto em 2012, representado por 8%. Uma importante característica global deste setor é que China, Índia e Brasil figuram tanto entre os maiores produtores, como entre os maiores consumidores, indicando a existência de um importante mercado de consumo interno para seus produtores e com perspectiva de taxas de crescimento acima da mundial (SEBRAE, 2003). Os EUA lideram o ranking de importadores mundiais de calçados, comprando principalmente da China e do Brasil. A China vende calçados mais barato e de menor qualidade, enquanto que a Itália fabrica calçado de excelente qualidade e maior valor agregado (SEBRAE, 2003).

Dentro de um mesmo tipo de calçado existem diferenças sensíveis em qualidade, preço, marca e insumos utilizados (como couro, plástico e tecido), além de outras variáveis, como moda, estilo e modelos. Assim, a competição neste mercado não acontece apenas em preço, mas também deve considerar estratégias de diferenciação. As etapas de manufatura não são determinantes para gerar vantagens competitivas sustentáveis (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).



Apenas os países que sustentam vantagens competitivas relevantes nas etapas de criação, design, marketing e coordenação da cadeia de produção e distribuição da indústria calçadista conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor, enquanto os países que produzem calçados com base em custos de produção baixos (principalmente mão de obra) tendem a perder competitividade (SVANTE, 2000).

O início do século XX foi um período muito produtivo para a criação de calçados, houve inspiração para o desenvolvimento de formas, cores, moldes de saltos e os estilos deixavam os usuários surpresos pela criatividade e inovação. Em meio às transformações da sociedade, os sapatos tanto femininos quanto masculinos ganhavam destaque no vestuário das pessoas. Duas pessoas consideradas gênios calçadistas na época foram François Pinet na França e Pietro Yanturny na Itália. Na primeira Guerra Mundial (1914-1918) surgiu o primeiro calçado tipo “*keds*”, com solado de borracha (SEBRAE, 2003).

A indústria de calçados tem experimentado um processo de internacionalização da produção desde o final da década de 60, provenientes do deslocamento da fabricação, das economias desenvolvidas em direção a países emergentes como Brasil e subdesenvolvidos como Camboja, Vietnã e Indonésia. Segundo a Abicalçados (2013), os calçados provenientes de Camboja e Paraguai, que não têm tradição em produção de calçados, seguem galgando espaço nas vitrines brasileiras. A causa dessa mudança está relacionada a razões de custos de produção, e ainda uma maior integração econômica e alianças comerciais entre países (CORRÊA, 2001).

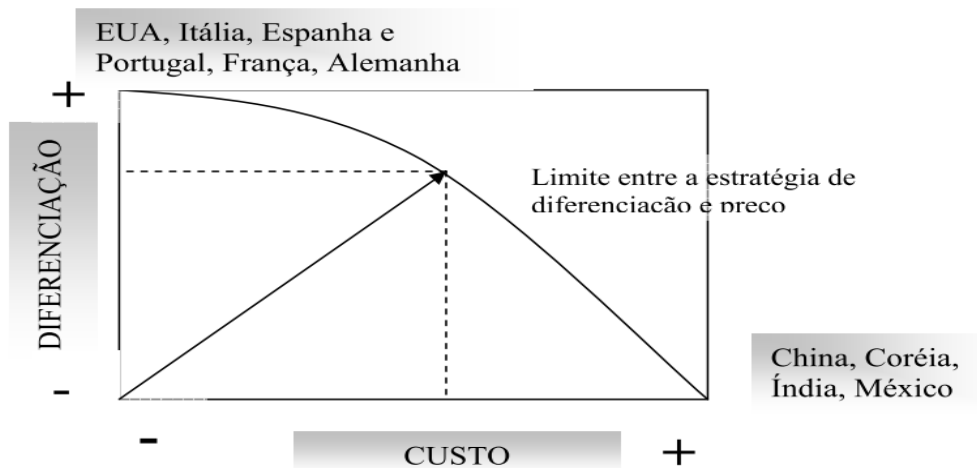
No que tange as estratégias competitivas no ambiente internacional, são considerados dois blocos de países quanto ao tipo de estratégia competitiva adotado: o primeiro bloco refere-se aos países que competem por diferenciação de produtos por qualidade, *design* e moda. Fazem parte deste bloco países como EUA, França, Alemanha, Itália e Inglaterra; já o segundo bloco é composto por países orientados para custos baixos, com destaque para a China, Índia, Coreia do Sul e Brasil (SEBRAE, 2003).

A Itália é um caso especial, pois suas empresas são fortes competidores no mercado internacional, produzindo sapatos de alto valor agregado. As vantagens competitivas das empresas italianas estão no *design* buscando inovação e conceito de

exclusividade, na flexibilidade em volume e variedade e na qualidade dos produtos. Já para os países que compõem o segundo bloco, o fator é a competitividade pelo preço. Países como a China, Índia, Coréia do Sul e Brasil. A China representa o principal ícone neste segmento de mercado, tendo participação relevante no mercado americano e europeu (SEBRAE, 2003).

A figura 3 ilustra o contraste entre países que adotam as duas estratégias de posicionamento descritas acima.

**Figura 3: Diferenciação e Custos de alguns Países**



Fonte: Modelo representativo das estratégias competitivas dos produtos (SEBRAE, 2003)

O processo de internacionalização da indústria de calçado teve início a partir da década de 1960, o fluxo ocorre dos países menos desenvolvidos para os países mais desenvolvidos em função da abundância e custo mais barato de mão de obra e matérias prima.

Na década de 70, os países mais industrializados apresentaram avanços nas taxas de expansão de emprego e renda, com os pedidos de compra dos calçados chegando aos 100 mil pares por pedido, o que implicava em um complexo processo de planejamento em termos de recebimento, armazenamento e vendas de altos volumes, o que poderia gerar elevadas perdas quando algum pedido apresentasse problemas de qualidade e/ou em seu *timing*, entre a produção do calçado e a exposição nas gôndolas para vendas ao consumidor final.

A partir de 1970, a dinâmica de produção de calçados é influenciada por custos de produção e a atividade se constitui na busca de oferta de mão de obra abundante e

barata, com isto possibilitou a entrada, no mercado internacional, de países como a Coreia do Sul, Taiwan, Malásia e o Brasil. Na década de 80, a China e outros países asiáticos como Cingapura ingressaram nesse mercado, oferecendo mão de obra a baixos salários (COSTA, 2002).

Costa (2002) relatou que a fabricação de calçados no início de 1960 era realizada por indústrias domésticas transferiu-se para o exterior, em grande parte para a região asiática. No fim da década de 1990, essa região representava aproximadamente 66% das exportações físicas mundiais. O fluxo de exportação de calçados advinha da Ásia, maior parte da China para a Europa Oriental. A indústria de calçados europeia, basicamente da Alemanha, de Portugal, da França, da Inglaterra e da Itália tem reduzido à produção local de calçados populares e esportivos, que demanda muita mão de obra e com altas despesas salariais e substituindo-a pela produção subcontratada de mulheres.

Nota-se que a evolução da indústria de calçados em âmbito mundial tem mostrado que nos segmentos de produção de calçados em que o custo da força de trabalho e a demanda são fatores primordiais da competitividade, a indústria tem migrado para regiões geográficas mais distantes da europeia e americana e que apresentem abundância de mão de obra e baixos salários (OLIVEIRA, 2001).

No entanto, nos segmentos direcionados a nichos de mercado com predomínio de outros requisitos de competitividade como *design*, qualidade, grife, e outros onde se requer, então, a capacitação de empresas no desenvolvimento desses fatores, o setor tem conseguido se manter em países que pagam salários elevados (COSTA; LORGA 2003).

Os dados recentes sobre a indústria de calçados no mundo, por meio da Associação Chinesa das Indústrias de Couro (CLIA) indicam que o número das empresas relacionadas ao couro está crescendo. A China tem contratado mão de obra qualificada brasileira, sendo a maioria proveniente do Vale dos Sinos (Rio Grande do Sul), maior produtora de calçados do Brasil. Além de profissionais das indústrias de calçados, também estão sendo contratados químicos para trabalharem no curtimento do couro. A possibilidade de prática de *dumping* asiática, *ou seja*, concorrência desleal, até esse ponto, fez com que alguns países europeus (Itália, Alemanha, Turquia e

Eslovênia) adotassem um controle rigoroso em suas fronteiras, a fim de manter forte fiscalização à entrada de produtos estrangeiros e de baixa qualidade, principalmente dos orientais (ABICALÇADOS, 2012).

O sucesso italiano deve-se não somente às inovações em *design* e moda, por ser um cenário e vitrine das tendências mundiais, mas em especial à nova forma de organização da produção, por meio da concentração de empresas nos chamados distritos industriais, que permitiu aumentar a flexibilidade da produção em termos de variedade e quantidade de produtos. Porém, os sapatos *made in Italy*, de uma indústria reconhecida mundialmente pelo refinado *design*, pode estar com os dias contados, arrasados pela concorrência chinesa. O setor estratégico da Itália que emprega cerca de 150 mil pessoas, frutos de uma grande tradição que combina o trabalho artesanal para curtir o couro e a criatividade, corre o risco de morrer ameaçado pela abertura do mercado para os chineses. A concorrência desleal gera uma onda de desempregos e um colapso social. Em toda a Europa, cerca de 500 mil trabalhadores correm o risco de perder o emprego até 2015 (CALVO, 2006).

A desigualdade na capacidade de produção é tão grande que a China consegue cobrir em seis dias a produção anual de calçados da Europa de acordo com cálculos da FIESP (ABICALÇADOS, 2014).

Os fabricantes italianos, orgulhosos da tradição, esperam estabelecer também o selo obrigatório de qualidade para proteger o setor. Desde que a China ingressou na Organização Mundial de Comércio (OMC) o Brasil ganhou o direito de adotar as salvaguardas, que é um instrumento legítimo de defesa da indústria, elaborado pela Câmara de Comércio Exterior (SEBRAE, 2014).

O presidente do sindicato da Indústria Calçadista de Franca afirmou que a queda nas exportações de calçados da Cidade de Franca foi de 30% nos últimos meses pela concorrência principalmente de fabricantes chineses. A China não é concorrente só no Brasil, mas principalmente nos EUA, onde retira prováveis clientes brasileiros. O reflexo da crise é o desemprego (ABICALÇADOS 2013). Dados recentes do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC), datada em 14/10/2013 revelam que exportações de calçados ultrapassaram a cifra de US\$ 800 milhões, e a Abicalçados aponta uma leve queda nas exportações em comparação ao mês anterior (MDIC,

2014). Até o terceiro trimestre de 2013, foram embarcados 88,35 milhões de pares de calçados, o que geraram uma receita de US\$ 808,8 milhões, contatando um aumento de 9,4% em pares e 0,9% em valores no comparativo com igual período de 2012. Os principais destinos das exportações brasileiras no ano de 2013 foram para os destinos: primeiro, os Estados Unidos da América (EUA), segundo para Argentina, terceiro colocado para França e quarto para o Paraguai (ABICALÇADOS 2013).

### **2.2.2 O setor calçadista no Brasil**

Com a chegada dos primeiros imigrantes alemães no Brasil em 1824 foi iniciado a produção de calçados no Rio Grande do Sul, na cidade Vale do Rio Dos Sinos. Inicialmente a produção era artesanal e caseira. (ABICALÇADOS, 2009).

Os movimentos que marcaram o setor calçadista nacional foram a descentralização regional e a interiorização da produção, que atingiram grande parte das empresas. A década de 80 foi caracterizada pela instalação de unidades industriais no Nordeste do país (provenientes, em especial, do Rio Grande do Sul) em função dos benefícios fiscais oferecidos e de menores custos de mão-de-obra. Outra vantagem apontada foi o menor *turnover*, (menor rotatividade da mão-de-obra). Atualmente todas as grandes empresas do setor calçadista possuem unidades industriais no Nordeste (ALMEIDA, 2007).

A interiorização da produção é datada do final da década de 80, e atingiu o sul do Brasil. Foi provocada principalmente pelo fortalecimento dos sindicatos nas grandes fábricas, com muitos funcionários, que constantemente promoviam paralisações. As grandes empresas promoveram a descentralização da produção, criando unidades fabris de menor porte, com produção média de 2.000 pares/dia e 200 funcionários. O setor amargou uma perda de 60.000 postos de trabalho, totalizando 290.000 empregos diretos. Os deslocamentos das empresas do Sul e Sudeste para o Nordeste provocaram desemprego naquelas regiões. As eventuais demissões deverão ocorrer em função de problemas localizados de empresas com dificuldades específicas e, não há previsão de redução de jornada de trabalho (SEPLANTEC/SPE, 2000).

No mercado doméstico, a tendência declinante dos preços médios do setor pode ser atribuída à entrada de novas empresas (especialmente no segmento de calçados

de couro), assim como, à maior concorrência com o produto importado, devido as menores alíquotas de importação.

No Brasil, o setor iniciou suas atividades no século XIX no Rio Grande do Sul, com o surgimento e o fortalecimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos, que aproveitaram a grande disponibilidade de peles vacuns, oriundas inicialmente das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos. O processo de curtimento, que começou de maneira rudimentar, aperfeiçoou-se graças ao aporte de tecnologia e equipamentos da Europa, permitindo, após o fim da I Grande Guerra, o início da exportação de couro, (SEBRAE, 2013). A maior concentração de curtumes ocorreu na região do Vale do Sinos (RS). Outra região que se destacou com a atividade curtidora foi a cidade de Franca (SP) a 400 km ao Norte da Capital São Paulo (SEBRAE, 2013). Antes do final da década de 1860, a produção de calçados era desenvolvida por uma indústria local em pequena escala, principalmente por artesãos. A indústria calçadista nacional continuou a apresentar fortes características artesanais, posteriormente despontou a cidade de Jaú (ABICALÇADOS 2013).

O Brasil destaca-se no mercado como o terceiro maior produtor mundial de manufaturados de couro, segundo pesquisa da Associação de Calçados do Brasil. O perfil da indústria nacional mostra que o Brasil está crescendo em escala de produção (ABICALÇADOS 2013). Em 2003, as empresas brasileiras produziram 189 milhões de pares, para consumidores de cem países. Em 2004, a indústria calçadista local vendeu 176 milhões de pares para o exterior, com faturamento de US\$ 1,49 bilhão. Em 2005 a produção anual nacional foi de 725 milhões de pares de calçados, dos quais, 189 milhões foram exportados para mais de cem países, em 2012 produziu mais de 800 milhões de pares anual, exportou 113 milhões de pares em 2012, gerou US\$ 1,1 bilhão com as exportações em 2012 e mais de 100 países compraram calçados do Brasil em 2012, mostra ainda que o principal importador de calçados brasileiros é os Estados Unidos, seguido pela Argentina, França e Bolívia (ABICALÇADOS, 2012).

Recentemente as empresas começaram a desenvolver canais próprios de comercialização e a promover a inserção de suas marcas no mercado internacional. Começando na América Latina com excelentes resultados, essa tem sido a estratégia aplicada pelas marcas “Azaléia” e pela “San Marino”, que participam do *Brazilian*

*Footwear*, programa de exportação do calçado brasileiro para o mundo, com o programa de promoção comercial dos calçados brasileiros no exterior, desenvolvido pela Abicalçados com o apoio da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos).

Ao todo, 522 empresas aderiram ao projeto e ao trabalharem suas “próprias marcas”, as empresas ganham em valor agregado, rentabilidade, fidelização e controle sobre o canal de vendas. A desvantagem em relação à subcontratação é o fato de que o investimento da empresa, nesse caso, é bem maior. O desenvolvimento e a maturação dos negócios são processos muito mais lentos. A grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos maiores polos produtores e exportadores do mundo. Está apoiado pelo baixo custo da mão-de-obra e grande disponibilidade de equipamentos e matéria-prima. São mais de 300 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos (ABICALÇADOS, 2012).

O setor possui baixas barreiras de entrada, configurando um quadro de grande número de micro e pequenas empresas (80%) e poucas de médio (10%) e grande porte (10%). Além disso, essas empresas são bastante heterogêneas no aspecto tecnológico. O segmento de calçados de couro é bastante pulverizado e voltado para o mercado externo, com reduzidos investimentos em tecnologia e canais de comercialização. O segmento de calçados de material sintético é menos pulverizado, investe mais em tecnologia, marketing, distribuição e está voltado para o mercado interno. Outra característica importante desse setor é a segmentação, que faz com que a concorrência seja em torno de diferentes segmentos de mercado (calçados femininos, masculinos, infantis, esportivos) (BNDES, 2012).

Cada um desses segmentos possui processos de produção diferentes, estrutura distinta e dinâmica própria. A indústria calçadista nacional também tem importante participação no mercado de calçados femininos e, o polo de Jaú é especializado na

fabricação de calçados femininos, masculinos, polo de Franca e infantis, ortopédicos e de segurança do trabalhador, polo de Birigui (BNDES, 2012).

O parque calçadista brasileiro é constituído por mais de 8,4 mil empresas que em 2012 geraram mais de 400 mil empregos diretos; o setor caracteriza-se pelo uso intensivo de mão de obra e é um dos que mais geram empregos no país (ABICALÇADOS, 2012).

O Brasil detém uma estrutura exportadora no setor calçadista que é uma das mais modernas do mundo. São exportados, anualmente, cerca de 190 milhões de pares, cuja comercialização e estratégias envolvem a presença assídua de empresários brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, tais como: GDS (*Trade Fairs in Düsseldorf*), na Alemanha, a feira MICAM, em Milão na Itália, importante vitrine das últimas tendências da moda calçadista mundial e *Show* de Las Vegas, nos Estados Unidos. Diversas iniciativas favoráveis estão dando ênfase a América Latina, graças, também, à Agência Brasileira de Promoções de Exportações e Investimentos (APEX BRASIL) como a promoção de *showrooms* nos principais consumidores, dentre eles a Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia, que projetam o Brasil no cenário internacional e fortalecem a sua posição no concorrido mercado global.

Devido às características do processo de fabricação do calçado, algumas etapas são artesanais e limita a automação da atividade, o que facilita a entrada, no mercado, de microempresas. A APEX auxilia em todas as etapas, desde a capacitação para o processo de exportação até a presença ativa das empresas calçadistas no mercado internacional. O foco é na competitividade, incentiva a inovação destacando a tecnologia, o *design* e a sustentabilidade como diferencial competitivo dos produtos e serviços brasileiros (WEVER; STAM 1999).

Segundo a ABICALÇADOS (2012) os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo 50% do total exportado. Para ampliar o percentual de vendas em outros países, principalmente da América Latina e Oriente Médio, o setor vem desenvolvendo um projeto para que mais empresas passem a fazer parte da balança comercial, principalmente as de pequeno e médio porte.

A cidade de Jaú, conhecida como a Capital Nacional do Calçado Feminino é um importante polo calçadista brasileiro. Com cerca de 102 fábricas de calçados que,



juntas, conseguem produzir uma média de 130 mil pares por dia, com possibilidade de aumento em 30%. Além de responder por 54% dos empregos formais da indústria local. Encontra-se em desenvolvimento junto ao Sindicato das Indústrias um programa de fortalecimento do setor, gerenciado pelo SEBRAE-SP, denominado APL – Arranjo Produtivo Local. O APL de Jaú é responsável por 65% da economia local, empregando nas fábricas cerca de seis mil trabalhadores diretos; 4,5 mil terceirizados e oito mil indiretos, sem contar com a geração de emprego nos outros elos da cadeia calçadista. Jaú ocupa a primeira posição no Estado como produtor de calçados femininos, suprindo 85% do mercado consumidor estadual (SINDICALÇADOS, 2013).

As empresas de grande porte estão concentradas no Estado do Rio Grande do Sul e São Paulo, entretanto, observa-se a distribuição da produção em outras regiões e polos. Apesar da concentração de empresas de grande porte estar localizada no estado do Rio Grande do Sul e São Paulo, a produção brasileira de calçados vem gradativamente sendo distribuída em outros polos, localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, com destaque para o interior do estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui) e Estados emergentes nesse processo, como Ceará e Bahia. Existe também crescimento na produção de calçados no Estado de Santa Catarina (região de São João Batista), e em Minas Gerais (região de Nova Serrana) (ABICALÇADOS, 2012).

O Nordeste concentra empresas de grande e médio porte que buscam redução de custo, principalmente em relação a salários e incentivos fiscais. As regiões do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e de Franca, no Estado de São Paulo, reúnem cerca de 70% do emprego e 65% dos estabelecimentos do segmento, organizados em APL “arranjos produtivos locais” chamados de *clusters*. (SEBRAE-SP, 2013).

O entrave para o setor é a carência de uma Política Industrial e de Comércio Exterior. O Brasil não tem políticas consolidadas de apoio à indústria e ao segmento exportador. Ainda se pode citar a excessiva burocracia nas importações, sendo que a regulamentação existente exige das empresas grande antecipação no processamento de suas compras do exterior e o atendimento de um número enorme de formalidades, onerando o custo dos insumos. Os custos elevados para financiamento de

investimentos, as linhas de crédito para expansão industrial, diferente das disponíveis no mercado internacional, é de custo muito elevado (SEBRAE, 2006).

### **2.2.3 As exportações brasileiras**

O Brasil é um dos principais produtores de calçados do mundo. , encontra-se entre os primeiros em produção mundial de calçados, ficando atrás apenas da China e da Índia. Esse importante papel na economia faz com que a indústria do calçado seja um dos principais segmentos da indústria brasileira, sendo o terceiro lugar entre os maiores produtores mundiais e oitavo maior exportador. O Rio Grande do Sul é considerado um dos principais *clusters* calçadistas do mundo. As principais localidades que mantêm arranjos produtivos são Vale do Rio dos Sinos, Vale do Paranhana, Vale do Taquari e Serra Gaúcha com 28% da exportação do Brasil (ABICALÇADOS, 2013).

Segundo a Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, os dados demonstram que o aumento mais expressivo não foi o segmento de calçados de couro, e sim o segmento de calçados de borracha ou plástico, produtos mais presentes nas coleções de primavera-verão. O fato é associado ao crescimento do mercado interno, já que as exportações registraram o pior desempenho de 25 anos (ABICALÇADOS, 2012). O mercado interno aquecido estimulou o incremento da produção brasileira, mas foi mais favorável aos importadores, já que a entrada de calçados no País cresceu 19% com relação a 2011 (ABICALÇADOS, 2012). Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), no ano de 2012, os embarques de 52,55 milhões de pares de calçados geraram receitas de US\$ 455,48 milhões, valores 10% superiores em volume e 2,6% em dólares no comparativo com o mesmo período de 2011, e o preço médio do par no acumulado caiu 6,8% de US\$ 9,30 para US\$ 8,67.

O principal destino dos calçados brasileiros no período continua sendo os Estados Unidos. A Argentina, que viabilizou as licenças para a importação de calçados, aparece no segundo lugar e gerou receita de US\$ 46,9 milhões para os exportadores brasileiros. Na sequência aparece a França, com US\$ 26 milhões em importações do Brasil, o Paraguai aparece em quarto lugar com US\$ 25 milhões, e Angola em quinto com US\$ 20,3 milhões (ABICALÇADOS, 2012).

**Quadro 1: Principais Países das exportações brasileiras de calçados, com países de destino**

PAÍS (DESTINO)	QUADRO COMPARATIVO POR PAÍS DE DESTINO												
	2012 JAN-NOV			2013 JAN-NOV			2012 % Participação s/ Total		2013 % Participação s/ Total		2013 s/ 2012 % Variação s/ mesmo período do ano anterior		
	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$ ▼	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>
ESTADOS UNIDOS	180.169.905	11.425.408	15,77	171.193.005	9.101.092	18,81	18,1%	11,2%	17,3%	8,3%	-5,0%	-20,3%	19,3%
ARGENTINA	132.327.909	10.023.859	13,20	115.839.298	8.613.524	13,45	13,3%	9,9%	11,7%	7,8%	-12,5%	-14,1%	1,9%
FRANCA	63.606.312	6.832.054	9,31	59.245.324	6.590.771	8,99	6,4%	6,7%	6,0%	6,0%	-6,9%	-3,5%	-3,4%
PARAGUAI	42.568.360	10.879.797	3,91	52.821.759	13.585.514	3,89	4,3%	10,7%	5,4%	12,3%	24,1%	24,9%	-0,6%
ANGOLA	27.854.207	6.467.040	4,31	44.561.443	10.787.341	4,13	2,8%	6,4%	4,5%	9,8%	60,0%	66,8%	-4,1%
BOLIVIA	42.888.837	6.359.336	6,74	41.709.832	6.210.319	6,72	4,3%	6,3%	4,2%	5,6%	-2,7%	-2,3%	-0,4%
COLOMBIA	28.328.549	4.483.774	6,32	37.085.209	6.415.173	5,78	2,8%	4,4%	3,8%	5,8%	30,9%	43,1%	-8,5%
CHILE	32.288.514	1.861.190	17,35	34.353.716	1.957.602	17,55	3,2%	1,8%	3,5%	1,8%	6,4%	5,2%	1,2%
PERU	29.772.924	3.048.115	9,77	30.895.559	3.461.177	8,93	3,0%	3,0%	3,1%	3,1%	3,8%	13,6%	-8,6%
AUSTRALIA	23.457.384	3.840.076	6,11	28.639.427	4.665.246	6,14	2,4%	3,8%	2,9%	4,2%	22,1%	21,5%	0,5%
RUSSIA, FEDERACAO D	19.474.101	1.034.985	18,82	24.223.744	1.043.741	23,21	2,0%	1,0%	2,5%	0,9%	24,4%	0,8%	23,3%
REINO UNIDO	36.284.467	1.575.572	23,03	23.961.307	1.010.724	23,71	3,6%	1,5%	2,4%	0,9%	-34,0%	-35,9%	2,9%
CUBA	11.599.334	2.136.499	5,43	20.244.960	4.189.595	4,83	1,2%	2,1%	2,1%	3,8%	74,5%	96,1%	-11,0%
EQUADOR	11.552.907	761.420	15,17	16.148.143	1.100.817	14,67	1,2%	0,7%	1,6%	1,0%	39,8%	44,6%	-3,3%
URUGUAI	13.712.847	1.171.100	11,71	16.045.656	1.420.913	11,29	1,4%	1,2%	1,6%	1,3%	17,0%	21,3%	-3,6%
EMIRADOS ARABES UN	12.884.625	966.277	13,33	14.854.993	1.195.470	12,43	1,3%	0,9%	1,5%	1,1%	15,3%	23,7%	-6,8%
HONG KONG	15.260.128	683.940	22,31	14.608.838	908.118	16,09	1,5%	0,7%	1,5%	0,8%	-4,3%	32,8%	-27,9%
ALEMANHA	16.751.649	1.068.328	15,68	14.400.228	883.542	16,30	1,7%	1,0%	1,5%	0,8%	-14,0%	-17,3%	3,9%
ARABIA SAUDITA	18.092.468	1.566.966	11,55	14.048.769	1.591.718	8,83	1,8%	1,5%	1,4%	1,4%	-22,4%	1,6%	-23,6%
FILIPINAS	15.404.532	2.636.713	5,84	12.972.946	2.066.536	6,28	1,5%	2,6%	1,3%	1,9%	-15,8%	-21,6%	7,5%
OUTROS	220.408.191	22.926.866	9,61	199.037.217	23.277.877	8,55	22,2%	22,5%	20,2%	21,1%	-9,7%	1,5%	-11,1%
<b>TOTAL</b>	<b>994.688.150</b>	<b>101.749.315</b>	<b>9,78</b>	<b>986.891.373</b>	<b>110.076.810</b>	<b>8,97</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,8%</b>	<b>8,2%</b>	<b>-8,3%</b>

Fonte: MDIC/SECEX ABICALÇADOS (2013). Valor médio por par. Classificação do maior para o menor com base no valor.

Como se pode notar, nos quadros referentes aos números de exportação de calçados do Brasil, O quadro 1 mostra os 20 principais destinos das exportações de calçados brasileiros, entre os quais os destinos são muito variados em América do Norte com os EUA liderando as compras dos produtos brasileiros, em segundo lugar é um vizinho da América do Sul, a Argentina que é um fortíssimo cliente de calçados brasileiros, em terceiro vem um importante país da Europa que é a França, em quarto é um comprador inusitado, que é o Paraguai e no top 5, entra Angola, representante do continente Africano, percebe-se que os compradores mais fortes analisando o balanço do ano de 2013 estão em partes bem distintas. Arábia Saudita, o maior país árabe da Ásia ocidental e Filipinas no sudeste asiático completam a lista emitida pela SECEX (Secretaria de Comércio Exterior) e do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior).

**Quadro 2: Quadro de Valores cumulativos das exportações brasileiras de calçados no período de 2012:**

QUADRO ACUMULADO NO PERÍODO

MÊS	2012			2013			2012 s/ 2011 % Desempenho <sup>3</sup>		2013 s/ 2012 % Desempenho <sup>3</sup>		2013 s/ 2012 % Variação s/ mesmo período do ano anterior	
	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES
	Jan	99.853.195	11.170.739	8,94	99.115.796	12.792.839	7,75	7,7%	9,9%	9,1%	11,3%	-0,7%
Fev	200.185.774	22.998.630	8,70	198.410.907	23.520.977	8,44	15,4%	20,4%	18,2%	20,8%	-0,9%	2,3%
Mar	295.799.102	32.707.572	9,04	281.154.709	33.456.014	8,40	22,8%	29,0%	25,7%	29,5%	-5,0%	2,3%
Abr	368.582.919	40.202.241	9,17	369.301.566	43.638.464	8,46	28,4%	35,6%	33,8%	38,5%	0,2%	8,5%
Mai	443.965.575	47.735.826	9,30	455.483.695	52.559.286	8,67	34,3%	42,3%	41,7%	46,4%	2,6%	10,1%
Jun	531.401.396	55.241.887	9,62	536.062.822	60.020.613	8,93	41,0%	48,9%	49,0%	53,0%	0,9%	8,7%
Jul	628.311.137	62.814.605	10,00	628.211.372	69.513.924	9,04	48,5%	55,6%	57,5%	61,4%	0,0%	10,7%
Ago	713.070.481	70.319.632	10,14	720.874.155	78.804.541	9,15	55,0%	62,2%	66,0%	69,6%	1,1%	12,1%
Set	801.509.975	80.756.321	9,93	808.802.645	88.352.090	9,15	61,8%	71,5%	74,0%	78,0%	0,9%	9,4%
Out	911.795.244	92.086.896	9,90	900.739.872	98.934.173	9,10	70,3%	81,5%	82,4%	87,3%	-1,2%	7,4%
Nov	994.688.150	101.749.315	9,78	986.891.373	110.076.810	8,97	76,7%	90,1%	90,3%	97,2%	-0,8%	8,2%
Dez	1.092.933.890	113.274.439	9,65				84,3%	100,3%				

Fonte: MDIC/SECEX ABICALÇADOS (2013).

No quadro 2 foi realizada uma comparação de valores monetários cumulativos durante em milhões de dólares de exportação de calçados entre os anos de 2012 e 2013, neste quadro está compiladas as informações de valores nos meses subsequentes de cada ano, o valor médio por par de calçado em dólar, e variações de desempenhos.

**Quadro 3: Quadro dos Estados brasileiros que mais exportaram calçados, valores e percentual de participação das exportações por Estados brasileiros no período de 2012 – 2013**

QUADRO COMPARATIVO POR ESTADO													
ESTADO	2012 JAN-NOV			2013 JAN-NOV			2012 % Participação s/ Total		2013 % Participação s/ Total		2013 s/ 2012 % Variação s/ mesmo período do ano anterior		
	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$ ▼	PARES	VM <sup>2</sup>	US\$	PARES	US\$	PARES	US\$	PARES	VM <sup>2</sup>
	RIO GRANDE DO SUL	346.091.708	13.795.212	25,09	344.741.811	14.669.253	23,50	34,8%	13,6%	34,9%	13,3%	-0,4%	6,3%
CEARA	288.501.848	42.655.910	6,76	284.870.263	46.606.421	6,11	29,0%	41,9%	28,9%	42,3%	-1,3%	9,3%	-9,6%
SAO PAULO	111.987.271	5.454.265	20,53	132.097.438	8.927.496	14,80	11,3%	5,4%	13,4%	8,1%	18,0%	63,7%	-27,9%
PARAIBA	100.330.354	26.606.548	3,77	90.408.686	25.014.083	3,61	10,1%	26,1%	9,2%	22,7%	-9,9%	-6,0%	-4,2%
BAHIA	71.421.098	4.564.213	15,65	58.498.277	5.051.179	11,58	7,2%	4,5%	5,9%	4,6%	-18,1%	10,7%	-26,0%
SERGIPE	19.519.514	1.250.012	15,62	17.646.003	1.092.178	16,16	2,0%	1,2%	1,8%	1,0%	-9,6%	-12,6%	3,5%
MINAS GERAIS	16.523.770	1.195.855	13,82	17.440.246	1.265.972	13,78	1,7%	1,2%	1,8%	1,2%	5,5%	5,9%	-0,3%
PERNAMBUCO	8.940.128	3.869.753	2,31	11.544.184	4.864.703	2,37	0,9%	3,8%	1,2%	4,4%	29,1%	25,7%	2,7%
SANTA CATARINA	9.670.671	691.116	13,99	10.790.706	757.923	14,24	1,0%	0,7%	1,1%	0,7%	11,6%	9,7%	1,7%
PARANA	8.561.830	572.550	14,95	8.860.641	631.481	14,03	0,9%	0,6%	0,9%	0,6%	3,5%	10,3%	-6,2%
OUTROS	13.139.958	1.093.881	12,01	9.993.118	1.196.121	8,35	1,3%	1,1%	1,0%	1,1%	-23,9%	9,3%	-30,4%
<b>TOTAL</b>	<b>994.688.150</b>	<b>101.749.315</b>	<b>9,78</b>	<b>986.891.373</b>	<b>110.076.810</b>	<b>8,97</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,8%</b>	<b>8,2%</b>	<b>-8,3%</b>

Fonte: MDIC/SECEX. ABICALÇADOS (2013). Valor médio por par.

No quadro 3, destacam-se as exportações por cada Estado brasileiro produtor e exportador, observando-se os Estados em ordem decrescente (do maior para o menor), valores em milhões de dólares, quantidade de pares e valor por metro e a porcentagem de variação na comparação entre os anos de 2012 e 2013. Na ordem, o principal Estado brasileiro de calçados é o Rio Grande do Sul, em seguida, destaque para o Ceará que aumentou sua produtividade e representatividade nas exportações de seus produtos e em seguida em terceiro lugar, o Estado de São Paulo, sendo ainda um dos mais fortes e melhores Estados produtores e exportadores de calçados do Brasil.

Em Santa Catarina, também situada no Sul do Brasil, estima-se que 65% da produção é direcionada ao público feminino e detém 0,5% da exportação do Brasil (ABICALÇADOS, 2013).

Os polos Calçadistas do Estado de São Paulo são compostos pelas cidades de Franca, Birigui, Jaú e Santa Cruz do Rio Pardo. O estado concentra os três principais polos brasileiros. O polo de Franca abriga o maior parque fabricante de calçados masculinos do País, enquanto Birigui detém o título de principal produtora de calçados infantis. A cidade de Jaú vem se destacando pela fabricação de calçados femininos. O estado detém conceituado percentual (5,8%) das exportações do Brasil. (ABICALÇADOS, 2013).

No Estado do Rio de Janeiro, estima-se que existam entre 400 e 500 fábricas de calçados, a grande maioria de micro porte que atuam como ateliês. A concentração maior está nas cidades de Belford Roxo, Duque de Caxias, Rio Claro, São Gonçalo/Niterói, Região Serrana e Rio de Janeiro, capital. O estado detém 0,1% da exportação no Brasil (ABICALÇADOS, 2013).

Ainda na região Sudeste, o Estado de Minas Gerais conta com os Polos de Nova Serrana, Belo Horizonte e Uberlândia. A diversificação de produtos e de estilos é uma das principais características do Estado, com 1,3% da exportação brasileira (ABICALÇADOS, 2013).

Na região Nordeste, a Bahia tem a produção dividida entre as regiões de Feira de Santana, Alagoinhas, Cruz das Almas, Itabuna, Vitória da Conquista e Ilhéus e contam com 5,7% da exportação no Brasil. Já no Ceará a especialização é na fabricação de chinelos, sandálias e sapatos de plástico ou borracha, o Ceará é o terceiro maior polo calçadista do Brasil, com 300 empresas. Com os polos de Cariri, Fortaleza e Sobral. Conta com a parceria do Sindindústria (Sindicato das Indústrias local) e do Serviço Brasileiro de Atendimento às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Estado do Ceará. Um dos principais fatores competitivos do Estado é a posição geográfica dos portos do Pecém e de Mucuripe, que reduz o tempo de transporte dos produtos para os principais centros importadores, como Europa e Estados Unidos. Detém 39,9% da exportação no Brasil (ABICALÇADOS, 2013).

O Estado da Paraíba é um dos mais recentes polos de calçados do Brasil, e vem se destacando no cenário industrial brasileiro. O polo paraibano de calçados é formado pelas cidades de Campina Grande, Patos, João Pessoa, Santa Rita, Bayex, Guarabira, Catolé do Rocha e Sousa (ABICALÇADOS, 2013).

Finalmente, contemplando todo o Brasil e suas regiões produtores de calçados, o Estado de Goiás, Região Centro Oeste, está iniciando as atividades no segmento calçadista. O objetivo é aproveitar o rebanho bovino como forma de matéria prima para a indústria calçadista. O objetivo das empresas goianas é aumentar sua presença no mercado internacional. Para atingir esta meta, estrutura seu Arranjo Produtivo Local (APL), e estima-se a exportação de 200 mil pares por ano para mercados como Emirados Árabes, Estados Unidos, Europa e países vizinhos ao Brasil, com faturamento de US\$ 2,4 milhões. A indústria de calçados e couro em Goiás, além de ser um setor emergente, é um dos Polos que mais agregam valor dentro da cadeia produtiva de couro. (ABICALÇADOS, 2013).

#### **2.2.4 O Polo Calçadista de Jaú**

O Polo Calçadista de Jaú surgiu na década de 50, quando a cidade era bastante conhecida pela produção de cana de açúcar em suas terras roxas. Desde o início do século, a cidade de Jaú já produzia sandálias e botinas rústicas, feitas em couro e com solado de borracha para os viajantes da região. Dos mais de 60 mil pares diários que Jaú produz, 95% são calçados femininos, que tem seu reconhecimento nacional e consagra-se como "Capital Nacional do Calçado Feminino" (SEBRAE, 2003).

O polo calçadista de Jaú envolve outras cidades, como: Barra Bonita, Dois Córregos, Mineiros do Tietê e Bariri (SEBRAE, 2003). O destaque, no entanto, passou a ocorrer a partir da década de 1980, lendo à transformação do espaço urbano de Jaú e de seus habitantes, que convivem diretamente com a indústria de calçado. Desde o final da década de 1940, já havia na cidade várias indústrias de corte de couro, porém não se fabricava sapato (SINDICALÇADOS, 2012). Os empresários da cidade, Romeu Musegante, Galvanini, Carbone e Bernardes faziam o corte dos calçados masculinos e vendiam para os comerciantes de Jaú, dentre eles a sapataria de Giuseppe Contatore, que foi o primeiro comerciante de calçados, sapataria 20, da cidade. Por volta de 1950 as fábricas de calçados começaram a se desenvolver no Brasil e as sapatarias praticamente desapareceram. Como consequência, as fábricas de corte de Jaú fecharam suas portas. Em 1951 Romeu Musegante em visita a cidade de Mineiros do Tietê, município da Região de Jaú, e contratou o jovem técnico Jarbas Faracco para montar a Fábrica de Calçados Musegante, adaptando-se a uma estrutura que surgia na região (SINDICALÇADOS, 2012).

O bem produzido nesta primeira indústria era o calçado masculino por ser mais fácil de confeccionar e também porque a modelagem desse tipo de calçado não muda constantemente. Nesta época não existia mão de obra especializada dentro do município. Coube ao senhor Jarbas Faracco elaborar e aplicar todo o tipo de treinamento no desenvolvimento dessa mão de obra (SINDICALÇADOS, 2012).

Durante cinco anos, esta fábrica ficou em atividade junto com outras que despontavam no cenário Jauense, como a do próprio Jarbas Faracco, Momesso, Crozera, Ferrucci, Rossignolli e Melozo. A mão-de-obra escassa proporcionava uma

oferta de melhores salários para alguns operários, provocando uma disputa entre os empresários pelos melhores sapateiros. Vários empresários faziam propostas e retiravam funcionários de outras fábricas para trabalharem nas suas próprias (SINDICALÇADOS, 2012).

Os novos empresários ensinavam moços e moças a trabalharem com o calçado e a única forma de aprender o ofício era fazendo. As primeiras quinze fábricas de calçados da cidade ficaram, durante dez anos, fazendo o mesmo modelo de sapato, pois a troca de funcionários era constante, fazendo com que estes levassem a sua contribuição para outras fábricas. Aos poucos, Jaú foi se tornando a capital do calçado feminino do Estado de São Paulo. Os funcionários que saíam destas fábricas montavam sua própria empresa e entravam também no ramo feminino, por causalidade de especialização de mão-de-obra no município. Com isto, pode-se afirmar que desde o início do processo de industrialização em Jaú, tanto os operários como os empresários só dominavam as técnicas da fabricação de calçados femininos (SINDICALÇADOS, 2012).

O Polo Calçadista de Jaú é fruto de luta e da persistência de alguns artesões que, dominando a “arte de fazer” o calçado feminino, difundiram essa especialização e incentivaram a formação de empresas e de mão-de-obra especializada na produção de calçado feminino. Atualmente são considerados os maiores especialistas na produção deste tipo de calçado no Estado de São Paulo, sendo os responsáveis diretos pela qualidade do calçado hoje produzido. As fábricas de calçados desenvolveram diretamente o município, pois, além gerar empregos, melhorou a economia dos cidadãos, já que muitas empresas foram criadas para abastecê-las, como os curtumes, as cartonagens e fábricas de maquinários (SINDICALÇADOS, 2012).

A estrutura industrial que foi criada para a produção de calçados, passou a ser a meta também para os filhos e sobrinhos dos primeiros pioneiros, que hoje produzem o calçado através de uma estrutura totalmente familiar. Nessas empresas trabalham vários membros da família, principalmente nas mais antigas. Apesar da existência de “certa cooperação entre as empresas presentes” no município e região estão muito longe de se tornar um “distrito industrial”, como os distritos italianos. A característica básica do Arranjo Produtivo Local (APL) é a concentração dessas indústrias usufruindo



das vantagens criadas por este local, que se tornou gradativamente o maior produtor de calçados femininos do Estado de São Paulo (SINDICALÇADOS, 2012).

O APL de calçados de Jaú apresenta uma característica diversificada e única em relação aos outros APL de calçados brasileiros, devido à flexibilidade da produção (mudança constante dos modelos de calçados e “especificidade” de fabricação artesanal, sujeito às variações de moda) (NORONHA; TURCHI, 2014).

De acordo com o levantamento do SEBRAE (2003), as características da região de influência de Jaú e o excelente posicionamento no Estado de São Paulo, que atinge num raio de 250 km, várias cidades de forte expressividade e influência; facilidade de acesso rodoviário; acesso direto à hidrovia Tietê-Paraná; facilidade de acesso a outros estados; integração total ao Mercosul; meios efetivos de acesso ao Porto de Santos; efetiva intermodalidade em transportes. A distância da rodoviária ao Porto de Santos é de 380 km; a distância ferroviária ao Porto de Santos: 400 km, sendo que a abrangência da Hidrovia Tietê-Paraná é de 2400 km de vias navegáveis e a abrangência da Hidrovia no Mercosul é de 7700 km de vias navegáveis.

Segundo dados do relatório do SEBRAE (2006) em pesquisa realizada com o polo calçadista de Jaú que compreende as cidades de Jaú, Barra Bonita, Dois Córregos, Mineiros do Tietê, Bocaina e Bariri tinha a seguinte caracterização: Com aproximadamente 180 empresas instaladas, responsáveis por seis mil empregos diretos, 1,6 mil empregos indiretos e quatro mil terceirizados. A grande maioria das empresas é de pequeno porte, com 95% da produção voltada principalmente para o calçado feminino e quase toda voltada para o mercado interno nacional, em especial para o estado de São Paulo. As exportações correspondem a 5% da produção anual do polo de Jaú, que produz 60 mil pares/dia, mas com capacidade instalada de 100 mil pares/dia. Respondem por 2% da produção nacional e menos de 0,5% das exportações totais. Grande parte das etapas de produção é terceirizada, em especial as fases de pesponto e costura manual, fazendo com que existam no polo aproximadamente 200 bancas instaladas.

De acordo com o estudo realizado em 2006 pelo Sindicato das Indústrias de Calçados (2006) o arranjo produtivo local de calçados femininos de Jaú era formado por 1.182 estabelecimentos da cadeia produtiva do couro e calçado, sendo que: 250 são

empresas de calçados femininos entre indústrias e lojas de fábrica, 800 empresas prestadoras de serviços, 70 fabricantes de componentes, 3 curtumes, 4 empresas de artefatos de couro, 122 empresas atacadistas e representantes de componentes e 3 shoppings com 175 lojas de sapatos.

No ano de 2012, somente este setor gerou 16.130 empregos diretos e indiretos, destes, 10.000 nas empresas de calçados, 4.000 nos prestadores de serviços, 1.400 nas empresas de componentes, 80 nos curtumes, 100 nas empresas de artefatos, 150 nos atacadistas e representantes e 400 empregos nos shoppings, conforme dados do Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS, 2012).

**Quadro 4: Estabelecimentos da cadeia produtiva e empregos gerados Estabelecimentos da cadeia produtiva e empregos gerados**

Tipo de empresa	Quantidade	Empregos
Empresas de calçados femininos	250	10.000
Empresas prestadoras de serviços	800	4.000
Fabricantes de componentes	70	1.400
Curtumes	3	80
Empresas de artefatos de couro	4	100
Empresas atacadistas e representantes de componentes	122	150
Shoppings	3 (com 175 lojas de sapatos)	400

Fonte: Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú (2012).

O quadro 4 indica que o polo calçadista possui aproximadamente 1424 empresas relacionadas à comercialização de calçados, sendo responsável pela geração de aproximadamente 16.130 empregos diretos. A produção atual do polo é de aproximadamente 100 mil pares de calçados por dia e sua capacidade instalada é de 130 mil pares de calçados por dia. Em 2005, os fabricantes de calçados exportaram 1,6 milhões de pares para Europa, Arábia Saudita e Estados Unidos da América (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE JAÚ, 2012). Para as empresas do arranjo produtivo local (APL) calçadista de Jaú o que mais impacta na qualificação da mão de obra existente são os treinamentos em nível técnico efetuados nas instituições

de ensino (Sindicalçados, SENAI e SEBRAE) e o conhecimento prático e/ou técnico dos funcionários do que a escolaridade em nível superior.

O APL possui seus próprios atributos, pois apenas por meio da estrutura local que foi criada em Jaú, na década de 50, é que se pode analisar e compreender a sua rotina e o cotidiano, determinando as relações que acontecem dentro do polo, onde as empresas elaboram sua própria estrutura de competitividade. (SEBRAE, 2003).

Quanto mais empresas destas existirem, mais favorecidos serão os lojistas que podem dar informações sobre o modelo de calçado que deseja, ou até mesmo conseguir que sejam produzidos sapatos com a marca de sua loja, ajudando assim os pequenos produtores, permitindo a sua no mercado, tornando-se uma relação do capitalismo e globalização, ou seja, existe a flexibilidade na produção com vistas à capacidade de se adequar as características e as exigências do cliente, que irá colocar o produto para o mercado consumidor.

As indústrias mais tradicionais que surgiram em meados da década de 50 e 70 que fizeram o nome e estabeleceram sua marca de centro produtor de calçados de Jaú são as maiores empresas e as que possuem uma maior estabilidade na produção, podendo até passar por momentos maiores de crises da economia brasileira e mundial e do setor calçadista, estas empresas, formam, com outras fábricas, o polo calçadista de Jaú. (SEBRAE, 2003). As maiores empresas da região atualmente são: “Claudina, Ferrucci, Reminy e Mariota”.

Até a década de 70 no polo de calçados de Jaú contava com 37 empresas de calçados. A partir da década de 80 houve um aumento com a participação de empresas fornecedoras de materiais e insumos necessários para a fabricação que se instalaram na cidade e criou-se uma cadeia produtiva mais forte e mais pesada. Muitas empresas, aproveitaram essa fase, para estabelecer seus escritórios, firmas de representações, lojas e depósitos de componentes para calçados. Este incremento na forma de produção ajudou a tornar mais fácil a compra, aumentando o número de opções para escolha e a qualidade do produto e preço (SEBRAE, 2003).

Os salários giram em média na cidade de Jaú em torno de três salários mínimos, sendo maior que a média de outros importantes polos brasileiros, tais como os polos de Franca (SP) e do Vale dos Sinos (RS). A diferença se deve a cultura industrial

desenvolvida pelos pioneiros do setor, e a importância da economia da cidade. Outro dado relevante é a facilidade de adaptação da mão-de-obra feminina em vários setores da confecção de calçados, desde a operacional braçal, até a elaboração do *design*, sendo que a mão-de-obra de Jaú é altamente especializada, uma das melhores do Brasil, segundo os empresários do setor calçadista brasileiro. No entanto, é necessário o aprimoramento constante através de cursos de reciclagem e aprimoramentos, inclusive para atuação com novas tecnologias. (SINDICALÇADOS, 2012).

No ano de 2001, quando houve um surto de exportação, desencadeou uma discussão a respeito de a cidade de Jaú possuir possíveis técnicas de internacionalização (SEBRAE, 2003).

As vendas são concentradas principalmente para mercado interno, em especial para o Estado de São Paulo, sendo que as exportações correspondem a média de 5% da produção anual do APL de Jaú. (SINDICALÇADOS, 2006).

O crescimento do APL de calçados femininos de Jaú está sendo auxiliado desde o ano de 2003 por um “Programa de Desenvolvimento Sustentável”, organizado pelo Sindicato Patronal (Sindicalçados) com o apoio técnico financeiro do SEBRAE em parceria com diversas instituições como Prefeitura Municipal de Jaú, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas USP-SP), FIESP (Federação das Indústrias de São Paulo), ASSINTECAL (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), CIESP (Centro das Indústrias de São Paulo), FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), UNESP (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho), Centro Paula Souza, FINEP, FATEC, SENAC, CSPD (Centro São Paulo Design), SINDICOUROS (Sindicato de Couros de Bocaina), dentre outras (SEBRAE, 2003).

Os benefícios que as empresa do APL de Jaú percebem estão vinculados mais a ações de parcerias que fortaleçam o desenvolvimento do produto, promoção de mudanças e através de consultorias, aprimoramentos, cursos técnicos, palestras, participações em feiras, ações de assessoria jurídica, apoio à exportação, promoção do produto no exterior e financiamento bancário (SINDICALÇADOS, 2006).

No Brasil inúmeros trabalhos estão sendo publicados sobre Arranjos Produtivos Locais (APL), atribui-se a importância para a consolidação desses arranjos como fator de incremento da competitividade da indústria, bem como da sobrevivência das empresas, principalmente de pequenas e médias empresas. Para Noronha e Turchi (2003) o debate sobre APL vem ganhando importância, porém os autores ressaltam que ganhou importância pela sinalização governamental de criação de políticas de apoio para APL gerou esforços de diversos municípios, regiões e estados da Federação no sentido de que seus aglomerados produtivos fossem classificados como APL.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003) a trajetória dos APL no Brasil apresentam dois fatores determinantes: o que se refere à instabilidade do ambiente macroeconômico e a carência de políticas industriais e de ciência e tecnologia; e o que se refere a dois gargalos presentes na maioria dos casos estudados que são: as debilidades na formação dos recursos humanos e os problemas de financiamento, que afeta principalmente a micro e pequenas empresas (SINDICALÇADOS, 2012).

Conclui-se que as ações, os projetos e os programas que estão sendo realizados no APL de calçados femininos de Jaú geram ganhos coletivos aos produtores locais, bem como para as empresas da região. Do ponto de vista regional, o caso das indústrias de calçados femininos de Jaú pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, bem como da capacidade de absorção da região (SEBRAE, 2003).

Um aspecto preocupante nas exportações da indústria calçadista brasileira é a excessiva dependência do mercado norte-americano e a concorrência com produtos do Leste Asiático, principalmente Cingapura, Taiwan e Hong Kong.

Quanto às ações conjuntas deliberadas entre os agentes locais do APL de Jaú, existe um elevado escopo para melhor aproveitamento desse potencial, o que incrementaria ainda mais a capacidade competitiva dos produtores. (SINDICALÇADOS, 2006).

Os ganhos coletivos gerados a partir da aglomeração impõem que a competitividade dos produtores calçadistas de Jaú está fortemente associada aos benefícios que são gerados pela concentração dos produtores, prospecção de novos mercados e internacionalização.

As empresas calçadistas de Jaú em geral participam ativamente de eventos como: *ShowRoom* Couromodas, *Show Room* Fimec, *Stand Mix By Brasil*, *Show Room* *VISEinc*, *Show Room* Francal, *Show Room* Fetcc, *Show Room* Febrae, *ShowRoom* Fenafic e JAUExPO JAÚCAL (SINDICALÇADOS, 2006).

O consumo dos calçados femininos é grande, e estima-se que cada consumidora compra em média 5 a 7 pares de calçados por ano (SINDICALÇADOS, 2006).

Os atributos do produto que chama a atenção como conforto, aparência, durabilidade, estilo, e outros dependem do conhecimento e criatividade do estilista e da competência do modelista, além da forma (que possui um preço muito alto para ser adquirido pela indústria). Os empresários do APL de calçados de Jaú estão preocupados com o *design*, processo importante para que as indústrias acompanhem a tendência, a moda e o mercado, contando com a colaboração do SENAI. A modernização das instalações do SENAI em Jaú é importante para os empresários, pois possibilita pesquisas para novos modelos, qualidade e conforto dos calçados (SINDICALÇADOS, 2012).

Os principais produtos produzidos no APL de Jaú são: calçado “mocassim” (fechado), para o inverno, e as sandálias para o verão. Os calçados do APL de Jaú são produzidos por pequenas e médias empresas, atribuindo uma característica singular e diferenciada em relação aos outros APL (*clusters* ou polos) calçadistas do Brasil. (SEBRAE, 2003)

Segundo Contador Júnior (2004) essas diferenças básicas do calçado jauense encontram-se especificamente na qualidade do couro utilizado pela pequena fábrica ou pelas grandes empresas locais. O calçado mais sofisticado é produzido pelas maiores e mais antigas empresas e por algumas novas empresas. Esse tipo de calçado necessita de uma especialização maior e, principalmente, de matérias-primas (couro) de qualidade superior, sendo seu mercado consumidor mais restrito.

Uma característica marcante da qualificação da mão de obra é que uma parte dos sapateiros possui uma baixa escolaridade. A mão-de-obra está aprendendo e se especializando, diferente do passado, onde o aprendizado era na forma da repetição e modelo *fordista*. Atualmente as pessoas estão buscando se engajar na nova estrutura

produtiva onde é necessário o conhecimento no manuseio e utilização de máquinas modernas, incluindo a tecnologia com o uso de computadores (OLIVEIRA, 1999).

As características das empresas do APL de Jaú são predominantemente de pequenas e médias empresas. O aumento de produção salta através de escalas consideradas no número de esteiras (cada esteira de produção, dentro de uma empresa de calçados, tem suas características). No APL de Jaú, as grandes e as médias empresas produzem em série, onde a produção é dividida em etapas. Na maioria das pequenas empresas a produção é tipicamente artesanal, com o uso de poucas máquinas. Existe uma diferenciação de escalas e de volume de produção quando comparados os processos produtivos das empresas calçadistas de Jaú com os demais polos calçadistas no Brasil. A busca de maior qualidade do produto faz com que os empresários tenham interesse em incorporar máquinas modernas (SEBRAE, 2014).

A modernização é considerada fundamental pelos empresários e dirigentes industriais. Entretanto, as antigas formas de produção continuam prevalecendo e com isso as empresas do APL têm limitações para o acesso às inovações tão necessárias para uma melhor inserção no mercado. Em geral, apenas as empresas maiores podem adquirir máquinas mais modernas e então vendem as mais antigas para os pequenos produtores. No APL de Jaú, 75% da produção é de calçados de couro. Das matérias primas (couro) utilizadas na produção do calçado feminino de Jaú, 60% são provenientes de outras localidades, apesar de existirem na região capacidade produtiva instalada para fornecer couro para todas as indústrias. Os próprios empresários e dirigentes industriais adotam como estratégia a diversificação dos fornecedores de matéria-prima (CONTADOR JÚNIOR, 2004).

Não se pode considerar que existe uma estrutura de mercado única e totalmente definida para a produção de calçados, uma vez que as características da concorrência são bastante distintas de acordo com a matéria-prima utilizada (couro, material sintético, tecido) e com a segmentação de mercado para o consumo final (calçados masculinos, femininos, sociais, esportivos, de segurança, e outros). Na produção final de um calçado, o couro representa 25% do seu custo, contando somente o cabedal do calçado (SINDICALÇADOS, 2012).

Além do couro, são utilizadas outras matérias-primas como: linha, sola, cola, salto, palmilha, forro de polietileno, adesivos caixas, fivelas, enfeites de couro, que apesar de poderem ser compradas na cidade de Jaú, são compradas também em outros municípios e estados. Isso está ligado à busca de novas opções de qualidade e também na diferenciação do calçado produzido.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Método de Pesquisa

O objetivo Geral da presente pesquisa consistiu em identificar e analisar o estágio de internacionalização das empresas fabricantes do Polo Calçadista de Jaú, considerando o período de 2004 a 2012 e os fatores que justificam este estágio. A escolha do período está relacionada com o período de grande variação do PIB brasileiro, variando de 5,7% em 2004 a 1% em 2012, o que motivou a delimitação do período em análise. Neste sentido buscou-se descrever a estrutura do Polo Calçadista em termos quantitativos, por meio de levantamento do tipo *survey*, incluindo a classificação dos principais fatores do processo de internacionalização conforme o nível de importância e dificuldades.

Os levantamentos tipo *survey* têm como objetivo contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse através da coleta de informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes desses indivíduos. Segundo Forza (2002) um levantamento tipo *survey* pode ser classificado em:

- Exploratório: ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre um dado fenômeno, quando o objetivo é adquirir uma visão inicial sobre determinado tema e fornecer base para um levantamento tipo *survey* mais detalhado;
- Descritivo: é dirigido ao entendimento da relevância de certo fenômeno, descrevendo sua distribuição na população. Seu objetivo não é o desenvolvimento de teoria, mas pode fornecer subsídios para construção de teorias ou seu refinamento, e;
- Confirmatório: ocorre quando o conhecimento sobre um fenômeno já foi desenvolvido teoricamente usando conceitos bem definidos (constructos), modelos e proposições. Assim, caracterizam-se como teste de teorias ou como explanatórias.

Baseado nos conceitos de Forza (2002), a presente pesquisa caracteriza-se como Descritiva, sendo utilizado o método estatístico descritivo para identificar o grau de internacionalização, importância e dificuldades de exportação das empresas calçadistas do polo de Jaú.

### **3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa**

As informações desta etapa preliminar foram obtidas por meio do Sindicato de Calçados de Jaú, do SEBRAE de Bauru e da participação na COUROMODAS – Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro, realizada no Anhembi em São Paulo de 13 a 16 de janeiro de 2014.

Primeiramente foi identificado o número de empresas que fabricam calçados femininos na cidade de Jaú, que é de 102 empresas (SINDICATO, 2012). Esse foi o universo a ser considerado.

Com os dados levantados nesta primeira fase, realizou-se a formulação de um questionário semiestruturado, na tentativa de obter dados sobre as empresas que constituem o polo. Realizou-se um pré-teste com oito empresas na tentativa de identificar e eliminar possíveis problemas. Com a realização do pré-teste, foi possível realizar alterações que proporcionaram o aprimoramento do instrumento em relação ao vocabulário, desmembramento de questões em blocos e inserção de tabela de gradação.

Do total de 102 empresas que compõe as indústrias calçadistas do polo de Jaú, 64 aceitaram participar da pesquisa, constituindo a sua amostra.

### **3.3 Procedimentos para Coleta de Dados**

O questionário foi elaborado em três blocos:

- ✓ Perfil da Empresa,
- ✓ Nível de Internacionalização e
- ✓ Dificuldades Relacionadas aos Fatores Relevantes no Processo de Internacionalização.

O bloco Perfil da Empresa tem a finalidade de caracterizar a empresa quanto ao porte, número de funcionários, capacidade produtiva, tempo de vida e existência ou não de departamento de Comércio Exterior interno.

No bloco Nível de Internacionalização o objetivo é identificar a porcentagem da produção destinada ao mercado interno e externo, os mercados foco e as estratégias de internacionalização utilizadas pela empresa.

E por fim, o último bloco Dificuldades Relacionadas aos Fatores Relevantes no Processo de Internacionalização, apontará através de uma tabela de gradação (alto, baixo e médio) as principais dificuldades encontradas pelas empresas no processo de internacionalização. Este bloco está dividido em duas etapas: Fatores de Pré-Internacionalização e Fatores de Internacionalização. Consideraram-se fatores de Pré-Internacionalização os principais pontos que devem ser analisados para que a empresa possa decidir-se ou não por internacionalizar.

Assim, todas as empresas que participaram da entrevista para responder o questionário foram convidadas a responder as questões relacionadas a esta etapa, que engloba, por exemplo, acesso ao crédito, à mão de obra especializada, conhecimento da legislação relacionada à estratégia de internacionalização escolhida e outras.

Já na segunda fase denominada Fatores de Internacionalização foram considerados os fatores existentes na fase em que o produto alcança o mercado exterior, por exemplo, concorrência, aceitação do produto, desvantagens de ser estrangeiro e desvantagens do recém-chegado. Assim sendo, apenas as empresas que indicaram alguma forma de internacionalização é que foram convidadas a responder este item do questionário, já que as demais não poderiam contribuir pois não tiveram essa experiência.

#### **3.4. Procedimentos para análise de dados**

No delineamento deste trabalho foi desenvolvido um questionário para identificar o estágio de internacionalização das empresas calçadistas do Polo de Jaú/SP, utilizando os fatores relevantes no processo de internacionalização. Desenvolveu-se uma escala para verificar a intensidade das dificuldades e importâncias das variáveis: Crédito, Mão de Obra especializada, Legislação, Conjuntura, Tecnologia, Fornecedores, Concorrência, Mercado Consumidor, Desvantagem de ser estrangeiro e Desvantagem do recém chegado ao Brasil. Para este conjunto de variáveis, foram desenvolvidos um conjunto de questões e calculado a intensidade das respostas obtidas dos respondentes, tanto em relação a dificuldade quanto em relação a importância considerada. A seguir, realizou-se uma ponderação da intensidade das respostas das dificuldades com ponderação da intensidade da importância.

### 3.4.1 Variáveis Independentes

#### a) Perfil da Empresa.

Corresponde a realidade das empresas foco deste estudo, identificadas a partir de suas características reais quanto à internacionalização de seus produtos bem como a percepção dos respondentes quanto à importância e dificuldades observadas neste processo. A sua operacionalização é realizada por meio de técnicas bivariadas, desenvolvida por Hair (2005), possibilitando apurar fatores propulsores e restritivos à internacionalização.

#### b) Organização em Cluster

Corresponde ao modo como as empresas se organizam a fim de enfrentar determinados desafios que o cenário competitivo impõe. De acordo com Amato (2009), as relações entre empresas locais são fundamentais para a constituição do Cluster, além de sua condição geográfica organizada por setores específicos de atuação.

### 3.4.2 Variáveis Dependentes

a) Nível de Internacionalização: Corresponde ao estágio de internacionalização das empresas do polo calçadista de Jaú, conforme apresentado:

**Quadro 5: Estágio de Internacionalização**

<b>Estágio</b>	<b>Descrição da Internacionalização</b>
0	Não possui estratégia de internacionalização
1	Encontra-se no primeiro nível de exportação, incipiente.
2	Possui estratégias de internacionalização como licenciamento e alianças estratégicas
3	Possui estratégias de internacionalização como aquisição e abertura de subsidiária no exterior

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 6: Distribuição da Frequência das Variáveis**

<b>Tempo de vida</b>		<b>Porte da Empresa</b>		<b>Número de funcionários</b>	
De 1 a 5 Anos	6	Microempresa	17	De 1 a 50 funcionários	51
De 6 a 10 Anos	33	Pequena Empresa	36	De 51 a 59 funcionários	5
De 11 a 19 Anos	11	Média Empresa	10	De 100 a 150 funcionários	8
Acima de 20 anos	14	Grande Empresa	1	<b>Total</b>	<b>64</b>
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>Total</b>	<b>64</b>		

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

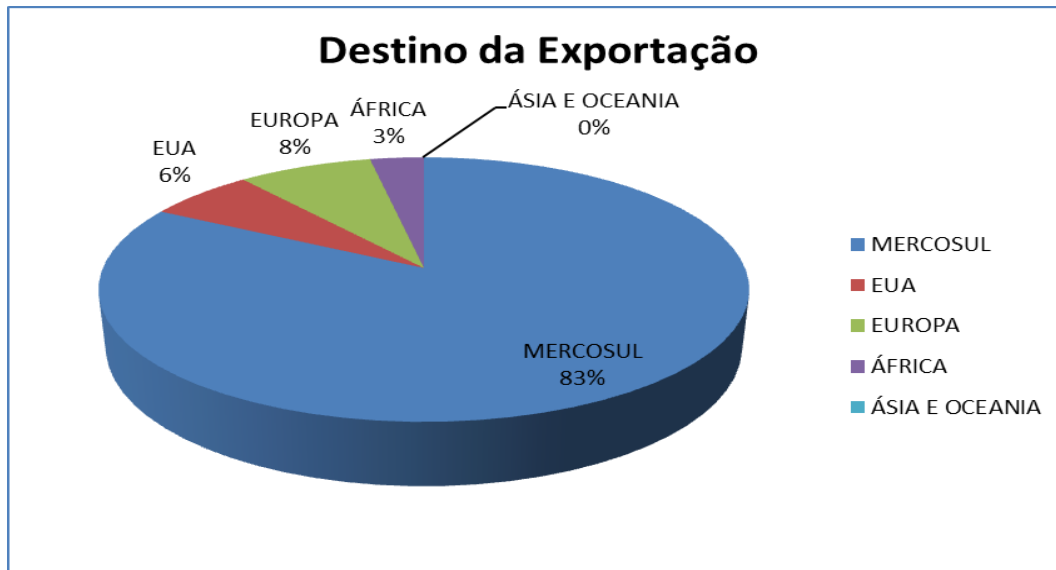
Dos 64 respondentes, 26,6% (n=17) corresponde a microempresas, 56,3% (n=36) é representado por pequenas empresas, 15,6% (n=10) corresponde a médias empresas e apenas 1,6% (n=1) representa grandes empresas. Observa-se, portanto, que o maior grupo é caracterizado por pequenas e microempresas e representando a maior parte da amostra.

A maior parte das empresas analisadas 79,7% (n=51) tem de 1 a 50 funcionários, 12,5% (n=8) de 100 a 150 funcionários e 7,8% (n=5) de empregados de 51 a 99 pessoas. No que diz respeito ao tipo de produto produzido por essas empresas 96,9% (n=62) afirmam produzir calçados para o público feminino e 3,1% (n=2) produzem para outros públicos também.

Com relação ao seu tempo de vida observa-se que, da amostra total, mais da metade 51,6% (n=33) é representada por empresas que têm entre 6 e 10 anos de vida, em segundo lugar se apresentam as empresas com 20 ou mais anos de existência correspondendo a 21,9% (n=14) da amostra total, em seguida observa-se outro grupo que corresponde a 17,2% (n=11) que representa as empresas com 11 a 19 anos de vida e, por fim, 9,4% (n=6) representa as empresas com 1 a 5 anos de vida. Com relação ao tempo de vida das empresas pesquisadas é possível concluir que, das 64 empresas analisadas há preponderância de empresas com 6 a 10 anos de vida.

Com relação ao grau de internacionalização constatou-se que, das 64 empresas entrevistadas, 78,1% (n=50) não internacionalizam seus produtos, 9,4% (n=6) exportam apenas 10% de sua produção, 6,3% (n=4) exportam 5% de toda a sua produção, 3,1% (n=2) exportam 20% de toda a sua produção e 1,6% (n=1) exporta 2% de sua produção total e 1,6% (n=1) exporta apenas 1% de sua produção de calçados. Nota-se que a partir desses dados que a exportação de calçados é baixa quando comparada a produção total das empresas analisadas e que nenhuma dessas empresas exporta totalmente sua produção.

**Figura 4 – Destinação das Exportações**



Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos dados demonstra, que das empresas que exportam parte de sua produção, 82,8% (n=53) as direcionam para o Mercosul e as demais, 7,8% (n=5), 6,3% (n=4) e 3,1% (n=2) exportam respectivamente seus produtos para a Europa, EUA e África. Das empresas entrevistadas, 92,2% (n=59) afirmam não terem produtos específicos para exportação e 7,8% (n=5) afirmam que possuem produtos específicos para esse fim. Com relação ao Planejamento para ampliar as importações para os próximos cinco anos observou-se que 84,4% (n=54) das empresas pesquisadas não possuem plano de ampliação, dessa amostra, apenas 15,6% (n=10) têm planos para ampliação de suas exportações.

Aferiu-se também que 81,3% (n=52) da amostra não exportam e não produz no exterior, já 7,8% (n=5) exporta com base na estrutura do mercado interno com a saída de seus produtos além da fronteira do país, 6,3% (n=4) realizam ou já realizaram exportação por meio de alianças estratégicas com outras empresas estrangeiras compartilhando custos e riscos, 3,1% (n=2) empresas realizaram seus processos de exportação em razão da compra de instalação fabril já em operação no mercado

exterior e, por fim, 1,6% (n=1) realiza exportação por aquisição ou licenciamento dos direitos de fabricação ou para terceiros no mercado exterior.

A tabela 1 apresenta os resultados da análise descritiva dos dados:

**Tabela 1: Análise Descritiva de Dados**

Estatísticas												
	Empresas	Nº Func.	Calç. Fem Outros	Escolar .	Porte	Tempo Vida	Possu i Serv. Com. Ext.	Export. (%)	Destino Export.	Prod. Espec. Export.	Plano Ampl. Export. 5 Anos	Estrat. Interna c.
N Válidos	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00
Desconhec .	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Mediana	32,50	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	,00	1,00	2,00	2,00	1,00
Moda	1,00 <sup>a</sup>	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	,00	1,00	2,00	2,00	1,00
Desvio Padrão	18,62	,69	,18	,81	,70	,94	,38	4,49	,75	,27	,37	1,02
Variância	346,67	,48	,03	,66	,49	,89	,14	20,14	,57	,07	,13	1,04
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	64,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	20,00	4,00	2,00	2,00	5,00
Sumarizado	2080,00	85,00	66,00	219,00	123,00	161,00	75,00	123,00	84,00	123,00	118,00	91,00

Fonte: – Dados da Pesquisa.

A tabela 1 apresentada revela que os pontos dos dados estão próximos da mediana e que os escores aferidos com a amostra são diferentes. De acordo com Field (2009) um desvio padrão igual à zero significa que todos os escores são iguais, o que não ocorre nas respostas obtidas.

Para avaliar as variáveis relacionadas ao processo de internacionalização utilizou-se um instrumento com 65 fatores e uma escala de Likert de 5 pontos (1- Muito Alta; 2 – Alta; 3 – Moderada; 4 – Baixa; 5 – Irrelevante), aplicada à dimensões de “dificuldade” e “importância”. Inicialmente os dados foram tratados e submetidos à análise de seus componentes principais, na busca de identificar o número de componentes significantes produzidos pelos 130 variáveis que compunham a escala utilizada. As análises iniciais revelaram que os dados obtidos na pesquisa não atendiam totalmente aos pressupostos para a realização da análise fatorial. Essa situação foi aferida em decorrência de alguns itens da escala apresentarem escores idênticos indicando que o desvio padrão é igual a 0,00 (Dp = 0,0), pois a média das respostas dos itens P\_19 a P\_29, P\_60 a P\_62, P\_81, P\_83 a P\_93 e P\_124 a P\_126, não

correspondem a uma representação precisa dos dados e não representa aderência a distribuição normal.

Dessa maneira, utilizou-se dos dados dos respondentes para identificar as dificuldades e o grau de importância existente nas empresas do polo. Para cada grupo de fatores realizou-se um levantamento e análise descritiva, conforme segue:

Com o instrumento original de Hair (2005), ajustado para o contexto deste trabalho, foi possível aferir na análise fatorial dos itens restantes, a composição dos construtos da escala e suas respectivas cargas fatoriais. Os itens aferidos representam dois grupos idênticos de construtos tratados nas dimensões de dificuldade e importância. Na dimensão de dificuldade considera-se: crédito (7 itens), legislação (1 item), conjuntura política (5 itens), tecnologia (2 itens), fornecedores (7 itens), concorrência (7 itens), consumidor (8 itens), desvantagem em ser estrangeira (6 itens) e dificuldade em ser entrante (8 itens). Já na dimensão de importância elege-se: crédito (5 itens), legislação (2 itens), conjuntura política (5 itens), tecnologia (2 itens), fornecedores (7 itens), concorrência (7 itens), consumidor (8 itens), desvantagem em ser estrangeira (6 itens) e dificuldade em ser entrante (8 itens).

No procedimento realizado com as diferentes dimensões buscou-se verificar se as variáveis independentes: perfil da empresa; fatores propulsores à internacionalização; fatores restritivos à internacionalização e organização em Cluster, afetavam as variáveis dependentes: comportamento de internacionalização; fatores pré-internacionalização e fatores de internacionalização e, em que grau essa situação ocorria.



## 3.6 – Resultados da Pesquisa

**Tabela 2 – Fator Crédito no Processo de Internacionalização**

	Dificuldade					Média	Importância					Média	Dificuldade x Importância
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante		Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante		
<b>3A - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização</b>													
<b>Crédito</b>	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
Crédito - Acesso e obtenção.	17%	83%	0	0	0	4,2	8%	6%	86%	0	0	3,2	3,7
Disponibilidade de crédito.	0%	45%	55%	0	0	3,5	83%	17%	0	0	0	4,8	4,1
Disponibilidade de crédito no Brasil.	0%	83%	17%	0	0	3,8	0	17%	83%	0	0	3,2	3,5
Processo para obtenção de crédito: Burocrático.	92%	5%	3%	0	0	4,9	0	100%	0	0	0	4,0	4,4
Burocracia no Brasil: necessidade de comprovação de documentos que gera morosidade.	95%	3%	2%	0	0	4,9	0	17%	83%	0	0	3,2	4,1
Demora na liberação do crédito: tempo necessário para liberação do crédito.	83%	17%	0	0	0	4,8	0	0	100%	0	0	3,0	3,9
<b>Total de Crédito</b>	48%	39%	13%	0	0	4,4	15%	26%	59%	0	0	3,6	4,0

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

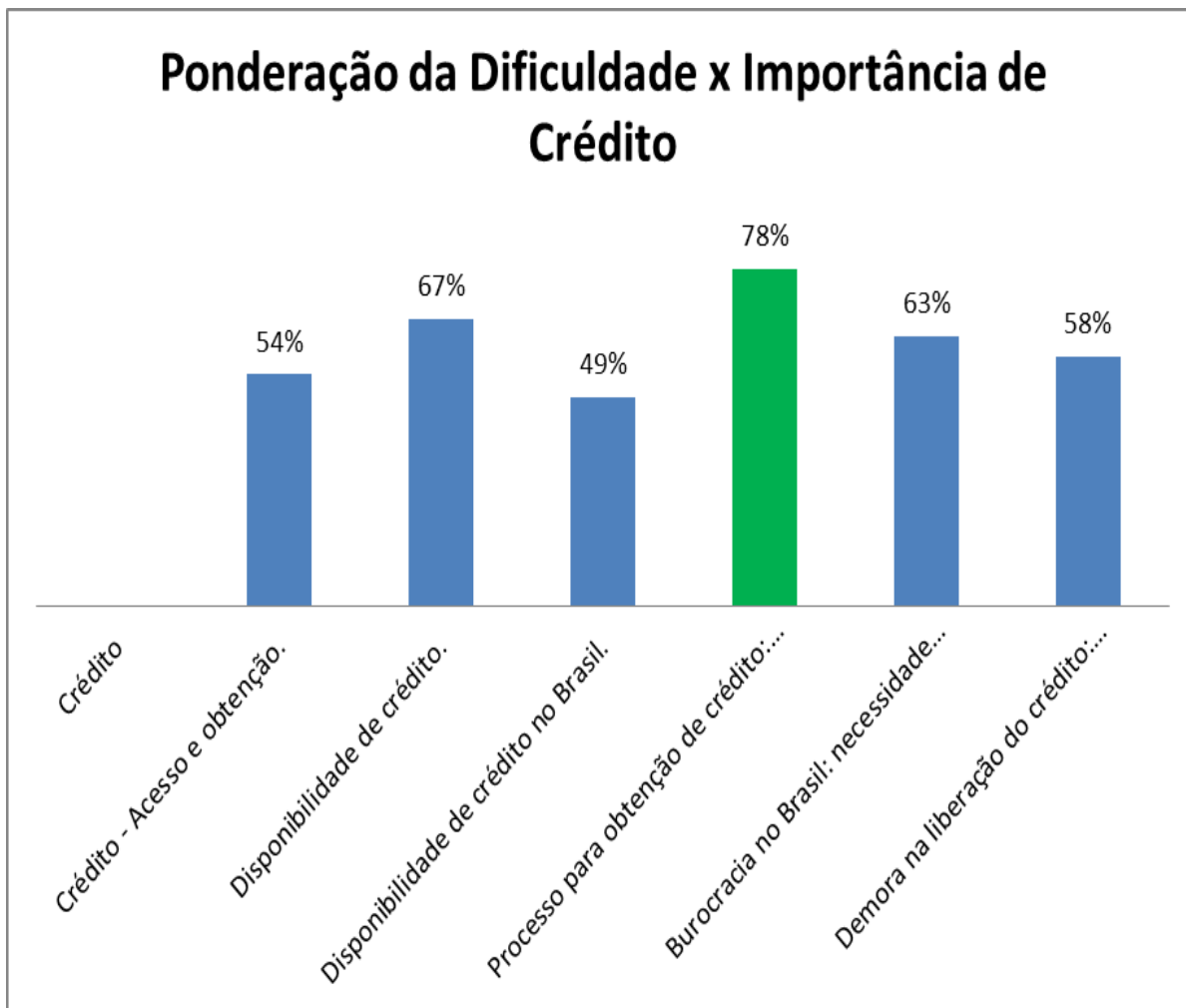
A tabela 2 apresenta o grau de dificuldade e importância respondido pelas empresas pesquisadas em relação aos fatores relevantes no processo de internacionalização. Verifica-se a partir dos dados obtidos pelas respostas do questionário e analisando a variável crédito, que o fator relevante de dificuldade no processo de internacionalização é a burocracia no Brasil, ou seja, a necessidade de comprovação de documentos, o que gera morosidade no processo. Este fator equivale a uma intensidade média das respostas na ordem de 4,9, seguido pela comprovação de documentos, correspondente a uma intensidade média também de 4,9. Esta média foi calculada multiplicando a quantidade de respondentes pelo “peso” de cada dificuldade, ou seja, considerou-se como dificuldade muito alta o peso 5, dificuldade alta o peso 4, dificuldade moderada o peso 3, dificuldade baixa o peso 2 e dificuldade Irrelevante peso

1. Este cálculo possibilitou identificar qual dos componentes de crédito tem mais dificuldade.

Em relação à importância, a disponibilidade de crédito foi considerada como fator mais importante, representada por um índice médio de 4,8, seguido do processo burocrático para obtenção de crédito representado por um índice médio de importância 4,0. Esta média foi calculada multiplicando a quantidade de respondentes pelo “peso” de cada importância, ou seja, considerou-se como importância muito alta o peso 5, Importância alta o peso 4, Importância moderada o peso 3, importância baixa o peso 2 e importância Irrelevante peso 1. Este cálculo possibilitou identificar qual dos componentes de crédito tem mais importância pelas empresas produtoras no polo calçadista de Jaú.

Quando da realização da ponderação dificuldade em relação à importância, o fator de destaque é o processo burocrático para obtenção de crédito, representado por um índice de 4,4. O índice médio de dificuldade em comparação ao índice médio de importância foi calculado considerando-se as médias dos dois resultados. O fator de menor relevância, quando analisado a ponderação da dificuldade em relação à importância, foi identificado como a disponibilidade de crédito no Brasil, representado por um índice de 3,5.

Figura 5 – Ponderação da Dificuldade x Importância de Crédito



Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

**Tabela 3 – Fator Mão de Obra Especializada no Processo de Internacionalização**

	Dificuldade					Importância					Dificuldade x Importância		
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa		Irrelevante	Média
<b>3A - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização</b>													
<b>Mão de Obra Especializada</b>	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
Coordenador de logística: pessoa capacitada e especializada em realizar a coordenação.	0%	5%	95%	0%	0%	3,1	13%	14%	27%	25%	22%	2,7	2,9
Disponibilidade de profissionais com domínio da língua estrangeira.	55%	0%	45%	0%	0%	4,1	0%	53%	31%	16%	0%	3,4	3,7
Coordenador de exportação.	38%	0%	63%	0%	0%	3,8	16%	20%	34%	30%	0%	3,2	3,5
Pesquisas de mercado: empresas especializadas em fazer pesquisas de mercado.	0%	6%	94%	0%	0%	3,1	3%	39%	8%	19%	0%	2,3	2,7
Terceirização: contratação de consultoria especializada.	0%	22%	78%	0%	0%	3,2	19%	36%	39%	6%	0%	3,7	3,5
Desenvolvedores de produtos que atendam demanda externa.	23%	28%	48%	0%	0%	3,7	86%	8%	5%	2%	0%	4,8	4,3
<b>Total de Mão de Obra</b>	19%	10%	71%	0%	0%	3,5	23%	28%	24%	16%	4%	3,4	3,4

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

Os dados obtidos pelas respostas do questionário a partir da variável internacionalização verificou-se que o fator relevante de dificuldade no processo de internacionalização é a disponibilidade de profissionais com domínio da língua estrangeira, representado por um índice médio de 4,1. Em relação à importância, identificou-se que desenvolvedores de produtos que atendam a demanda externa é o componente mais importante representado por um índice de 4,8 do total dos respondentes. Quando da realização da ponderação dificuldade x importância, o fator de destaque ainda prevalece os desenvolvedores de produtos que atendam a demanda externa com um índice médio de 4,3.

**Tabela 4 – Fator Legislação no Processo de Internacionalização**

	Dificuldade					Importância					Dificuldade x Importância		
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa		Irrelevante	Média
<b>3A - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização</b>													
<b>Legislação</b>	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
Direito empresarial - forma jurídica de estabelecer a empresa, elementos de constituição, formação social.						3,6						4,4	4,0
	39%	11%	31%	9%	9%		55%	31%	11%	3%	0%		
Direito do trabalho - forma de contratação, direitos trabalhistas a ser observados, regime contratual.						2,4						4,6	3,5
	8%	11%	23%	31%	27%		64%	30%	6%	0%	0%		
Direito do consumidor - direitos que envolvem a relação de consumo, prazos, garantia, segurança etc.						2,5						4,7	3,6
	6%	13%	31%	23%	27%		63%	36%	2%	0%	0%		
Diferenças na legislação tributária - impostos de importação, exportação, entre outros.						4,1						4,1	4,1
	44%	23%	31%	2%	0%		55%	0%	45%	0%	0%		
Legislação aduaneira - regras da aduana, fiscalização física e documental do produto.						4,1						4,0	4,1
	55%	0%	45%	0%	0%		47%	8%	45%	0%	0%		
<b>Total de Legislação</b>	30%	12%	33%	13%	13%	3,4	57%	21%	22%	1%	0%	4,4	3,9

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

Quando levado em consideração a legislação constatou-se como fatores mais relevantes no processo de internacionalização a diferença na legislação tributária e a legislação aduaneira, representadas respectivamente por um índice médio de 4,1. As regras e direitos trabalhistas representou o fator de menor dificuldade. Em relação à importância, os fatores forma de contratação, direitos trabalhistas e direitos do consumidor representaram um índice médio de 4,6 e 4,7 respectivamente. As Diferenças na legislação tributária e a legislação aduaneira foram os componentes mais relevantes quando considerado dificuldade em relação à importância de crédito.

Tabela 5 – Fator Conjuntura no Processo de Internacionalização

	Dificuldade					Importância					Dificuldade x Importância		
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa		Irrelevante	Média
<b>3A - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização</b>													
<b>Conjuntura</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Instabilidade política: troca de governo, modificação na política, perda de confiança nos governantes.	55%	30%	16%	0%	0%	4,4	52%	28%	16%	3%	3%	4,3	4,4
Instabilidade com relação à moeda estrangeira: relações do Banco Central do país, política monetária e regime cambial.	47%	39%	14%	0%	0%	4,3	50%	27%	16%	3%	5%	4,2	4,3
Instabilidade com relação ao dólar: oscilação da moeda que pode influenciar na negociação e nos ganhos da empresa.	70%	22%	6%	2%	0%	4,6	63%	25%	13%	0%	0%	4,5	4,6
Dependência das exportações: meio de entrada na economia internacional mais utilizado.	63%	31%	6%	0%	0%	4,6	55%	23%	13%	3%	6%	4,2	4,4
Concorrência externa: desafios de superar a qualidade e o preço dos produtos e serviços externos.	78%	16%	6%	0%	0%	4,7	52%	19%	8%	11%	11%	3,9	4,3
<b>Total de Conjuntura</b>	63%	28%	10%	0%	0%	4,6	54%	24%	13%	4%	5%	4,2	4,4

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

Pode-se mencionar que de forma geral, a conjuntura econômica e política representam fatores de elevada dificuldade e são considerados de grande importância. Fatores como concorrência externa, instabilidade cambial e dependências das exportações representam os componentes de maior dificuldade representados por um índice de 4,7, 4,6 e 4,6 respectivamente. No que diz respeito à importância, verifica-se que a instabilidade cambial é o componente de maior representatividade com um índice de 4,5. Na comparação da dificuldade x importância média em relação a conjuntura

política e econômica, observa-se que o componente de maior representatividade é a instabilidade cambial, representado por um índice de 4,6.

**Tabela 6 – Fator Tecnologia no Processo de Internacionalização**

3A - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização	Dificuldade					Média	Importância					Dificuldade x Importância	
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrrelevante		Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrrelevante		Média
<b>Tecnologia</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Necessidade de investimento em tecnologia em maquinários e equipamentos.	55%	0%	45%	0%	0%	4,1	55%	6%	39%	0%	0%	4,2	4,13
Investimento em Segurança da Informação: Investimentos maciços na segurança dos dados e das redes para proteção dos arquivos e dados.	52%	3%	45%	0%	0%	4,1	47%	6%	47%	0%	0%	4,0	4,035
<b>Total de Tecnologia</b>	53%	2%	45%	0%	0%	<b>4,1</b>	51%	6%	43%	0%	0%	<b>4,1</b>	<b>4,08</b>

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

A necessidade de investimento em tecnologia e segurança da informação foi considerada fatores de dificuldade e de importância com um índice médio ponderado na ordem de 4,1, ou seja, ao mesmo tempo em que os produtores de calçados sentem dificuldade para investir, consideram a tecnologia como fator muito importante, representado por um índice de 4,2.

Tabela 7 – Fator Fornecedores no Processo de Internacionalização

3A - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização	Dificuldade						Importância						Dificuldade x Importância
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	
<b>Fornecedores</b>	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
Fornecimento de matéria-prima	55%	0%	45%	0%	0%	4,1	55%	6%	39%	0%	0%	4,2	4,1
Horários diferentes de distribuição e fornecimentos	52%	3%	45%	0%	0%	4,1	47%	6%	47%	0%	0%	4,0	4,0
Prazos: Pagamentos à vista ou prazos menores para pagamentos	55%	28%	8%	5%	5%	4,3	53%	25%	2%	13%	8%	4,1	4,2
Matéria prima: escassez ou falta de produtos no mercado.	45%	17%	8%	19%	11%	3,7	47%	31%	6%	16%	0%	4,1	3,9
Alto custo de matéria prima: preços mais elevados de matérias primas, e partes e peças para produção.	44%	23%	9%	13%	11%	3,8	50%	13%	6%	19%	13%	3,7	3,7
Falta de eficiência logística: Atrasos e problemas na logística e diferenças no estilo de prestação de serviços.	42%	28%	11%	16%	3%	3,9	48%	36%	6%	9%	0%	4,2	4,1
Alto custo da logística terceirizado: Serviços especializados são mais caros e necessitam de acompanhamento e monitoramento.	45%	34%	13%	8%	0%	4,2	52%	19%	20%	9%	0%	4,1	4,2
<b>Total Fornecedores</b>	48%	19%	20%	8%	4%	4,0	50%	19%	18%	9%	3%	4,0	4,0

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

Os respondentes da pesquisa consideraram uma dificuldade elevada no relacionamento com os fornecedores nos componentes prazos de pagamento e alto custo logístico, representados por um índice médio de 4,3 e 4,2 respectivamente. Por outro lado, os fatores como fornecimento de matéria prima, e falta de eficiência logística foram considerados importantes, com índice médio na ordem de 4,2 para os dois fatores.



Tabela 8 – Fator Concorrência no Processo de Internacionalização

3B - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização	Dificuldade					Importância					Dificuldade x Importância		
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrrelevante	Média	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa		Irrrelevante	Média
<b>Concorrência</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Estruturas industriais: localizações estratégicas, estruturas adequadas para atendimentos da demanda exigente.	91%	2%	0%	0%	0%	4,6	78%	6%	9%	6%	0%	4,5	4,6
Concorrentes bem instalados e estruturados: boas condições das estruturas e ambientes de trabalho com máquinas de alta produtividade.	70%	16%	14%	0%	0%	4,6	66%	6%	6%	19%	3%	4,1	4,3
Experiência local e curva de aprendizagem já conhecidos	78%	22%	0%	0%	0%	4,8	69%	11%	16%	2%	3%	4,4	4,6
Empresas que detém o conhecimento de seus clientes: saber o que o cliente quer, o que precisa e o que gosta para realizar um atendimento que satisfaça a necessidade dos clientes e supere suas expectativas.	39%	33%	19%	6%	3%	4,0	31%	9%	31%	19%	9%	3,3	3,7
Empresas que detém a qualidade do produto e serviços: Produtos com selos de qualidade e Certificações Internacionais de Qualidade, como a ISO 9001, e Sustentabilidade, Gestão Ambiental como a Certificação da ISO 14000 (Gestão Ambiental).	38%	33%	17%	6%	6%	3,9	34%	20%	17%	20%	8%	3,5	3,7
Barreira de entrada de produtos: favorecimento aos produtos internos.	53%	31%	16%	0%	0%	4,4	34%	20%	23%	16%	6%	3,6	4,0
Concorrência desleal: Dumping. Práticas desleais de mercado com produtos com preços a baixo do mercado e qualidade duvidosa.	80%	16%	5%	0%	0%	9,5	75%	9%	6%	0%	0%	94%	0,89
<b>Total Concorrência</b>	64%	22%	10%	2%	1%	8,8	55%	13%	16%	12%	4%	81%	0,71

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

Na análise dos fatores relacionados à concorrência verificou-se que há um grau de dificuldade muito elevado representado pelo índice de 4,8 relacionado à experiência local e curva de aprendizagem já conhecidos. No que tange a importância, verificou-se também destaque ao componente estruturas industriais: localizações estratégicas, estruturas adequadas para atendimento da demanda exigente, representado pelo índice 4,5. Na comparação da dificuldade e importância, identifica-se

o índice de 4,6 tanto para estruturas industriais: localizações estratégicas, estruturas estratégicas, estruturas adequadas para atendimento da demanda exigente quanto para experiência local e curva de aprendizagem já conhecidos.

**Tabela 9 – Fator Mercado Consumidor no Processo de Internacionalização**

3B - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização	Dificuldade					Média	Importância					Dificuldade x Importância	
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrrelevante		Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrrelevante		Média
<b>Mercado Consumidor</b>	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
Grupo étnico e racial - Fatores morfológicos, como cor de pele, constituição física, estatura, etc.	25%	23%	39%	13%	0%	3,6	16%	20%	44%	19%	2%	3,3	3,5
Faixa etária: Idade do público alvo	47%	44%	9%	0%	0%	4,4	44%	42%	14%	0%	0%	4,3	4,3
Sexo: Verificar o sexo do público alvo, masculino ou feminino.	78%	16%	6%	0%	0%	4,7	86%	13%	2%	0%	0%	4,9	4,8
Nível de instrução: Grau de formação do público alvo	47%	41%	13%	0%	0%	4,4	47%	42%	11%	0%	0%	4,4	4,4
Localização geográfica: Área de atuação do serviço ou produto.	31%	42%	23%	3%	0%	4,0	28%	45%	27%	3%	0%	4,1	4,0
Estilo de vida: Modo de vida do pulico alvo.	41%	42%	17%	0%	0%	4,2	55%	41%	5%	0%	0%	4,5	4,4
Nível e distribuição de renda:	50%	44%	6%	0%	0%	4,4	56%	36%	6%	0%	0%	4,4	4,4
Aceitabilidade do produto: Teste de preferência, grau de aceitação do público com relação ao produto consumido, se o produto conseguiu satisfazer suas necessidades.	48%	42%	9%	0%	0%	4,4	55%	45%	0%	0%	0%	4,6	4,5
Mercado concentrado: Mercado cuja centralização é em uma espécie de produto.	44%	39%	17%	0%	0%	4,3	0%	16%	47%	23%	14%	2,7	3,5
Demanda sazonal: Dependências das estações ou época do ano.	53%	31%	16%	0%	0%	4,4	47%	39%	14%	0%	0%	4,3	4,4
Inadimplência: ausência da quitação, falta de pagamento.	36%	33%	31%	0%	0%	4,1	30%	39%	31%	0%	0%	4,0	4,0
<b>Total Mercado Consumidor</b>	46%	36%	16%	2%	0%	4,3	47%	34%	15%	3%	0%	4,2	4,2

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

O fator de destaque verificado na variável mercado consumidor foi o público alvo, ou seja, a definição do público alvo se feminino ou masculino, detém maior dificuldade para identificar suas necessidades, representado por um índice médio de 4,7, O público

alvo é considerado como fator de maior importância, com um índice médio ponderada de 4,9. Na relação dificuldade x importância também o componente definição do sexo para definir o público alvo foi quem obteve a maior representatividade, na ordem de 4,8.

**Tabela 10 – Fator ser estrangeiro no Processo de Internacionalização**

3B - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização	Dificuldade					M é d i a	Importância					Dificulda de x Importân cia	
	Mu ito Alta	Alta	Mo der ada	B ai xa	Irrel evante		Mui to Alta	Alta	Mo der ada	Bai xa	Irrel evante		M é d i a
<b>Desvantagem de ser estrangeiro</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Língua - língua diferente do país de origem	92%	0%	8%	0%	0%	4,8	63%	16%	8%	14%	0%	4,3	4,6
Desconhecimento mercado - mercado diferente do mercado doméstico.	86%	8%	6%	0%	0%	4,8	80%	8%	6%	3%	3%	4,6	4,7
Desconhecimento da cultura - cultura diferenciada do país de origem.	63%	16%	16%	6%	0%	4,4	59%	16%	16%	6%	3%	4,2	4,3
Desconhecimento do contexto de mercado - realidade de mercado diferente da conhecida pela empresa	86%	14%	0%	0%	0%	4,9	70%	14%	8%	6%	2%	4,4	4,7
Distancia psíquica - diferenciação física, geográfica, administrativas e econômicas.	94%	6%	0%	0%	0%	4,9	69%	6%	9%	6%	9%	4,2	4,6
Custo de ser estrangeiro - custo da aprendizagem internacional	92%	6%	2%	0%	0%	4,9	78%	6%	16%	0%	0%	4,6	4,8
<b>Total Desvantagem de ser estrangeiro</b>	<b>85%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>4,7</b>	<b>70%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

De modo geral, foi considerado pelos respondentes que ser estrangeiro oferece uma desvantagem na questão de internacionalização das empresas, representado por um índice médio 4,9 nos componentes desconhecimento do contexto de mercado, distância psíquica e custo da aprendizagem internacional. A importância dada ao fator de desvantagem de ser estrangeiro e desconhecimento do mercado foram tidos como mais importantes com índices de 4,6. Na verificação da dificuldade em relação a importância, o componente custo de ser estrangeiro apresentou o maior destaque na ordem de 4,8.

**Tabela 11 – Fator recém chegado ao Mercado no Processo de Internacionalização**

3B - Fatores relevantes no Processo de Internacionalização	Dificuldade						Importância						Dificuldade x Importância
	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	Muito Alta	Alta	Moderada	Baixa	Irrelevante	Média	
<b>Desvantagem do Recém Chegado</b>	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
Custos de ser nova no mercado: a empresa se defronta com os custos de ser nova no mercado	92%	0%	8%	0%	0%	4,8	63%	16%	8%	14%	0%	4,3	4,6
Instalação no local: localização no novo território, terreno, área, custos diversos de instalações.	86%	8%	6%	0%	0%	4,8	80%	8%	6%	3%	3%	4,6	4,7
Encontrar e recrutar pessoas e gerentes	63%	16%	16%	6%	0%	4,4	59%	16%	16%	6%	3%	4,2	4,3
Negociar com fornecedores: dificuldades de encontra-los e estabelecer um vínculo.	77%	14%	8%	2%	0%	4,7	70%	14%	8%	6%	2%	4,4	4,6
Adquirir acesso aos canais de distribuição	81%	6%	13%	0%	0%	4,7	69%	6%	9%	6%	9%	4,2	4,4
Formar a base de clientes: encontrar e fidelizar clientes	73%	25%	2%	0%	0%	4,7	63%	22%	16%	0%	0%	4,5	4,6
Enquadrar-se no esquema regulatório e legal	75%	16%	8%	2%	0%	4,7	73%	9%	6%	6%	5%	4,4	4,5
Operação Greenfield: iniciar a operação a partir "do zero".	73%	25%	2%	0%	0%	4,7	63%	22%	16%	0%	0%	4,5	4,6
<b>Total de Desvantagem do Recém Chegado</b>	78%	14%	8%	1%	0%	4,7	67%	14%	11%	5%	3%	4,4	4,5

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário aplicado

Fato de ser recém-chegado ao mercado foi considerado como uma desvantagem e fator de dificuldade representado por um índice de por 4,8. Para os pesquisados, com um grau de importância médio ponderado de 4,6, foi considerado o componente de instalação no local. Merece destaque os custos de ser nova no mercado e custos de instalação, quando compara a média dos índices de dificuldade com importância, representados pelo índice de 4,7 e 4,6 respectivamente.

As análises preliminares apontaram que embora se trate de um grande polo industrial poucas são as empresas que utilizam estratégias de internacionalização e que o polo de Jaú está mais direcionado para o mercado interno.

Inicialmente buscou-se analisar os dados categóricos da amostra a fim de caracterizá-los de acordo com as particularidades dos respondentes. A partir da organização e análise descritiva dos dados foi possível observar a distribuição da frequência de cada uma das variáveis e componentes tratados.

A tabela 12 apresenta de forma sumária os resultados dos fatores relevantes no processo de internacionalização, representados pelos graus de dificuldade e importância.

**Tabela 12 – Fatores Relevantes no Processo de Internacionalização**

<b>Fatores Relevantes no Processo de Internacionalização</b>	<b>Dificuldade</b>	<b>Importância</b>	<b>Dificuldade x Importância</b>
<b>Desvantagem de ser estrangeiro</b>	<b>4,74</b>	<b>4,39</b>	<b>4,57</b>
<b>Desvantagem do Recém Chegado</b>	<b>4,72</b>	<b>4,37</b>	<b>4,55</b>
<b>Conjuntura</b>	<b>4,57</b>	<b>4,18</b>	<b>4,38</b>
<b>Mercado Consumidor</b>	<b>4,26</b>	<b>4,22</b>	<b>4,24</b>
<b>Concorrência</b>	<b>4,37</b>	<b>3,91</b>	<b>4,14</b>
<b>Tecnologia</b>	<b>4,08</b>	<b>4,08</b>	<b>4,08</b>
<b>Fornecedores</b>	<b>3,96</b>	<b>4,01</b>	3,99
<b>Crédito</b>	4,35	3,56	3,96
<b>Legislação</b>	<b>3,36</b>	<b>4,37</b>	<b>3,87</b>
<b>Mão de Obra</b>	3,48	3,35	3,42

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

De forma Geral, a partir das respostas obtidas pelos respondentes foi possível identificar que o fator de ser estrangeiro e ser recém-chegado ao mercado de calçados representam como os componentes mais relevantes no processo de

internacionalização, tanto na questão de dificuldades quanto no quesito de importância. O componente conjuntura econômica e política também é considerado como um dos fatores primordiais que dificultam o processo de internacionalização como também é considerado como fator de importância pelos produtores. A legislação e a disponibilidade de mão de obra são os componentes que menos incomodam os produtores quando relacionados com os outros fatores.

Estas identificações foram possíveis de se realizar a partir dos indicadores de índice médio realizado nas tabelas 2 à 12.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observou-se que as empresas pesquisadas ainda não possuem envolvimento com a atividade exportadora. Essa situação reflete no processo de internacionalização das empresas que apresenta características de um processo reativo e contingencial, no qual a empresa influencia pouco o ambiente na busca por recursos. Isto se justifica pelas especificidades organizacionais da pequena empresa: baixo nível de amadurecimento, ausência de planejamento formal, estratégia intuitiva e pouco formalizada e pelas especificidades individuais: propensão a riscos pequenos e calculados.

O processo de aprendizagem é pouco desenvolvido e a empresa tende a indicar como obstáculos para exportação aspectos do macroambiente organizacional, ao mesmo tempo em que desconhece as políticas de promoção para exportações brasileiras, mesmo as de caráter não setorial, como os incentivos fiscais. Esse desconhecimento do ambiente também reflete especificidades organizacionais da pequena empresa: situação extra organizacional incontrolável e fraqueza em relação ao mercado.

Em relação aos obstáculos internos, ficaram evidentes dificuldades relacionadas com a falta de recursos e também gestão das empresas na área de marketing. A falta de pessoal interno capacitado para a realização de atividades relacionadas com a exportação não foi considerada como um dos itens mais relevantes, mas o desconhecimento do mercado externo reflete a baixa profissionalização que as pequenas empresas exportadoras ainda enfrentam. Esses obstáculos também podem ser diretamente relacionados com as especificidades das pequenas empresas, sendo organizacionais: escassez de recursos e fraca especialização, além de aspectos relativos a tomada de decisão e especificidades individuais.

De forma Geral, a partir das respostas obtidas pelos respondentes foi possível identificar que o fator de ser estrangeiro e ser recém-chegado ao mercado de calçados representam como os componentes mais relevantes no processo de internacionalização, tanto na questão de dificuldades quanto no quesito de importância. O componente conjuntura econômica e política também foi considerado como um dos fatores primordiais que dificultam o processo de internacionalização como também é

considerado como fator de importância pelos produtores. A legislação e a disponibilidade de mão de obra são os componentes que menos incomodam os produtores quando relacionados com os outros fatores.

A diferença na legislação tributária e a legislação aduaneira são considerados fatores de grande dificuldade para as empresas, uma vez que observa-se no Brasil uma carga tributária mais elevada que a maioria dos países.

A pesquisa identificou uma dificuldade elevada no relacionamento com os fornecedores. Por outro lado, os fatores como fornecimento de matéria prima, logística, falta de eficiência dentre outros são considerados importantes. A necessidade de possuir uma estrutura industrial suficiente e adequada, dificulta manter-se frente a concorrência, principalmente pela necessidade de experiência no segmento.

Com a realização da presente pesquisa, pode-se identificar que existe um baixo estágio de internacionalização das indústrias calçadistas do polo de Jaú ocasionados pelos seguintes fatores, classificados pela ordem de dificuldades e importância:

- 1 - Ser estrangeiro e participar do processo produtivo interno;
- 2 – Ser entrante na indústria calçadista do pólo;
- 3 – Oscilação constante na conjuntura política e econômica do País;
- 4 – Deficiência na definição do público alvo, ou seja, definir o direcionamento da produção ao público feminino ou masculino;
- 5 – Existência de muitos concorrentes no mercado calçadista.
- 6 – Falta de investimento em Tecnologias mais avançadas destinada ao parque produtivo;
- 7 – Credibilidade e Integração com os Fornecedores;
- 8 – Obtenção de Crédito;
- 9 – Legislação trabalhista;
- 10 - Disponibilidade de Mão de Obra.

Em relação ao problema de pesquisa constatou-se que o estágio de internacionalização das empresas fabricantes do Polo Calçadista de Jaú, considerando o período de 2004 a 2012 ainda é incipiente, restringindo aos níveis 0 e 1 da escala



adotada, ou seja, as empresas não estão preparadas para a internacionalização, utilizando minimamente a exportação como estratégia.

Quanto ao objetivo geral, considerando os estágios mínimos identificados, verificou-se que a falta de cooperação, o baixo nível de amadurecimento, a ausência de planejamento formal e a falta de estratégia intuitiva justificam o estágio desfavorável à internacionalização.

A presente dissertação não teve como pretensão esgotar o tema proposto, abrindo novos horizontes a continuidade da pesquisa principalmente no que tange a questão de internacionalização de empresas sobre a vertente de Arranjos Produtivos Locais, Cooperação e Clusters, fatores e estratégias fundamentais para a manutenção no segmento, haja vista a necessidade global imposta pelo mercado.

## 5. REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, UIC - UNIDADE DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL. **Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados, Período de 1990 a 2009: Evolução das exportações brasileiras de calçados ano a ano e os principais países de destino**, 2010.

**ABICALÇADOS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS**, Relatório setorial 2012. Disponível em: <<http://www2.exclusivo.com.br/61633/Abical%C3%A7ados-apresenta-relat%C3%setorial-2012>> Acesso em: 12 março 2014.

**ABICALÇADOS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS**. 18º Seminário Nacional da Indústria de Calçados: **Construção de marca é o tema de seminário da Abicalçados**. 2014

ALMEIDA, André. **A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade**. Internacionalização de empresas brasileiras – Perspectivas e Riscos, Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

APEX. Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>. Acesso em: 15 janeiro 2014.

ANDERSEN, Poul Houman; CHRISTENSEN, Poul Rind. **Den globale arbejdsdeling**. Capítulo 3. Dansk Industri, Kobenhavn Danmark, 2005. 43-53 p.

ANDERSON, Patrícia. **Barreiras não tarifárias às exportações brasileiras no Mercosul: o caso de calçados**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Resenha Estatística**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 26 junho 2013.

ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori, VILLELA, Lamounier Erthal, FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. **III Encontro de Estudos em Estratégias** São Paulo, 2007.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Competitividade da cadeia de couro e calçados. Relatório para o **Fórum da competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados**. Brasília: MDIC/PENSA, 2002. Disponível em:

<<http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/Van/Couro/estudopensaccouroForumCompetitividadeCouroCalcado.pdf>>. Acesso em: 15 janeiro 2014.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BARLETT, Christopher A.; GOSHAL, Sumantra **Transnational Management**, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO – **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/onhecimento/bnset/set3104.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/onhecimento/bnset/set3104.pdf)> Acesso em 12 agosto 2013.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark **Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach**. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v 29. 1998.

CALVO, Jose. L. **Testing Gibrat's law for small, young and innovating firms**. Small Business Economics, v. 26, 2006. 117-123 p.

CASSIOLATO, José E.; SZAPIRO, Mariana. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: **Pequena empresa – cooperação e desenvolvimento local**. LASTRES, Helena M. M; Cassiolato, José. E.; Maciel, Maria Lúcia (Org.). Rio de Janeiro: Relume Dumará, Capítulo 2. 2003.

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

CAVUSGIL, S. Temer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **International business: strategy, management, and the new realities**. Pearson Prentice Hall, 2010.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHINTAKANANDA, Asda; YORK, Anne. S.; O'NEIL, Holbert M.; PENG, Mike. W. Structuring dyadic relationships between export producers and intermediaries. **European Journal of International Management**, v. 3, n.3, 2009. 302-327 p.

CHUDNOVSKY, Daniel; LÓPEZ, Andr ez. **A third wave of FDI from developing countries**: Latin America TNCs in the 1990s. Transnational Corporations, v. 9, n. 2, 2000. 31-73 p.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, 1937. 386-405 p.

CONSONI, Camila Balbela. Processo de Internacionalização: um estudo em empresas do setor avícola gaúcho. 2009. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <[http://tede.pucrs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2354](http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2354)>. Acesso em: 22 fevereiro 2014.

CONTADOR JÚNIOR, Osvaldo. **Tecnologia e proteção ambiental nas indústrias de couro e calçados na Região de Jaú (SP)** – Araraquara, SP., Dissertação, Centro Universitário de Araraquara, 2004.

CORRÊA, Abidack. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. BNDES Setorial, set. 2001. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade 180 sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1404.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/Industria%20calçadista%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20fortalecimento%20da%20competitividade%20180%20sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1404.pdf)>. Acesso em: 14 dez 2013.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL ANSARY, Addel **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. São Paulo: Bookman, 2002.

CYRINO, Álvaro Bruno; PENIDO, Erika; TANURE, Betania. Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. **Caderno de Ideias**; Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.

DALMORO, Marlon. Fatores inerentes ao processo de internacionalização influenciadores da orientação para mercado externo e performance exportadora. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 11, n. 2, 2007. 41-52 p.

DIB, Luis Antonio da R. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**, 2008. 352 p.

DUNNING, John. H. Explaining changing patterns of international production: in Defense of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, v. 41, n. 4, nov 1979. 269-295 p.

FERREIRA, Gerson F. **O Processo Estratégico de Internacionalização da Gerdau**. 2007. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/dissertacoes/DISSERTACaO%20GERSON%20FREITAS%20FERREIRA.pdf>>. Acesso em: 8 julho 2013.

FLEURY, Paulo Fernando; MEIRA, Rivanda A.; SCHMIDT, Angela M.R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas nas gerenciais nas empresas brasileiras de manufaturados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, 1981. 7-13 p.

FLEURY, Afonso. e FLEURY, Maria T. Leme. **Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers**. In: Fleury, A. e Fleury, M. T. L. (Orgs.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, 2002. 152-194 p.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; AZEVEDO, Paulo F. de. Estratégia Das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo Ambiente Competitivo: Análise de Três Casos. **Revista Gestão e Produção**, v. 10, n.3, São Paulo, SP: dez, 2003. 251-265 p.

FRANCISCHINI, Andresa. S. N. **Tecnologia e Trajetória de Internacionalização Precoce na Indústria**. 197p. Tese (Doutorado Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2009.

GARCIA, Renato. As economias externas como fonte de vantagens competitivas dos produtores em aglomerações de empresas. In: **Encontro nacional de economia política**, 7., 2002, Curitiba. Conferências. Curitiba, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. Semiglobalization and International Business Strategy. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.2, mar 2003. 138-152 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRANITSKY, Jossie G. Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case, **International Marketing Review**, v. 6, n.5, 1978. 50-65 p.

GAUR, Ajai. S.; KUMAR, Vikas, SARATHY, Ravi. Liability of foreignness and internationalization of emerging market firms. In Asmussen, C., Devinney, T. M., Pedersen, T.; Tihanyi, L. **Advances in International Management – Dynamics of globalization: location-specific advantages or liabilities of foreignness?**, New York, NY: Emerald, v.24, 2011.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina R.; ROCHA, Erico. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. BNDES Setorial, 31. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. 147-184 p.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 36 - 40 p.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O Processo de Internacionalização da firma segundo a escola nórdica. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, 2003. 109-124 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. South-Western College Publishing, 2001.

HYMER, Stephen Herbert. **The International Operations of National Firms: a Study of Direct Investment**. PhD thesis, MIT, 1960.

HYMER, Stephen Herbert. **Empresas multinacionais: A internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1978. 118 p.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Spring, v.8, 1977. 23-32 p.

KHAMBATA, Dara; AJAMI, Riad A. **International Business: theory and practice**. MacMillan Publishing Company, 1992.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, Salih Tamer. **The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory**, in CAVUSGIL, S.T., Y MADSEN, T.K. (Eds.), *Export internationalizing research- enrichment and challenges*, *Advances in International Marketing*, 8, Nova York, 1996. 11-26 p.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.19, n.3, 1988. 411-432 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística, São Paulo: Futura, 1999.

LA PORTA, Rafael. *et al.* Agency problems and dividend policies around the world. **The Journal of Finance**, v. 55, n. 1, 2000. 1-33 p.

LASHLEY, Conrad.; MORRISON, Alisson. **Franchising hospitality services**. Oxford, Butterworth- Heinemann, 2000.

LORGA, Silvana Costa e S. **Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias**. São Paulo: Verbo, 2003.

MACHADO, Hilka V. (Org.). **Causas de Mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007.

MADSEN, Tage K.; SERVAIS, Per. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? **International Business Review**, v. 6, n.6, 1997. 561-583 p.

MALHOTRA, Naresk, K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8th ed. London: MacMillan, 1920.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATHEWS, John. Dragon Multinationals: New Players in the 21st Century. **Asia-Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, 2006. 2-27 p.

MEZIAS, John M. Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effects: the case of labor lawsuit judgments in the United States. **Strategic Management Journal**, v. 23, n.3, 2002. 229-244 p.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC) **Fórum da competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados**. Brasília: MDIC/PENSA, 2002. Disponível em: <http://www.feb.unesp.br/renofio/producao%20limpa/Van/Couro/estudopensaccouroForumCompetitividadeCouroCalçado.pdf>. Acesso em: 15 janeiro 2014.

MINTZBERG, Henry. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NACHUM, Lilach. Liability of foreignness in global competition, financial service affiliates in the city of London. **Strategic Management Journal**, v.24, n.12, 2003. 1187-1208 p.

NICKELS, William. G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relationships, quality, value**. New York, Worth Publisher, 1997.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. **Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 15 março 2014.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene Aparecida. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de economia contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2007. 307-329 p.

RAMOS FILHO, Américo da C. **Transferência de Tecnologia Gerencial em Multinacionais: Imagens de um Caleidoscópio de Perspectivas**. In: EnANPAD, 2006, Salvador. XXX EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

RENNIE, Michael . **Global Competitiveness: Born Global**, McKinsey Quarterly, v. 4, 1993. 45-52 p.

ROBINSON, William I. Theories of globalization. In: RITZER, George. **The Blackwell companion to globalization**. Malden: Blackwell, 2007.

ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, Roberto Ednísio V.; VIANA, Fernando Luiz. E. Análise da competitividade da Indústria de Calçados da Região Nordeste. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 13, 2006, Bauru. Anais Eletrônicos. Bauru. UNESP, 2006.

ROPELATO, Márcio; FRONZA, Farlei.; AMAL, Mohamed; SILVEIRA, Amélia. Como é tratado o conceito de born global na literatura nacional da área de administração? In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 7, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2009.

SANTOS Francisco; DIAS, Airton Manoel. **Varejo de calçados evolui e mostra sua força**. Couromoda.com, São Paulo, 21 ago. 2008. Disponível em: <[http://www.couromoda.com/noticias/setor\\_gerais/Gnoticia\\_2569.html](http://www.couromoda.com/noticias/setor_gerais/Gnoticia_2569.html)>. Acesso em: 10 maio 2014.

SCOTT, Allen J. **Geography and economy: three lectures**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

SEBRAE - **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. Publicado em 2006. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://bis.sebrae.com.br/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em: 15 janeiro 2013.

SEBRAE – Programa SEBRAE 2014: Mapa de Oportunidades para as micro e pequenas empresas nas cidades-sede caderno de conhecimento: comércio Varejista 2014.

SINDICALÇADOS – Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú, 2009. Disponível em <<http://www.sindicaljau.com.br/>>. Acesso em: 10 dezembro 2013.

SVANTE, Andersson. The Internationalization of the firm from the entrepreneurial perspective. **International studies of management & organization**, v. 30, n.1, 2000. 63-92 p.



TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Market**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change** (3 ed.). Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v.80, n.2, 1966. 190-207 p.

WEVER, Egbert; STAM, Erik. **Clusters of high technology SMEs: The Dutch case**. Regional Studies, v.33, n. 4, junho, 1999. 391-400 p.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, SRILATA. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v.38, 1995. 341-363 p.

ZAHEER, SRILATA.; MOSAKOSWKI, ELAINE. The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services. **Strategic Management Journal**, v.18, n.6, 1997. 439-464 p.

## Apêndice 1

### Instrumento da Pesquisa – Questionário Proposto

#### NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO PÓLO CALÇADISTA DE JAÚ E PRINCIPAIS DIFICULDADES RELACIONADAS AOS FATORES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

**Objetivo: Identificar o Nível de Internacionalização das Empresas fabricantes de Calçados Femininos do Polo Calçadista de Jaú e as Principais Dificuldades Relacionadas aos Fatores do Processo de Internacionalização.**

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_  
 Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
 Responsável pelas informações fornecidas. Nome e cargo: \_\_\_\_\_

#### Parte 1: PERFIL DA EMPRESA

1. Número de Funcionários:  
 1 a 50 – porte pequena     51 a 99 – porte pequena  
 100 a 150 – porte média     151 a 200 – porte média  
 mais de 200 – porte grande
2. Em qual segmento a empresa atua preponderantemente nos dias atuais?  
 calçados femininos                       outros
3. Qual é a escolaridade do entrevistado / empresário?  
 sem escolaridade     fundamental     ensino médio     ensino superior     pós graduação
4. Capacidade produtiva da Empresa:  
 Micro – até 200 pares/dia                       Pequena – 201 a 1000 pares/dia  
 Média – 1001 a 2000 pares/dia     Grande – acima de 2000 pares/dia
5. Tempo de existência da empresa (anos)?  
 1 a 5     6 a 10     11 a 19     20 ou mais
6. A empresa possui serviços de Comércio Exterior internamente?  
 Não possui  
 Sim possui ->  Próprio ou  Terceirizado



<b>MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA – escassez</b>																			
Coordenador de logística: pessoa capacitada e especializada em realizar a coordenação.																			
Disponibilidade de profissionais com domínio da língua estrangeira.																			
Coordenador de exportação.																			
Pesquisas de mercado: empresas especializadas em fazer pesquisas de mercado.																			
Terceirização: contratação de consultoria especializada.																			
Desenvolvedores de produtos que atendam demanda externa.																			
<b>LEGISLAÇÃO – desconhecimento</b>																			
Direito empresarial – forma jurídica de estabelecer a empresa, elementos de constituição, formação social.																			
Direito do trabalho – forma de contratação, direitos trabalhistas a ser observados, regime contratual.																			
Direito do consumidor – direitos que envolvem a relação de consumo, prazos, garantia, segurança etc.																			
Diferenças na legislação tributária – impostos de importação, exportação, entre outros.																			
Legislação aduaneira – regras da aduana, fiscalização física e documental do produto.																			
<b>CONJUNTURA</b>																			
Instabilidade política: troca de governo, modificação na política, perda de confiança nos governantes.																			
Instabilidade com relação à moeda estrangeira: relações do Banco Central do país, política monetária e regime cambial.																			
Instabilidade com relação ao dólar: oscilação da moeda que pode influenciar na negociação e nos ganhos da empresa.																			
Dependência das exportações: meio de entrada na economia internacional mais utilizado.																			
Concorrência externa: desafios de superar a qualidade e o preço dos produtos e serviços externos.																			
<b>TECNOLOGIA</b>																			
Necessidade de investimento em tecnologia em maquinários e equipamentos.																			
Investimento em Segurança da Informação: Investimentos maciços na segurança dos dados e das redes para proteção dos arquivos e dados.																			
<b>FORNECEDORES</b>																			
Fornecimento de matéria-prima																			
Horários diferentes de distribuição e fornecimentos																			





**Considerações gerais:**