

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR CALÇADISTA

Elise Geargeoura Leocadio, Gabriela Gonçalves e Alcântara, Janaina Freire Cardoso, Thais Alves Cabral, Thalita Maria Roque, Orientadora: Andresa Silva Neto Francischini

Resumo: As empresas brasileiras, cada vez mais, têm optado pela internacionalização como estratégia de crescimento. Esta é iniciada pelas empresas de acordo com suas oportunidades econômicas e de mercado. Este trabalho faz um estudo específico do processo de internacionalização das empresas Arezzo e Carmem Steffens, que fazem parte do setor calçadista.

O setor calçadista brasileiro tem uma participação significativa nas exportações do país. No decorrer do estudo, iremos observar análises mais aprofundadas deste setor, tanto no cenário nacional, quanto internacional. Também serão apresentados dados econômicos do Brasil, desde o início do processo de internacionalização de suas empresas. E ainda as chamadas grandes teorias de internacionalização, que buscam explicar os processos e estratégias adotadas pelas empresas que iniciam suas atividades internacionais.

Palavras-chaves: Internacionalização, Empresas Brasileiras, Setor Calçadista, Calçados Femininos.

1. Introdução

O tema internacionalização de empresas vem sendo muito analisado por diversos estudiosos. O mundo passou por um processo de mudança, que fez com que as empresas em geral percebessem as vantagens em levarem seus negócios para o exterior. Nesse contexto, as empresas brasileiras iniciaram mais tardiamente suas atividades de internacionalização, mas atualmente apresentam uma participação crescente, no mercado internacional (FLEURY e FLEURY, 2007).

Internacionalizar uma empresa não é um processo tão simples, além de possuir diversas maneiras de ser desenvolvido. Em alguns casos, as empresas iniciam seus processos através de transações comerciais, até situações em que as mesmas instalam indústrias/filiais no exterior. Para o processo de internacionalização geral, temos diversas teorias que tratam do tema, desenvolvidas a partir de 1960.

Inicialmente serão apresentadas as teorias clássicas sobre o processo de internacionalização das empresas, onde autores abordam sobre os diferentes aspectos que explicam o desenvolvimento do processo de internacionalização, além da aplicação do mesmo no setor brasileiro.

Posteriormente foi realizado um estudo do setor calçadista, onde são analisados índices do setor no país de origem e no exterior, desenvolvimento calçadista junto as principais fontes de informação de mercado.

O Brasil foi classificado recentemente como o sexto maior exportador mundial de calçados, sendo já conhecido internacionalmente pelo mercado mundial e fabrica para importantes grifes. O setor é composto por aproximadamente 7.830 empresas, além de possuir importante desempenho na economia brasileira gerando algo em torno de 300 mil empregos diretos. A

maioria dessas empresas estão localizadas no Rio Grande do Sul e em São Paulo, segundo dados da ABICALÇADOS, 2009.

As seções a seguir tratam das principais teorias clássicas sobre internacionalização, além das teorias sobre internacionalização brasileira e um cenário geral sobre setor calçadista. O objetivo é entender o motivo da internacionalização desse setor, além das estratégias utilizadas pelas empresas Carmen Steffens e Arezzo.

2. Referencial Teórico

2.1 O Conceito de Internacionalização.

A internacionalização das atividades comerciais e industriais e a acentuação da concorrência além das fronteiras políticas são consideradas recentemente por grandes e pequenas empresas, não se restringindo a um pequeno número de mais ousadas ou especialmente focadas para as atividades externas.

Na seção a seguir são apresentadas as principais teorias clássicas que explicam o processo de internacionalização a partir de diversos estudos realizados. Além disso, é também considerada a teoria de *Born Global*, que retrata uma abordagem recente para o processo de internacionalização, pois analisa empresas que já nascem para o mercado internacional.

A **Teoria do Poder de Mercado**, desenvolvida por Stephen Hymer em 1960 se refere à teoria da Internacionalização a partir da consideração de aspectos econômicos.

O autor faz uma crítica ao paradigma neoclássico fazendo uma comparação com os conceitos de investimento de portfólio e investimento direto. O investimento como decisão de portfólio é baseado na busca pelo país que possui maior taxa de juros para fazer investimento e assim obter maiores retornos (FRANCISCHINI, 2009).

Países com abundância de capital teriam taxas de juros e retorno menores do que países com escassez de capital, então a tendência futura seria de equilíbrio (DIB, 2008).

Segundo Hymer, na fase inicial de crescimento, as empresas tendem a aumentar os investimentos domésticos, através de fusões, aquisições, e outros, com o objetivo de aumentar o seu poder de mercado e também o lucro. Porém considerando a existência de um ponto onde ficaria cada vez mais difícil a empresa conseguir aumentar ainda mais o seu lucro no mercado doméstico, nesse momento as empresas buscam utilizar os seus lucros em operações externas gerando assim um processo similar de concentração em mercados estrangeiros (DIB, 2008).

O autor reforça que ao fazer investimentos no exterior a empresa capta mão-de-obra e recursos externos, bem como envia sua gerência e também seu capital para o exterior. Isso requer que a empresa seja uma organização “supranacional” capaz de lidar com aspectos econômicos de outros países (FRANCISCHINI, 2009).

Na teoria de Hymer, nem sempre é possível definir com precisão a forma que uma empresa irá se estabelecer internacionalmente, pois os mercados podem possuir natureza monopolística. (FRANCISCHINI, 2009).

A **Teoria de Ciclo de Vida do Produto**, segundo Vernon (1966) países desenvolvidos têm a mesma oportunidade de acesso aos avanços da ciência e do conhecimento. Essa igualdade de acesso não garante que as aplicações de novos conhecimentos no desenvolvimento de novos produtos sejam iguais em todos os países. O autor também avalia a influência da capacidade do empresário em transformar o conhecimento disponível em aplicação e desenvolvimento de novos produtos. Este processo, por sua vez, depende das facilidades da comunicação e da

proximidade entre os países, mais precisamente da proximidade entre os clientes e consumidores (FRANCISCHINI, 2009).

No estágio de introdução de um novo produto, qualquer decisão tem um grau mais complexo, é nesta fase que os produtores se deparam com condições ainda incertas quanto à escolha de insumo, especificações finais e competitividade. O modelo de Vernon afirma que inicialmente a concorrência deve ter duas principais preocupações: a primeira seria a dinâmica de inovação e a segunda a hipótese de que esses produtos estão destinados a mercados de alta renda (PESSOA e MARTINS, 2007).

Na maturação ou padronização o produto já começa a adquirir espaço no mercado tendo que estar propício a mudanças e inovações estando assim mais visível a concorrência. A ameaça no sentido de preço também é enfatizada neste estágio, principalmente devido à necessidade de diversificação (PESSOA e MARTINS, 2007).

Para Schwartz (2000) as etapas do ciclo do produto podem ser representadas conforme mostrado na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Características das empresas internacionais durante o ciclo de vida do Produto

Características	Inovação	Crescimento	Maturidade	Estagnação
Local de produção	Mercado local, próximo a venda final	Mercado local	Mercado local, alguns externos	Externo
Intensidade do capital	Baixo, máquinas com finalidades gerais	Crescimento da produção em massa, máquinas especiais	Alta, produção em massa, estabilidade na demanda	Produção em massa, estabilidade na demanda
Qualidade do trabalho	Alta, trabalho qualificado, inputs de engenharia	Semi-qualificado, inputs gerenciais	Não qualificado	Não qualificado, baixos salários determinam local
Barreiras à entrada	Poucas	Começam a surgir	Pouca entrada, competição oligopolista	Competidores estrangeiros?
Estrutura de demanda	Bens de luxo, pouca quantidade, potencial do mercado desconhecido	Competição por preço, classe média, expansão de mercado	Mercado dos compradores, grandes volumes, produto padrão	Mercado em massa global, diferenciação para sobreviver
Exportação	não	Para mercados de luxo	não	não
Importação	não	não	não	Para o mercado local
IED	não	Não	Substitui a exportação para outros países	Substitui as exportações

Fonte: adaptado de Schwartz 2000, p. 225.

A partir da tabela acima é acompanhar qual o processo que o produto enfrenta desde a maturidade até a estagnação, além de utilizar essa base como estruturação de estratégias ao longo de sua vida. Quando se analisa a tabela, pode-se notar exatamente o momento de decisão das empresas em internacionalizar-se, pois as fases são essenciais nesse processo (FRANCISCHINI, 2009).

No último estágio que seria a maturação, o produto já pode contar com condições muito melhores que as iniciais. Em contrapartida, a partir daí tudo tende a se complicar, visto que se iniciam os aumentos de demanda. Atingida essa fase, é então necessário iniciar a consolidação das características desse produto (PESSOA e MARTINS, 2007).

Vale destacar que nas teorias, Poder de Mercado e Ciclo de Vida do Produto, as empresas desenvolvem atividades de inovação inicialmente voltadas para o mercado interno e somente após o alcance de vantagens no mercado doméstico é que as empresas passam a considerar a exploração de vantagens no mercado internacional através da internacionalização de suas atividades. (FRANCISCHINI, 2009).

A **Teoria da Internalização** formalmente estudada por Buckley e Casson em 1976, a partir de estudos de empresas multinacionais, que surgiram após a Segunda Guerra Mundial. Segundo os autores, uma empresa é considerada multinacional a partir do momento em que ela possui matriz em um país e controla atividades em outros países (DIB, 2008).

Segundo a teoria da internalização a empresa multinacional, para entrar no mercado externo, necessita ter diferenciais em relação a outras empresas, ou seja, possuir vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. É necessário que a empresa conheça o mercado em que vai atuar para conquistar o sucesso no mercado externo (ROCHA, 2002).

Quando se obtêm essa vantagem competitiva no mercado externo, as empresas conquistam benefícios como definição dos preços de seus produtos, a certeza de compradores e a eliminação de monopólios bilaterais. A entrada em um novo mercado só tem vantagem quando os benefícios da internalização superam os custos (ROCHA, 2002).

O processo de entrada no mercado é dividido em três etapas: primeiro, a exportação; segundo, o investimento direto no exterior; terceiro, o licenciamento. O licenciamento ocorre apenas no estágio avançado do ciclo de vida dos produtos (HEMAIS, 2004).

Inicialmente a empresa deve definir à melhor maneira e o modo mais adequado para entrar no mercado externo, considerando assim a melhor maneira de distribuir suas mercadorias, que obrigatoriamente ocorrerá no exterior. Já a produção pode ser feita pela matriz no país local (FRANCISCHINI, 2009).

Para obter maiores benefícios da internalização, as EMN devem produzir inicialmente no mercado doméstico e exportar para o mercado externo (ROCHA, 2002).

Para Buckley e Casson, a Teoria da Internalização pode ser utilizada para análise de países conhecidos como rivais, a partir da chance de existência de relações comerciais e de cooperação entre os países (FRANCISCHINI, 2009). Assim, a internalização ocorre onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros (DIB, 2008).

O **Paradigma Eclético de Produção** Internacional foi desenvolvido por John Dunning em 1970, a fim de demonstrar as vantagens e motivos que levam uma firma a internacionalizar sua produção.

Segundo Hemais (2004), para que uma empresa inicie uma atividade internacional ela precisa ter vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Através desta vantagem a firma deverá observar se há necessidade de internalizar a sua produção ou se deve vender para outra firma essa vantagem que ela tem. Por fim, o interesse econômico em localizar produção estrangeira, a fim de obter recursos em mercado internacional.

De acordo com Rocha (2002), esse paradigma é conhecido como o modelo das três vantagens ou modelo OLI, representada pelas siglas O (de *ownership*), L (de *localization*) e I (de *Internalization*).

As vantagens de propriedades surgem desde que a empresa multinacional tenha domínio sobre os recursos essenciais. Vantagem de localização é o que explica o motivo pelo qual a empresa se internacionalizou, pois essa definição mostra o mercado que irá lhe trazer maior, ou melhor, retorno de seu investimento, sendo ele através da mão de obra barata e/ou especializada, matéria prima com um valor acessível, melhor fornecedor no exterior, menor burocracia, entre outros motivos. E por ultimo, as vantagens de internalização, apresenta os fatores responsáveis pela produção interna, em condições mais vantajosas que as resultantes do recurso ao mercado (COSTA e LORGA, 2003).

Dunning esclarece que o Paradigma Eclético não é uma teoria e sim arcabouço que pode ser utilizado para se analisar a produção internacional de uma firma (ROCHA, 2002).

A **Escola de Uppsala** se baseia a partir de estudos sobre negócios internacionais baseados na consideração da Teoria do Comportamento Organizacional e não apenas de aspectos econômicos (ROCHA, 2002).

Um dos pressupostos subjacentes da escola, é que a internacionalização da firma, através de exportações, e/ou por meio de investimentos diretos (FDI), é uma consequência de seu crescimento (Apud: Carson, 1975). A expansão de uma empresa se dá quando o mercado de origem está saturado, de forma que as oportunidades lucrativas diminuam, e assim a firma busca novos mercados para sua expansão. Dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas sim como forma de desenvolvimento e aprendizagem sucessiva de uma organização com mercados estrangeiros (HILAL e HEMAIS, 2003).

De acordo com a pesquisa de Johanson e Vahlne, o processo de internacionalização envolve seqüências de operação, que se inicia geralmente através da 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 seleciona mercados estrangeiros a serem servidos, o que permite que a firma ganhe experiência, e possa entrar em mercados não tão semelhantes ao seu país de origem. Para a escola, as firmas buscam alternativas de internacionalização em países nos quais possuem culturas semelhantes, pois culturas desconhecidas geram incertezas (ROCHA, 2002).

No processo de internacionalização que a firma tem que ser cuidadosa em terreno desconhecido, pois operações no exterior implicam em atravessar fronteiras nacionais, o que cria incertezas adicionais. Para os pesquisadores de Uppsala, quanto maior a diferença entre o país de origem e o estrangeiro em termos culturais, políticos, econômicos de desenvolvimento, entre outros, maior é a “distância psíquica” (proximidade cultural e política entre os países), e maior o nível de incerteza (HILAL e HEMAIS, 2003).

Born Global é a expressão utilizada a partir dos anos 90 para as empresas que desde sua criação, tem como estratégia a entrada em mercados internacionais. (FRANCISCHINI, 2009).

Madsen e Servais (1997) destacam o surgimento de firmas que atuam em nichos devido à crescente especialização de suas atividades. Assim, estas passam a desenvolver peças e partes de alta especificidade que devem ser negociadas no mercado internacional, pois a demanda no mercado interno para tais produtos é pequena (FRANCISCHINI, 2009).

A partir de pesquisas, Knight e Cavusgil (2004) as principais características de firmas “*Born Globals*” relacionadas com o alcance da capacidade de atuação global: a orientação empreendedora de seus fundadores e a orientação para atuação em mercados internacionais. Esses fatores contribuem para o desenvolvimento de produtos únicos e com elevados níveis de qualidade para a seleção e utilização de competências desenvolvidas por distribuidores internacionais.

Apesar de global o conceito de *Born Global* foi estudado por diversos autores, mas não foi definido até o momento um conceito literal para a expressão (FRANCISCHINI, 2009).

Nas próximas seções será iniciado o referencial teórico sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras, utilizando-se dos principais autores que tiveram seus estudos publicados. Os principais aspectos abordados referem-se às trajetórias, aspectos histórico e econômicos da internacionalização das firmas nacionais.

2.2 Internacionalização de Empresas Brasileiras

A internacionalização das empresas são resultados de três fatores principais: competitividade produtiva, concentração do crescimento econômico no setor de atuação e condições de maior rentabilidade. A economia brasileira vem crescendo com a internacionalização de suas empresas. Sua colaboração vem do apoio e investindo por vias bilaterias para que novas empresas encontrem o caminho para se introduzir no mercado externo (COUTINHO, HIRATUKA, SABBATINI, 2005).

As empresas brasileiras são as mais atrasadas no assunto internacionalização. Embora o Brasil tenha fronteiras com todos os países da América do Sul, exceto com o Equador e Chile, grande parte dessas fronteiras são demarcadas por imensos obstáculos naturais. Pode-se mencionar além da distância física, a falta de interesse, de conhecimento e a ausência cultural entre o Brasil e os demais países Latinos (ROCHA, 2002).

Pode-se citar o fato de que as empresas tinham a economia muito focada no mercado interno, por ser culturalmente mais conhecido por ter maiores facilidades de investimentos governamentais (FLEURY, 2007).

Nas décadas de 60 e 70 as empresas começaram a ver oportunidades no mercado internacional, dando assim o início as atividades exportadoras, porém a movimentação em mercados internacionais foi perdendo a sua força, fazendo com que poucas empresas instalassem subsidiárias no exterior no final da década de 80 (ROCHA, 2002).

A sobrevalorização cambial, a expansão do mercado doméstico introduzidas pelo Plano Real e a crise cambial na década de 90, fez com que muitas empresas optassem pelo mercado interno. É possível dizer, portanto, *que a internacionalização das empresas brasileiras foi impedida, ou, pelo menos, não facilitada por fatores ambientais exceto nos períodos indicados* (ROCHA, 2002, p.35).

Para grande maioria das empresas brasileiras a internacionalização começou na década de 90, a partir do surgimento de fatores como a abertura de mercado, estabilização da economia e ingresso de novos concorrentes, tais fatores, fizeram com que o mesmo de forma tímida as empresas brasileiras usarem como estratégia a internacionalização (ROCHA, 2002).

As empresas brasileiras se interessaram pela internacionalização, entre outros aspectos, visando aumentar a sua competitividade, conquistar novos clientes, superar a saturação do mercado doméstico, explorar novas oportunidades, obter uma posição dominante no mercado regional ou seguir sua *network*, ou ainda, servir melhor os seus clientes (FLEURY, 2007).

Segundo SOBEET (2007), os principais motivos para buscar a internacionalização são: a voluntariedade de aumentar as vendas entrando nos negócios de exportação e as necessidades de superação de limitações na demanda doméstica. Ainda a necessidade de melhorar os padrões tecnológicos dos produtos ou dos processos das empresas também pode ser considerada.

De maneira geral, até a década de 70, a internacionalização de empresas brasileiras era marcada mais fortemente pelas exportações. Apenas nas décadas de 80 e 90 foi intensificada a internacionalização através do desenvolvimento de atividades de produção no exterior. Ainda, os IDE's eram realizados em localidades em que as empresas já mantinham forte presença exportadora (FRANCISCHINI, 2009).

O desenvolvimento da internacionalização das empresas é analisado em três fases distintas, que, por sua vez, envolvem aspectos econômicos e motivações para a realização de investimentos diretos no exterior por parte de empresas brasileiras. A primeira fase foi marcada pela inserção internacional da economia brasileira e compreende o período entre

1960 e 1982. O governo brasileiro, através de incentivos de natureza fiscal, creditícia e promocional, estimulou as empresas brasileiras a exportar nas décadas de 1960 e 1970. Entre 1965 e 1975, um grande número de empresas brasileiras ingressou na atividade exportadora (ROCHA, 2002).

Na década de 60 a início na década de 80 tivemos como principais atividades internacionalizadas a petrolífera, as de instituições financeiras e a indústria de construção. A empresa pioneira nesse cenário foi a Petrobras. Segundo o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) houve mudança no perfil da internacionalização entre os anos de 1970 e 1980 com médias empresas no grupo de investidores (SOBEET, 2007).

Os números da economia brasileira mostram que em 1981 as taxas de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) variaram de 4% negativos a 8% positivos (ROCHA, 2002).

Na segunda fase, iniciada nos anos de 1982 até o ano de 2002, o IDE (investimento direto externo) Brasileiro sofreu queda devido a altas taxas de juros domésticas, problemas com a balança comercial e inflação o que caracterizou um período de crise econômica no país. Diante disso, as características dos investimentos mudaram e foi observada maior variedade de setores e também maiores investimentos na América do Sul (COUTINHO et al, 2008).

Devido às constantes variações enfrentadas durante todos esses anos, as empresas desenvolveram uma capacidade de sobrevivência muito grande. A internacionalização das atividades foi então considerada um dos meios de fugir da instabilidade econômica nacional, através da busca por novos mercados (COUTINHO et al, 2008).

Nos anos 90, a partir da maior abertura financeira, houve a elevação da concorrência no mercado interno a partir da entrada das multinacionais. Dessa maneira, as vantagens na realização de investimentos diretos no exterior foram reforçadas e estratégias de atuação mais fortes, passaram a ser consideradas como a abertura de escritórios comerciais, centros de distribuição e até unidades de produtivas (FLEURY, 2007).

Na segunda metade da década de 1990, a integração do MERCOSUL e a crise cambial de 1999 fizeram com que muitas empresas optassem pelo mercado interno. É possível dizer, que a internacionalização das empresas brasileiras foi impedida, ou, pelo menos, não facilitada por fatores ambientais exceto nos períodos indicados (ROCHA, 2002).

No cenário doméstico, tivemos mudanças que impactaram o comércio internacional. A desvalorização cambial de janeiro de 1999 não ajudou a melhorar o valor das exportações. Criou-se uma sensação pessimista sobre o futuro das exportações brasileiras, fazendo com que o foco se voltasse para as restrições de ordem microeconômica. A falta de reação das exportações fez com que houvesse necessidade de políticas públicas, voltadas para melhorias e incentivos a oferta exportável do Brasil (SOBEET, 2007).

O crescimento das exportações foi alcançado a partir de 1997, reagindo cada vez mais rápido aos incentivos de maior rentabilidade propiciados pela desvalorização. A partir de 1999 as taxas de volume exportado pelo Brasil foram superiores a de outros países (SOBEET, 2007).

Em 2003, início da **terceira fase de internacionalização**, houve modificação favorável no cenário para o sistema empresarial brasileiro devido à nova tendência de crescimento do comércio mundial, a partir de melhorias dos preços relativos das *commodities*, ou seja, esse ramo tornou-se mais lucrativo e financeiramente mais potente nos últimos cinco anos. Essa melhoria de preços no setor de *commodities* foi fortemente influenciada pela expansão da economia chinesa, o que levou o comércio mundial a se expandir com preços cada vez mais favoráveis para matérias-primas e alimentos. Essa mudança considerada extremamente positiva para o cenário macroeconômico e empresarial brasileiro, fez com que empresas de

diferentes setores adotassem estratégias de mercados mais agressivas e com a internacionalização como parte dessas estratégias (COUTINHO et al, 2008).

Entre 2003 e 2006, o IDE brasileiro ganhou forte aceleração, sendo assim um dos principais fatores de mudança estrutural da nossa inserção externa. Nesse período dobrou o número de investimentos diretos no exterior e cresceu o interesse por aquisição de empresas estrangeiras. Esse cenário foi viabilizado a partir da valorização do real, que fez com que os ativos localizados no exterior tornassem mais interessantes para as empresas (COUTINHO et al, 2008).

As empresas brasileiras tiveram melhoras expressivas nas condições de alavancagem, através de melhor acesso ao crédito de longo prazo no mercado internacional de capitais, financiamento e emissão primária de ações. Tais fatores favoreceram a capitalização das empresas nacionais em momento de redução dos preços dos ativos estrangeiros principalmente pelo efeito câmbio e, conseqüentemente, influenciaram no desempenho e aceleração dos investimentos diretos no exterior formalizados por empresas nacionais (FRANCISCHINI, 2008).

Pode-se observar que a terceira fase da internacionalização das empresas Brasileiras foi fortemente marcada pelas facilidades e pelo retorno destas na atuação do mercado externo. Essas facilidades beneficiavam principalmente as empresas brasileiras produtoras de *commodities* (FRANCISCHINI, 2008).

As fases de internacionalização das empresas brasileiras têm destaque na avaliação os casos propostos neste estudo. A seguir, serão apresentadas as empresas analisadas bem como suas trajetórias de internacionalização.

3. Resultado e Análise de Dados

3.1 Análise do Setor Calçadista Brasileiro

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).

Em 1888 surgiu a primeira fábrica de calçados nessa região desde então o setor calçadista desempenha importante papel na economia gerando cerca de 300 mil empregos diretos segundo os dados de 2009. A tabela abaixo apresenta a distribuição dos empregos entre empresas e estados brasileiros para o ano de 2007. O Rio destaca-se com cerca de 12.000 empregados no setor calçadista, seguido pelo Ceará com 52.746 e São Paulo com 52.055 pessoas. Portanto, pode-se observar que estes três estados são responsáveis por 71.6% dos empregos do setor, sendo 28, 4% distribuídos nos demais estados brasileiros para o ano considerado. (ABICALÇADOS, 2009).

Tabela 2 – Empresas e Empregados na fabricação de calçados no Estado

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

Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados, 2009.

Na região Sudeste os estados com maior destaque são: São Paulo e Minas Gerais. Em São Paulo as principais cidades que produzem calçados são Franca, Birigui e Jaú e em Minas Gerais as cidades que se destacam são Nova Serrana e João Batista (SINDICALÇADOS, 2008).

Segundo dados estatísticos de 2009 da Abicalçados as empresas de grande porte, ou seja, as que têm acima de 1.000 funcionários são responsáveis por 58% do total da produção brasileira.

O Nordeste e o Sul são responsáveis por 78% da produção de calçados, sendo o Nordeste 44% e o Sul 34%. O Sudeste aparece com 21% do total conforme dados da Abicalçados de 2009.

De maneira geral a necessidade de comercializar os calçados no mercado internacional surgiu no final da década de 60 e início da de 70, quando os produtores italianos e espanhóis, enfrentavam uma crise, por não conseguir produzir calçados de baixo custo. Dando assim espaço para as empresas brasileiras ocuparem essa fatia do mercado internacional. (ROCHA, 2002)

A primeira exportação em grande escala ocorreu em 1968 tendo como destino os Estados Unidos, fazendo assim com que o Brasil se destacasse nas exportações de produtos manufaturados. (ROCHA, 2002)

Na década de 90, o setor calçadista passou por mudanças importantes que ocasionaram profundas transformações no ambiente competitivo para as empresas no Brasil, devido às mudanças institucionais, macroeconômicas e da concorrência internacional. Dois fatores importantes nesse período foi o processo da abertura comercial e a Constituição de 1988 onde o Governo Federal deu poder aos Estados e Municípios de administrarem a distribuição de seus impostos, fazendo com que os mesmos disputassem a atração de investimentos, resultando em um cenário de Guerra Fiscal. (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003).

Entre os anos de 1994 e 1998, a abertura do mercado e a valorização do Real, são os principais aspectos que modificaram os padrões de concorrência interna, a partir do

recebimento de produtos importados da Ásia. Com isso os calçados brasileiros passaram a competir com os importados, que apresentavam preços bem inferiores aos praticados no país (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003).

A indústria calçadista sofreu impactos sobre as estratégias formuladas nesse novo ambiente competitivo. Para alguns teóricos a indústria desenvolveu uma nova tendência mundial, que consiste na produção em pequenos lotes, que tem como foco o *design*, considerando as exigências da moda. Essa estratégia fez com as empresas apresentassem maior flexibilidade na organização das atividades de produção, para atender rapidamente padrões de demanda que podem ser modificados inesperadamente (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003).

Outra importante estratégia verificada no setor calçadista foi a realocação de unidades de produção para o Nordeste. Estas empresas se transferiram para o Nordeste em busca de menores custos de produção, principalmente custos de mão de obra e incentivos fiscais. Porém as regiões Sul e Sudeste não deixaram de ser importantes, pois neles continuaram concentradas as linhas de produção sofisticadas, o gerenciamento da atividade produtiva, a concepção e as atividades de *design* dos calçados e desenvolvimento de produtos (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003).

Estas estratégias se destacam nos aspectos ligados a comercialização de seus produtos e a especialização do segmento. A década de 90 foi marcada pela terceirização e introdução de novos sistemas produtivos. Esta estratégia competitiva tem como objetivo a redução dos custos produtivos e o desenvolvimento de maior agilidade para responder eventuais modificações na demanda (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003).

A terceirização é uma opção muito importante para empresas que tem produção em grande escala e que deseja focar no seu Core Bussiness, pois agiliza a fabricação dos calçados reduzindo os custos de produção. (Sindicalçados, 2009)

No início da década de 90 a produção anual de calçados era de 80 milhões de pares, porém em 1996 a indústria calçadista brasileira já era considerada a terceira maior do mundo, produzindo cerca de 500 milhões de pares anualmente, ficando apenas atrás da China e da Itália. (ROCHA, 2002). Em 2003 o calçado era um dos principais produtos das exportações brasileiras. (FRANCISCHINI e AZEVEDO, 2003).

O crescimento das exportações brasileiras de calçados (em pares) pode ser acompanhado no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Histórico das Exportações Brasileiras em Pares



Fonte: MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados, 2009.

No gráfico acima podemos ver que a partir da década de 70 o Brasil começou a se internacionalizar através das exportações. O volume exportado começou a aumentar a partir dos anos 80 e o número de pares exportados chegou a 170 milhões, e esse número só aumentou em 1993 quando assim chegou a 201 milhões (ABICALÇADOS, 2009).

O Brasil exportou em 2009 US\$136.015.294, considerando o valor FOB¹ da mercadoria, representando 0.89% das exportações brasileira (Ministério do Desenvolvimento, 2010).

Tabela 3 – Principais Destinos dos Calçados

DISCRIMINAÇÃO	EXPORTAÇÃO BRASILEIRA PRINCIPAIS PRODUTOS E PAÍSES - ORDEM DECRESCENTE JANEIRO / DEZEMBRO – 2009 US\$ F.O.B.				
	JANEIRO / DEZEMBRO				
	2009 (A)	Part. %	2008 (B)	Part. %	Var. % A/B
23-CALÇADOS, SUAS PARTES E COMPONENTES-1.360.015.294		0,89	1.881.308.351	0,95	-27,71
Estados Unidos-----	351.242.462	0,23	483.835.214	0,24	-27,40
Reino Unido-----	179.438.783	0,12	254.802.718	0,13	-29,58
Argentina-----	142.373.022	0,09	192.927.726	0,10	-26,20
Itália-----	92.181.893	0,06	149.248.555	0,08	-38,24
França-----	50.238.937	0,03	37.273.146	0,02	34,79
Espanha-----	46.542.871	0,03	58.505.626	0,03	-20,46
Venezuela-----	32.090.125	0,02	77.611.251	0,04	-58,66
Alemanha-----	29.486.892	0,02	28.892.030	0,01	2,06
Bolívia-----	27.635.012	0,02	29.267.136	0,01	-5,58
Paraguai-----	26.399.740	0,02	32.949.762	0,02	-19,88
DEMAIS PAÍSES-----	382.385.757	0,25	535.995.188	0,27	-28,66
BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA – DEZEMBRO / 2009					

Fonte – Banco Central do Brasil. Elaborado pelo MDIC.

¹

Incoterm que serve para definir as condições de compra e venda dentro do mercado internacional.

A partir da tabela é possível afirmar que, as exportações brasileiras são destinadas a muitos continentes, deixando de ser vulnerável a flutuações econômicas de uma única economia, porém concentrando-se nos EUA, Reino Unido e Argentina. (Ministério do Desenvolvimento, 2009).

Com relação a balança comercial no ano de 2009 o volume das importações brasileiras foi de US\$ 127.646.000.000 apresentando uma queda de 35,5% com relação ao ano anterior. Já em 2009 as exportações brasileiras movimentaram US\$152.996.000.000, e assim como nas importações apresentaram queda de 29,4% com relação ao ano anterior. (Ministério do Desenvolvimento, 2009).

3.2 Setor Calçadista Mundial

3.3 Líderes do Mercado Calçadista Mundial

Como pode ser observada na tabela abaixo, em 2007 a China é líder mundial de produção (64%) e exportação (73%) de calçados em 2007 em relação aos outros países. Em segundo lugar como produtor, está à Índia com 6%, e como exportador o Vietnã com 5% do mercado. Já como líder de importação com 26% e de consumo com 17% do mercado, aparece os EUA. É importante ressaltar, que o Brasil não fica fora desses índices, está em terceiro lugar como produtor com 5% e em quinto lugar como consumidor com 5%. (ABICALÇADOS, 2009).

Tabela 4 – Percentual de Participação sobre o Total em Nível Mundial

% PARTICIPAÇÃO SOBRE O TOTAL EM NÍVEL MUNDIAL							
ANO 2007							
PRODUTORES		IMPORTADORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES	PAÍS	PARES
China	64%	EUA	26%	China	73%	EUA	17%
Índia	6%	Japão	7%	Vietnã	5%	China	15%
Brasil	5%	Alemanha	5%	Itália	2%	Índia	6%
Vietnã	4%	Reino Unido	5%	Indonésia	2%	Japão	5%
Indonésia	4%	França	5%	Bélgica	2%	Brasil	5%
Outros	18%	Outros	52%	Outros	16%	Outros	52%
TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fonte: SATRA 2008. Elaborado pela UIC Abicalçados

Quando comparados os continentes conforme os gráficos abaixo, em 2007 a Ásia aparece como líder em produção (84%), exportação (84%) e consumo (38%). Já no quesito importação a Europa lidera a classificação, com 42% do mercado. A América do Sul, embora seja o segundo produtor em 2007, é o terceiro exportador e sua participação total no mercado é muito baixa com 7% e 1% respectivamente. Como exportação a América do Sul está em sexto lugar (4%) e como consumidor em quarto lugar 9%, percentuais também pouco significativos. (ABICALÇADOS, 2009).

Em 2003, o Brasil com a produção de 650 milhões de pares de calçados, se tornou o terceiro maior produtor de calçados do mundo, ficando atrás apenas da China e da Índia. O setor calçadista se fortaleceu como um dos mais representativos setores no país. Este movimentou aproximadamente 40 bilhões de reais em vendas por ano, e empregou aproximadamente 1 milhão de pessoas. (ABICALÇADOS, 2009)

4. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa considerou a abordagem qualitativa para seu desenvolvimento e pode ser considerada um estudo exploratório. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi estruturadas formalizadas via email com Danielly Bileiro Coordenadora de Negócios da Arezzo e Marcelo Del Bianco Diretor da Carmen Steffens durante os meses de abril e maio de 2010. Além das entrevistas consideradas como fonte primária das informações, também foram analisadas fontes secundárias, como notícias nos jornais, artigos, notícias publicadas na internet, site oficial das empresas, consultas as informações e estatísticas da ABICALÇADOS e da ABF. O roteiro utilizado para as entrevistas está no Anexo I.

A amostra considerada no estudo é composta pelas empresas calçadistas Arezzo e Carmen Steffens. O tipo de amostra é não probabilística, pois a análise limita-se ao estudo de apenas duas empresas do setor calçadista feminino não permitindo a extrapolação de resultados da amostra para a população. Os resultados são válidos apenas para as duas empresas pesquisadas.

O tamanho da amostra é restrito a apenas duas empresas do setor que possuem características distintas. A amostra é limitada, pois os autores pretendem continuar com as pesquisas ao fim do curso. Para a escolha das estudadas, alguns fatores foram considerados como cruciais.

A Arezzo no ano de 2009 ocupava a 38ª posição no ranking das brasileiras mais transacionais, conforme classificação completa no anexo II deste trabalho. Além de é claro, a empresa ter passado por um processo de internacionalização atraente devido a inúmeras mudanças no foco da mesma.

No caso Carmen Steffens, a mesma esteve presente no ano de 2009, na revista “Guia das 500 franquias para se investir”, ocupando o 7º lugar entre diversos setores. A empresa não possui uma produção tão extensa quanta a outra estudada, porém conseguiu atingir o mercado internacional e estar presente com sua marca em grande parte do país.

O problema de pesquisa dessa pesquisa é:

“Como as empresas brasileiras de calçados femininos desenvolvem a internacionalização de suas atividades?”

O mesmo traz duas variáveis, as quais podem ser citadas a seguir:

Tem-se como variável dependente “internacionalização de empresas brasileiras do setor de calçados femininos”. Como variável independente cita-se “estratégias de internacionalização de empresas brasileiras”;

O estudo propõe ainda a análise das seguintes hipóteses:

Hipótese 1: “A internacionalização das empresas brasileiras do setor de calçados femininos no primeiro momento são através de exportação e posteriormente as empresas buscam se estabelecer em outros países, inicialmente através de lojas próprias e depois por meio de franquias”.

Hipótese 2: “A internacionalização das empresas brasileiras do setor de calçados femininos inicia-se quando já estão consolidadas no mercado interno e buscam mercados internacionais para vender o conceito no exterior e trazer maior credibilidade para a marca”.

Hipótese 3: “A terceirização e introdução de novos sistemas produtivos ajudaram no processo de internacionalização das empresas estudadas.

Isso trará uma análise de como o cenário econômico e calçadista feminino brasileiro influenciou o processo de internacionalização de empresas brasileiras deste setor e permite

melhor entendimento sobre as estratégias e trajetórias que envolvem o processo de internacionalização dessa categoria de empresas no cenário presente.

5. Descrição dos Casos Estudados:

5.1. A Arezzo

A história da Arezzo começou em 1972 na cidade de Belo Horizonte, quando os irmãos Anderson e Jefferson Birman fundaram uma fábrica de sapatos.

Inicialmente a empresa tinha foco apenas na produção de sapatos masculinos e vendia seus calçados em lojas multimarcas. Em seguida começou a produzir em BH e atuar somente no mercado calçadista feminino.

Em 1974, foi aberta a primeira loja de sapatos femininos da Arezzo visando o design. Na década de 80, a empresa se fortaleceu no mercado com produtividade de 2 milhões de pares por ano. No início dos anos 90, os custos industriais da cidade de Belo Horizonte tornaram-se muito altos, o que levou a desativação das linhas de produção. Nessa época a empresa contava com cerca de dois mil empregados. A partir desta fase a Arezzo implantou o modelo de terceirização da produção industrial (*outsourcing*) na região do Vale dos Sinos, localizado na região Sul do Brasil. A escolha das empresas para a realização da produção, a princípio é feita uma busca das referências de mercados coureiros, depois é analisado os clientes dessa empresa e posteriormente a Arezzo inicia os testes de produção.

Enquanto a Arezzo mudava seu local de produção para a região Sul, grandes empresas do setor como Azaléia e Grendene, se mudavam para o Nordeste, sobrando assim mão-de-obra qualificada e infra-estrutura no pólo calçadista, com diversos fornecedores dispostos a fazer parcerias. De acordo com os fundadores, eles pagam cerca de 20% a 30% a mais no valor dos impostos em comparação com outros Estados para produzir na região, garantindo assim a qualidade dos calçados.

A empresa ficou 27 anos atuando somente no mercado nacional. Em 1999 os fundadores da Arezzo já começaram a estudar a idéia de atuar no mercado internacional, através de exportações. Somente em 2001 a empresa iniciou seu processo de internacionalização comercial, exportando seus produtos para a Arábia Saudita. Como em todo desafio, a empresa inicialmente passou por diversas dificuldades, porém aprendeu com seus próprios erros. O erro crucial foi não estudar e conhecer a cultura, os costumes, o comportamento e os gostos dos consumidores locais.

No mesmo ano, a empresa pretendia abrir uma loja na cidade de Nova York, porém depois do atentado de 11 de Setembro, a empresa desistiu de abrir sua loja no país.

Em 2003, a Arezzo contava com 198 lojas espalhadas pelo país e as metas do ano eram a elevação das vendas em pelo menos 10% e o aumento do número de lojas para um total de 205. Nesta época, apenas 100 mil pares eram exportados para a Europa, Estados Unidos e África. Os fundadores da empresa acreditavam que o mais importante no processo de internacionalização era vender o conceito da loja Arezzo no exterior.

Os fundadores destacam que vender o conceito da marca era mais difícil do que levar um par de sapatos para ser vendido em lojas já conhecidas no mercado internacional. Ainda, o objeto era que a primeira loja fosse dos próprios sócios da Arezzo, mas as seguintes fossem franquias, pois ao longo dos anos a empresa já havia recebido mais de 600 propostas de interessados em abrir uma franquia nos Estados Unidos.

Em 2004 a empresa alcançou US\$ 1,5 milhões de vendas para o mercado externo, o que representava menos de 5% do seu faturamento na época. A diretoria da empresa sempre teve em mente que montar lojas fora do seu território traz maior credibilidade ao produto e por isso, desde então caminham em busca da internacionalização de suas atividades comerciais através do estabelecimento de lojas próprias e franqueadas.

Em 2006, a empresa teve uma boa atuação no Oriente Médio, e foi a veterana neste mercado, no qual possui lojas franqueadas nos principais shoppings da Arábia Saudita onde as vendas crescem entre 10% e 15% ao ano. A estratégia para internacionalização foi exportar para diversas regiões, mas operar com franquias apenas em mercados mais maduros.

Apesar da valorização do real, em 2007, a Arezzo tinha como objetivo abrir franquias também em Portugal. No início, seriam duas lojas, mas o plano é chegar a 27 até o ano de 2012. Ainda, em 2007 a empresa se uniu a empresa Schutz tornando-se Arezzo S/A, ambas pertencem ao mesmo segmento de mercado. O objetivo foi tornar maior a escala de ambas as empresas tanto no mercado nacional e internacional.

Em 2008, para se estabelecer na China, à empresa teve que criar uma parceria bi-nacional com o grupo chinês Prime Success, isto foi uma exigência do governo local, ou seja, foi necessário o uso de um Joint Venture para comercializar seus produtos no país. Desde então estabeleceu uma meta de em cinco anos abrir uma rede de 200 lojas na China, praticamente o tamanho da empresa no Brasil.

A entrada na China foi o maior desafio da empresa atrás apenas do EUA. Por isso o presidente sempre conduziu as negociações pessoalmente. Ainda assim, algumas dificuldades estão sendo encontradas no mercado chinês. Uma delas trata-se do tamanho dos sapatos, pois o número 39 no Brasil representa 37 na China, mas isso não faz com que eles parem de investir nesse mercado. Além disso, o ticket médio (valor médio de compra em uma loja) da China hoje é de US\$250,00 e do Brasil é de US\$200, 00, tornando assim as expectativas para exportação ainda maiores. No final do ano de 2008 tinham objetivo de abrir mais 10 lojas no país e alcançar um valor de exportação de US\$ 6 milhões.

Atualmente a empresa conta com oito lojas neste país e acredita que o importante é exportar para a China um conceito de marca e não de produto. Visam apenas à classe média alta e de acordo com o presidente da Arezzo, o alto valor é devido às variações cambiais e também do aumento do custo do frete para a China.

No entanto, em 2008 as vendas da Arezzo cresceram durante a crise nos EUA. O motivo, de acordo com os fundadores, é que os calçados brasileiros custam em média US\$ 500 aos americanos e se tornam uma melhor opção perante os italianos, que custam o dobro.

Já no final de 2008 a Arezzo desistiu pela segunda vez, de abrir franquias nos EUA. Uma consultoria contratada pela empresa, no valor de US\$35 milhões, avaliou que com a quebra do Lehman Brothers não seria um bom momento para dar esse passo.

Apesar da crise no EUA, Birman ainda pretende evoluir na internacionalização da empresa nos EUA, e em paralelo busca oportunidades na Inglaterra, pois trata-se de um mercado maduro e com perspectivas de crescimento, mas sem tirar o foco no mercado americano.

Mesmo com a boa atuação global da empresas, os fundadores ainda afirmam que no Brasil a negociação de pontos de vendas é ainda mais fácil, visto que a disputa é menos acirrada do que a da China, por exemplo.

Atualmente a rede de franquias Arezzo possui 250 lojas distribuídas em mais de 113 municípios e presentes em todos os estados brasileiros, com R\$ 400 milhões de faturamento, três milhões em média de produtos vendidos por ano e um milhão de clientes cadastrados.

empresa atuou exclusivamente no mercado nacional durante 10 anos. Em 2002, começou a perceber o interesse do público em levar a marca para o exterior.

O presidente da empresa, Sr. Mario Spaniol, adotou para cada empresa uma maneira de entrada no mercado estrangeiro. Para a Couroquímica o empresário optou pelo modo de exportação, tendo como principal país importador a China. Já para a Carmen Steffens a expansão para o mercado internacional se deu inicialmente por exportação, mas foi apenas em 2007 que o processo de expansão foi concretizado. O empresário, deste ano em diante, assumiu a expansão por meio de franquias e lojas próprias extinguindo o processo de exportação.

Apenas em 2003 a Carmen Steffens realizou o processo de exportação, tendo como país pioneiro a Arábia Saudita. Segundo o diretor, Marcelo Del Bianco, o país foi escolhido através de pesquisas de mercado, realizada com outras empresas do setor. O volume chegou à 300 pares de sapatos, mas a empresa não se deu por satisfeita, pois acreditou que o modo de venda não foi o pretendido.

Através de contatos em Portugal, o presidente da empresa também exportou uma leva de 500 pares de calçados para o país, que tiveram sucesso, mas ainda não satisfazia o objetivo da Carmen Steffens, que era o de reconhecimento da marca.

Apesar dos empresários não estarem satisfeitos com o sistema de internacionalização adotado, no mesmo ano 25% do seu faturamento era representado por exportações. Os donos acreditavam que o processo de internacionalização por abertura de lojas e franquias era mais lento, porém mais eficiente, pois a estrutura e pontos de venda fazem parte da decisão da própria empresa, evitando problemas com a imagem e exposição do produto. Spaniol afirma que essa idéia vem da visão que o mesmo teve de outras firmas, que tiveram seus calçados vendidos em pontos ruins e por isso suas marcas foram denegridas.

Em 2003 a empresa, adquiriu sua primeira franquia na Arábia Saudita, finalizando o ano com 60 franquias brasileiras e uma internacional. No ano de 2004 a empresa abre sua primeira loja própria em Portugal – Lisboa. Os empresários vêem o país como uma maneira de testar o negócio, visto que os costumes são parecidos com os brasileiros. Além de Portugal e Arábia Saudita, no mesmo ano a empresa entra no mercado Mexicano.

Em 2006 a Carmen Steffens avança para o mercado norte americano criando a primeira franquia em Los Angeles, nos EUA. Futuramente pretende instalar aproximadamente 57 franquias na região, em lugares como *Las Vegas* e Nova Iorque, que são conhecidos por deterem grandes pólos de consumo (MAIS MODA, 2006).

Na época, a Carmen Steffens também buscava oportunidades no mercado Libanês, ela estava em negociação para abertura de franquias com o grupo *Maharat Group*, mas com o conflito ocorrido com Israel não obteve êxito na entrada ao país.

Na entrevista realizada com o diretor, o mesmo cita o país como um dos mais difíceis de buscar oportunidades, e cita exatamente o fato de constantes guerras como maior empecilho. A empresa possui neste ano 12 franquias distribuídas entre Portugal, Arábia Saudita, Paraguai, México e agora na América do Norte. No Brasil possui 100 lojas e é responsável por 670 empregos diretos. No ano de 2005 o faturamento da rede foi de 97 milhões. Em 2007 a empresa chegou ao Uruguai, Argentina e Austrália. Além disso, no mesmo ano foi fechado um acordo com uma franqueada na Espanha.

Sua produção gira em torno de 600.000 unidades de produtos ao ano, sendo 80% produção de calçados e 20% dos demais acessórios. Em 2007 a empresa recebeu o prêmio de melhor franquia no setor, tendo como faturamento anual 111 milhões de reais.

Em 2008 a Carmen Steffens atingiu R\$250 milhões de produção anual, sendo que deste, 8% é oriundo da renda de filiais estrangeiras no geral. Atingindo esse crescimento a Carmen Steffens atua no mercado desde de 2003, com 30% de crescimento no faturamento ao ano.

O principal diferencial da empresa é o design exclusivo. Antes do lançamento de cada coleção, são realizadas pesquisas de cores e materiais. Além disso, a diversidade de produtos é marca registrada da empresa, que a cada nova coleção lança 3 mil itens de amostra.

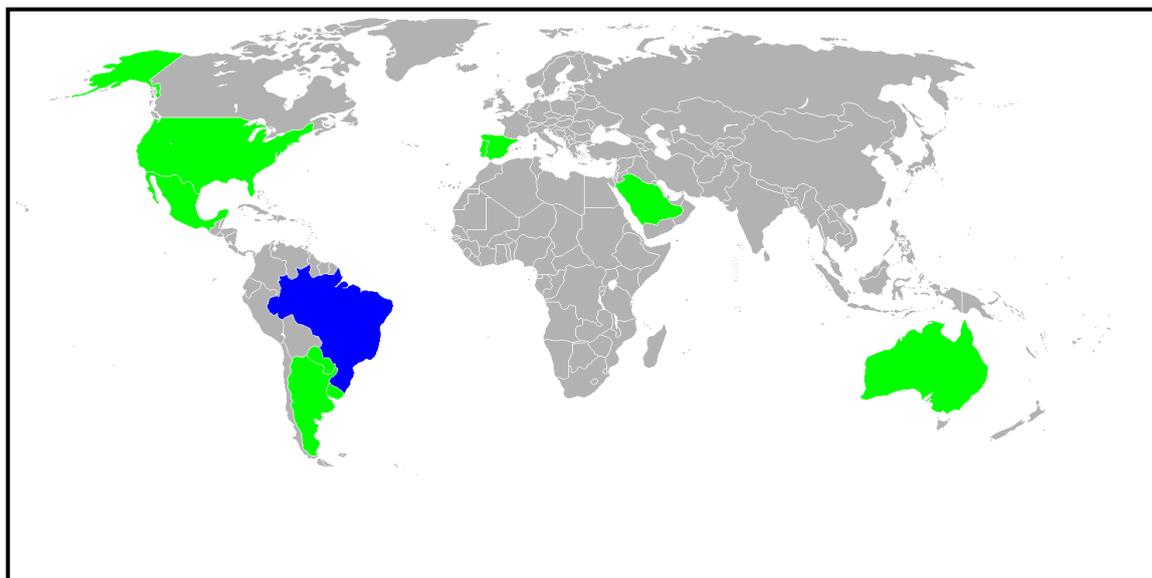
Em 2008 a empresa completa 15 anos com 135 lojas no Brasil em estados como São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Rondônia, Mato Grosso, Bahia, Pará, Goiás entre outros e 23 franquias no exterior em países como Paraguai Argentina, Arábia Saudita, Estados Unidos, Espanha, Portugal etc.

Em 2010 a empresa abriu sua primeira franquia na França em *Aix-en-Provence*. O presidente declara que os produtos das lojas francesas terão a mesma tendência e design do que os produzidos no Brasil. A idéia da entrada no mercado francês se deu pelo conhecimento que um dos sócios franceses tem do local. O empresário ainda diz que depois de *Aix* pretende abrir uma loja em Marselha no período de seis meses. Na edição 2009/2010 do “Guia das 500 Franquias para você investir”, a Carmen Steffens ficou em 7º lugar.

Segundo o presidente da Carmen Steffens, o que atrai o público a ser franqueado a Carmen Steffens, é a proximidade da empresa junto a fraquia. Toda a estrutura, treinamento e logística é diretamente acompanhado pela calçadista, gerando assim maior confiabilidade ao franqueado no momento da divulgação e venda. (www.suafranquia.com.br)

Atualmente, conforme já citado anteriormente, não atua com exportações de calçados, apenas de matéria prima através da Couroquímica. Sendo assim abaixo segue o mapa de distribuição da mesma no mundo:

Figura 2 – Mapa de Lojas Carmen Steffens



Fonte: Elaborado pelas autoras

Legenda:

	Atuam com distribuidores/franquias
	Atuam com lojas próprias

Conforme podemos visualizar no mapa, hoje a Carmen Steffens está presente em 8 países contando com 23 lojas e no Brasil presente em todo o país com 135 franquias.

6. Análise de Resultados

Com o trabalho realizado foi possível entender algumas das estratégias da internacionalização realizadas pelas empresas do setor calçadista. A realização da entrevista com os gestores das empresas pesquisadas foi fundamental para complementar o estudo e conseguir realizar a análise dos resultados. Abaixo seguem as análises das hipóteses.

A primeira hipótese considerou que *“A internacionalização das empresas brasileiras do setor de calçados femininos no primeiro momento são através de exportação e posteriormente as empresas buscam se estabelecer em outros países, inicialmente através de lojas próprias e depois por meio de franquias”*. **Esta hipótese foi confirmada.**

Ambas as empresas se iniciaram no mercado internacional com exportações, porém essa não foi a maneira de consolidação dessas no mercado externo. Ou seja, os entrevistados enfatizam sempre que apesar do início da internacionalização ser efetuado por exportações, essa é apenas uma maneira de levar o produto e ver o resultado, mas a empresa só se consolida no mercado externo com abertura de franquias e lojas.

No caso da Arezzo o diretor de expansão de franquias não cita que as exportações cessaram, mas são as franquias e lojas que hoje determinam a internacionalização da empresa. Atualmente, a Carmen Steffens não realiza mais exportações, apenas possui franquias e lojas próprias. O presidente da empresa esclarece que o foco é levar sua marca com sua estrutura, ou seja, os calçados devem ser comercializados por lojas que tenham sua “fachada”.

Nessa hipótese pode-se observar aspectos do modelo da Escola de Uppsala, visto que a teoria traz como um de seus pressupostos a internacionalização das firmas, primeiramente, através de exportações como sendo uma consequência de seu crescimento. Além disso, mostra a inserção no mercado internacional como forma de desenvolvimento e aprendizagem.

A segunda hipótese era de que *“A internacionalização das empresas brasileiras do setor de calçados femininos inicia-se quando já estão consolidadas no mercado interno e buscam mercados internacionais para vender o conceito no exterior e trazer maior credibilidade para a marca”*. **Essa hipótese não foi confirmada.**

As duas empresas informaram que a consolidação no mercado interno é importante, mas que o processo de internacionalização vem para trazer mais valor à marca, e claro lucro a empresa.

Nos dois casos já existia uma boa atuação brasileira, mas a motivação para internacionalização veio pelo momento do mercado, ou seja, notaram a constante mudança global e o maior interesse em novos produtos e por isso a ideia de internacionalizar.

Os gestores acreditam que a empresa pode obter visão diferente no mercado externo, por isso nem sempre a consolidação no mercado interno pode representar sucesso no exterior.

Podemos destacar que nas teorias do Poder de Mercado e Ciclo de Vida do Produto mostra que as empresas começam a desenvolver atividades de inovação primeiramente focada para o mercado interno, e após a obtenção de benefícios as empresas começam a se interessar pelo mercado externo através da internacionalização de suas atividades.

Por fim a terceira hipótese dizia que “*Pode-se dizer que a terceirização e introdução de novos sistemas produtivos ajudaram no processo de internacionalização das empresas estudadas*”. **Essa hipótese foi verificada apenas em uma das empresas estudadas.**

No caso da Carmen Steffens, pelo fato de fazer parte da empresa coureira Couroquímica, sempre realizou produção própria. Com relação à introdução de novos sistemas produtivos, esse processo realmente sofreu evolução tecnológica fazendo com que as empresas conseguissem focar melhor no seu design, tendo um melhor sistema produtivo. Relacionado à Arezzo, a hipótese se confirma, pois o processo produtivo foi terceirizado, fazendo com que ela mantivesse seu foco apenas no design. O diretor de expansão acredita que uma empresa precisa traçar uma meta para obter sucesso no mercado, ou ela produz ou ela cria.

Portanto, para responder a questão proposta nesse estudo “**Como as empresas brasileiras de calçados femininos desenvolvem a internacionalização de suas atividades?**”, podemos citar que já na última fase da década de 90 até o início dos anos 2000, os aspectos negativos presentes na economia brasileira durante essa fase contribuíram para que as empresas brasileiras desenvolvessem uma forte capacidade de sobrevivência. Ainda, algumas empresas passaram a considerar a internacionalização como um caminho importante na conquista de novos mercados e alavanquem da marca.

7. Conclusão

Com o estudo realizado referente aos processos de internacionalização do setor calçadista brasileiro, foram obtidas informações de grande relevância. É perceptível que cada empresa cria e visualiza um modelo de inserção no mercado internacional e que os fatores econômicos impactam para que esta tomada de decisão ocorra de forma que às empresas possam visualizar a oportunidade de estar presente no exterior.

Cada empresa tem o seu modelo de gestão, onde demonstra as diferentes estratégias de internacionalização adotadas pelas mesmas. A empresa define sua estratégia de acordo com o modelo de negócio que ela já tem aplicado dentro de sua organização, podendo utilizar a estratégia de internacionalização para se tornar líder de mercado ou até mesmo adquirir empresas no exterior para se fortalecer. Essas são algumas das posições que as empresas adotam, onde efetivamente podem influenciar no seu processo de saída para o exterior.

Através do atual mercado globalizado foi criada uma teoria onde apresenta uma nova tendência, que é o modelo estratégico chamado “*Born Global*”, onde algumas empresas nascem com certa rapidez e facilidade com foco no mercado internacional.

Com o estudo realizado, pode-se perceber que o setor calçadista foi um dos primeiros a se internacionalizar, pois como visto, suas exportações iniciaram no final da década de 60. As empresas iniciam o seu processo de internacionalização através de exportações e depois instalam lojas próprias nos países que identificam a necessidade de seus produtos. Em alguns casos, estabelecem franquias.

Contudo, pode-se concluir que o setor brasileiro de calçados vive em constante desenvolvimento e que a internacionalização de suas empresas tende a crescer cada vez mais, seja estratégia de crescimento ou por necessidade de se manter competitiva buscando o reconhecimento de sua marca. O que cabe a cada organização é adotar estratégias internas, para que seus produtos tenham qualidade e representatividade em diversos locais do mundo.

Vale destacar que as análises e resultados desse estudo não servem para todas as empresas, pois foram desenvolvidos apenas dois estudos de caso sobre empresas distintas brasileiras do setor calçadista e, dessa maneira, as conclusões desse estudo estão limitadas a essas empresas.

Para análises do setor em geral, seria necessário analisar quantia maior de casos e com maior profundidade sobre o tema, assim certamente o estudo poderá contribuir para análises futuras.

8. Referências Bibliográficas

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. UIC – Unidade de Inteligência Comercial, São Paulo V 2009 P. 7-26.

ALVES FILHO, A. G. **Estratégia tecnológica, desempenho e mudança: estudos de caso em empresas da indústria calçadista.** 1991. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARREZO. Disponível em: <<http://www.arezzo.com.br>> Acesso em: 03 Março. 2010.

CARMEN STEFFENS. Disponível em: <www.carmensteffens.com.br> Acesso em: 25 Março, 2010.

COSTA, Susana; LORGA, Silva. **Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias.** São Paulo: Verbo, 2003.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. e SABBATINI, R. O Desafio da construção de um inserção externa dinamizadora. In Castro, A.C., Licha, A.; Pinto Jr. H.Q. e Sabóia, J. (Orgs). **Brasil em Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2005

COUTINHO, L.; LAPLANE, M e HIRATUKA, C. (org.). (2003) **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil.** São Paulo: Ed. Unesp.

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, 352p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro

FDC, Fundação Don Cabral. **Ranking das Transnacionais Brasileiras, 2009.** Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2009.pdf.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes.** São Paulo. Editora Atlas, 2007. (pp. 3-13).

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, p.251-265. São Paulo, SP: Dez, 2003.

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

HEMAIS, Carlos A.. **O Desafio Dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HEMAIS, Carlos, A./ HILAL, Adriana. **Revista de Administração Contemporânea. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica**, jan./mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. The Born global firm: a challenge to traditional

Internationalization theory. In: **Proceedings of the Third Symposium of the Consortium for International Marketing Research**. Odense, Denmark, Odense University, 1995.

KOVACS P.E.; MORAES W.F.A. **Tese: Modos de Entrada e Teorias De Internacionalização: Uma Análise Crítica**. Santiago do Chile: Cladea,2005.

PESSOA E.; MARTINS M. **Tese: Teoria do Ciclo do Produto: O Que Está Alterado e o Que Permanece Vivo?** São Paulo: USP,2009.

PROENÇA, Eduardo de R.; JUNIOR, Moacir de Miranda O. **Aplicabilidade das Teorias de Internacionalização a Empresas Brasileiras: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional**. 2006,15p. Workshop sobre internacionalização de empresa. São Paulo. Disponível em <<http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/referencias/workshop-usp/09.pdf/view> >. Acesso em: 08 set.2009.

ROCHA, Ângela da. **As Novas Fronteiras: a Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

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

SINDICALÇADOS – Sindicato das Indústrias de Calçados, São Paulo V 2009 P.3-11.

SOBEET. **Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Clio, 2007.

Anexo I

Roteiro das Questões utilizadas nas Entrevistas

- 1) Inicialmente a empresa era responsável pelas atividades de produção. Porém, na década de 90, essas atividades passaram a ser terceirizadas? Quais as razões para a terceirização?
- 2) Por que a empresa não atua com produção própria?
- 3) Como é feita a seleção das empresas responsáveis pela produção?
- 4) Em qual segmento a empresa atua nos dias atuais? (tipo de calçado e público alvo)
- 5) Em que ano a empresa iniciou o seu processo de internacionalização comercial, através de exportações?
- 6) Por que a empresa iniciou seu processo de internacionalização nesse período?
- 7) Os fenômenos econômicos que ocorreram nas décadas de 80 e 90 (às mudanças institucionais, macroeconômicas e da concorrência internacional) influenciaram no processo de internacionalização da empresa?
- 8) Em qual país se iniciou o processo de internacionalização? Por que o processo se iniciou nesse país?
- 9) Em seguida, em quais os países a empresa passou a atuar?
- 10) Na visão da empresa qual a influência da internacionalização para os mercados nacional e internacional?
- 11) Quais os países que possuem maior facilidade de atuação?
- 12) Quais os países que possuem mais dificuldade de atuação?
- 13) Existe algum padrão de negociação da empresa com outros países?
- 14) Há necessidade de adaptação da marca/produto da empresa no mercado internacional?
- 15) Existem produtos específicos para o mercado exterior?
- 16) Qual característica da empresa é fundamente para expansão no mercado internacional?
- 17) Quais são os planos da empresa para os próximos anos no mercado internacional?
- 18) A empresa tem como objetivo a produção no exterior nos próximos anos? Em quais países e por quê?

Anexo II

Tabela 6 – Índice de Regionalidade*

Tabela 1 – Índice de regionalidade							
Empresa	Total de países	América Latina	América do Norte	Europa	África	Ásia	Oceania
Vale	33	15%	6%	15%	21%	39%	3%
Petrobras	25	44%	4%	8%	24%	20%	0%
Weg	22	23%	5%	36%	0%	32%	5%
Camargo Corrêa	17	71%	6%	6%	18%	0%	0%
Odebrecht	16	38%	6%	13%	31%	13%	0%
Stefanini IT Solutions	14	50%	14%	29%	0%	7%	0%
Gerdau	13	69%	15%	8%	0%	8%	0%
Itautec	11	55%	9%	36%	0%	0%	0%
Andrade Gutierrez	11	9%	9%	45%	18%	18%	0%
Votorantim	10	50%	20%	10%	0%	10%	10%
Randon	10	30%	10%	0%	40%	20%	0%
Tigre	9	89%	11%	0%	0%	0%	0%
Marcopolo	9	33%	0%	11%	22%	33%	0%
Itaú Unibanco	8	50%	13%	25%	0%	13%	0%
Localiza	8	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Marfrig	7	43%	0%	57%	0%	0%	0%
Natura	7	86%	0%	14%	0%	0%	0%
Sabó	6	17%	17%	50%	0%	17%	0%
Banco do Brasil	6	50%	0%	17%	17%	17%	0%
Metalfrío	5	40%	20%	20%	0%	20%	0%
Artecola	5	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Ultrapar	5	60%	20%	20%	0%	0%	0%
Aracruz Celulose	4	0%	25%	50%	0%	25%	0%
Embraer	4	0%	25%	50%	0%	25%	0%
Totvs	4	75%	0%	25%	0%	0%	0%
Perdigão	4	25%	0%	75%	0%	0%	0%
Suzano	4	25%	25%	25%	0%	25%	0%
Lupatech	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
M. Dias Branco	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
Oi	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
DHB	2	0%	50%	0%	0%	50%	0%
Marisol	2	50%	0%	50%	0%	0%	0%
Sadia	2	0%	0%	50%	0%	50%	0%
América Latina Logística	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Tam	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Portobello	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Cia Providência	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Porto Seguro	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Cedro	1	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Arezzo	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Cemig	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Índice Médio de Regionalidade 2008		46,23%	17,31%	20,61%	4,66%	10,75%	0,43%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Ranking das Transnacionais Brasileiras | FDC 2009

- Índice de Regionalidade: É calculado através do número de países de certa macro região nos quais as multinacionais brasileiras estão presentes, relativizado pelo percentual de todos os países em que elas estão localizadas (vezes 100).

Tabela 7 – Ranking das Transnacionais Brasileiras 2009**

Ranking 2009

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.



Ranking 2009 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas por índice						
Posição	Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade	Vendas	Ativos	Empregad
1	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,570	0,577	0,634	0,500
2	Sabó ⁽¹⁾	Autopeças	0,408	0,401	0,489	0,334
3	Marfrig	Alimentos	0,407	0,456	0,354	0,412
4	Vale	Mineração	0,385	0,392	0,516	0,247
5	Metalrio	Metal-mecânica	0,378	0,423	0,132	0,578
6	Odebrecht ⁽²⁾⁽⁵⁾	Construção	0,357	0,315	0,196	0,561
7	Aracruz Celulose	Papel e Celulose	0,302	0,877	0,016	0,011
8	Tigre ⁽²⁾	Material de Construção	0,296	0,205	0,455	0,227
9	Arteca ⁽²⁾	Química	0,259	0,257	0,306	0,215
10	Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	0,257	0,728	0,000	0,044
11	Lupatech	Metal-mecânica	0,234	0,250	0,185	0,267
12	Marcopolo	Veículos e peças	0,207	0,199	0,163	0,259
13	Embraer	Aeronáutica	0,203	0,096	0,389	0,123
14	Itautec	Software e Serviços de TI	0,181	0,271	0,197	0,074
15	Camargo Corrêa ⁽⁵⁾	Construção	0,177	0,177	0,162	0,192
16	Weg	Motores	0,172	0,233	0,179	0,106
17	América Latina Logística	Serviços de Transporte	0,165	0,060	0,026	0,410
18	Stefanini IT Solutions ⁽²⁾	Tecnologia e Computação	0,141	0,125	0,175	0,124
19	Votorantim ⁽⁵⁾	Commodities	0,130	0,165	0,103	0,121
20	Petrobras ⁽⁵⁾	Energia	0,126	0,155	0,131	0,091
21	Natura	Higiene e Cosméticos	0,125	0,059	0,085	0,230
22	Tam ⁽³⁾⁽⁴⁾	Transporte aéreo	0,121	0,306	0,000	0,057
23	DHB	Componentes automotivos	0,069	0,178	0,025	0,003
24	Portobello	Material de Construção	0,050	0,103	0,034	0,012
25	Ultrapar ⁽⁵⁾	Distribuição de Combustíveis	0,050	0,009	0,098	0,042
26	Andrade Gutierrez ⁽⁵⁾	Construção	0,041	0,091	0,032	0,000
27	Totvs ⁽⁴⁾	Software e Serviços de TI	0,038	0,023	0,000	0,090
28	Localiza	Aluguel de carros e frotas	0,036	0,022	0,040	0,045
29	Cia Providência	Borracha e Plásticos	0,023	0,000	0,068	0,000
30	M. Dias Branco	Alimentos	0,018	0,000	0,054	0,000
31	Randon	Veículos especiais e autopeças	0,018	0,017	0,010	0,027
32	Perdigão	Alimentos	0,016	0,020	0,018	0,009
33	Marisol	Confecção	0,014	0,015	0,026	0,001
34	Porto Seguro	Seguros	0,010	0,009	0,009	0,014
35	Sadia	Alimentos	0,007	0,001	0,009	0,011
36	Oi	Serviços de Comunicação	0,003	0,003	0,004	0,001
37	Cedro	Têxtil	0,002	0,002	0,004	0,000
38	Arezzo ⁽²⁾	Calçados	0,002	0,003	0,002	0,000
39	Cemiz	Energia	0,001	0,000	0,002	0,000

** O índice das empresas transnacionais brasileiras consistem na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras:

- Receitas/Vendas: Receitas brutas de subsidiárias no exterior/receitas totais.
- Ativos: Valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa.
- Funcionários: Número de funcionários no exterior/número de funcionários total.

Para cada um dos três indicadores utilizados, é calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para se compor o índice geral de transnacionalidade de cada empresa.