

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO – UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

**ESTUDO DE CASOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE
CALÇADOS INFANTIS DA CIDADE DE BIRIGUI (SP) EM EXPORTAÇÃO**

MARIA CRISTINA ABBUD

SÃO PAULO
2006

MARIA CRISTINA ABBUD

**ESTUDO DE CASOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE
CALÇADOS INFANTIS DA CIDADE DE BIRIGUI (SP) EM EXPORTAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração do Centro
Universitário Nove de Julho, como requisito
obrigatório para obtenção do grau Mestre
em Administração.

Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli - orientador

SÃO PAULO

2006

FICHA CATLOGRÁFICA

Abbud, Maria Cristina.

Estudos de casos sobre as experiências empreendedoras de calçados infantis da Cidade de Birigui (SP) em exportação. / Maria Cristina . 2006.

143 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho, 2006.
Orientador: Celso Augusto Rimoli

1. Exportação 2. Empreendedorismo 3. Internacionalização

CDU : 658

**ESTUDO DE CASOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS E*MPREENDEDORAS DE
CALÇADOS INFANTIS DA CIDADE DE BIRIGUI (SP) EM EXPORTAÇÃO**

Por

Maria Cristina Abbud

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Nove de Julho, Programa de Pós Graduação em
Administração de Empresas, para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração de Empresas pela
Banca Examinadora formada por:

Presidente: Prof. Celso Augusto Rimoli, Doutor
Orientador, Uninove

Membro: Profa. Maria Tereza Saraiva de Souza,
Doutora, Uninove

Membro: Francisco Antônio Serralvo,
Doutor – PUC-SP

São Paulo, 14 de dezembro de 2006.

*Dedico este trabalho a todos os empreendedores,
que por intermédio da coragem e do trabalho
promovem o progresso das sociedades.*

*Agradeço a Deus, ao Mestre Jesus Cristo e ao Dr.
Celso Charuri pela esperança em um Mundo Bem
Melhor. Agradeço também aos meus pais e ao meu
irmão por todo amor ofertado em nossa caminhada.
Desejo expressar meu sincero agradecimento ao
Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli pela dedicação e
orientação.*

“Minha experiência de muitos anos em vários cantos do mundo, mostra que além do terreno propício preparado pela macroeconomia, boa parte do êxito de uma empresa está em suas próprias mãos. Para isso é necessário prestar atenção no sinais do meio em que concorre: é aí que entram em jogo os países, as regiões.

O que sabemos sobre estratégia? O que sabemos sobre a capacidade das empresas de conseguir um desempenho superior ou competir em escala internacional?”

(Michael Porter – A nova era da estratégia)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo estabelecer um estudo comparativo entre as empresas de diferentes portes do setor calçadista infantil do Estado de São Paulo, buscando identificar o perfil empreendedor voltado para o comércio internacional. Nesse contexto, várias questões sobre comércio exterior foram discutidas no propósito de identificar a relevância econômica exportadora entre elas. Essa pesquisa foi baseada em três empresas da Cidade de Birigui, a qual concentra a maior produção de calçados infantis do Brasil e da América do Sul. São apresentadas, também, as semelhanças e os contrastes entre empresas exportadoras sob a ótica do empreendedorismo, procurando descrever as principais oportunidades e dificuldades encontradas pelos exportadores, além de pretender identificar a importância do aglomerado industrial no qual habitam sobre as operações de exportação.

ABSTRACT

This work aims to establish a comparative study among different companies with different dimensions in the child footwear sector in the State of São Paulo, searching to identify the enterprising profile directed to the international commerce. In this context, many questions concerning exterior commerce were discussed aiming to identify the exporting economical relevance among them. This research was based on three companies in the city of Birigui (São Paulo – Brazil) which concentrates the greatest production of child footwear in Brazil and Latin America. Some resemblances and contrasts among the exporting companies are also presented under the enterprising optics, searching to describe the main opportunities and difficulties detected by the exporters, besides the intention of identifying the importance of the industrial group they are inserted over the exportation operations.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Evolução das Exportações Brasileiras	23
GRÁFICO 2 - Empreendedores Iniciais (TEA) por países – 2005	37
GRÁFICO 3 - Evolução da razão entre empreendedores estabelecidos e iniciais no Brasil – 2002 a 2005	38
GRÁFICO 4 - Expectativa de criação de postos de trabalho nos próximos cinco anos no Brasil 2002 – 2005	39
GRÁFICO 5 – Crescimento em valor das exportações brasileiras e mundiais – 2002 a 2005	57
GRÁFICO 6 - Participação das exportações brasileiras nas exportações mundiais 1995 a 2005	57
GRÁFICO 7 - Participação % no número de empresas exportadoras	58
GRÁFICO 8 - Exportação brasileira por porte de empresa	59
GRÁFICO 9 - Participação % no valo exportado por porte de empresa	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Composição das exportações via <i>trading companies</i> , 1980/1986	20
TABELA 2 – Balança Comercial Estado de São Paulo US\$ 1000 FOB	24
TABELA 3 – Exportação de calçados valor US\$ milhões FOB	26
TABELA 4 – Exportação brasileira por porte de empresa, 2002/2004	27
TABELA 5 – Exportação brasileira por porte de empresa, setor industrial, 2002/2004	28
TABELA 6 – Crescimento das exportações brasileiras 1990/2004	56
TABELA 7 – Crescimento do número de empresas exportadoras no período de 1990 a 2004	60
TABELA 8 – Participação das indústrias nas exportadoras brasileiras no período de 1990 a 2004	61
TABELA 9 – Crescimento do Nr de MPEs industriais exportadoras brasileiras no período de 1990 a 2004	62
TABELA 10 – Número de empresas industriais exportadoras, segundo porte, no período de 1990 a 2004	64
TABELA 11 - Número de MPEs industriais exportadoras, segundo o porte	66
TABELA 12 – Número de MPEs industriais exportadoras por valor exportado US\$ bilhões FOB	66
TABELA 13 – Exportação brasileira - principais setores 2005/2004	70
TABELA 14 – Exportação brasileira de calçados por estado produtor 2000 a 2004	71
TABELA 15 – Participação do Estado de São Paulo nas exportações brasileiras de calçados no período de 1998 a 2005	72
TABELA 16 – Número de empresas e empregos gerados pelas empresas de calçados no período de 1999 a 2002	73
TABELA 17 – Produção total, pares exportados pelo Pólo Calçadista de Birigüi de 2000 a 2004	75
TABELA 18 – Exportações do Consórcio de Birigüi de 2001 a 2005	80
TABELA 19 – Situações relevantes em diferentes estratégias de pesquisa	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECE – Associação Brasileira das Empresas de Comércio Exterior

APEX – Agência de Promoção das Exportações

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CACEX – Carteira de Comércio Exterior

CAMEX – Câmara de Comércio Exterior

FOB – *Free on board*

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior

MDICE – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OMC – Organização Mundial do Comércio

PEIEX – Projeto de Extensão Industrial Exportadora

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO	19
1.1 – Política de exportação brasileira de 1930 a 1990	19
1.2 – Abertura comercial brasileira	21
1.3 – Participação das micro e pequenas empresas	23
1.4 – Problematização	26
1.4.1 – Justificativa	26
1.4.2 – Objetivos do estudo	30
1.4.2.1 – Objetivo geral	30
1.4.2.2 – Objetivos específicos	30
1.4.3 – Delimitações do estudo	30
1.5 – Síntese do capítulo	31
 CAPÍTULO 2 – REFERÊNCIAL TEÓRICO	 32
2.1 – Empreendedorismo e Comércio Internacional	32
2.1.1– Conceitos de empreendedorismo	32
2.1.2– Questões de comércio exterior	40
2.1.3 – Paralelo entre empreendedorismo e exportação	45
2.2 – Empresas brasileiras exportadoras	51
2.2.1 – Constituição legal	51
2.2.2 – Empresas com atividade exportadora	54
2.2.3 – Importância da exportação brasileira	55
2.2.4 – Relevância econômica das MPEs exportadoras	60
2.3 – Síntese do capítulo	67
 CAPÍTULO 3 – O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO	 68
3.1 – Exportação brasileira de calçados	67
3.2 – Exportação paulista de calçados	72
3.3 – Aglomeração industrial de Birigui	76
3.4 – Síntese do capítulo	80

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA PESQUISA	81
4.1 – Tipo de estudo realizado	81
4.2 – Estratégia de pesquisa adotada	82
4.3 – A condução da coleta de dados	84
4.4 – Instrumento de coleta de dados	85
4.5 – Análise de dados	85
4.6 – Síntese do capítulo	86
 CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	 87
5.1 – Caracterização dos entrevistados e das empresas	87
5.2 – Análise conjunta	90
5.2.1 – Relações com o mercado e competitividade	90
5.2.2 – Gerenciamento de recursos	91
5.2.2.1 – Gestão de produção e operações	91
5.2.2.2 – Gestão da inovação e tecnologia	93
5.2.2.3 – Gestão financeira	94
5.2.2.4 – Gestão de recursos humanos	95
5.2.2.5 – Gestão mercadológica	96
5.3 – Entrada da empresa no mercado exterior pela exportação	98
5.4 – Desenvolvimento de novos produtos para o mercado externo	100
5.5 – Fatores motivadores para a entrada no mercado externo	101
5.6 – Dificuldades encontradas para a entrada no mercado externo	103
5.7 – Principais características do empreendedor	105
5.8 – A importância dos programas governamentais de exportação	106
5.9 – Vantagens por estar localizado no aglomerado industrial	107
5.10 – Desvantagens por estar localizado no aglomerado industrial	108
5.11 – Principais semelhanças e diferenças nas atividades exportadoras	109
5.12 – Resultado da participação da empresa no aglomerado industrial	110
5.13 – Principais tendências da aglomeração industrial de Birigui	110
5.14 - Síntese do capítulo	111

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
6.1 – Questões e objetivos de pesquisa	112
6.2 – Limitações e contribuições do estudo	115
6.3 – Sugestões para estudos posteriores	115
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 117
 ANEXOS	 125
Anexo 1 – Questionário	126
Anexo 2 – Comparativo entre as empresas	128
Anexo 3 – Relatório MDICE	139
Anexo 4 – Modelo de correspondência enviada	143

INTRODUÇÃO

O cenário competitivo do século XXI foi gerado pela globalização das indústrias e de seus mercados, em conjunto com as rápidas e significativas mudanças decorrentes da revolução tecnológica. Segundo Hitt *et al.* (2003), as empresas concorrem em uma economia globalizada complexa, altamente incerta e imprevisível, não mais operando em mercados regionais considerados relativamente seguros.

Nesse sentido, Porter (1999) observa que um novo panorama internacional configurou-se, sendo ele o tabuleiro onde ocorre um jogo do xadrez global, no qual a competição força a alta gerência das organizações a executar mudanças em sua maneira de idealizar e operacionalizar a empresa. Este novo cenário competitivo, apesar de apresentar-se como um ambiente complexo e desafiador, atua como gerador de oportunidades, impulsionando as empresas em todo o globo, a adaptarem-se ao ambiente externo (HITT *et al.*, 2003).

O surgimento dos mercados globais representou uma mudança fundamental, possibilitando novas oportunidades de negócios: os concorrentes globais substituem continuamente os locais, ao mesmo tempo em que a integração da economia tem aumentado significativamente, estando em torno de 50%, enquanto que no do século XX era de 10% (KEEGAN, 2005).

Allan e Lohbauer, (2005, in Revista Fórum de Lideres) ressaltam que as empresas brasileiras foram expostas diretamente à concorrência internacional, após a liberalização comercial ocorrida na década de 1990, e permaneceram sob intensa pressão no sentido de realizar aperfeiçoamento dos padrões de qualidade de produtos e de eficiência produtiva, buscando maiores graus de competitividade.

Segundo a Revista Empreendedor (2001), o Brasil, mesmo tendo apresentado uma balança comercial superavitária no valor de US\$ 44.757 milhões no ano de 2005, movimentou apenas 1,13% das exportações mundiais (MDIC, 2006). Apesar dos esforços realizados pelo Governo Federal, os empreendedores interessados no comércio exterior ainda enfrentam barreiras externas e internas para exportar, tais como: falta de cultura exportadora, deficiência de infraestrutura logística, falta de apoio gerencial (mão-de-obra qualificada) e elevados custos internos.

Conforme Relatório GEM (2004), estima-se que o Brasil comporte 15 milhões de empreendedores. Os resultados das pesquisas realizadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* revelaram que o empreendedor brasileiro, quando interrogado sobre comércio exterior, apresentou baixa expectativa de participação internacional. Do número total de empreendedores identificados, 90% não vislumbram qualquer perspectiva de exportação, 9% consideram a possibilidade em direcionar ao exterior de 1 a 25% de suas vendas e somente 1% está inclinado para exportar acima de 25% de suas vendas, entretanto, verificou-se que no setor calçadista do Estado de São Paulo ocorre a maior concentração de empresas exportadoras de micro e pequeno porte.

No sentido de atender o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos, esta dissertação foi estruturada da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta o panorama da política de exportação brasileira adotada desde 1930 até a abertura comercial em 1990, e a inserção das micro e pequenas empresas no cenário exportador brasileiro.

O Capítulo 2 trata da fundamentação teórica abordando as questões de empreendedorismo, exportação, setor calçadista e micro e pequenas empresas brasileiras, com base na visão de diversos autores pesquisados.

O Capítulo 3 apresenta uma visão geral sobre o setor calçadista brasileiro e o desempenho de suas exportações, destacando a participação do pólo calçadista do Estado de São Paulo, focalizando a produção calçadista infantil da cidade de Birigui inserida em um aglomerado industrial.

No Capítulo 4 são expostos os fundamentos metodológicos que norteiam a pesquisa e o estudo de caso.

No Capítulo 5 são apresentadas e analisadas as informações coletadas na pesquisa de campo junto às indústrias birigüenses exportadoras de calçados infantis.

No Capítulo 6 foram registradas as considerações finais e as sugestões para trabalhos futuros.

Na sequência foram enumeradas as referências bibliográficas que foram utilizadas na pesquisa, assim como os Anexos que contribuíram para o entendimento do estudo de caso.

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO

Esse capítulo destina-se a apresentar um breve histórico sobre a política de exportação brasileira, as exportações realizadas pelas empresas *Trading Companies*, a abertura comercial e a inserção das micro e pequenas empresas no cenário internacional.

1.1 Política de Exportação Brasileira de 1930 a 1990

Segundo Gremaud (2002), no início do século XX, as exportações determinavam o ritmo de crescimento da economia brasileira, pois, suas receitas possibilitavam a realização das importações que representavam a base da estrutura de consumo do país. Sob a ótica de Simonsen (1976, in Guia de Exportação), as dificuldades enfrentadas pelo Governo Brasileiro, na década de 1930, para controlar o Balanço de Pagamentos, decorrentes da queda abrupta da receita cambial do café, principal produto da pauta de exportação, e do cenário exterior desfavorável, representado pelo período da Grande Depressão, obrigaram a adoção de medidas protecionistas para a implantação de uma indústria substitutiva de importações.

Em meados de 1950, iniciou-se a instalação da indústria automobilística, da produção eletro-eletrônica, da construção naval e da indústria de bens de capital, porém o modelo adotado para o desenvolvimento brasileiro continuou sendo o da industrialização destinada à substituição de importações, sempre sob a pressão dos problemas do balanço de pagamentos (SIMONSEN, 1976, in Guia de Exportação).

Gremaud (2002), ressalta que a forte industrialização brasileira ocorreu pelo menos até a década de 1970, estando estruturada em um modelo que dependia das exportações para suprir as necessidades da industrialização, e que protegia as indústrias nacionais da concorrência externa.

A década de 1970 também representou a grande ampliação do endividamento externo, e a crise nos anos 1980 forçou o Brasil a buscar ajustamento externo.

Segundo Grisi (2003), no intuito de melhorar o desempenho exportador, alavancando negócios internacionais, foi instituído um tipo específico de empresa comercial exportadora,

baseado nos modelos japonês e americano, cujo objetivo era comprar bens no mercado local e, por seus próprios meios, revendê-los no mercado externo.

Nesse contexto, surgiram as *trading companies* brasileiras, empresas especializadas em operações internacionais constituídas legalmente em 1972, por meio do Decreto-lei n. 1.248/72. Após cinco anos de operação, 46 empresas estavam registradas na CACEX – Carteira de Comércio Exterior, porém somente 39 delas operavam, consistindo basicamente de empresas exportadoras tradicionais que optaram pela mudança de regime legal para se beneficiarem de vantagens fiscais e financeiras, oriundas da compra e venda de produtos de outros fabricantes.

Em 1986, as exportações realizadas pelas *trading companies* apresentavam grandes concentrações de fornecedores de pequenas e médias empresas, representando um meio seguro de exportação para as empresas desse porte, conforme divulgado pelo Relatório da ABECE – Associação Brasileira das Empresas de Comércio Exterior, publicado em 1986 (REININGHAUS, 1989).

A tabela a seguir ilustra a participação das pequenas e médias empresas na composição das exportações realizadas pelas *trading companies*, no período de 1980 a 1986.

Tabela 1 – Composição das exportações via *trading companies*, 1980/1986

Período	nº	%	nº	%
Ano	Pequenas e Médias Empresas	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas	Grandes Empresas
1980	2.427	71,7	957	28,3
1981	3.022	82,0	654	17,8
1982	3.224	75,1	1.044	24,9
1983	2.981	75,1	990	24,9
1984	1.341	72,1	523	27,9
1985	2.244	67,0	1.106	33,0
1986	1.126	62,1	686	37,9

Fonte: ABECE, 1986.

O número de *trading companies* cresceu, no Brasil, até 1987, atingindo 221 empresas. O desempenho dessas empresas mostrou-se insuficiente como ferramenta de alavancagem das exportações nesse período, não tendo apresentado a participação esperada no crescimento do volume de exportação, principalmente dos produtos industrializados. Percebeu-se também que os pequenos e médios produtores continuaram encontrando numerosas barreiras para realizar suas exportações (GRISI, 2003).

Conforme Reininghaus (1989), até o final da década de 1980, as micro e pequenas empresas – MPEs, apresentavam desvantagens em relação às grandes empresas quando se tratava de exportação e de marketing, questionava-se a capacidade mercadológica das MPEs no mercado externo. Autores da época que escreviam sobre exportação, declaravam que somente as grandes empresas tinham capacidade para vencer o desafio do mercado internacional.

Para Lacerda (2004), o modelo de desenvolvimento adotado com sucesso nas décadas anteriores, sofreu ruptura em decorrência da crise dos anos 1980. O cenário internacional da época, marcado pela insolvência do México em 1982, provocou a restrição dos recursos externos, afetando todos os países devedores.

1.2 Abertura comercial brasileira

Segundo Lacerda (2004), os primeiros anos da década de 1990 iniciaram a inserção do Brasil no cenário de livre comércio e ficaram marcados pelas reformas estruturais, assim como pela abertura comercial representada pela redução progressiva da tarifa de importação e pela eliminação de barreiras não-tarifárias. Esses fatos provocaram uma grande reestruturação produtiva na economia, gerando impactos diretos sobre o nível de emprego e a balança comercial, alterando de forma significativa as estratégias empresariais.

Sob a ótica do citado autor, a política de liberalização adotada, detalhada no documento Diretrizes Gerais para a Política Industrial e de Comércio Exterior, estava focada na competitividade, e fora inspirada no Consenso de Washington. O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, foi de fundamental importância neste processo, pois elaborou o modelo de desenvolvimento de integração competitiva, o qual representaria as novas diretrizes da política industrial e de comércio exterior, inclusive implementando uma

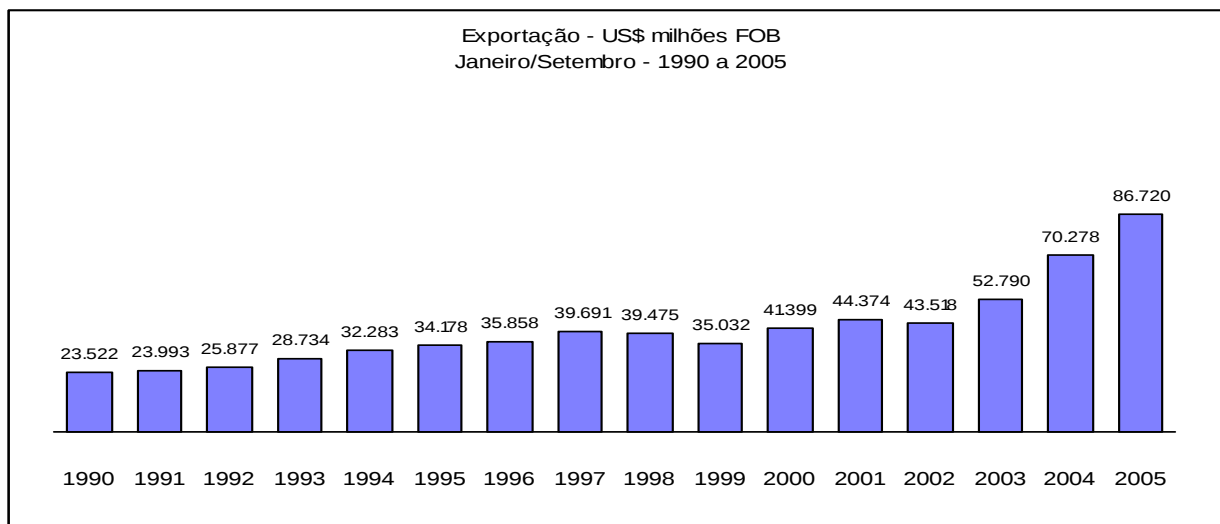
carteira de investimentos de riscos destinada a suprir a deficiência de capital das pequenas empresas.

Para Lohbauer (in Revista Fórum de Líderes, 2005), o Plano Real, em 1994, estabilizou a inflação e os preços relativos de bens e serviços e a constituição do MERCOSUL - Mercado Comum do Sul, representou um evento importante, pois promoveu uma maior integração dos países do Cone Sul, sensibilizando o empresariado brasileiro para o atendimento do mercado regional.

Hess (2005, in Revista Fórum de Líderes), ressalta que após quinze anos da abertura comercial, mudanças significativas puderam ser observadas: o mercado passou a ter acesso aos produtos importados de qualidade a preços acessíveis e as empresas, para continuarem competitivas, investiram em tecnologia, treinamento de profissionais, como também em modernização da gestão. O aprimoramento dos processos produtivos melhorou a qualificação dos produtos e serviços, permitindo a ampliação do mercado além das fronteiras nacionais.

O cenário favorável também possibilitou que micro e pequenas empresas entrassem diretamente na arena internacional. De acordo com Grisi (2003), outros mecanismos foram encontrados para a realização de exportações das pequenas empresas: as *trading companies* passaram a atuar nos setores em que pequenas empresas apresentam dificuldade para penetrar, agindo como estimuladoras, como concentradoras e financiadoras de negócios. Em 2003, o número total de *trading companies* chegou a 230, porém, somente a metade delas operava de maneira intensiva; em 2005, somente 181 empresas estiveram em operação.

O comportamento das exportações brasileiras dos anos de 1990 a 2004, apresentou a taxa de crescimento acumulada de 307,2%, passando do valor de US\$ 31,41 bilhões FOB (*Free on board*) para US\$ 96,47. No ano de 2004, o total das exportações somou US\$ 96,475 bilhões, registrando 32% de crescimento, a maior taxa em mais de 20 anos. As exportações brasileiras totalizaram o montante de US\$ 118,309 bilhões em 2005, apresentando recordes históricos para o período analisado (MICDE, 2005).

Gráfico 1 – Evolução das Exportações Brasileiras de janeiro de 1990 a setembro de 2005

Fonte: MICDE/SECEX/DEPLAN.

1.3 – Participação das micro e pequenas empresas

A participação das micro e pequenas empresas na Balança Comercial Brasileira ainda é pequena, representando aproximadamente 3% das vendas internacionais, porém verifica-se crescimento anual, representado tanto pelo aumento de empresas exportadoras, quanto pelo aumento do valor exportado.

Em 2004, as MPE exportadoras representaram 51,6% do total do número das empresas exportadoras; em 2003 representaram 47,8%; em 2002, 47,2%. Considerando os valores FOB, as exportações da MPEs apresentaram a maior variação relativa, por porte de empresas, nos últimos três anos, elevando sua representatividade de 2,2% em 2004, para 2,4% em 2003, e para 2,6% em 2004 (SEBRAE, 2005).

Evidencia-se também, que os principais setores de atividades das micro e pequenas empresas industriais na exportação são: fabricação de máquinas e equipamentos, produtos de madeira, mobiliário, couro, calçados e vestuários.

Em relação ao destino das vendas de exportação, elas são embarcadas para América Latina, Estados Unidos da América, Canadá e União Européia (SEBRAE, 2005).

O Estado de São Paulo apresenta-se como o maior estado exportador brasileiro, tendo realizado exportações no valor total de US\$ 31 bilhões em 2004, correspondendo a 32% do total das exportações brasileiras.

As vendas internacionais foram efetuadas por 8.062 empresas paulistas, número que corresponde a 36,1% das empresas exportadoras. A tabela a seguir mostra a participação das empresas paulistas no comércio exterior brasileiro, no período de 1991 até setembro de 2005 (SEBRAE, 2005).

Tabela 2 - Balança Comercial Estado de São Paulo – US\$ 1000 FOB

Ano	Valor US\$ 1000 FOB	Participação Paulista (%)
1991	11.170	35,32
1992	13.240	36,99
1993	13.391	34,73
1994	14.735	33,84
1995	15.967	34,33
1996	16.575	34,71
1997	18.090	34,14
1998	18.226	35,63
1999	17.541	36,53
2000	19.787	35,92
2001	20.623	35,42
2002	20.105	33,31
2003	23.074	31,57
2004	31.038	32,17
2005	38.007	32,12

Fonte: Exportações brasileiras: SISCOMEX e SECEX, SISCOMEX e MF/SRF 2005.

As informações divulgadas no Boletim Desempenho Exportador das Micro e Pequenas Empresas Industriais Brasileiras 2005, publicado pelo Sebrae e realizado pela FUNCEX - Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior, apontaram que no ano de 2004, o total de 5.461 empresas exportadoras paulistas (67,7%), pertenceram ao setor industrial e realizaram exportações de no valor de US\$ 28,10 bilhões FOB, ou seja representaram 91% do valor exportado pelo Estado de São Paulo (SEBRAE, 2005).

No ano de 2004, as exportações paulistas realizadas pelas pequenas e micro empresas industriais registraram a participação de 3.315 indústrias, número que representa 60,7% das empresas industriais exportadoras de São Paulo e 41,1% do total das empresas do Estado. Estendendo a análise aos totais brasileiros, essas empresas representam 25,5% do total das empresas industriais brasileiras, 14,8% do total das empresas exportadoras brasileiras e 45% das exportações realizadas pelas micro e pequenas empresas industriais brasileiras (SEBRAE, 2005).

Avaliando o valor FOB exportado, verifica-se que as micro e pequenas empresas industriais faturaram o montante de US\$ 1,35 bilhões, correspondendo a 4,8% do total exportado pelas empresas industriais e 4,3% do valor total exportador pelo Estado de São Paulo. Em valores agregados, o montante representa 1,6% do total exportado pelas indústrias brasileiras e 1,4% do total brasileiro em 2004. Os fatores que colaboram para a obtenção de resultados cada vez mais animadores, apontados pelo SEBRAE, são o forte incentivo governamental à inserção de novas empresas no Comércio Exterior, resultantes da desvalorização cambial de 1999, a criação de programas como o Exporta Fácil dos Correios, assim como a criação de Consórcios de Exportação, através da Agência de Promoção de Exportações do Brasil - APEX (SEBRAE, 2005).

Os produtos manufaturados representaram, em 2004, a maior concentração das exportações das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo, sendo que o produto de maior destaque das empresas deste porte é representado por calçados, suas partes e componentes, que geraram o faturamento de US\$ 5 milhões para as micro empresas, 9,3% do valor total exportado pelas micro empresas, e US\$ 37,9 milhões para as pequenas empresas, representando 6,6%. O valor total exportado pelas micro e pequenas empresas industriais do

setor de calçados foi de US\$ 42,9 milhões. A tabela seguinte mostra os valores exportados a partir de 1997, até o ano 2004 (SEBRAE, 2005).

Tabela 3 – Exportação de calçados; valor em US\$ milhões FOB

Tipo	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Micro	4,5	4,3	3,6	3,1	3,6	3,0	3,5	5,0
Pequena	26,6	20,4	18,3	24,0	24,6	26,2	30,5	37,9
Total MPE	31,1	24,7	21,9	27,1	28,2	29,2	34,0	42,9

Fonte: SECEX/MDIC, 2004.

Exclui exportações realizadas por pessoas físicas (identificadas por seus CPFs)

1.4 – Problematização

1.4.1 – Justificativa

A internacionalização das empresas, o empreendedorismo e o relacionamento entre pequenas e grandes empresas na economia são temas atuais que participam da vida dos brasileiros. Na conjuntura de globalização, o comércio exterior representa papel importante nos mercados mundiais; de acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC), o volume atual das transações comerciais anuais é superior a 9 trilhões de dólares FOB (OMC, 2005).

A participação brasileira corresponde a 1,13% do total das exportações mundiais; em 2005, a balança comercial registrou o montante exportado de US\$ 118,309 milhões, representando o maior superávit de sua história (MICDE, 2005). O desempenho superavitário da Balança Comercial Brasileira é o resultado de políticas governamentais incentivadoras às exportações iniciadas na gestão presidencial de Fernando Henrique Cardoso e ampliadas na gestão de Luís Inácio Lula da Silva.

A análise realizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio do relatório Exportação Brasileira por Porte de Empresa dos anos 2004, 2003 e 2002,

indica forte participação das micro e pequenas empresas do setor calçadista no comércio exterior brasileiro. No ano de 2004, as MPEs exportadoras representaram 51,62% do total das empresas exportadoras; em 2003, corresponderam a 47,88%, e em 2002 a 47,24% (MICDE, 2005).

No ano de 2004, as MPEs exportadoras brasileiras representaram 51,62% do total do número de empresas exportadoras, enquanto as grandes representaram apenas 20,15%. Em relação ao valor total exportado, o desempenho configura-se de forma diferente, pois as MPEs representaram somente 2,64%, enquanto as grandes empresas representam 89,01%, ou seja, as MPEs apresentam grande participação em quantidade de empresas, embora o montante exportado ainda seja pequeno (MICDE, 2005).

Comparando-se os resultados obtidos entre 2002 e 2004, verifica-se que a participação das MPEs, tanto em relação ao número de empresas, quanto à sua participação no valor exportado, está crescendo de forma discreta e gradual, ao mesmo tempo em que as grandes empresas mostram menores participações. A tabela a seguir apresenta os resultados encontrados de 2002 até 2004 (MICDE, 2005).

Tabela 4 – Exportação Brasileira por porte de empresa, 2002/2004

Ano	Porte	Nr. De empresas %	Total exportado US\$ FOB
2004	MPEs	51,62	2,64
	Grandes	20,15	89,01
2003	MPEs	47,88	2,37
	Grandes	21,25	89,48
2002	MPEs	47,24	2,20
	Grandes	21,40	89,98

Fonte: MDIC/SECEX/DEPLA, 2004.

Estendendo-se a análise para o setor industrial brasileiro, no ano de 2004 as MPE industriais representaram 45,30% do total do número de empresas exportadoras, enquanto as grandes representam apenas 22,99%. Em relação ao valor total exportado, as MPEs representaram

somente 2,32%, enquanto as grandes empresas representaram 88,97%, significando que as MPEs industriais também apresentam grande participação em quantidade de empresas, embora o montante exportado ainda seja pequeno.

Comparando-se os resultados obtidos entre 2002 e 2004, verifica-se que a participação das MPEs industriais apresenta a mesma tendência do total das MPEs brasileiras, tanto para número de empresas quanto para valor exportado. A tabela a seguir apresenta os resultados encontrados de 2002 até 2004 (MICDE, 2005).

Tabela 5 – Exportação Brasileira por porte de empresa, setor industrial - 2002/2004

Ano	Porte	Nr. de empresas %	Total exportado US\$ FOB
2004	MPEs	45,30	2,32
	Grandes	22,99	88,97
2003	MPEs	42,88	2,25
	Grandes	24,61	89,60
2002	MPEs	42,16	1,88
	Grandes	24,82	90,00

Fonte: MDIC/SECEX/DEPLA, 2004.

De acordo com dados do Boletim das Micro e Pequenas Empresas 2005, a origem das exportações das MPEs industriais apresenta suas maiores concentrações em cinco estados brasileiros: São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais. O Estado de São Paulo é o maior estado exportador brasileiro, sendo que 67,7% das empresas que realizaram vendas internacionais, no ano de 2004, pertencem ao setor industrial. As micro e pequenas empresas industriais somaram 3.193 empresas e efetuaram exportações do montante de US\$ 631,2 milhões, valor que equivale a 2,3% do total exportado pelas firmas industriais (SEBRAE, 2005).

O governo brasileiro está estimulando a participação dessas empresas no mercado internacional, por meio de programas de capacitação técnica do empresário, viabilização da

participação em feiras e eventos internacionais e missões de comércio, ofertas de crédito e outras medidas de apoio. Os micro e pequenos empresários estão se inserindo progressivamente no mercado externo. “Foi-se o tempo em que exportar era algo que só as grandes empresas do país podiam fazer; hoje em dia é cada vez maior o número de pequenos empresários que conseguem vender seus produtos lá fora..” (REVISTA PEGN, 2005).

As micro e pequenas empresas são predominantes em quantidade, geradoras de empregos, celeiros de novos talentos empresariais, campo de treinamento para a qualificação de mão-de-obra, atuam como fornecedoras e distribuidoras de grandes empresas, participam significativamente do PIB e promovem maior competição no mercado (REININGHAUS, 1989). A apresentação dessas informações parece indicar um grande ímpeto empreendedor dos pequenos empresários no sentido de buscar oportunidades de negócios fora do Brasil via exportação.

A nova conjuntura econômica colocou as empresas em condições de competição, surgindo uma nova questão que aponta para os contrastes e semelhanças entre trajetória da atuação exportadora das grandes e pequenas empresas do setor de calçados paulista e como isso afeta o relacionamento entre elas, considerando-se que ambas habitam uma aglomeração industrial e interagem com o ambiente externo.

Seria uma tendência dos micro e pequenos empreendedores dirigirem-se ao mercado exterior como uma forma de melhorar seu desempenho e obterem maiores lucros? Ou seria pela percepção de que a simplificação do processo de exportação reduziu os obstáculos e as políticas governamentais facilitaram a penetração internacional? As micro e pequenas empresas, quando entram no cenário internacional, preparam-se para atividades de caráter permanente ou arriscam vender no exterior? A habitação em uma aglomeração industrial favoreceu a entrada e a manutenção destas empresas no mercado internacional? Tais questionamentos levam à seguinte questão de pesquisa:

Como e por que o empreendedor paulista do setor de calçados infantis busca comercializar seus produtos no mercado internacional via exportação?

1.4.2 – Objetivos do estudo

Os objetivos da pesquisa estão apresentados abaixo, segmentados em objetivo geral e em objetivos específicos.

1.4.2.1 – Objetivo geral

O principal objetivo deste trabalho, consiste em comparar e relacionar sob o ponto de vista do empreendedorismo os processos de exportação de três empresas do setor calçadista de Birigui (SP); sendo uma grande, uma média e uma pequena empresa (critério SEBRAE) no âmbito da aglomeração à qual pertencem.

1.4.2.2 – Objetivos específicos

- Descrever as principais oportunidades ensejadas ao exportador nas referidas empresas.
- Descrever as principais dificuldades ensejadas ao exportador nas referidas empresas.
- Identificar a influência, na atividade exportadora, da dinâmica (trocas, cooperação e competição) entre as empresas examinadas, no contexto da aglomeração industrial à qual pertencem.

1.4.3 – Delimitações do estudo

O presente trabalho é delimitado da seguinte forma: estabelecer um estudo comparativo, apontando as semelhanças e diferenças que envolvem a participação exportadora de três empresas do setor de calçados infantis do Estado de São Paulo, localizadas na cidade de Birigui, as quais apresentam os maiores valores exportados de acordo com dados divulgados pelo MICDE (vide Anexo 2) e que mantêm continuidade de suas exportações pelo período mínimo de cinco anos, além de estarem classificadas como empresas de empreendedorismo estabelecido, considerando os critérios estabelecidos pelo Projeto GEM, uma vez que existem há mais de quinze anos e participaram da abertura comercial brasileira, respeitando-se também o critério adotado pelo SEBRAE, que indica que as empresas tenham acima de cinco anos. Além disso, a pesquisa focaliza apenas a fase de exportação, não sendo expandida para outras formas de internacionalização.

1.5 – Síntese do capítulo

Nesse capítulo, foi apresentado o cenário internacional que compõe o pano de fundo onde as empresas exportadoras atuam, iniciando no período pós Segunda Guerra Mundial evoluindo até a globalização de mercados, a política de exportação brasileira no período de 1930 a 1990, o fim do protecionismo brasileiro e a conseqüente abertura comercial e a participação das micro e pequenas empresas na Balança Comercial, assim como a importância do item calçados, considerando-se a operação deste tipo de empresas. Por último, foram apresentados os objetivos do trabalho.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo destina-se a apresentar os conceitos básicos utilizados neste trabalho sobre os tópicos: empreendedorismo, exportação, setor calçadista e micro e pequenas empresas brasileiras.

2.1 – Empreendedorismo e comércio internacional

O ponto de partida para o estudo deste tema está concentrado nas diferentes definições de empreendedor, incluindo-se as conceituações econômicas e administrativas. Também serão apontadas questões de comércio exterior e as relações existentes entre as duas atividades.

2.1.1 – Conceitos de empreendedorismo

A palavra empreendedor é explicada como aquele que toma a seu cargo uma empresa. A raiz etimológica da palavra empreendedor está na palavra latina *imprehendere*, a qual deriva do verbo em latim “prehendere”, que significa agarrar, tomar, segurar. A origem da palavra “empreendedor”, está vinculada à palavra francesa “*entrepreneur*” e foi utilizada inicialmente em atividades militares do exército francês, tendo aparecido no início do século XVI para referir-se aos homens envolvidos na chefia de expedições militares. A palavra recebeu novo significado no idioma francês no princípio do século XVII, quando passou a denominar outros aventureiros, tais como empreiteiros de estradas, de pontes ou arquitetos (SILVER, 1983).

Em 1755, Richard Cantillon, banqueiro e economista, definiu a função de empreendedor como aquele que se associa com proprietários de terra e trabalhadores assalariados em sua obra *Essai Sur la Nature de Commerce en Général*. No século XIX, o empreendedorismo foi estudado pela corrente dos economistas clássicos ingleses quando a palavra inglesa *entrepreneurship* passou a ser utilizada para referenciar as relações empreendedoras.

Para Adam Smith (1985), em sua obra publicada em 1776, originalmente denominada *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, o empreendedor é observado pela ótica do capital, pela qual a pessoa que emprega seu capital para manter mão-de-obra necessariamente deseja empregá-lo de maneira a produzir a maior quantidade de trabalho

possível. O conceito adotado por Adam Smith representava a tendência econômica adotada em sua época, que consistia em representar o líder do negócio como um fazedor de dinheiro.

A figura do empreendedor foi primeiramente definida na economia clássica por Jean-Baptiste Say (1883). Em seu livro *Traité d'Economie Politique*, declarou que o empreendedor de uma empresa industrial não precisa ser rico, podendo encontrar fundos para iniciar o negócio, porém faz-se necessário que seja, pelo menos, pessoa solvente, inteligente, prudente, metódica e detenha qualidades morais, além de que tenha o talento de administrar, mas é em sua obra *Catéchisme d'Economie Politique*, onde Say, denomina empreendedores da indústria os homens que confeccionam um produto qualquer, Say também divide o processo produtivo em três estágios (pesquisa, inovação e produção), cabendo ao empreendedor o papel de articular as três fases, estimando com acerto a demanda e a importância dos produtos (BIRCHAL *apud* ROSSETTI, 2002).

Os clássicos nortearam a economia capitalista até a Quebra da Bolsa de Nova York. Na visão de John Stuart Mills (1883), o empreendedor era representado pela figura do capitalista, para Alfred Marshall (1882), os empreendedores assumiam riscos, reuniam o capital e a mão-de-obra necessária para o trabalho, organizavam o plano geral e o superintendiam em seus menores detalhes. Para David Ricardo (1882), os empreendedores eram considerados como aqueles que objetivam o lucro.

A Escola Clássica foi sucedida por um novo modelo econômico, elaborado por Keynes. Segundo Rossetti (1982, p. 119), “A Grande Depressão de 1930, que se seguiu ao colapso do mercado de títulos de Wall Street em outubro de 1929, abalou profundamente as economias ocidentais e revelou a insustentabilidade das velhas teorias”. A partir de então, de acordo com Birchall (*apud* ROSSETTI, 2002), os trabalhos de historiadores e sociólogos alemães, como Schmöller, Sombart e Weber influenciaram significativamente o estudo do papel do empreendedor, destacando que o espírito empresarial animava toda a economia, por meio da inovação criativa.

Para Sombart, a mudança de toda direção na vida econômica, que passa às mãos dos empresários, representa a principal característica do apogeu do capitalismo, além de que três tendências foram identificadas no novo campo de ação do empresário capitalista: tendência à

dissociação entre o empresário e o proprietário do capital, tendência à especialização crescente da atividade do empresário por funções, tendência à integração de funções. (BIRCHAL *apud* ROSSETTI, 2002).

De acordo com Max Weber (1967), na obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, os empreendedores apresentam qualidades éticas definidas e altamente desenvolvidas além de habilidade de agir e clareza de visão, tendo sido definidos como homens educados na dura escola da vida, arriscando e calculando ao mesmo tempo, homens sábios, dignos de confiança, acima de tudo sagazes e completamente devotados a seus negócios com opiniões e princípios burgueses.

Novas contribuições teóricas ajudaram a definir melhor o papel do empreendedor no Século XX. A função do empreendedor adquiriu novo significado com a publicação do livro Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph Alois Schumpeter, quando o empreendedor foi entendido como aquele indivíduo que tinha a incumbência de realizar novas combinações, ou seja, Schumpeter (1982) denominou de empresa o empreendimento de novas combinações e de empreendedores os indivíduos que tinham a função de realizá-las.

O citado autor denomina empreendedores não somente aqueles homens de negócios independentes, de uma economia mercantil, mas também todos os que realmente preenchem a função por ele definida, ainda que sejam empregados dependentes de uma companhia, como, por exemplo, os gerentes, os membros da junta de administração, e assim por diante, ou mesmo aqueles em que o verdadeiro poder de desempenho da função empreendedora apresente qualquer outro fundamento, tal como o controle da maioria das ações. Para ele o empreendedor é um líder, competindo-lhe impressionar o grupo social de forma a arrastá-lo em sua esteira.

No final da década de 1940, Evans classificou os empreendedores em três diferentes tipos: aquele que cuida dos aspectos rotineiros da gestão do negócio; aquele que inova combinando os meios de produção; aquele que controla ou dirige o negócio. Para ele, os empreendedores são aqueles que organizam, administram e ativamente controlam as finanças das unidades ou combinam os fatores de produção, com vistas à oferta de bens e serviços. Em 1959, ele adicionou três novas observações à sua definição:

- O empreendedor pode, freqüentemente, sujeitar-se ao controle de outras pessoas de sua própria organização;
- A escolha do tipo de negócio é um processo contínuo;
- A maioria dos empreendedores são oportunistas.

A liderança do pioneirismo econômico vinculado ao lucro como recompensa é a principal função do empreendedor pela análise de Knight (1942), sugerindo a relação existente entre o risco e a atividade empreendedora. Harbison e Mayers (1959), definiram o empreendedor como aquele que estabelece as condições sob as quais os outros membros da direção da empresa possam atingir os seus objetivos pessoais, desempenhando as tarefas que lhes foram designadas na organização, conquanto ela atinja seus próprios objetivos e lhe apontaram quatro funções básicas: compromisso com o risco e convívio com a incerteza; planejamento e inovação; coordenação, administração e controle; supervisão da rotina.

Para Baumol (1968), a função de empreendedor é distinta da função de diretor da empresa, mesmo que o empreendedor a ocupe, cabendo ao empreendedor o dinamismo da atividade empresarial. Leibenstein (1968), distingue dois tipos principais de atividades empreendedoras: o empreendedorismo rotineiro, conceituado como aquele que é um tipo de gestão e o empreendedorismo schumpeteriano, ou seja, um empreendedorismo inovador. Para ele, as principais qualificações para um empreendedor são:

- visão estratégica, orientada para o futuro;
- baixa aversão aos riscos inerentes ao ambiente de negócios;
- espírito inovador;
- sensibilidade para detectar oportunidades;
- acesso aos quatro fatores de produção e capacidade para combiná-los e motivá-los;
- energia suficiente para implantar projetos;
- capacidade de organização do empreendimento.

Trabalhos mais recentes como os de A. Gerschenkron e de I. M. Kirznzer enfatizam os mesmos conceitos de Schumpeter, embora evidenciando que os papéis e seus impactos diferem em função do ambiente em que os empreendedores atuam e dos padrões de

desenvolvimento já alcançados (BIRCHAL *apud* ROSSETTI, 2002). Grande quantidade de pesquisas e publicações procurando definir as características dos empreendedores foram geradas pelos comportamentalistas até a década de 1980, mas até hoje, não foi estabelecido cientificamente o perfil psicológico do empreendedor (DOLABELA, 1999).

A prosperidade das nações está diretamente ligada à criação de negócios, pois por intermédio deles surgem possibilidades de inovação, geração de empregos e riquezas. Com a proposta de avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis, em 1997, foi criado o Projeto GEM – Global Entrepreneurship Monitor resultado de uma iniciativa conjunta entre o Babson College e a London Business School com o objetivo de explorar e compreender o empreendedorismo e o seu papel no processo de desenvolvimento e crescimento econômico dos países. Os três objetivos principais de sua pesquisa são:

- Medir diferenças no nível das atividades empreendedoras entre os países;
- Mostrar fatores determinantes nos níveis da atividade empreendedora;
- Identificar políticas que possam aumentar o nível da atividade empreendedora (GEM,2005).

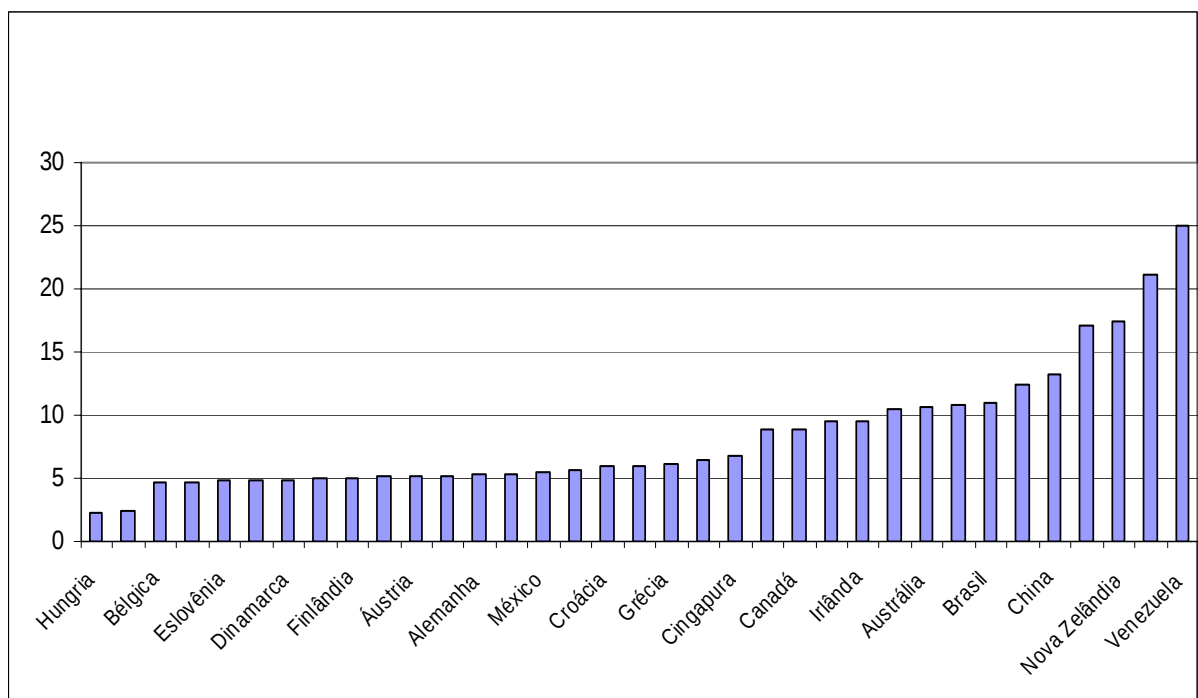
Considerando que o Projeto GEM reconhece que um dos pilares do desenvolvimento econômico é a existência de indivíduos dispostos a correr riscos de empreender, foi apresentado um novo e mais abrangente conceito de empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2001).

Na sua primeira versão, os países participantes foram Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido, Estados Unidos, Dinamarca, Israel e Finlândia. Na versão de 2000, o GEM recebeu adesão da Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Índia, Irlanda, Coréia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha e Suécia. Outros oito países aderiram ao projeto em 2001, sendo eles Hungria, México, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, Rússia e África do Sul (GEM, 2001).

Ao longo de suas pesquisas, o Projeto GEM já contou com a participação de 43 países. Na versão GEM 2005, a atividade empreendedora foi observada e estudada em 35 países, nos quais o grupo GEM está representado por instituições de pesquisa internacionalmente reconhecidas (GEM, 2005).

O Brasil permanece entre os dez países onde mais se criam negócios, situando-se na 7ª posição do ranking mundial de empreendedorismo inicial com a taxa de atividade empreendedora (TEA), 11,3%, confirmando a tendência de que países que apresentam renda *per capita* média possuem quantidades maiores de indivíduos envolvidos na criação de negócio, já que países em diferentes graus de desenvolvimento participam de diferentes grupos de maiores e menores taxas de empreendedorismo em estágio inicial. O gráfico abaixo ilustra a posição brasileira no contexto mundial (GEM, 2005).

Gráfico 2 - Empreendedores iniciais (TEA) por países – 2005

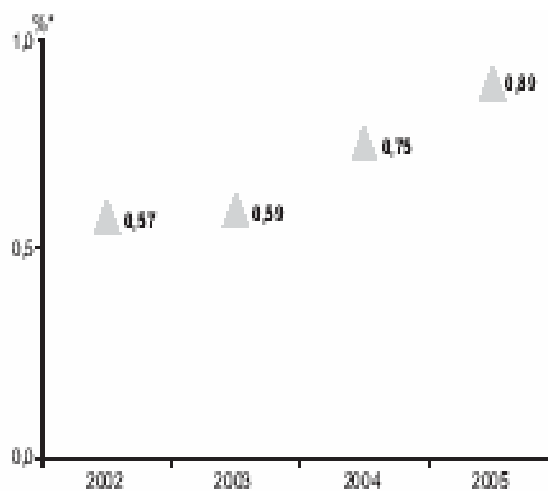


Fonte: GEM 2005 – Executive Report - Porcentagem da população adulta entre 18 e 84 anos.

Considerando-se o empreendedorismo estabelecido, o Brasil ocupa a 5ª posição do *ranking* mundial, pois aproximadamente 60% dos negócios brasileiros situam-se na faixa de 10 a 15 anos de existência.

Apesar da tendência da diminuição da mortalidade ser maior nos países de renda mais alta, o Brasil vem demonstrando melhoria desse indicador, durante as pesquisas GEM. O Brasil ocupa a 14ª posição mundial, em relação à probabilidade de sobrevivência dos negócios por mais de 42 meses, ou seja, os negócios em estágio inicial estão sobrevivendo mais, conseqüentemente está ocorrendo uma diminuição na taxa de mortalidade empresarial (GEM, 2005).

Gráfico 3 - Evolução da razão entre empreendedores estabelecidos e iniciais no Brasil – 2002 a 2005



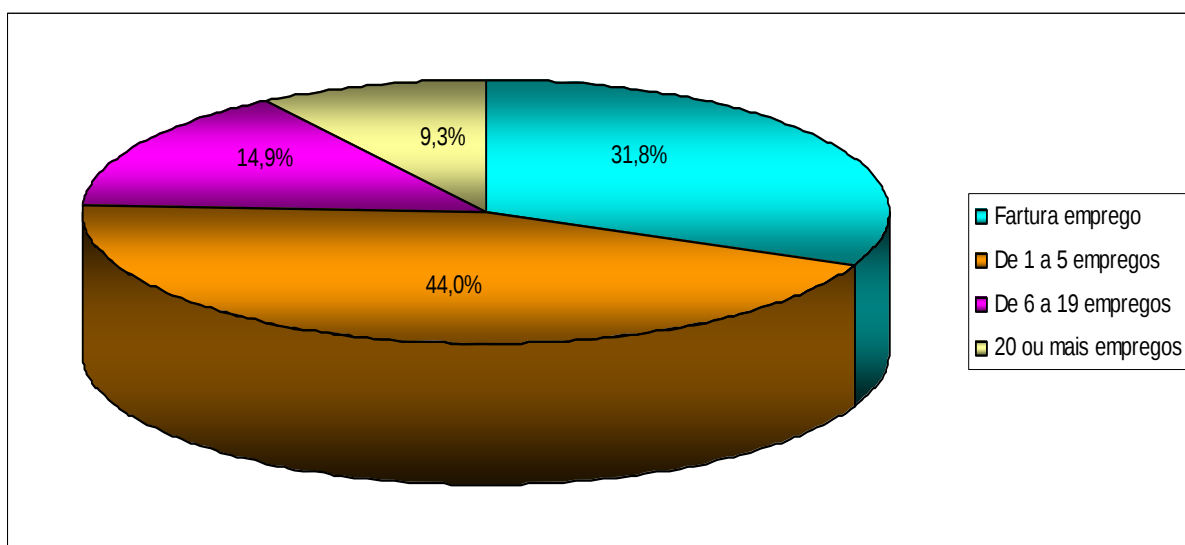
Fonte: GEM 2005 – Pesquisa de Campo GEM Brasil 2002 a 2005.

O Relatório GEM 2002 divulgou que cerca de dois terços dos adultos ativamente envolvidos em empreendedorismo foram motivados por encontrarem uma oportunidade de negócio atraente e um terço voltou-se para o empreendedorismo porque não encontrou uma oportunidade de trabalho considerada conveniente; este último tipo de empreendedor representa até 50% nos países em desenvolvimento, enquanto o primeiro predomina nos países desenvolvidos.

Os resultados de 2005 mostram o Brasil ocupando a 4ª posição no *ranking* de empreendedorismo por necessidade, representando a falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda para um número elevado de indivíduos, e a 15ª posição no *ranking* do empreendedorismo por oportunidade onde a motivação está vinculada à percepção de um nicho de mercado potencial (GEM, 2005).

Os empreendedores iniciais brasileiros não apresentam a expectativa imediata de criação de novos postos de trabalho, porém 24% deles esperam gerar a média de cinco empregos no prazo de cinco anos. Considerando-se o número de empreendedores brasileiros, o potencial de criação de novos postos de trabalho configura-se como significativa (GEM, 2005). O gráfico a seguir ilustra a expectativa de criação de novos postos de trabalho por parte dos empreendedores iniciais.

Gráfico 4 - Expectativa de criação de postos de trabalho nos próximos cinco anos no Brasil 2002 – 2005



Fonte: GEM 2005 – Pesquisa de Campo GEM Brasil 2002 a 2005.

Em 2002, o Projeto GEM identificou que 12% de adultos com idade de 18 a 64 anos ocupavam-se de atividades empreendedoras nos 37 países estudados, que representam 62% da população do globo. Verificou-se que o nível de atividade empreendedora varia entre os diferentes países, sendo alto na América Latina (Argentina, Brasil, Chile e México) e ainda mais alto entre os países asiáticos em desenvolvimento (China, Índia, Coréia e Tailândia).

Em 2005, no Brasil, verificou-se que os negócios já estabelecidos são liderados por indivíduos entre 45 e 54 anos e que os negócios iniciais concentram-se na faixa de 25 a 34. Em relação ao gênero, o Brasil ocupa o 6º lugar para o empreendedorismo feminino e o 13º para o empreendedorismo masculino.

As restrições financeiras foram citadas como uma forte barreira à abertura de negócios, tanto pelo difícil acesso ao capital, quanto pelas condições desfavoráveis geradas pelo empobrecimento populacional (GEM, 2005).

2.1.2 – Questões de comércio exterior

O fenômeno da globalização fez com que o mercado mundial ficasse cada vez mais atraente. A dinâmica do comércio, o progresso advindo das ampliações dos mercados, a evolução tecnológica permanente estão promovendo profundas modificações nas formas de atuações empresariais e governamentais, no comércio internacional. De acordo com Hitt *et al.* (2002), a tecnologia está promovendo uma globalização cada vez mais rápida de mercados e negócios: até mesmo as pequenas empresas podem vender seus bens e serviços globalmente, sem possuir instalações físicas fora de suas localizações domésticas, pois o comércio eletrônico não está restrito às grandes organizações.

A exportação passou a ser uma questão de sobrevivência, sendo também uma forma de diluir riscos e evitar instabilidades. A diluição de riscos possibilita o planejamento de longo prazo, garante maior segurança na tomada de decisões e assegura receitas em moeda forte.

De acordo com Minervini (2005), a crescente concorrência internacional, a formação de acordos multilaterais entre blocos econômicos, o avanço econômico da China, os avanços nas Américas – NAFTA, MERCOSUL, ALCA, a formação da nova Europa e o rápido desenvolvimento tecnológico exigem de nossas empresas muito mais do que os tradicionais fatores de competitividade, como a criatividade, o preço, a inovação tecnológica e a agressividade comercial. Hoje, as exigências necessárias para presença nos mercados são:

- maior profissionalismo da gerência dedicada à exportação;
- integração empresarial em toda a atividade da exportação;
- volume maior de informações a serem examinadas;
- necessidade de promoção mais direcionada;
- presença nos mercados por meio de formas mais competitivas;
- alianças estratégicas;
- *franchising*;

- identificação de novos mercados;
- sofisticação dos elementos da logística;
- implantação de projetos de financiamento.

Aos poucos, o modelo econômico regido por grandes empresas está sendo substituído por um novo modelo delineador de uma nova organização econômica, no qual as empresas respondem com maior rapidez às demandas do mercado, apresentando-se mais flexíveis e ágeis. Nos anos 1980, significativas alterações na estrutura econômica e administrativa foram observadas: grandes empresas maximizaram sua produção (produziram mais e melhor com menor número de empregados), governos administraram seus *déficits* com redimensionamento de seus recursos humanos por meio da redução de pessoas e as pequenas e micro empresas tornaram-se criadoras de empregos, não mais restringindo suas atividades ao mercado interno, mas começando a concorrer no mercado internacional (DOLABELA, 1999).

Novas regras de atuação nos mercados locais, regionais, nacionais e internacionais levam as organizações dos mais diferentes setores a precisar estar sempre atentas aos reflexos proporcionados pelas mudanças rápidas nos cenários nacional e internacional, exigindo delas respostas ágeis e eficazes aos novos cenários (BORTOTO *et al.*, 2004, p. 341).

As PMEs são responsáveis pelas taxas crescentes de inovação tecnológica, de emprego, de exportação e de participação no PIB (Produto Interno Bruto), estando associadas à existência de nichos mercadológicos, lacunas de necessidades não atendidas pela produção em massa por grandes empresas (DOLABELA, 1999).

As empresas precisam definir a melhor forma para entrar no país escolhido como alvo e devem considerar a estratégia de ingresso que melhor se adapte aos seus interesses, dentre as cinco possibilidades: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-ventures* e investimento direto (KOTLER, 2000).

O modo de exportação é a forma que concentra a maior probabilidade para que os pequenos negócios ingressem na arena internacional, uma vez que, as pequenas empresas não dispõem de mão-de-obra especializada na área internacional (HITT *et al.*, 2002). As pequenas empresas devem concentrar os seus esforços em nichos, onde se procuram fornecedores com

flexibilidade de adaptação às necessidades específicas do comprador e que comprem em quantidades menores. Estes nichos não interessam às grandes empresas, cuja estrutura inviabiliza a entrada nesses segmentos, deixando espaço para empresas menores, (CAMPIÃO, 2005), “o empreendedor tem que perceber o mercado de forma diferenciada, ver o que os demais não percebem” (DOLABELA, 1999, p. 32). Não há vínculo entre a exportação e as dimensões da empresa, a não ser que existam exigências de economia de escala e de uma notável capacidade financeira, como por exemplo, na produção de automóveis.

A exportação exige compromisso com a qualidade, com a criatividade e com o profissionalismo. De acordo com Minervini (2005) a Itália representa um exemplo para o mundo, pois a maioria de suas exportações é efetuada por pequenas e médias empresas. A empresa deverá mostrar, desde seus contatos iniciais com os potenciais clientes no exterior, que está decidida a trabalhar seriamente e para isso está investindo seu tempo e dinheiro (CAMPIÃO, 2005).

A inserção de uma empresa no mercado externo, de forma profissional e planejada, é trabalhosa, exigindo do administrador e de toda a equipe envolvida, decisões pautadas na ética, procedimentos honestos, cautela na liberação de crédito, disposição para atender procedimentos burocráticos, atualização constante na área, regularidade e planejamento de vendas. As empresas que se internacionalizam dessa forma, obtêm retorno positivo tanto em relação ao crescimento no mercado externo quanto no mercado local. “A internacionalização da empresa pressupõe a padronização de produtos e uma estratégia mundialmente unificada de *marketing*, destinada a uniformizar sua imagem junto aos consumidores” (SATUR; STUDDZINSKI, 2004, p. 251).

Deve-se considerar que as atividades de exportação e importação correspondem às operações de vendas e compras internacionais, e ambas são sempre e inevitavelmente distintas. As especializações existentes em cada área e as atitudes de uma pessoa que vende são diferentes das atitudes daquela que compra. Exportação é conceituada por Ratti (2001) como a remessa de bens de um país para o outro e importação, como a entrada de mercadorias em um país, provenientes do exterior. Ambas as operações poderão compreender, em sentido amplo, além dos bens, os serviços ligados a elas, tais como: serviços bancários, frete e seguros.

A exportação consiste em uma atividade empresarial integrada, exigindo intercâmbio permanente de informações entre os diversos setores envolvidos: comercial, administrativo, fiscal, financeiro, produtivo, expedição (CASTRO, 2000). Na base do processo de internacionalização, é fundamental que haja a avaliação da capacidade exportadora da empresa e não só a avaliação da capacidade de produção. Entende-se por capacidade exportadora o quanto a empresa tem que compreender os mercados internacionais, adequando-se a eles, por consequência, em vários níveis: projeto, produtividade, comunicação, gestão e recursos humanos (MINERVINI, 2005).

A realização de exportações implica no conhecimento prévio e profundo de vantagens e desvantagens, rotinas e procedimentos, margem de lucro e uma infinidade de informações a serem analisadas. O compromisso da alta administração em enfrentar as dificuldades operacionais e financeiras iniciais, que caracterizam os novos empreendimentos, é basilar e fundamental, já que as operações internacionais são mais demoradas do que as locais (VAZQUEZ, 2002).

Para Castro (2000, p.18), “deve ficar patente que a atividade exportadora representa uma alternativa segura para a diluição de riscos entre diferentes mercados, contribuindo para que o planejamento se desenvolva”. As atividades de exportação permitem a programação de vendas e de produção, distribuindo os bens produzidos entre diferentes clientes, localizados em diferentes países, inclusive otimizando o fornecimento para o mercado interno. “O exportar para a empresa moderna deve representar a diluição de risco, por permitir o engajamento entre os tradicionais clientes internos com os de outros países” (GARCIA, 2004, p.30). Outras vantagens, além da diminuição de riscos, que a exportação propicia aos empresários, são também os ganhos de *marketing* e de produção em escala de acordo com o Manual Básico de Exportação da FIESP/CIESP (SEBRAE-SP, 2004).

Segundo dados do Banco do Brasil (2001), a exportação pode ser um bom negócio para a empresa, desde que os dirigentes se conscientizem da importância de um planejamento e de uma política que levem em conta o conhecimento e o domínio das regras e usos do comércio internacional. Caso contrário, as vendas ao exterior podem resultar em prejuízos e numa péssima experiência para a empresa, com consequente reflexo negativo para o país.

O governo brasileiro, por intermédio do Ministério da Indústria e Comércio Exterior, tem incentivado a inserção e ampliação da participação das pequenas e micro empresas no cenário internacional, provendo a capacitação técnica do empresário, a oferta de crédito e medidas de apoio, a promoção comercial em feiras e a participação em missões comerciais. De acordo com o Ministro Furlan, em entrevista concedida ao SEBRAE, o principal desafio para os empresários consiste em identificar o destino para onde exportar, como exportar e o que exportar, considerando que, para alguns, a falta do domínio de um segundo idioma representa uma forte barreira.

No sentido de fornecer apoio e fomentar a participação das micro e pequenas empresas no comércio exterior, o governo brasileiro lançou o PEIEX – Projeto de Extensão Industrial Exportadora, destinado à resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos, visando ao incremento da competitividade e a promoção da cultura exportadora empresarial nos APLs – Arranjos Produtivos Locais. Em relação à promoção da associação entre pequenas empresas para que exportem em conjunto, a CAMEX – Câmara de Comércio Exterior tem promovido o Fórum Permanente das Micro e Empresas de Pequeno Porte.

Os programas de promoção comercial são capitaneados pela APEX – Agência de Promoção das Exportações, vinculada ao MDIC e ao SEBRAE, que está realizando missões comerciais, apoiando consórcios de exportação e levando pequenos empresários para feiras e eventos internacionais. Em 2004, a APEX participou de 500 eventos em todo o mundo; os setores que participaram dos projetos apresentaram o crescimento de 30% em suas exportações. A meta proposta para o ano de 2005 era a realização de 550 eventos, contando com 15 mil empresas participantes no exterior (BANCO DO BRASIL, 2005).

O Ministro Furlan enfatizou, em sua entrevista, que: “O capital humano, especialmente a criatividade brasileira, está entre nossas maiores riquezas, fazendo que o brasileiro apresente características empreendedoras na sua essência” (SEBRAE, 2005, p.3).

As relações existentes entre o empreendedorismo e as características das atividades de comércio exterior serão abordadas na sequência.

2.1.3 – Paralelo entre empreendedorismo e exportação

O ato de exportar representa uma postura empresarial, um ganho de experiência, propiciando à empresa uma dimensão global, uma estratégia de desenvolvimento, uma ferramenta que aumenta sua competitividade empresarial e um estímulo para aumentar sua eficiência (BANCO DO BRASIL, 2001). A adoção de uma mentalidade globalizada é um desafio para os responsáveis pelas decisões estratégicas empresariais, porém ela possibilitará à empresa o aprendizado necessário para concorrer em ambientes turbulentos e caóticos. A empresa estará exposta e sujeita à continuidade da disseminação de inovações econômicas e aos contínuos ajustes culturais e políticos, devendo manter o nível de seus padrões de desempenho compatível com o ambiente globalizado, possibilitando-lhe a condição de manter-se estrategicamente competitiva (*HITT et al.*, 2003).

Estamos no século XXI, marcado pela globalização, e sentimos claramente as inovações sociais, econômicas, culturais e principalmente tecnológicas. Todas essas inovações em um ambiente dinâmico, esbarrarão no problema da educação e da capacidade profissional dos indivíduos. Para que o processo se desenvolva corretamente, a empresa deverá ser inovadora e totalmente aberta ao mundo exterior. Terá que investir pesadamente em pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional com em estímulo à criatividade e em participação efetiva no trabalho (LUDOVICO, 2002, p.10).

Tanto os estudiosos de empreendedorismo quanto os de comércio exterior, apontam características necessárias para o sucesso empresarial. Satur e Studdzinski (2004), enfatizam que a atividade exportadora exige do profissional e da empresa espírito empreendedor. A mesma idéia é reforçada quando afirma que qualquer organização é a expressão dos propósitos de seus fundadores, indicando que tais propósitos também determinam a forma pela qual são aglutinadas as contribuições individuais de cada um dos participantes.

Segundo Dolabela (1999), a grande importância que as pequenas empresas representam na conjuntura econômica contemporânea despertou o interesse pela elaboração de pesquisa acadêmica sobre o empreendedorismo. As pesquisas são recentes e têm contribuído para a identificação e compreensão de comportamentos que possam levar o empreendedor ao sucesso.

De acordo com o SEBRAE (2005), algumas características são fundamentais na pessoa do empreendedor: espírito empreendedor, liderança, domínio do negócio, capacidade para assumir riscos calculados, direcionamento estratégico, visão global, estabelecimento de metas, organização, persistência, comprometimento, atualização, otimismo. Na sequência traça-se um paralelo entre elas e as características pertinentes às atividades de comércio exterior:

Espírito empreendedor é traduzido pela capacidade de materialização de idéias em negócios. Segundo Satur e Studdzinski, (2004), a atividade exportadora exige do profissional e da empresa espírito empreendedor e certa dose de ousadia e coragem. De acordo com Minervini (2005), a exportação exige um compromisso com o profissionalismo, com a qualidade, e com a criatividade. O comércio internacional representa um mercado altamente especializado, não aceitando amadores; Castro (2000), recomenda profissionalismo.

Liderança é capacidade de gerenciar delegando responsabilidades, definindo e orientando para a realização de tarefas. Ludovico (2002), afirma que no comércio exterior é dada maior importância à gerência multicultural, à necessidade de investimentos no exterior e à criação de redes produtivas; e que devido à quantidade e complexidade e de informações que são administradas e utilizadas na gestão internacional de negócios da companhia, o gestor deverá contar com o apoio de sua equipe, alcançando resultados coletivos, partilhados com subordinados, superiores e parceiros.

Domínio do negócio. O empreendedor deve ter o domínio do negócio, conhecer bem o que está fazendo ou o serviço que está prestando. As empresas produtoras, quando realizam negócios na Área de Comércio Exterior, executando processos de exportação e/ou importação, necessitam de mão-de-obra qualificada, que domine o conhecimento técnico necessário, que se comunique satisfatoriamente com o exterior (domine o idioma Inglês), que seja experiente e comprometida com a organização, porém devem remunerar satisfatoriamente os profissionais, inclusive elaborando planos de carreira para crescimento futuro, propiciando condições de atualização profissional para seus colaboradores e promovam ou forneçam treinamentos em escolas especializadas, ou seja, assumam custos.

Capacidade para assumir riscos calculados. As atividades de exportação fornecem diversos riscos para os empresários, devendo tais riscos ser ponderados e administrados. Para Minervini (2005), os principais riscos de exportação são:

- Risco país: possibilidade de sofrer perdas em função de eventos fora do controle de empresas particulares ou indivíduos, no país do importador.
- Risco cambial: desvalorização da moeda, no momento do pagamento.
- Risco de falta de retirada de mercadoria: o importador não retira a mercadoria e nem paga a operação.
- Risco de variabilidade de demanda: queda da demanda, no país do importador.
- Risco de variabilidade do preço de venda: o preço varia por questões de concorrência internacional.
- Risco de incremento dos custos de investimento: aumento de barreiras de entrada no país do importador ou de custos internos.
- Risco técnico: o produto não atende as normas técnicas no local de destino.
- Risco jurídico: conflito por questões legais, no país de destino.

O direcionamento estratégico é o estabelecimento do foco principal da empresa. De acordo com Campião (2005), as empresas bem sucedidas no mercado externo são aquelas que tomaram a decisão de investir na exportação por razões fortemente estratégicas. O Departamento de Exportação deve ser visto como uma decisão estratégica, precisa ter status de departamento independente e estar suportado pelo corpo diretivo de uma organização, através da alocação de recursos humanos e financeiros.

A visão global é perceber que a empresa está inserida num ambiente globalizado, reconhecendo as tendências e oportunidades no mercado mundial. Segundo Porter (1999), a competição global força a alta gerência a executar mudanças em sua maneira de encarar e operar a empresa. Os movimentos mais importantes do jogo são aqueles que melhoram a posição de custo mundial da empresa ou sua capacidade de diferenciação e enfraquecem seus concorrentes mundiais críticos. A exportação não garante que a empresa tenha isenção de dificuldades, visto que o mercado internacional apresenta competição intensa e está formado por países com culturas, idiomas, legislações e costumes diferentes (SATUR; STUDDZINSKI, 2004).

O estabelecimento de metas significa definir o que deve ser alcançado a curto e a longo prazo. De acordo com Garcia (2005, p. 27) “exportar somente os excedentes equívale à ausência de empenho para a sedimentação empresarial, podendo mesmo ser caracterizado como comportamento retrógrado”. A empresa, ao decidir exportar, deverá considerar a exportação como um procedimento integrado com seu rol de atividades. De forma geral, as empresas que se inserem na atividade exportadora como resultado de um planejamento estratégico direcionado para mercados externos conseguem êxito, inclusive podendo assumir contratos para fornecimento de longo prazo. Para Satur e Studdzinski (2004), as empresas podem participar do mercado internacional de modo ativo e permanente, tanto quanto de maneira eventual.

Organização: a administração deve ser realizada de forma lógica, racional, clara e funcional, possibilitando informações internas organizadas, que facilitem a tomada de decisões. Segundo Castro (2001, p. 15), “a participação de uma empresa no cenário mundial exige diversas etapas que integram uma atividade exportadora”. Para que os clientes estrangeiros recebam um atendimento adequado, a organização deve montar uma estrutura adequada às necessidades da realidade mercadológica do cliente localizado no exterior. Sobre o mesmo tema, o Informe Banco do Brasil Como preparar a sua empresa para o desafio da exportação indica o uso de Planejamento Estratégico na Exportação e considera que as dificuldades de inserção no mercado externo deixarão de existir caso os empresários considerem as seguintes orientações:

- Exportar, somente se estiver decidido; reservar parcela da produção para o mercado externo;
- Disposição para investimento na organização de seu mercado externo;
- Estudar o mercado com o qual deseja operar;
- Estudar as táticas comerciais dos países;
- Conhecer os regimes alfandegários, cambiais e tributários no país objeto de interesse;
- Conhecer as exigências sobre embalagens, etiquetagem e requisitos fitossanitários para o produto no país-alvo;
- Alocar profissional experiente à frente do Departamento de Exportação;
- Manter forma de representação no mercado alvo;

- Evitar trabalhar com amadores;
- Calcular cuidadosamente o preço de exportação;
- Adequar as formas de propaganda ao mercado alvo;
- Comportar-se com rigorosa seriedade comercial e moral;
- Pagar em dia as comissões dos agentes;
- Lembrar que as compras internacionais estão vinculadas ao melhor preço, qualidade, fornecimento contínuo, prazo e atendimento eficiente.
- Trabalhar com a obtenção de resultados a médio e longo prazos.

Ter persistência: o empreendedor deve lutar pelo ideal, mesmo que dificuldades surjam durante o processo. O profissional de comércio exterior deverá aprender a administrar o convívio com os riscos operacionais, o dinamismo do mercado, a diversidade cultural e as demais diferenças entre os países. Segundo Satur e Studdzinski (2004), exportação não garante que a empresa tenha isenção de dificuldades, visto que o mercado internacional apresenta competição intensa e está formado por países com culturas, idiomas, legislações e costumes diferentes.

No processo de comércio exterior de uma empresa são inúmeras as variáveis que necessitam serem analisadas com cuidado, evitando-se problemas futuros, isto é, imprevistos que prejudicariam a sua permanência. Dentre estas variáveis estão os problemas das diversidades já citados, como a gestão de mercado, a capacidade exportadora, a comunicação, os processos (fluxos) de informação, a burocracia, a logística e outros (SATUR; STUDDZINSKI, 2004, p. 250).

Comprometimento é o compromisso com a empresa e com as atividades desenvolvidas. “A exportação exige um compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo”. (Minervini, 2005, p.5) A decisão de se recorrer ao mercado externo apenas em épocas de crise ou de baixas vendas no mercado doméstico, pode provocar prejuízos maiores para uma empresa, visto que, na maioria das vezes, falta planejamento (Castro, 2000). A entrada de uma empresa no mercado externo, de forma planejada e profissional, é trabalhosa, exigindo do administrador e da equipe envolvida, algumas posturas bem definidas por Satur e Studdzinski (2004), tais como:

- adoção de procedimentos honestos;
- tomada de decisões pautadas na ética;
- cuidado redobrado na liberação de crédito;

- disposição para atender procedimentos burocráticos;
- busca constante de conhecimento na área;
- regularidade e planejamento de vendas.

Atualização: o empreendedor deve se colocar à disposição para o aprendizado, buscando novas informações e conhecimentos. Para Castro (2000), a informação é indispensável no comércio exterior; é uma das utilidades da informação, é delimitar as áreas geográficas e os países de interesse do futuro exportador. As informações são abundantes e estão ao alcance daqueles que se disponham a analisá-las. A decisão de exportar estando amparado por dados estatísticos fornece maior segurança na definição dos rumos de uma atividade comercial. O pioneirismo, sem a realização de um estudo de mercado, não é aconselhável, pois oferece riscos desnecessários, podendo levar a empresa a resultados desfavoráveis (GARCIA, 1997).

De acordo com Minervini (2005), o Departamento de Exportação interage com a estrutura pública e privada de suporte à exportação: bancos, seguradoras, despachantes, sociedades de controle de qualidade, alfândegas, consultores. Identifica oportunidades de negócios, pesquisa, missões, feiras, gestões de clientes, gestão de redes de distribuição e mantém contatos no interior da empresa, para a gestão interna, tais como gestão de pedidos, programação da assistência técnica, contatos com a produção. O dinamismo do mercado externo, aliado à estrutura que permeia o cenário de comércio exterior, exige atualização constante dos gestores, possibilitando tomada de decisões. O gerente de comércio exterior está no centro dos acontecimentos, estando sujeito a julgamento constante de seus conhecimentos e comportamento, sendo solicitado a apresentar resultados imediatos (LUDOVICO, 2002).

Otimismo: o empreendedor deve estar contagiado e acreditar no negócio que está iniciando, especialmente nas PMEs – Pequenas e Médias Empresas, onde muitas vezes as operações de exportação limitam-se ao empresário e um assistente.

Para que qualquer empreendedor tenha uma possibilidade maior de sucesso, é indicado que além das características descritas anteriormente, ele elabore um Plano de Negócio para orientá-lo. Neste sentido, os autores Satur e Studdzinski (2004), apresentaram dez passos a

serem seguidos, independente da ordem, pelas pequenas e médias empresas que buscam o comércio exterior como alternativa comercial:

Passo 1: Decisão

Passo 2: Verificação e constatação de possibilidades

Passo 3: Pesquisa

Passo 4: Comparação de custo e preço de exportação

Passo 5: Forma de inserção e a elaboração do Plano de Marketing Internacional

Passo 6: Estrutura de apoio interno e a contratação de um profissional

Passo 7: Preparação da empresa para os negócios

Passo 8: Início das negociações

Passo 9: Operacionalização e logística da produção e do transporte

Passo 10: Contratação de câmbio e recebimento do pagamento

2.2 – Empresas brasileiras exportadoras

Este tópico descreve a atividade exportadora no país com foco nas exportações paulistas de calçados. Destina-se também a apresentar os critérios utilizados para classificar e relatar a importância das empresas de pequeno porte.

2.2.1– Constituição legal

Até o final da década de 1950, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística classificava os segmentos industriais considerando pequenas, médias e grandes empresas, estando as micro empresas incorporadas no grupo das pequenas empresas. Em 1970, as indústrias que tinham até 100 empregados correspondiam a mais de 90% do segmento industrial, permanecendo em 92% em 1980, apesar de que divididas em dois segmentos menores: micro e pequenas empresas, conforme Decreto Lei nº 1.780/80 (DUTRA; GUAGLIARDI, 1984).

A primeira medida legal no Brasil estabelecendo tratamento especial às empresas de pequeno porte foi publicada em 1984, com a instituição, pela Lei nº. 7.256/84 do Estatuto da

Microempresa, conferindo apoio ao segmento nas áreas administrativa, tributária, previdenciária e trabalhista. A aprovação desta Lei não resultou em desdobramentos da regulamentação de todos os benefícios definidos (LIMA, 2001).

A Constituição de 1988, em seus artigos ns. 146, 170, 179 contém as instruções legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas. Especificamente, o Artigo n. 170 inseriu as MPEs nos princípios gerais da ordem econômica e o Artigo n. 179 garantiu tratamento diferenciado a este segmento empresarial. Apesar da importância da criação da legislação para criação de novas empresas e novos posto de trabalho, o Projeto de Lei somente foi aprovado pelo Congresso Nacional em março de 1994, após sua tramitação na Câmara dos Deputados e no Senado Federal, com a promulgação da Lei nº 8.864, de 28.03.94, publicada no DOU de 29.03.94 (FABRETTI, 1999).

A lei nº 8.864/94 e o Estatuto da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP), conhecida como Estatuto da MPE, define em seu Artigo 2º Micro Empresas, como empresas que apresentem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de 250.000 Ufirs (moeda fiscal federal) e Empresas de Pequeno Porte as demais empresas não enquadradas como ME, que apresentem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de 750.000 Ufirs (FABRETTI, 1999).

A implementação de uma medida importante, no campo tributário, ocorreu somente em 1996, por meio da ação decisiva do SEBRAE e das instituições de classe representativas das empresas de pequeno porte junto ao Congresso Nacional, quando foi obtida a aprovação da Lei 9.317/96, que aprimorou e ampliou o sistema de pagamentos de impostos já em vigor para as microempresas (LIMA, 2001).

A Lei nº 9.317/96, conhecida como a Lei do Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições), manteve o faturamento como parâmetro, porém alterou a moeda fiscal federal para moeda corrente nacional (o Real), enquadrando como ME a empresa com renda bruta anual até R\$ 120.000,00 e como EPP as empresas com renda bruta maior que R\$ 120.000,00 e até 1.200.000,00 (FABRETTI, 1999).

O Decreto 3.474 regulamentou a Lei nº 9.841 de 05 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Como medida inicial, o Estatuto simplificou o registro de novas MPEs, retirando determinadas exigências (subscrição por advogado do ato constitutivo e a apresentação de algumas certidões negativas). De acordo com Lima (2001), outras ações de apoio estão previstas no Estatuto e no Decreto 3.474, ainda aguardando implementação, tais como: aplicação nas MPE de vinte por cento dos recursos federais em pesquisa e capacitação tecnológica (Artigo nº 20); constituição de sociedades de garantia solidária (Artigo nº 25); implantação de incentivos fiscais e financeiros para o desenvolvimento empresarial (Artigo nº 19).

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, buscando alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, e a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

Há falta de consenso em relação aos critérios usados na classificação de uma empresa como micro, pequena, média ou grande. De forma geral, as definições mais usadas envolvem apenas critérios quantitativos, como a do SEBRAE, que utiliza o número de funcionários como base para a classificação e a do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, que utiliza o faturamento bruto anual como critério.

Os critérios qualitativos e quantitativos utilizados para classificar uma empresa como micro ou pequena foram indicados por Dutra e Guagliardi (184), após a realização de profunda revisão bibliográfica.

Segundo o autor acima citado, os critérios qualitativos consistem de utilização de trabalho familiar: administração não especializada, não pertencimento a grupos financeiros, pequena escala de produção, negócio rudimentar, pouca complexidade de equipamento de produção, aproveitamento de mão-de-obra liberada do setor rural, serventia para treinamento de empresários e especialização de mão-de-obra, relacionamento pessoal do proprietário com os

funcionários, dificuldade na obtenção de crédito, alto nível de integração com a comunidade local e baixo poder de barganha nas negociações de compra e venda.

Os critérios quantitativos correspondem ao número de empregados, faturamento ou receita anual, patrimônio líquido, capital social, ativo imobilizado, valor do passivo, nível de investimento fixo (DUTRA; GUAGLIARDI, 1984). O faturamento anual de uma empresa pode ser um dado difícil de se obter, recomendando-se que a classificação pelo número de funcionários seja utilizada para estudos e pesquisas no Brasil, alerta Lima (2001).

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa foi a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº. 5.028/2004, de 31 de março de 2004, corrigindo os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são:

- Microempresa na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas. No comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas.
- Pequena empresa na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas. No comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.
- Média empresa
- Grande empresa

2.2.2 – Empresas com atividade exportadora

Os critérios adequados para estratificação das empresas voltadas ao comércio exterior estão baseados no relatório publicado pelo SEBRAE (2004), realizado em conjunto com a FUNCEX, dispensando um tratamento especial aos exportadores de maior porte do conjunto das micro e pequenas empresas exportadoras, sob o risco de distorcer completamente os resultados relativos ao conjunto.

O critério adotado combina o número de pessoas ocupadas com o volume de exportação da empresa e toma como referência os limites de estratos previstos pela lei 9.841/99 e pelo Decreto 3.474/00, com finalidade de apoio creditício à exportação das microempresas e

pequenas empresas industriais (receitas brutas anuais de R\$ 900 mil reais e R\$ 7.875 mil reais). O SEBRAE, tomando esses valores como referência, considera:

- Microempresa: as empresas industriais com menos de 20 pessoas ocupadas e exportações anuais até US\$ 300 mil (SEBRAE, 2004).
- Pequena Empresa: as empresas industriais com menos de 100 pessoas ocupadas e exportações anuais até US\$ 2.500 milhões; nota-se que, por esse critério, empresas com menos de 20 empregados, mas com faturamento exportador anual entre US\$ 300 mil e US\$ 2.500 milhões serão considerados empresas pequenas, ao invés de microempresas, predominando, assim, o critério de faturamento implícito no valor de suas exportações, em prejuízo do critério de número de empregados (SEBRAE, 2004).
- Outro tipo de empresa: micro e pequena empresa “especial”, ou seja, a empresa industrial com menos ou mais de 100 pessoas ocupadas e exportações anuais superiores a US\$ 2.500 milhões (SEBRAE, 2004).

2.2.3 – Importância da exportação brasileira

O ano de 2005 apresentou-se como um marco histórico para as exportações brasileiras, que chegaram a US\$ 118,308 bilhões, com o saldo comercial positivo no valor de US\$ 44,757 bilhões e a corrente de comércio em US\$ 191,859 bilhões (MICDE, 2005 e 2004).

Tal fato indicou que o comércio exterior brasileiro alcançou um novo patamar, tendo superado em 20,4% os US\$ 159,310 bilhões referentes a 2004, quando as exportações brasileiras já haviam totalizado o montante de US\$ 96,475 bilhões, registrando 32% de taxa de crescimento, considerada a maior em mais de 20 anos (MICDE, 2005 e 2004).

A evolução dos valores exportados de 1990 até 2004 pode ser observada na tabela a seguir:

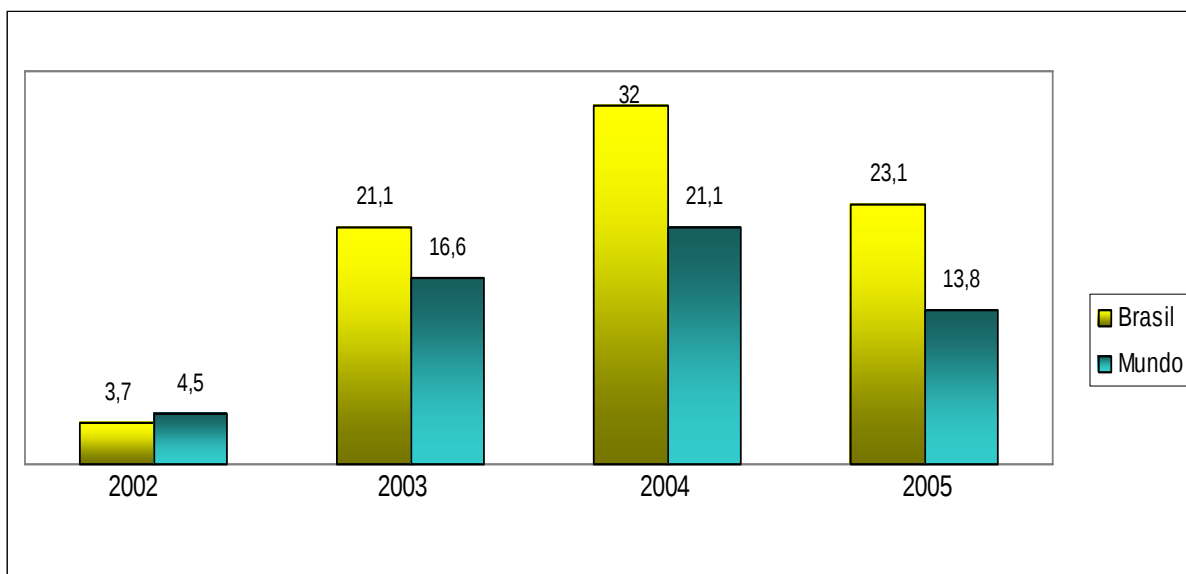
Tabela 6 – Crescimento das exportações brasileiras no período de 1990 a 2004.

Ano	Valor US\$ bilhões FOB	Crescimento Anual %
1990	31,41	-8,60
1991	31,62	0,65
1992	35,79	13,19
1993	38,55	7,71
1994	43,54	12,94
1995	46,50	6,79
1996	47,74	2,66
1997	52,99	10,98
1998	51,14	-3,50
1999	48,01	-6,12
2000	55,08	14,73
2001	58,22	5,69
2002	60,36	3,67
2003	73,08	21,07
2004	96,47	32,00

Fonte: MDIC/SECEX/DEPLA, 2005.

A participação das exportações brasileiras no mercado mundial também aumentou, conforme dados informados pelo FMI – Fundo Monetário Internacional, de 0,93% em 2003 para 1,13% em 2005. (MDIC/SECEX, 2005). Os próximos gráficos ilustram o crescimento das exportações brasileiras, comparadas com as exportações mundiais.

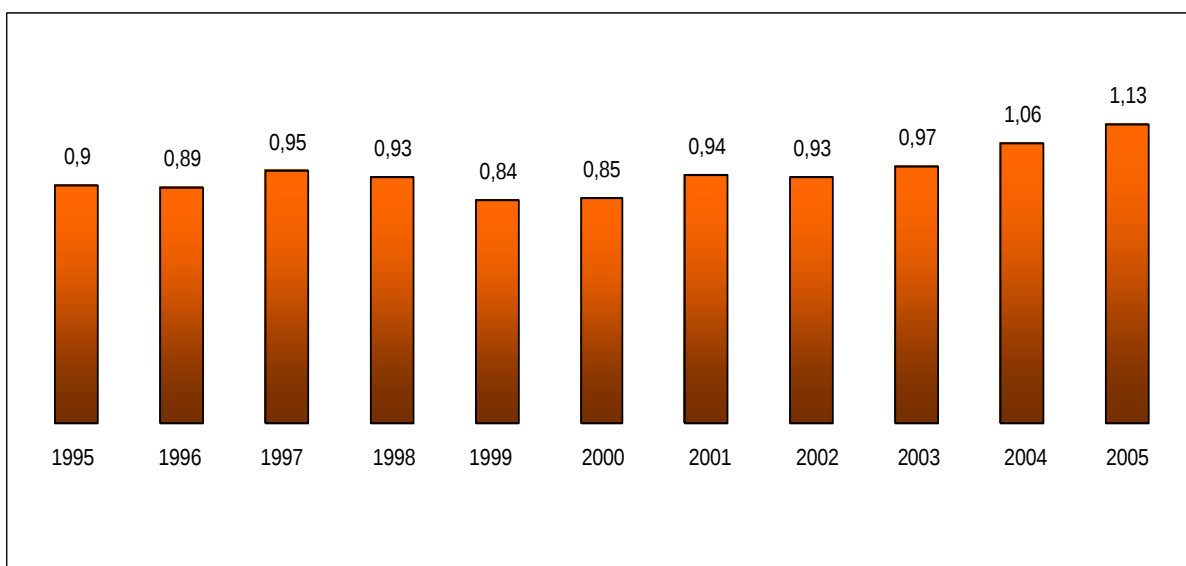
Gráfico 5 - Crescimento em valor das exportações brasileiras e mundiais – 2002 a 2005



Fonte: MICDE/SECEX/DEPLAN, 2005.

Os indicadores apresentam o crescimento participação brasileira nas exportações mundiais a partir de 2003.

Gráfico 6- Participação das exportações brasileiras nas exportações mundiais 1995 a 2005

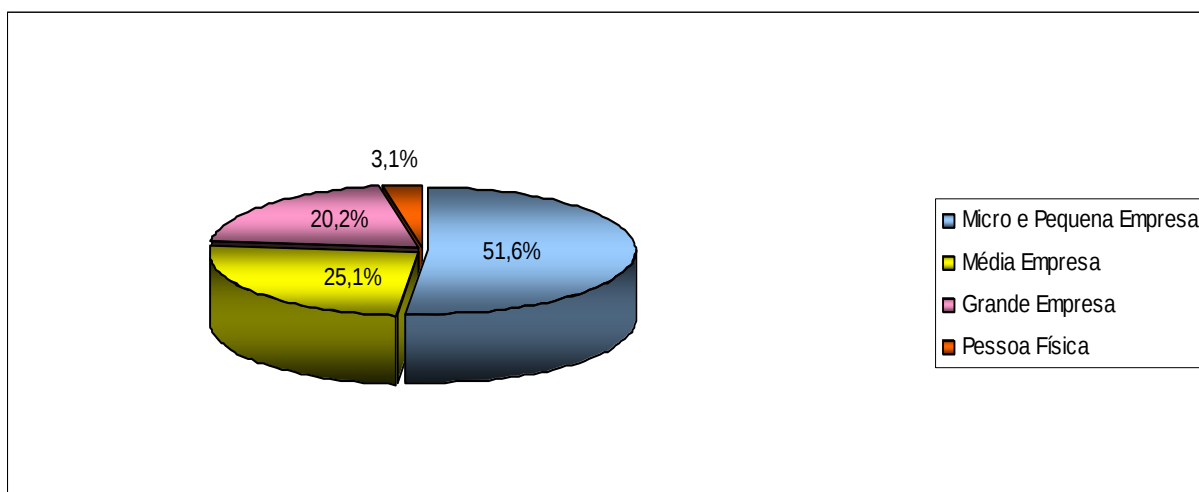


Fonte: MICDE/SECEX/DEPLAN, 2005.

A análise realizada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, dos relatórios dos anos 2004, 2003 e 2002, indica a forte participação das Micro e Pequenas Empresas no Comércio Exterior Brasileiro considerando o número total de empresas exportadoras, independente do setor econômico em que atuam (MICDE, 2005).

No ano de 2004, as MPE exportadoras representaram 51,62% do total das empresas exportadoras; em 2003 representaram 47,88% e, em 2002, 47,24%. O segundo grupo corresponde às médias empresas, com participações de 25,13% em 2004, 28,53% em 2003 e 29,44% em 2002. As grandes empresas ficaram em terceiro lugar com as participações de 20,15% em 2004, 21,25% em 2003 e 21,40% em 2002 (SEBRAE, 2005).

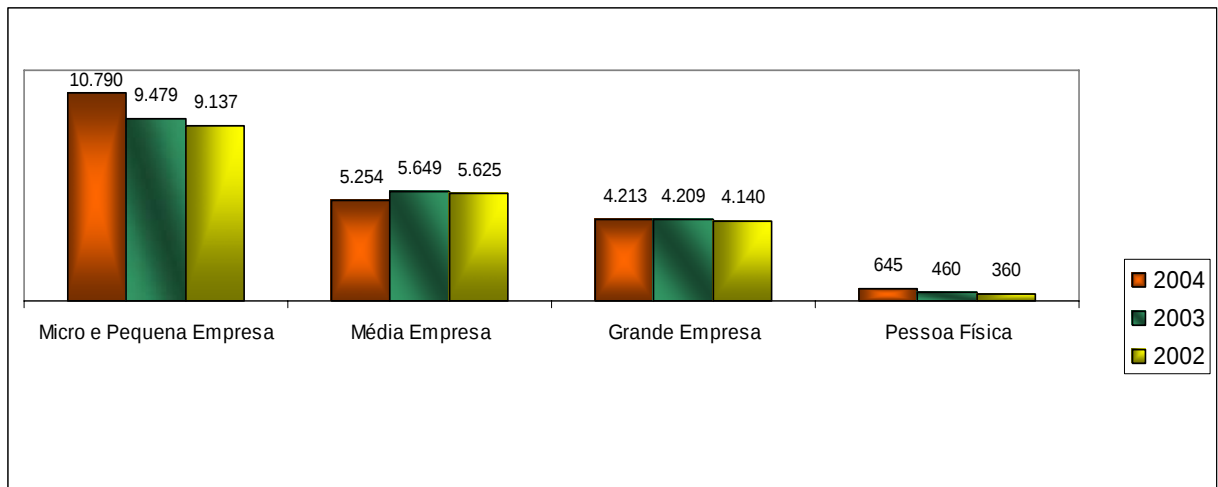
Gráfico 7 - Participação % no número de empresas exportadoras



Fonte: MDIC/SECEX/DEPLA, 2004.

A categoria de Micro e Pequenas Empresas foi a que apresentou a maior evolução na comparação entre 2004, 2003 e 2002, o que indica maior inserção desse grupo de empresas na atividade de comércio exterior (MICDE, 2005).

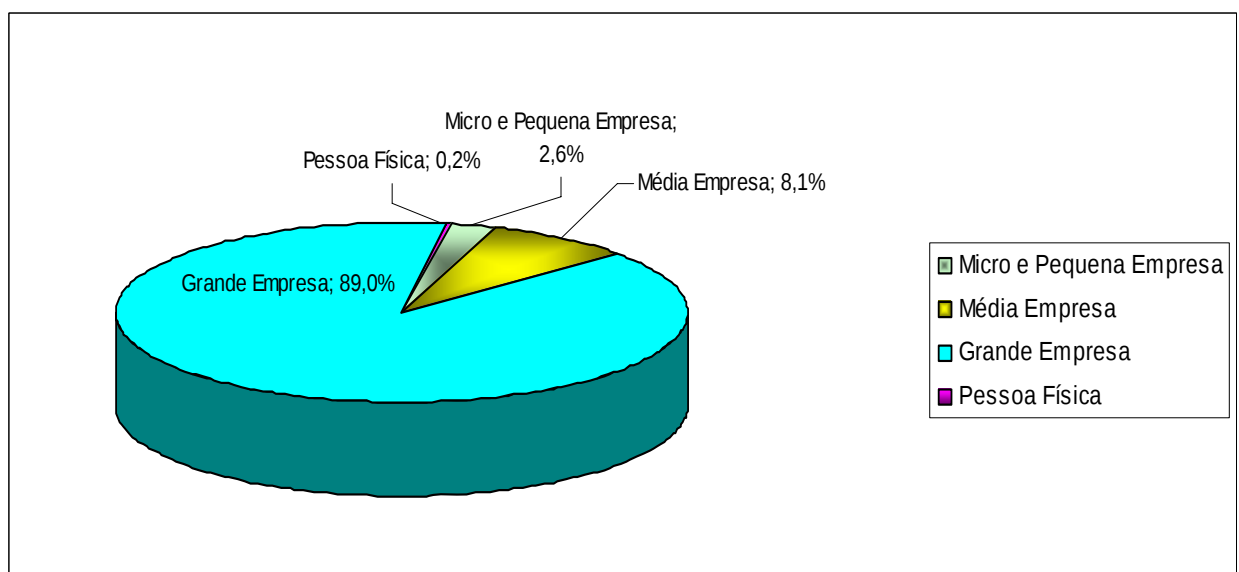
Gráfico 8 - Exportação brasileira por porte de empresa – número de empresas 2002 a 2004.



Fonte: MDIC/SECEX/DEPLA, 2004.

Considerando os valores FOB, as exportações da MPEs apresentaram a maior variação relativa por porte de empresa nos últimos três anos. De 2003 para 2004, a ampliação foi de 47,39%, passando de US\$ 1,73 bilhões para US\$ 2,55 bilhões, e de 2003 para 2002 a ampliação foi de 30,13%, passando de US\$ 1,33 bilhões para US\$ 1,73 bilhões, portanto, a representatividade das MPEs elevou-se de 2,2% em 2004, para 2,4% em 2003, e para 2,6% em 2004 (SEBRAE, 2005).

Gráfico 9 - Participação % no valor exportado por porte de empresa - 2004



Fonte: MDIC/SECEX/DEPLA, 2004.

O número total de empresas exportadoras aumentou de 21.258 no ano de 2003, para 22.322 no ano de 2004, ou seja, 1.064 empresas entraram no setor exportador brasileiro, registrando o crescimento de 5,01%, em relação a 2003 (SEBRAE, 2005). A tabela a seguir demonstra o comportamento do crescimento das empresas exportadoras a partir de 1990.

Tabela 7 – Crescimento do número de empresas exportadoras brasileiras no período de 1990 a 2004.

Ano	Número de empresas	Crescimento Anual %
1990	8.537	-
1991	9.473	10,96
1992	11.624	22,70
1993	13.628	17,24
1994	14.296	4,90
1995	13.433	-6,03
1996	13.397	-0,26
1997	16.765	25,14
1998	16.879	0,68
1999	18.438	9,23
2000	19.484	5,67
2001	20.328	4,33
2002	20.693	1,79

Fonte: FUNCEX/SEBRAE, 2004.

2.2.4 – Relevância econômica das MPEs exportadoras

A participação das indústrias na exportação brasileira é significativa, tendo oscilado na faixa de 60% para número de empresas exportadoras e na faixa de 80% para a participação no valor total de exportações (SEBRAE 2005). A tabela abaixo aponta a representatividade do setor industrial brasileiro, no período de 1990 a 2004.

Tabela 8 – Participação das indústrias nas exportadoras brasileiras no período de 1990 a 2004.

Ano	Número de	Participação	Valor US\$	Participação
1990	8.537	63,68	31,41	74,62
1991	9.473	67,17	31,62	79,79
1992	11.624	68,06	35,79	83,46
1993	13.628	66,96	38,55	84,00
1994	14.296	67,27	43,54	81,21
1995	13.433	68,56	46,50	83,26
1996	13.397	68,79	47,74	83,38
1997	16.765	64,11	52,99	82,43
1998	16.879	64,32	51,14	86,31
1999	18.438	62,24	48,01	84,77
2000	19.484	62,56	55,08	86,40
2001	20.328	62,20	58,22	79,82
2002	20.693	60,76	60,36	85,26
2003	21.258	61,11	73,08	84,86
2004	22.322	61,19	96,47	83,75

Fonte: FUNCEX/SEBRAE, 2004.

O número total das micro e pequenas empresas industriais exportadoras aumentou de 7.471 no ano de 2003, para 7.841 unidades no ano de 2004, ou seja, 370 micro e pequenas empresas industriais exportadoras entraram no cenário de comércio exterior brasileiro em 2004, aumento que representou 4,96%. no ano de 2004. As micro e pequenas indústrias representaram 35,13% do total do número de empresas industriais e não-industriais de todos os tamanhos, que exportaram (SEBRAE, 2005). A tabela a seguir representa o crescimento das MPEs Industriais Exportadoras no período de 1990 a 2004.

Tabela 9 – Crescimento do número de MPEs Industriais Exportadoras brasileiras no período de 1990 a 2004.

Ano	Nº de PME's industriais	Crescimento Anual %
1990	2.201	-
1991	2.730	24
1992	3.748	37
1993	4.606	23
1994	5.106	11
1995	4.915	-4
1996	5.015	2
1997	5.819	16
1998	6.064	4
1999	6.588	9
2000	7.070	7
2001	7.462	6
2002	7.341	-2
2003	7.471	2
2004	7.841	5

Fonte: FUNCEX/SEBRAE, 2004.

De acordo com informações publicadas no Relatório SEBRAE, as Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira (2005), as MPE industriais representaram 72,66% do número total de MPE exportadoras no ano de 2004, 78,81 % no ano de 2003 e 80,34 no ano de 2002.

No ano de 2004, o número de micro e pequenas empresas industriais exportadoras representou 61,19% do total das empresas industriais exportadoras, verificando-se o aumento de 0,08% em relação à mesma participação no ano de 2003 (61,11%). Comparando-se os resultados obtidos em 1990 com 2004, houve uma redução de 2,49% na participação das referidas empresas (SEBRAE, 2005).

O crescimento entre 2003 e 2004 registrou o acréscimo de 370 empresas no grupo das micro e pequenas empresas industriais exportadoras, e a respectiva participação no total de empresas industriais exportadoras foi 57,40%, representando a redução de 0,10 % em relação ao resultado de 2003. Comparando-se os resultados obtidos em 1990 com os de 2004, houve um aumento de 16,92% na participação das referidas empresas (MICDE, 2005).

Considerando o mesmo período, as micro empresas industriais tiveram seu número reduzido em 4 unidades, o que representou a diminuição de sua participação no total de empresas industriais exportadoras em 20,63%, representando a redução de 1,09% em relação ao resultado de 2003. Comparando-se os resultados obtidos em 1990 com 2004, houve um aumento de 5,74% na participação das referidas empresas (MICDE, 2005).

O comportamento das pequenas empresas registrou o aumento de 374 empresas no ano de 2004, alcançando-se o total de 5.022 empresas, representando o grupo mais numeroso de empresas industriais exportadoras, com a participação de 36,76% do total das empresas industriais exportadoras. O desempenho do grupo, em 2004, apresentou aumento de 0,99% em relação ao resultado de 2003 e 11,18% em relação a 1998 (MICDE, 2005).

Em relação ao número total de empresas exportadoras, as pequenas empresas industriais representaram 22,49% no ano de 2004, 21,86% no ano de 2003 e 16,29% em 1990. Os demais grupos de empresas apresentaram resultados que apontaram não terem seguido o padrão de crescimento, se comparados ao total exportado pelas indústrias. O grupo das Micro e Pequenas Empresas Especiais cresceu 0,92% do ano de 2003 para o ano de 2004; o grupo das Médias Empresas decresceu em 0,7% e o grupo das grandes empresas, 0,31%. A tabela a seguir apresenta um resumo dos indicadores relativos à evolução das exportações das empresas entre 1990 e 2004, segundo o porte das empresas exportadoras (MICDE, 2005).

Tabela 10 – Número de empresas industriais exportadoras, segundo o porte, no período de 1990 a 2004.

Tipo	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Micro	810	996	1.268	1.616	1.822	1.810	1.860	2.107	2.340	2.525	2.683	2.847	2.834	2.823	2.819
Pequena	1.391	1.734	2.480	2.990	3.284	3.105	3.155	3.712	3.724	4.063	4.387	4.615	4.507	4.648	5.022
Total	2.201	2.730	3.748	4.606	5.106	4.915	5.015	5.819	6.064	6.588	7.070	7.462	7.341	7.471	7.841
MPE															
MPE	0	0	0	0	0	0	0	270	282	238	253	262	251	328	470
Especial															
Média	1.905	2.227	2.680	2.975	3.115	2.782	2.728	3.148	3.048	3.137	3.287	3.325	3.330	3.456	3.539
Grande	826	872	928	1.008	1.021	1.035	1.043	1.512	1.435	1.474	1.549	1.576	1.638	1.728	1.745
Outras	505	534	556	537	376	478	430	0	29	39	32	20	13	9	65
Total	5.437	6.363	7.912	9.126	9.618	9.210	9.216								
Ind.								10.749	10.858	11.476	12.191	12.645	12.573	12.992	13.660
Total				13.628	14.296	13.443	13.397								
Geral	8.537	9.473	11.624					16.765	16.879	18.438	19.484	20.328	20.693	21.258	22.322

Fonte: SECEX/MDIC, RAIS/TEM e IBGE (PIA e Cadastro Central de Empresas) – Relatório SEBRAE: As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira – Brasil e Estados – 1998-2004.

Exclui exportações realizadas por pessoas físicas (identificadas por seus CPFs)

O montante brasileiro exportado no ano de 2004 compreende as exportações de todos os produtos brasileiros, os industrializados e os in natura. O setor industrial participou com US\$ 80,79 bilhões, correspondendo a 83,75% do valor total exportado, contando com a participação de 13.660 empresas e correspondendo a 61,19% do total. Considerando-se os resultados obtidos em 2003, estes números indicam o aumento de 30,27% para o valor exportado e 5,14% para o número de empresas exportadoras, porém, considerando o total exportado pelo Brasil, a participação do setor industrial diminuiu em 1,11%, comparado com 2003 (MICDE, 2005).

As exportações realizadas pelas micro e pequenas empresas totalizaram o montante de US\$ 1,83 bilhões no exercício de 2004, registrando a taxa de crescimento de 23%, considerando-se o montante exportado de US\$ 1,48 bilhões em 2003. Estabelecendo-se comparação com o resultado de 1990, US\$ 2.83 milhões, a participação das micro empresas industriais apresentou a queda de 54,56% (MICDE, 2005).

O crescimento de 23% das exportações das micro e pequenas empresas industriais em 2004, ficou mais próximo do desempenho obtido pelas grandes empresas que apresentaram o resultado de 27,19%, enquanto as médias empresas apresentaram o índice de crescimento de 45,74 (MICDE, 2005).

A evolução das exportações nos últimos seis anos, isto é, de 1998 a 2004, evidencia que as MPEs industriais aumentaram suas vendas externas, em percentual acumulado, de 86,58%, resultado inferior ao apresentado pelas grandes empresas, que praticamente dobraram suas exportações, com 99,59%; as médias empresas aumentaram suas vendas externas em 65,17%. Quanto à evolução do número de firmas, as MPE industriais exportadoras aumentaram de 6.064 empresas, em 1998, para 7.841 em 2004, crescimento acumulado de 29,30%. Para as médias empresas industriais, o mesmo período representou o crescimento acumulado de 16,10%, e para as grandes empresas industriais, 21,60% (MICDE, 2005).

As tabelas a seguir apresentam resumos dos indicadores relativos à evolução das exportações das micro e pequenas empresas industriais exportadoras entre 1990 e 2000, segundo o porte das empresas exportadoras e o valor exportado.

Tabela 11 – Número de MPEs industriais exportadoras, segundo o porte.

Tipo	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
MPE											
Industrial	2.201	2.730	3.748	4.606	5.106	4.915	5.015	5.819	6.064	6.588	7.070
MPE outras											
	1.159	1.296	1.690	2.178	2.469	2.321	2.459	2.685	4.356	3.729	3.591
Total MPE	3.360	4.026	5.438	6.784	7.575	7.236	7.474	8.504	10.420	10.317	10661

Fonte: FUNCEX/SEBRAE, 2003.

Tabela 12 – Número de MPEs industriais exportadoras, segundo o valor exportado US\$ bilhões FOB.

Tipo	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
MPE Industrial											
	2,82	2,96	3,69	4,16	4,50	3,44	3,21	2,97	3,22	2,85	2,88
MPE outras											
	2,82	2,68	2,54	3,22	4,36	4,36	4,42	5,33	4,57	4,31	3,95
Total MPE	5,64	5,64	6,23	7,38	8,86	7,80	7,63	8,30	7,79	7,16	6,83

Fonte: FUNCEX/SEBRAE, 2003.

A origem das exportações das MPEs industriais está fortemente concentrada em cinco estados brasileiros: São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais, tendo representado, no ano de 2004, 81,6% das exportações das microempresas e 75,7% das exportações das pequenas empresas. (SEBRAE, 2005)

O Estado de São Paulo destacou-se como o Estado que apresentou a maior participação nas exportações das MPEs industriais: 34% do valor total FOB exportado pelas pequenas empresas. Na sequência destacaram-se Santa Catarina com 13%; Rio Grande do Sul com 12%; Paraná, com 11% e Minas Gerais, com 6%. Em 2003, os mesmos estados representaram 80% das exportações das microempresas e 76% das exportações das pequenas empresas. (SEBRAE, 2005) Os dados oficiais do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em 2003, apontaram São Paulo com a representação de 38,8% do número de PMEs exportadoras de todos os setores (MDIC, 2003). Considerando-se o período de

1998-2004, a participação dos cinco estados nas exportações das MPEs industriais manteve-se estável, representando a média de 75% para as pequenas empresas (SEBRAE, 2005).

No ano de 2004, os produtos manufaturados correspondem a 83,2% das exportações das micro empresas e a 79,7% das exportações das pequenas empresas; os produtos semimanufaturados correspondem a 10,2% das exportações das micro empresas e 13,1% das pequenas empresas; os produtos básicos correspondem a 6,0% das exportações da micro empresas e 6,8% das pequenas empresas (SEBRAE, 2005).

Os resultados mantiveram-se constantes em relação a 2003, quando os produtos manufaturados representaram 81,8% das exportações das micro empresas e 77,1% das exportações das pequenas empresas; os produtos semimanufaturados representaram 10,4% das exportações das micro empresas e 14,8% das exportações das pequenas empresas. Os produtos básicos foram responsáveis pelas porcentagens de 6,8% para as micro empresas e 7,6% para as pequenas empresas (SEBRAE, 2005).

Em 2004, entre as exportações das microempresas industriais, cinco produtos destacam-se nas vendas totais dessas empresas: calçados, com 7,2%; madeira serrada, com 6,9%, móveis com 5,4%; vestuário feminino, com 3,8% e pedras preciosas ou semipreciosas, com 2,9%. Considerando-se o desempenho das pequenas empresas, os cinco principais produtos destacados nas vendas totais de exportação são: madeira serrada, com 9,5%; móveis, com 7,1%, calçados, com 5,1%; madeira compensada, com 4,5% e obras de mármore e granito, com 3,7%. As micro empresas especiais apresentam resultados semelhantes aos das pequenas empresas (SEBRAE, 2005).

2.3 – Síntese do capítulo

Este capítulo destinou-se a estabelecer uma correlação entre o empreendedorismo e a exportação, conceituar legalmente as micro e pequenas empresas exportadoras e apresentar o desempenho das micro e pequenas empresas industriais no cenário exportador brasileiro.

CAPÍTULO 3 – O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

Este capítulo destina-se a apresentar uma visão geral sobre o setor calçadista brasileiro, o desempenho de suas exportações e a participação do pólo calçadista do Estado de São Paulo, focalizando a produção calçadista infantil da cidade de Birigüi.

3.1– Exportação brasileira de calçados

Atualmente, o Brasil representa papel relevante no setor de calçados, tendo-se destacado como um dos principais produtores de manufaturados de couro, ocupando o terceiro lugar entre os principais produtores mundiais, conta com grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, de mão-de-obra especializada e de tecnologia (ABICALÇADOS, 2005).

A expansão das atividades de exportação no setor calçadista, decorrente da demanda internacional por países que apresentassem baixos custos de trabalho, impulsionou a indústria calçadista brasileira a alcançar patamares técnicos-produtivos mais elevados, aumentando sua produtividade e proporcionando o melhor aproveitamento da produção em escala.

O processamento do couro e a confecção de calçados são os dois segmentos mais importantes da indústria calçadista. Além do couro, cada vez mais, materiais alternativos estão sendo utilizados pelas indústrias como matéria-prima para a confecção de seus produtos, destacando-se os materiais plásticos. Apesar do desenvolvimento de materiais sintéticos e dos desenvolvimentos tecnológicos, que permitiram atributos superiores aos calçados, concedendo-lhes menor peso, maior absorção de impacto, maior durabilidade e maior conforto, o couro ainda não foi substituído em algumas de suas principais características, como adaptabilidade às características do pé, leveza e estilo (GARCIA, 2003).

A comercialização dos calçados brasileiros no mercado externo faz com que os empresários brasileiros participem das principais feiras internacionais, como a GDS, na Alemanha, a MICAN, na Itália, e Show de Las Vegas, nos Estados Unidos. Hoje, o calçado *made in Brazil* atende à demanda de importantes grifes e lojas norte-americanas e européias. O calçado brasileiro é exportado para mais de 100 países, tratando-se de um segmento industrial com

alta especialização em todos os tipos: femininos, masculinos, infantis, ortopédicos e de segurança (ABICALÇADOS, 2005).

Segundo Garcia (2003), não existem condicionamentos da dinâmica da indústria calçadista brasileira com a internacional, não havendo barreiras relevantes relacionadas às normas técnicas ou padrões; as tentativas de criação e estabelecimento de certificados de qualidade apresentaram-se pouco eficazes. Também não existem barreiras comerciais internacionais relevantes para este produto.

Em 2005, o parque calçadista brasileiro contou com 8.433 indústrias, que ofereceram 272.093 mil postos de trabalho e produziram 725 milhões de pares/ano, dos quais 26,3% foram destinados à exportação, representando a entrada de receitas no valor de US\$ 1,88 bilhões em 2005, correspondendo a 190 milhões de pares exportados (MDIC, 2005).

O item calçados e couro, apresentou-se como o décimo primeiro item do total das exportações brasileiras, considerando-se os principais setores produtivos. A grande concentração de empresas de grande porte do setor calçadista encontra-se no Estado do Rio Grande do Sul, porém alguns outros pólos produtores destacam-se, como, por exemplo: São Paulo, Ceará, Bahia, Santa Catarina e Minas Gerais (ABICALÇADOS, 2005).

As tabelas na sequência apontam as participações setoriais no valor total exportado a participação dos estados produtores no período de 2000 a 2005.

Tabela 13 - Exportação brasileira - principais setores - 2005/2004.

	2005 US\$ milhões FOB	2004 US\$ milhões FOB	2005 %	2004 %
Material de transporte	19.119	16.041	16,2	16,6
Produtos metalúrgicos	12.623	10.299	10,7	10,7
Complexo soja	9.477	10.048	8,0	10,4
Petróleo e derivados	9.078	5.733	7,7	5,9
Minérios metalúrgicos	8.025	5.237	6,8	5,4
Carnes	7.991	6.154	6,8	6,4
Produtos das ind. Químicas	7.454	6.011	6,3	6,2
Máquinas e equipamentos	6.925	5.607	5,9	5,8
Aparelhos elétricos e eletrônicos	4.963	3.121	4,2	3,2
Açúcar e álcool	4.684	3.138	4,0	3,3
Calçados e couro	3.537	3.337	3,0	3,5
Papel e celulose	3.404	2.909	2,9	3,0
Madeira e manufaturados, exc. Móveis	3.032	3.044	2,9	3,2
Café	2.879	2.025	2,4	2,1
Têxteis e algodão	2.202	2.079	1,9	2,2
Fumo em folhas	1.660	1.380	1,4	1,4
Suco de laranja	1.110	1.058	0,9	1,1
Móveis	1.076	1.003	0,9	1,0
Pedras ornamentais e suas obras	829	648	0,7	0,7
Frutas e castanhas	677	592	0,6	0,6
Produtos cerâmicos	554	493	0,5	0,5
Pescado	390	416	0,3	0,4
Demais produtos	6.619	6.102	5,6	6,3
TOTAL	118.308	96.475	100	100

Fonte: Exportações brasileiras: MDIC/SECEX, 2005.

Tabela 14- Exportação brasileira – Exportação de Calçados por Estado Produtor – 2000 a 2004.

Estados	US\$ milhões 2004	% 2004	Pares milhões 2004	US\$ milhões 2003	% 2003	Pares milhões 2003	US\$ milhões 2002	% 2002	Pares milhões 2002	US\$ milhões 2001	% 2001	Pares milhões 2001	US\$ milhões 2000	% 2000	Pares milhões 2000
Rio Grande do Sul	1.272	70	120	1.147	74	117	1.165	80	115	1.317	82	121	1.292	84	121
São Paulo	221	12	24	167	11	36	116	8	15	133	8	17	135	9	15
Ceará	186	10	40	146	9	19	111	8	24	106	7	22	81	5	18
Bahia	51	3	8	32	2	6	17	1	3	9	0,3	1	5	-	1
Paraíba	38	2	11	28	2	4	24	2	5	27	2	4	17	1	3
Minas Gerais	17	1	3	12	1	2	5	-	1	12	0,7	2	6	-	1
Santa Catarina	10	1	2	8	1	1	7	-	1	7	-	1	6	-	1
Outros	14	1	4	9	-	3	4	1	1	4	-	3	3	-	3
Total	1.809	100	212	1.549	100	189	1.449	100	165	1.615	100	171	1.545	100	163

Fonte: MDIC/SECEX/ABICALÇADOS, ano 2005.

3.2 – Exportação paulista de calçados

Em relação ao item calçados, o Estado de São Paulo, está representado pelas cidades de Franca, Jaú e Birigüi, configurando-se como o segundo maior produtor brasileiro. A produção calçadista paulista, composta pelas três cidades representou o total de 2.329 empresas em 2003. Em 2005, foram exportados pelo setor US\$ 237 milhões FOB, correspondendo a 21 milhões de pares e 12% do total exportado pelo setor calçadista brasileiro. (ABICALÇADOS, 2005) A tabela a seguir aponta a evolução do setor paulista nos anos de 1998 a 2005.

Tabela 15 – Participação do Estado de São Paulo nas exportações brasileiras de calçados no período de 1998 a 2005.

Ano	US\$ milhões	%	Pares milhões
1998	99	7	11
1999	90	7	11
2000	135	9	15
2001	133	8	17
2002	116	8	15
2003	146	9	19
2004	221	12	24
2005	237	12	21

Fonte: MDIC/SECEX/ABICALÇADO, ano 2005.

De acordo com Garcia, (2003), o elevado potencial de geração de empregos consiste em uma das principais características da indústria de calçados, o qual é decorrente do caráter artesanal e da simplicidade do processo produtivo. Em 2003, as indústrias de calçados do Estado de São Paulo empregaram diretamente 48.005 pessoas, ou seja, 17,6% do total de vagas oferecidas por essas indústrias no Brasil (ABICALÇADOS, 2005). A tabela a seguir indica a evolução do número de empresas e empregos no período de 1999 a 2002.

Tabela 16 – Número de empresas e empregos gerados pelas empresas de calçados no período de 1999 a 2002.

Ano	Empresas SP	Empresas BR	Emprego SP	Emprego BR	Média emprego p/empresa SP	Média emprego p/empresa BR
1999	1.899	6.253	41.066	208.510	22	33
2000	1.962	6.860	46.613	240.392	24	35
2001	2.092	7.362	45.607	248.819	22	34
2002	2.216	7.562	46.372	262.085	21	35

Fonte: MDIC/SECEX/ABICALÇADOS, 2002.

O crescimento das exportações de calçados do Estado de São Paulo é o resultado do esforço concentrado do governo e da iniciativa privada para aumentar a competitividade brasileira do setor, em âmbito internacional. Em 1999, a Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS), encaminhou o Projeto do Programa Setorial Integrado de Promoção das Exportações Brasileiras de Calçados (PSI Calçados) para a Agência de Promoção de Promoção de Exportações (APEX).

O PSI Calçados estabelece um ciclo no qual a exportação é a responsável pelo aumento da competitividade das empresas que apresentem potencial para negociações internacionais e apresenta como objetivos:

- promover a capacitação de recursos humanos das indústrias de calçados no marketing internacional, na gestão de negócios internacionais,
- fornecer informações gerenciais de *benchmarking* direcionadas a geração de negócios, produção, design, tecnologia e mercado,
- apoiar a participação das empresas do setor em eventos de promoção comercial e de transferência de tecnologia internacional,
- eliminar as barreiras técnicas e tecnológicas das exportações calçadistas.

No sentido de atender aos objetivos propostos, o PSI Calçados foi composto por três conjuntos de atividades estratégicas para o setor: a promoção dos calçados brasileiros no exterior, a eliminação de barreiras tecnológicas e a gestão empresarial. A internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) do setor calçadista, foi apontada como uma das principais ações do programa, reforçando cada vez mais a importância das micro e pequenas empresas no cenário internacional (BANCO DO BRASIL, 2000).

O Pólo de Franca é o segundo maior pólo produtor brasileiro, representando o primeiro no segmento em que é especializado: calçados masculinos, contando com 500 indústrias de calçados, gerando 22,6 mil empregos diretos. Em 2003, foram exportados 7,1 milhões de pares, no valor de US\$ 116,5 milhões, do total de 30,5 milhões de pares ali produzidos (ABICALÇADOS, 2005).

O pólo industrial calçadista francano conta com a estrutura produtiva de aglomeração industrial, pois, além das fábricas de calçados, conta com produtores de insumos: curtumes, adesivos, solados, matrizarias, máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo, e com instituições voltadas ao desenvolvimento de difusão de inovações tecnológicas e gerenciais como o IPT, SENAI, SEBRAE e universidades (BNDES, 2001). A cidade de Franca está localizada a 401 Km da capital do Estado de São Paulo, possuindo área territorial de 607 km² e população de 315.770 habitantes de acordo com dados oficiais (IBGE, 2004).

O Pólo de Jaú é especializado em calçados femininos de couro, com capacidade instalada de 100 pares/dia, contando com 220 indústrias, e gerando 7 mil empregos diretos. Em 2003, foram exportados 800 mil pares de calçados, somando o faturamento de US\$ 11,5 milhões. (ABICALÇADOS, 2005) Jaú é considerada a capital do calçado feminino e está localizada a 365 Km da capital paulista, possuindo área territorial de 718 km² e população de 112.000 habitantes, de acordo com dados oficiais (IBGE, 2004).

O Pólo de Birigüí é considerado o maior centro fabricante de calçado infantil brasileiro, destacando-se como o terceiro pólo calçadista brasileiro. Está composto por 166 empresas grandes, médias e pequenas e emprega em torno de 18 mil trabalhadores, representando mais de 60% do total de empregos oferecidos na cidade. No ano de 2005, a produção anual de

calçados foi de 53 milhões de pares, dos quais 7 milhões de pares foram destinados ao mercado externo, correspondendo a 14,4% do total produzido (ABICALÇADOS, 2005).

Tabela 17 – Produção total, pares exportados pelo Pólo Calçadista de Birigüi de 2000 a 2004.

Ano	Produção Exportada (%)
2000	6,35
2001	9,66
2002	9,59
2003	13,70
2004	14,40

Fonte: SINBI, ano 2005.

A cidade de Birigüi também é considerada a Capital do Calçado Infantil da América Latina e está localizada a 521 Km da capital paulista, possuindo área territorial de 531 km² e população de 104.138 habitantes (IBGE, 2004).

No início do século XX as terras da atual cidade eram cortadas pela Estrada de Ferro Noroeste do Brasil. Em 1908 a ferrovia passou a manter um ponto de parada de locomotivas em uma clareira, situada entre os quilômetros 259 e 261, denominado Birigui, que na linguagem indígena tupi-guarani significa mosca que sempre vem. Na verdade, os índios se referiam a um pequeno mosquito abundante na região, denominado flebótomo do gênero *Phlebotomus*, responsável pelo contágio da leishmaniose. (FEICAL, 2006).

O povoado foi fundado em 7 de dezembro de 1911, por Nicolau da Silva Nunes, cidadão português de espírito empreendedor, nascido em 1880 em Freguesia de Moutamorta, Trás os Montes, chegando ao Brasil em 1892. Na ocasião ele fora atraído por um artigo de jornal, e vindo de Bauru e Araçatuba adquiriu 400 alqueires de terra para si e seus representados. Ao retornar para Sales de Oliveira, cidade em que residia, iniciou seu empreendimento colocando

lotes a venda, porém a dificuldade para seu empreendimento estava relacionada com a vizinhança formada por índios coroados caingangues (FEICAL, 2006).

Nem índios, nem tampouco mosquitos, impediram o desenvolvimento do povoado, os primeiros habitantes iniciaram seu trabalho na lavoura. Desde sua fundação até o início de sua industrialização, Birigui sobreviveu de culturas agrícolas, especificamente da influência da cafeicultura e da implantação de monoculturas, como o algodão, arroz, amendoim, milho e feijão.

De acordo com Vedovoto (1996), o declínio da lavoura começou no período pós-guerra e que a cidade chegou a ter cinco mil propriedades agrícolas sendo que as plantações de café cobriam as regiões de Tupi, Taquari, Baguaçu, Água Branca, Guatambu, Estiva, São Luiz, Baixotes e Casa da Taboa; e as plantações de algodão os bairros de Brejo Alegre, Macuco e Juritis.

Até o surgimento de sua indústria calçadista, estavam estabelecidas em Birigüi, indústrias transformadoras de produtos agrícolas, que operando sazonalmente, desempregavam trabalhadores nos finais de cada safra (FEICAL, 2006). Segundo Vedovoto (1996), estima-se que nos anos de 1964 a 1968, de 1000 a 1500 pessoas deixavam a cidade diariamente para ganhar a vida na lavoura.

No ano de 1941 instalou-se em Birigüi a selaria e sapataria Noroeste, e em 1947 a Indústria de Calçados Birigüense, que apesar de terem atendido a população local não estão diretamente ligadas ao grande desenvolvimento do setor calçadista da região, o qual se iniciou em 1958, com a montagem da primeira fábrica deste segmento: Ramos e Assumpção Ltda, em decorrência da visão de mercado do empresário pioneiro, que identificou um mercado atraente, baixa concorrência e a necessidade de poucos investimentos (VEDOVOTTO, 1996).

3.3 – Aglomeração industrial de Birigüi

O tema aglomerações industriais tem sido objeto de pesquisa na literatura econômica mundial contemporânea e vêm recebendo vários nomes em seus estudos: distritos industriais, sistemas produtivos locais, sistemas locais de inovação, aglomerações industriais (SOUZA, 2004),

arranjos produtivos locais (ABICALÇADOS, 2006) e *clusters* (PORTER, 1989). Para este trabalho foi adotada a denominação aglomerações industriais.

De acordo com Garcia (2003), as aglomerações industriais produzem vantagens competitivas de duas naturezas: a geração de economias externas incidentalmente pela concentração geográfica e setorial das indústrias; o estabelecimento e manutenção de ações conjuntas.

Os benefícios gerados pelas aglomerações industriais foram observados por autores como Marshall, Krugman e Porter. O trabalho de Marshall é considerado como o ponto de partida para o embasamento teórico, uma vez que, no final do século XIX, ele verificou que a presença concentrada de firmas em uma mesma região pode prover ao conjunto de produtores, vantagens competitivas que não seriam verificadas caso eles estivessem atuando isoladamente. Essas vantagens referem-se tanto ao aumento do volume de produção, quanto aos ganhos de organização e desenvolvimento obtidos da maior integração entre os agentes. (GARCIA, 2003).

As aglomerações industriais possibilitam o desenvolvimento de um mercado comum de trabalho com o surgimento de mão-de-obra qualificada e específica ao respectivo setor ou segmento; a presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores locais; a possibilidade de transbordamento de conhecimento e da tecnologia, *spillovers*. No caso da indústria calçadista esse processo pode ser verificado claramente. (GARCIA, 2003).

A simplicidade da base técnica da indústria calçadista permite que as habilidades dos trabalhadores sejam reproduzidas no local de trabalho, com custos extremamente reduzidos para as empresas. Isso significa que os trabalhadores aprendem fazendo, o que dispensa gastos com formação, treinamento ou qualificação de mão-de-obra utilizada pelas empresas do setor (GARCIA, 2003, p. 12).

Na visão de Krugman (2005), a aglomeração industrial está associada às vantagens competitivas e seus respectivos efeitos sobre o comércio exterior, indicando que os principais determinantes do comércio internacional são os retornos crescentes de escala gerados pela aglomeração industrial. De acordo com Garcia (2001), Krugman propôs o descolamento do foco da análise dos elementos que condicionam o comércio internacional do país para regiões dentro do país.

Uma das características da aglomeração de produtores é o atendimento de mercados distantes, já que as dimensões produtivas dos sistemas locais, aliados à sua especialização, extrapolam os limites do mercado local. Nesse sentido, o conjunto dos produtores é impelido a construir estruturas de comercialização para mercados distantes (GARCIA, 2003, p.2).

Outro aspecto importante relacionado às aglomerações industriais refere-se à importância das indústrias correlatas e de apoio (PORTER, 1990). Observando a indústria calçadista, identifica-se a existência de segmentos correlatos e de apoio à atividade produtiva do setor, destacando-se fornecedores de matéria-prima, máquinas e equipamentos, componentes, além de prestadores de serviços especializados (GARCIA, 2003).

“As empresas localizadas em aglomerações podem ter acesso mais rápido e custos reduzidos a serviços como certificação e controle de qualidade, que lhes podem conferir vantagens diferenciais no processo de concorrência capitalista” (GARCIA, 2003, p.2).

Na década de 1960 surgiram mais vinte fábricas de calçados em Birigui, fato, que deu início a formação de uma aglomeração industrial com condições propícias para desenvolvimento de sua cadeia produtiva. A década de 1970 também apresentou crescimento em relação ao nascimento de novas indústrias, porém foi na década de 1980 em que se consolidou o desenvolvimento da cadeia produtiva, com o surgimento de 211 novas unidades industriais, motivadas pela política de exportação da época e pela necessidade de abastecimento do mercado local, com produtos confeccionados com matéria-prima alternativa para atender a demanda de calçados com preços mais baixos. Nesse os fornecedores de componentes (solados, palmilhas, cadarços, viras, colas, enfeites, etc) e outros prestadores de serviços estabeleceram-se com escritório de representação na cidade (SOUZA, 2004).

A década de 1990 apresentou duas situações para o pólo calçadista de Birigui: o surgimento de mais 352 unidades calçadistas e a abertura de mercado iniciada pelo governo Collor e intensificada no governo Fernando Henrique Cardoso. A redução de tarifas de importação, provocou a concorrência do calçado birigüense com produtos similares, provenientes da China, Coréia, Tailândia e Indonésia, causando a queda da produção em 15%, a redução de 31% dos postos de trabalho e o fechamento de diversas fábricas. As empresas foram forçadas a promover a melhoria da qualidade de seus produtos, de seus processos e de seus funcionários (SOUZA, 2004).

As ações coletivas promovidas pelo Sindicato da Indústria de Calçados e Vestuário de Birigui, como a constituição de uma central de compras reunindo 15 empresas, a criação de um pólo de modernização tecnológica composto de 27 empresas, em parceria com o SEBRAE, e o treinamento de funcionários; trouxeram aproximações entre as empresas do pólo propiciando cooperação, refletindo-se no empréstimo de equipamentos, máquinas ou matérias-primas, troca de informações (SINBI, 2005).

A implantação da Central de Compras, apesar de ser considerada como fundamental por ter iniciado um processo de ações cooperadas entre as empresas, não prosperou devido à ausência de lideranças que evitassem que ações isoladas enfraquecessem o poder de negociação do grupo. Em 08 de setembro 1999, foi criada a APEMEBI – Associação dos Pequenos e Médios Exportadores de Birigüi, com a participação inicial de onze empresas, das quais 7 não possuíam experiência de exportação. As empresas fundadoras foram: Dayfa, Artpé, Pixote, Falacal, Coopercal, Força Nova, Sameka, Biri, Via Norte, Finobel (www.abicalcados.com.br/2005).

De acordo com Souza (2004), a organização da APEMEBI contou com apoio do SEBRAE e do Sindicato Patronal de Birigüi e da APEX. Foi fornecido pelo governo federal por meio de projeto de exportação o montante de R\$ 306.000,00, sendo que para cada R\$ 1,00 investido pelo projeto governamental a indústria deveria investir R\$ 1,00 de seu capital em qualidade. Segundo (ABICALÇADOS, 2005), a quantidade de empresas participantes vem oscilando anualmente com saída e entrada de indústrias. Em 2001 a empresa Finobel ingressou no consórcio permanecendo até hoje, entretanto, a Daifa, apesar de ter iniciado com a fundação da APEMEBI participou até 2005.

De acordo com Abicalçados (2006), no final de 2002, ocorreu a reestruturação do consórcio com criação da marca BRAZON como estratégia de diferenciação, a introdução da figura de gestor administrativo e comercial e composição da diretoria por associados. Nessa nova estrutura, o consórcio somente viabiliza o contato com o mercado externo, promovendo produtos e realizando as vendas, ficando sob total responsabilidade do produtor todas as outras fases do processo de exportação.

O caso APEMEBI/BRAZON consiste no único caso de consórcio de exportação de calçados brasileiros (SOUZA, 2004), e é reconhecido pela APEX como um caso de sucesso, pois seu contrato foi renovado por mais 20 meses. Além de conquistar novos mercados a marca Brazon está se consolidando internacionalmente (www.abicalcados.com.br/2005).

Tabela 18 – Exportações do Consórcio de Birigüi – Brazon de 2001 a 2005.

Ano	Pares Exportados	Valor US\$
2001	105.076	398.713,10
2002	139.816	469.689,81
2003	142.998	676.999,39
2004	166.357	748.935,28
2005	278.059	1.662.359,00

Fonte: SINBI, 2005.

3.4 – Síntese do capítulo

Neste capítulo foi apresentado o desempenho da exportação brasileira de calçados e a participação das empresas do Estado de São Paulo, situando-se a cidade de Birigüi como a capital do calçado infantil da América Latina, com atenção para a descrição da aglomeração industrial nesse setor.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Os capítulos anteriores foram dedicados à introdução e à revisão bibliográfica, que permitem o embasamento conceitual necessário para a realização da pesquisa de campo. A fim de que as questões formuladas nos objetivos sejam respondidas adequadamente, faz-se necessário que sejam tomados alguns cuidados no planejamento da investigação.

Neste capítulo, apresentam-se as razões pelas quais optou-se pelo método e técnica investigativa empregada no trabalho; portanto, são apresentados na sequência os aspectos metodológicos da pesquisa.

4.1 - Tipo de estudo realizado

O conhecimento científico ocorre, à medida que se investiga o que fazer sobre a formulação de problemas cujos equacionamentos exigem estudos minuciosos, utilizando-se métodos. (BARROS, 2000) Em termos gerais, método consiste em um conjunto ordenado de procedimentos utilizados para atingir um certo objetivo ou resultado, e que se apresentaram eficientes na busca do saber. Tratando-se das ciências, entende-se por método o conjunto de processos utilizados na investigação e demonstração de uma verdade, ou seja, a aplicação dos fundamentos da ciência ao campo (CERVO, 2006).

Goode e Hatt (1997), declaram que a sofisticação da técnica da pesquisa origina-se nas técnicas científicas reconhecidas em vários campos da ciência. Ao longo dos anos, a pesquisa em ciências utiliza a adoção de métodos quantitativos na descrição de fenômenos de seu estudo, porém, atualmente, pode-se identificar a forma qualitativa, a qual envolve a obtenção de dados sobre lugares, pessoas, e demais circunstâncias, pretendendo compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos participantes da situação. De acordo com Godoy (1995), este enfoque foi se mostrando útil e apropriado, no estudo das organizações, tendo o ambiente como fonte direta de dados e os pesquisados como instrumento fundamental.

A pesquisa é um processo racional e sistêmico, podendo ser classificada em três grandes grupos: descritivas, explicativas e exploratórias, considerando-se suas finalidades fundamentais (GIL, 1996). O presente estudo pode ser definido, em sua metodologia de pesquisa, como qualitativo, descritivo.

Esta pesquisa é de cunho descritivo, pois descreve os processos de exportação realizados pelas grandes, micro e pequenas empresas calçadistas da cidade de Birigüi – SP, assim como a relação dessas empresas com o aglomerado industrial ao qual elas pertencem. O pesquisador não manipula os fatos ou fenômenos: apenas os observa, registra-os, analisa-os e correlaciona-os; o pesquisador também não controla as possíveis variáveis interferentes na ocorrência estudada, tendo como papel exclusivo a investigação da causa, da frequência, da natureza e da intensidade da ocorrência de um determinado fenômeno a sua relação com os demais (JARDILINO, 2000).

4.2 - Estratégia de pesquisa adotada

De acordo com Yin (2005), para a escolha da estratégia de pesquisa mais adequada, três condições devem ser analisadas: o tipo de questão de pesquisa proposta, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

A tabela a seguir mostra cinco estratégias de pesquisa: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso.

Tabela 19 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: COSMOS Corporation, *apud* Yin 2005.

Para Goode e Hatt (1997), o estudo de caso é um meio de organizar dados sociais, preservando-se o caráter unitário do objeto social estudado. YIN (2005, p.32) define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Quando um estudo de caso aborda mais de um caso, o mesmo passa a ser denominado como estudo de casos múltiplos, uma vez que, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes (Yin, 2005). Para que os resultados obtidos sejam considerados significativos, recomenda-se que o estudo ocorra com uma certa variedade de casos (Gil, 1996).

A estratégia de pesquisa adotada para este trabalho é o estudo de caso em sua forma múltipla, pois consiste na forma adequada para se estudar questões onde a pergunta é formulada por como e por que, realizadas em um conjunto de situações onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e para o estudo de acontecimentos contemporâneos em seu contexto de vida real, contando com observações diretas e série de entrevistas semi-estruturadas.

A unidade de análise está relacionada com a definição fundamental do que é um caso. O terceiro componente de um estudo de caso, tem a utilidade estabelecer a delimitação da coleta e análise de dados. A correta especificação das questões primárias da pesquisa apresenta como consequência a seleção da unidade de análise apropriada. Neste estudo, a

unidade de análise é o processo de exportação de três empresas de diferentes portes (pequena, média e grande) localizadas na cidade de Birigui – SP, uma vez que foram realizadas comparações entre os casos.

A revisão bibliográfica, abrangendo o processo de abertura da economia brasileira, a evolução do comércio exterior brasileiro e o desempenho das micro e pequenas empresas industriais do setor de calçados do Estado de São Paulo, foi estruturada para fornecer fundamentação teórica para este trabalho. Foi realizada por meio de busca por livros de referência, artigos acadêmicos em periódicos e anais de congressos e Internet, nos temas atinentes a empreendedorismo, comércio exterior e arranjos produtivos para desta forma auxiliar na formulação do problema de pesquisa.

Em sequência à realização da pesquisa bibliográfica, a segunda parte deste trabalho, compreende uma pesquisa qualitativa, dirigida ao setor de calçados do Estado de São Paulo, visando colher informações sobre o empreendedorismo e a inserção de micro e pequenas empresas industriais na atividade de exportação do Estado de São Paulo. A coleta de dados será realizada por meio da obtenção de informações das empresas objeto do estudo de forma secundária e por meio das entrevistas. As pessoas objeto das entrevistas, serão os dirigentes ou os responsáveis, da empresa, pela área internacional.

4.3 – A condução da coleta de dados

As informações específicas foram coletadas por meio de entrevista semi-estruturada, com roteiro pré-estabelecido, registradas pelo pesquisador. A parte inicial das entrevistas está concentrada em aspectos gerais de empresa, ficando para a segunda parte as questões mais específicas sobre as razões que levam o empreendedor a buscar o mercado internacional por meio da exportação, as motivações para sua entrada no mercado externo e a importância dos programas governamentais oferecidos. Além das entrevistas, foram utilizadas, como fontes de evidência adicional, documentação e observação direta, uma vez que o pesquisador teve acesso aos catálogos e visitou as fábricas nas ocasiões das entrevistas.

A coleta de dados secundários foi realizada por intermédio de informações divulgadas por órgãos governamentais, *sites* especializados, sindicatos e associações do setor calçadista brasileiro. O pesquisador também realizou observação direta e teve acesso aos catálogos dos exportadores.

A composição do conjunto de empresas a ser pesquisada está baseada na inserção empreendedora no mercado exterior de empresas calçadistas do segmento infantil do Estado de São Paulo, localizadas na cidade de Birigüi, classificadas como micro e pequenas empresas, com faturamento exportador anual de até US\$ 300 para a categoria micro e de até US\$ 2,5 milhões para as pequenas empresas, conforme critério adotado pelo SEBRAE e pela FUNCEX. Foram consideradas as empresas que exportaram até US\$ 1 milhão, consecutivamente, no período 2000 – 2004, de acordo com o Relatório de Empresas Exportadoras do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, SECEX/DEPLA. Outro critério estabelecido está relacionado ao tempo de vida das empresas, pois de acordo com o Relatório GEM 2005, o empreendedorismo estabelecido situa-se na faixa de 10 a 15 anos de vida.

4.4 – Instrumento de coleta de dados

O roteiro básico para a coleta de dados particulares da empresa foi estruturado apresentando, na parte A, as questões relacionadas às características da empresa no sentido de comprovar a adequação das empresas escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa, na parte B, as questões relacionadas à busca de oportunidades no mercado internacional, aspectos motivadores, as dificuldades encontradas, permitindo estabelecer os parâmetros comparativos; e na parte C, importância da habitação em um aglomerado industrial para que pudesse ser verificada sua relação com a exportação. O roteiro aplicado nas entrevistas está exposto no Anexo I deste trabalho.

4.5 – Análise dos dados

De acordo com Yin (2005), a análise das evidências de um estudo de caso trata-se de uma atividade difícil, pois para cada estudo de caso deve-se estabelecer as prioridades do que deverá ser analisado e por quê.

Este estudo baseia-se em proposições teóricas, uma vez que, os objetivos são reflexos da revisão da literatura sobre o tema. Por tratar-se de estudo de caso descritivo, adotou-se como técnica analítica a adequação ao padrão, onde os padrões poderão estar relacionados às variáveis dependentes, independente ou à ambas. Para esta pesquisa foi adotado como padrão as exportações realizadas pelas grandes empresas brasileiras.

4.6 – Síntese do Capítulo

Neste capítulo, apresentam-se o tipo de estudo realizado, a estratégia de pesquisa adotada, o processo para a condução da coleta de dados primários e secundários e o instrumento de coleta de dados, composto por questões que pretendem responder aos objetivos da pesquisa.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, são apresentadas e analisadas as informações coletadas na pesquisa de campo junto às indústrias birigüienses de calçados infantis Kidy, Finobel e Daifa. A análise de dados de caráter qualitativa apresenta descrições, relações e comparações entre os dados colhidos e o conjunto de conceitos teóricos e informações secundárias relacionadas ao tema do trabalho.

As informações das empresas são apresentadas individualmente, e na sequência é realizada a análise em conjunto (análise horizontal, ou por questão), seguindo a ordem do roteiro de coleta de dados primários. Após a apresentação de cada empresa abordando o contexto empresarial e competitivo e a caracterização do entrevistado, foi desenvolvido para o conjunto delas, um relato onde se estabelecem comparações intercasos, uma das bases deste estudo de casos múltiplos.

No sentido de atender os requisitos de validade de constructo, interna e externa e confiabilidade foram adotadas as seguintes providências:

- a utilização da lógica de replicação literal;
- a padronização de coleta de dados e análise, ou seja, cada parágrafo representa a resposta de cada questão do roteiro de coleta de dados primários e estão na ordem em que foram formuladas;
- os comentários analíticos são realizados após a apresentação das respostas de cada empresa entrevista.

5.1 Caracterização dos entrevistados e das empresas

Entre as três empresas analisadas, em apenas uma delas a inserção da empresa no mercado internacional foi realizada diretamente pelo proprietário, o qual ainda ocupa papel importante para a manutenção das atividades de exportação. Nas outras empresas os proprietários optaram pela contratação de profissional especializado ou pela alocação de funcionário específico para o desenvolvimento da área internacional associada ao treinamento ou especialização profissional.

CASO KIDY

A empresa Kidy é a maior das três empresas estudadas e está classificada como empresa de grande porte pelo critério do SEBRAE. A fundação da Kidy ocorreu em 1.990 e em sua composição societária está representada por dois sócios, atualmente emprega 1200 funcionários diretos de acordo com informações da gerência de exportação, apesar de no catálogo da empresa estar declarado o número de 1.500. O faturamento anual em 2005 foi de aproximadamente R\$ 40.000.000,00, sendo que, desse valor 10% corresponde à receita de exportação.

Trata-se de uma importante e moderna fábrica de calçados, que distribui seu produto por todo o Brasil, além de participar do mercado internacional de forma crescente. O calçado infantil comercializado no mercado brasileiro é diferenciado por sua qualidade e *design* que são os mesmos estabelecidos pela empresa para atender o mercado internacional. A empresa também conta com a otimização do processo produtivo e gerenciamento de compras e estoque, além de utilizar-se de canais adequados para a divulgação e comercialização de seus produtos, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

O crescimento da Kidy está associado ao planejamento e à sua administração, de acordo com informações obtidas na entrevista, observou-se que a empresa optou por construir uma marca séria e respeitada, desenvolvendo e implantando estratégias que possibilitassem seu crescimento estruturado. Atualmente a Kidy opera com três unidades fabris, produzindo 400.000 pares de calçados ao ano, distribuído em 14 linhas de calçados sintéticos infantis.

A indústria desenvolveu a consciência ecológica e hoje seus produtos participam do mercado internacional como ecologicamente corretos. A Kidy estabeleceu parceria com a UNA que é mais importante fábrica brasileira produtora de adesivos a base de água para desenvolver em conjunto um projeto pioneiro no Brasil.

A Kidy também é uma empresa amiga das crianças, participando com o Projeto Pequeno Cidadão Kidy em parceria com o Sesi.- Fiesp que tem como objetivo contribuir com a transformação social, desenvolvimento da qualidade de vida e cidadania, promover a integração familiar para educar para lisura e para evitar o desgaste industrial.

CASO FINOBEL

A empresa Finobel foi fundada em 1983 e tem sua composição societária formada por cinco sócios, atualmente emprega de 200 a 210 colaboradores e faturou aproximadamente R\$ 8.000.000,00 em 2005. As exportações são responsáveis por 25% do faturamento da empresa.

O calçado infantil comercializado no mercado brasileiro é mesmo produzido para o mercado externo, porém para o mercado interno a matéria-prima utilizada é o couro sintético em função da demanda interna exigir preços mais baixos. Atualmente a Finobel opera com duas unidades fabris, sendo que sua segunda planta industrializa solados para calçados e foi implantada para substituir sua demanda de importação.

CASO DAIFA

A empresa Daifa, está registrada com a razão social João Batista de Paula - EPP e foi fundada em 1986, tendo sido constituída por um único proprietário, tratando-se exclusivamente de administração familiar onde o filho desempenha a função de gerente e assessora diretamente o fundador. Emprega de 30 a 40 colaboradores e faturou anualmente aproximadamente R\$ 400.000,00 em 2005, estando classificada como empresa de pequeno porte. As exportações são responsáveis por 75% do faturamento da empresa.

Em todas as empresas pesquisadas a exportação apresentou-se como atividade importante, acredita-se que o perfil das dessas empresas esteja adequado ao método escolhido para o trabalho. Foram verificadas semelhanças e diferenças que permitiram a realização de comparações que puderam valorizar os resultados encontrados na pesquisa.

5.2 Análise conjunta

Neste tópico, os dados coletados junto às empresas foram analisados em conjunto, realizando-se também comparações com as informações secundárias, primárias e com a bibliografia disponível sobre o tema.

5.2.1 Relações com o mercado e competitividade

A KIDY exporta uma linha de calçados infantis masculino e feminino, basicamente com cabedal e couro sintético, não utilizando couro natural como matéria-prima. A América Latina e Europa são os maiores mercados da empresa, entretanto, a empresa se faz presente em cinco continentes e exporta para 37 países. Os destinos mais importantes apontados pela empresa são Venezuela, Argentina, Bolívia, Equador, Portugal, Espanha, Uruguai, Itália, Suécia, Arábia Saudita, Kuwait, Emirados Árabes.

O profissional responsável pelas exportações da empresa é o Sr. Alex Sandro Ratão que exerce a função de Gerente de Exportação, foi contratado pela indústria em 2001 e recebeu como principal atribuição a tarefa de prospectar, abrir e desenvolver novos mercados para exportação.

A FINOBEL exporta calçado infantil masculino em couro natural, não utilizando couro sintético para o mercado externo. A empresa participa dos mercados da América do Sul, Oriente Médio, América Central e Europa, já tendo exportado para mais de 30 países. Os principais países importadores são Bolívia, Venezuela, Argentina, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Panamá, República Dominicana, Portugal e Espanha.

O profissional responsável pelas exportações da empresa é o Sr. Fábio Erreira da Mota que exerce a função de Gerente de Vendas - Exportação, e que representa um caso de empreendedorismo interno na Finobel, pois foi um grande motivador para promover o início das atividades de exportação direta.

A DAIFA exporta calçado infantil feminino em couro sintético, atendendo os mercados da América do Sul, Oriente Médio. Os principais países importadores: são Argentina, Equador e Emirados Árabes.

Em relação às estratégias de internacionalização, todas as empresas exportam para países da América Latina, Europa e Emirados Árabes. As empresas apesar de atuarem no mesmo segmento, calçados infantis, participam de diferentes nichos de mercado, não competindo internacionalmente entre si, pois a KIDY exporta calçados masculino e feminino em couro sintético, a FINOBEL exporta calçados masculinos e femininos em couro natural e a DAIFA exporta calçado feminino em couro sintético, tipo boneca.

Em relação à postura empreendedora não há semelhança entre as empresas; na Kidy houve contratação de mão-de-obra especializada, na Finobel as exportações nasceram de uma pressão interna exercida por funcionários e na Daifa a iniciativa partiu do próprio fundador.

5.2.2 Gerenciamento de recursos

5.2.2.1 Gestão de produção e operações

A Kidy no início de suas exportações sofreu forte exigência do mercado europeu para o estabelecimento de um padrão de qualidade que se ajustasse às demandas. A adequação da empresa para garantir competitividade internacional trouxe-lhe benefícios tecnológicos, os quais foram incorporados na organização e introduzidos no produto vendido no mercado brasileiro.

Atualmente, o mesmo calçado que vendido em Feira de Santana no Estado da Bahia, é exportado para o distribuidor da Cidade do Porto em Portugal, visto que a KIDY optou pela padronização da produção, não produzindo produtos especial para o mercado externo.

No passado, a Kidy produzia em couro para o mercado europeu, porém, hoje se a estratégia de produção tivesse sido mantida, as vendas teriam sido drasticamente reduzidas devido à grande concorrência dos exportadores chineses e ao baixo consumo europeu de calçados brasileiros em geral. As situações mencionadas fizeram com que a empresa deixasse de produzir um tipo de calçado específico para o mercado internacional, e oferecesse a mesma linha de produção

tanto para o mercado externo quanto para o mercado interno, porém com produto de altíssimo nível de qualidade.

Na Finobel, o produto exportado é o mesmo calçado produzido para o mercado interno, porém, para o mercado externo utiliza-se exclusivamente o couro como matéria prima. Para o mercado brasileiro, a FINOBEL utiliza-se quase que exclusivamente de material sintético para manter sua competitividade, uma vez que, o preço do couro oscila muito entre o mercado nacional e o mercado externo e interfere no preço final.

A Daifa exporta o mesmo calçado vendido no mercado interno, não ocorreram mudanças significativas no produto, entendem-se que a qualidade do produto é suficiente para atender à demanda internacional.

Em relação ao processo de produção, a Kidy teve que se adequar às exigências internacionais, entre os anos 2001 e 2002, a empresa melhorou a qualidade visual do produto e mudou seus processos de industrialização. A Kidy está preparada para trabalhar linhas de produção contínua de calçado infantil em sintético. O controle de matéria-prima é realizado por sistema de informação, os estoques são mantidos em níveis suficientes para manter a produção pelo período de dez dias e as compras são realizadas automaticamente. A medida em que os pedidos de compra são lançados no sistema, automaticamente são disparadas solicitações de compra de matéria-prima, que têm como prazo de entrega de 15 a 20 dias.

A produção dos calçados em couro foi descontinuada pela Kidy em decorrência do alto preço da matéria-prima e da dificuldade de gerenciamento de compras e estoque. A empresa considera o couro natural como uma matéria-prima inadequada para seu produto, em função do elevado prazo de entrega, estimado entre 30 a 45 dias. Trata-se de um risco que a empresa deixou de correr em razão da grande oscilação do preço e da baixa demanda, principalmente da Europa.

O processo de produção da Finobel não foi alterado em função das exportações, uma vez que, a empresa exporta os produtos de sua linha convencional. O foco da empresa é estabelecido na qualidade, ou seja, a produção deve gerar produtos de altíssima qualidade aumentando sempre o valor agregado do produto para manter-se fora da concorrência de produtos

similares. A política de aquisição de matéria-prima exige que as compras sejam efetuadas com preços competitivos, porém seus preços não podem alterar a qualidade estabelecida como padrão da marca Finobel. As inovações do processo produtivo foram decorrentes da melhoria de tecnologia, advindos da aquisição de máquinas e equipamentos e se estenderam também ao mercado interno.

Na Daifa, a exportação proporcionou inovações tecnológicas, houve a compra de duas máquinas novas de pesponto e o processo produtivo foi otimizado. A empresa informatizou seu processo de compra e a gestão de matéria-prima através da implantação de um *software*. A venda é cadastrada no sistema e na sequência é gerado o consumo. Quando o pedido de compra do cliente é recebido, o sistema calcula as quantidades de matéria-prima e componentes que serão consumidos para produzir o lote.

Em relação ao produto todas as empresas entenderam que o mercado externo exige qualidade, a grande diferença consiste nas estratégias adotadas pelas indústrias pesquisadas para conquistar e manter o mercado internacional. A Kidy utilizou-se plenamente das adaptações realizadas e estruturou toda a sua empresa para competir globalmente, a Finobel também estabeleceu um padrão para competir internacionalmente, mas utiliza-se de matéria-prima mais barata para manter-se competitiva no mercado brasileira e a Daifa exporta seu produto de mercado interno, não realizando adaptações significativas que permitam ao seu produto conquistar novos mercados em curto prazo. A exportação propiciou inovações tecnológicas para as três empresas estudadas.

5.2.2.2 Gestão da inovação e tecnologia.

Na Kidy, o item *design* e inovação de produtos é tratado como um processo constante. O berço da moda é a Europa e os países como França, Espanha, Itália continuam ditando tendências, a empresa está em contato com esses mercados para saber o que de novo está acontecendo, não somente em termos de variação de moda, como também em termos de construção, variação de uso e aplicação de produto. A empresa entende que o processo de inovação evoluirá continuamente e que ela deverá manter-se sintonizada com o que está acontecendo no mercado externo. A moda atinge não só as exportações, mas também o

mercado interno, o qual é altamente dependente da moda internacional, dos processos de design e inovação.

A Finobel realiza todo ano mudanças de *design* do produto em função da pesquisa de mercado internacional, principalmente do mercado europeu. As pesquisas são efetuadas pelo proprietário de empresa em conjunto com o modelista, portanto, as inovações do produto são anuais e estão relacionadas às tendências do mercado.

Na Daifa o *design* do produto não foi alterado, o produto é o mesmo do mercado interno somente recebeu alterações em pequenos detalhes, como por exemplo, trocaram a fivela pelo velcro. A empresa pode contratar o serviço de pesquisa de tendências de moda e o faz quando sente necessidade, porém não há regularidade.

Em relação às inovações na administração, na Kidy a exportação não obrigou a empresa a criar novos departamentos ou cargos, a ampliação da estrutura organizacional deveu-se ao próprio crescimento da indústria. Entretanto, na Finobel a exportação trouxe inovações na administração da empresa, iniciou-se uma mudança cultural, ocorreu um processo de conscientização geral do qual participaram todos os funcionários, os proprietários participaram de treinamentos, profissionais voltados para a exportação foram contratados, houve investimentos em cursos e palestras. Na Daifa não houve inovação administrativa.

5.2.2.3 Gestão financeira.

A Kidy não depende exclusivamente da antecipação de contratos de câmbio, somente recorre às contratações antecipadas em caso de necessidade. Em decorrência da manutenção das taxas cambiais em baixas paridades, optou-se pela contratação cambial após ao embarque, procurando-se obter maior rentabilidade operacional, face à uma possível variação da moeda.

Na Finobel a empresa adequou sua gestão financeira às suas novas necessidades, utiliza-se adiantamento de crédito quando necessário, apesar da empresa considerar as taxas de juros altas, para ela é mais fácil antecipar o crédito de uma exportação do que realizar o desconto de uma duplicata ou usar o cheque especial, operações que oferecem custos maiores do que o adiantamento cambial.

A Daifa não alterou sua gestão financeira em função das exportações, continua operando quase 100% com capital próprio. Não alterou seu sistema de contas a pagar ou a receber, somente acrescentou em suas transações uma operação financeira nova.

A semelhança encontrada entre as empresas está relacionada com o pagamento das exportações, todas exportam mediante pagamento antecipado. Não foram encontradas semelhanças em relação ao gerenciamento financeiro decorrente das exportações, cada empresa optou pela administração cambial da forma que melhor se ajusta às suas necessidades.

5.2.2.4 Gestão de recursos humanos.

Na Kidy, os recrutamentos para as funções industriais são realizados pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo Departamento Pessoal. Existe na cidade de Birigüi um banco de dados, onde para algumas funções são consultados possíveis nomes para contratação, também são veiculados anúncios, ou chamadas para que as pessoas tragam currículos ou venham preencher fichas, após o recrutamento é realizada a seleção.

Para os setores administrativos, cada gerente de área é o responsável por fazer sua seleção, por buscar os candidatos através de indicações ou de estagiários de alguma universidade nas proximidades. Os gerentes fazem os processos seletivos, fazem as entrevistas, decidem a contratação, uma vez finalizado o processo, o Departamento de Recursos Humanos efetua as contratações.

Especificamente para exportação, foram contratados dois estagiários da área de comércio exterior que sabiam apenas o idioma (inglês e espanhol). Com esse pré-requisito, a empresa realizou um treinamento interno para aprendizado da documentação, para posteriormente treinar para atividades relacionadas aos contatos com o mercado internacional. A empresa não fornece treinamento por meio de cursos externos ou paga faculdade.

Na Finobel, os recursos humanos foram melhorados em processo contínuo, muitos funcionários são antigos na fábrica. Os contratados não recebem treinamento, a empresa

contrata pessoas com muita experiência. Não existe plano de carreira elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, porém há possibilidade de crescimento profissional na organização. A exportação abre novos postos de trabalho, ela ajuda a recuperar o período sazonal de vendas no mercado interno. A empresa não fornece apoio ou subsídio para estudo ou treinamento, nem paga curso de especialização ou faculdade para os funcionários.

A DAIFA mudou sua forma de gestão de recursos humanos, contratou mão-de-obra especializada, teve que treinar seus operários para melhorar o processo produtivo. A empresa também melhorou o procedimento de seleção e a remuneração salarial dos colaboradores. O quadro de funcionários foi aumentado em função das exportações. Em 2006, devido à queda brusca das exportações houve dispensa de uma parte do setor. A DAIFA também não oferece treinamento fora da empresa para seus funcionários.

As semelhanças encontradas correspondem à melhoria da qualificação de mão-de-obra, ao estabelecimento de critérios para contratação, e ao não oferecimento de cursos externos para treinamento e qualificação de mão-de-obra.

5.2.2.5 Gestão mercadológica.

A Kidy possui uma agência de publicidade e propaganda contratada para fazer todo o trabalho de criação e divulgação de seus produtos no mercado interno. A empresa participa em duas feiras importantes no mercado brasileiro: a feira Couro Moda que ocorre em janeiro e representa o lançamento da coleção outono/inverno; e a Francal que acontece em julho, lançando a coleção primavera/verão.

A Francal é a feira mais importante para a Kidy, tratando-se do evento no qual ocorre o lançamento da coleção que começa a ser vendida em julho e termina em fevereiro do ano seguinte, é a feira que abrange maior extensão em tempo.

A Couro Moda, em janeiro, representa outro importante evento por ser uma feira de inverno, apesar do Brasil ser um país extremamente inconstante no inverno.

No exterior os esforços da Kidy são voltados para a coleção primavera/verão, uma vez que, o Brasil hoje é reconhecido como um país técnico e altamente especializado em produtos e

calçados de verão, como: sandálias, sandálias *adventure*, tênis *adventure*. O fato do Brasil não ser um produtor de moda no inverno, faz com que a Kidy invista mais no exterior em feiras que lançam moda de verão, facilitando a apresentação de sua imagem no mercado externo.

No exterior, a empresa participou da FEIRA WSA, nos Estados Unidos, dirigida ao mercado centro americano, caribenho e norte americano; na Alemanha participou da FEIRA GDF que é focada em pequenos e médios clientes da Europa e do Oriente Médio; na Itália participou de feira destinada aos pequenos clientes italianos e de países vizinhos.

Além das participações em feiras internacionais, existem *showrooms* regionais, que são realizados por distribuidores nomeados pela Kidy, ou seja, dentro de cada país em que há distribuidores, eles se encarregam de fazer mini feiras, sejam elas setoriais ou não para expor os produtos da Kidy. Com essa estratégia, hoje a empresa está trabalhando simultaneamente em dez eventos em vários países. São de distribuidores independentes que por bem do próprio negócio sentem a necessidade de se exporem regionalmente.

A Kidy dispõe de um *site* na *Internet*, com versões em três idiomas, no qual ela apresenta sua linha de calçados, além de contar com catálogos em idioma inglês.

Na Finobel a propaganda e o *marketing* têm verba limitada. Em relação às feiras nacionais ela participa da Francal e da Couro Moda. A participação da empresa em feiras internacionais está vinculada ao Consórcio de Exportação Brazon, cujo gerente acompanhado de um dos diretores da representa as empresas consorciadas nos eventos internacionais. Por intermédio do Consórcio a Finobel expôs na GDF, na Mican, em uma feira em Dubai, nos Emirados Árabes Na Sapica no México.

O Consórcio de Exportação Brazon está localizado em Birigüi e atualmente está formado por seis empresas. Os associados contribuem com taxa de manutenção e o consórcio busca novas possibilidades de negócios no exterior, além de participar de um projeto em conjunto com a APEX possibilitando a participação de seus associados em feiras internacionais.

No sentido de promover as vendas de exportação foram desenvolvidos catálogos específicos em língua inglesa e espanhola, além de manter seu *site* na *internet*.

Muitas vezes a Finobel produz e exporta com a marca de terceiros, como é o caso do produto enviado para a Venezuela. O calçado Finobel recebe outras marcas no exterior, como é o caso da marca HUSHPUB, o calçado sai pronto e embalado para consumo no exterior.

A Daifa exporta com marca própria, a marca foi colocada no mercado externo, porém no Brasil não houveram reflexos. A abertura de mercado internacional é realizada por intermédio do Consórcio de Exportação Brazon, não havendo interferência do proprietário na negociação, todo o processo de exportação é terceirizado e realizado pelo Despachante Aduaneiro em Santos. A empresa desativou seu *site* na *Internet*, e não desenvolveu catálogo para o mercado externo. Conforme informado pelo proprietário, ele está reavaliando a estratégia de sua empresa para o próximo ano.

Todas as empresas buscam promoção no exterior, porém, a participação em feiras internacionais e locais é melhor trabalhada pela Kidy, empresa que desenvolveu estratégia para lançamento de suas coleções no exterior juntamente com o mercado brasileiro. A Finobel participa de feiras internacionais por intermédio do Consórcio de Exportação Brazon e a Daifa se utiliza do consórcio de exportação como meio de comunicação com o mercado externo para prospectar novas oportunidades de negócio.

Tanto a Kidy, quanto a Finobel hospedam *site* na *Internet* e produzem catálogos promocionais para exportação. A Daifa não está na *Internet*, nem tampouco produz catálogos promocionais, promovendo seus produtos por meio de contatos com os clientes e envio de amostras, colocando-a em posição de desvantagem no cenário internacional.

5.3 Entrada da empresa no mercado exterior via exportação

A Kidy começou a exportar por volta de 1995, por oportunidade, alguém no exterior precisava de calçados e encontrava a KIDY no Brasil. O volume exportado era muito pequeno, não chegava a 1% da produção e a abertura de mercado iniciou-se pelo contato com novos clientes nas feiras brasileiras. De 1995 até 2001, a exportação da empresa cresceu lentamente, pois utilizava-se apenas de oportunidade, ou seja, alguém no exterior precisava de calçados e procurava a Kidy.

O segundo passo da internacionalização da empresa, consistiu na nomeação de um representante na Europa que cuidava de alguns países, agregando alguns mercados para a Kidy na Europa. Em 2001, a empresa contratou um profissional especializado que iniciou o trabalho de buscar novos mercados. Nesse período 90% das exportações eram destinadas para a Argentina, fato que trouxe uma crise muito grave em 2002, quando a Argentina atravessou sérios problemas econômicos. A crise econômica Argentina parou temporariamente as atividades de exportação da KIDY, porém a empresa reagiu positivamente diversificando mercados no exterior. Em 2002, a empresa tinha 4 ou 5 mercados e em 2006 apresenta previsões de encerrar o ano com participação em 38 ou 39 diferentes mercados.

A Finobel entrou no mercado exterior por meio da exportação em 1994, realizando duas exportações por ano, tinha apenas um cliente boliviano. A empresa foi encontrada por uma *trading company*, que precisava de produto confeccionado em couro, as exportações intermediadas ocorreram até o final de 1990, quando foram descontinuadas.

Em 2001, por iniciativa própria a empresa retomou suas atividades de exportação, começando com pequenos negócios decorrentes de sua participação na Feira Couro Modas. A Finobel foi para o mercado externo por esforço próprio, sem auxílio de uma *trading*, por considerar que o custo da *trading* era alto e que encarecia seu produto no exterior, diminuindo sua competitividade.

O interesse era cobrir a parcela do ano que apresentava menor consumo no mercado interno, mantendo a empresa no período de sazonalidade, além de crescer um pouco. A FINOBEL acredita que o crescimento advindo da atividade exportadora contribuiu aproximadamente com 40% de 2000 para 2006, tendo havido uma evolução grande tanto em produto quanto em estrutura da empresa.

A Daifa entrou no mercado exterior há cinco anos, por opção do dono da empresa, visando à inserção da empresa no comércio exterior pela exportação. Na visão do proprietário, antigamente era muito complexo exportar, a desburocratização e a abertura de mercado apresentaram facilidades de procedimentos que possibilitaram à DAIFA desenvolver lentamente um projeto de exportação e iniciar suas operações internacionais.

O mercado interno estava muito concorrido e foi verificado que o produto da Daifa tinha condições de ser exportado. O proprietário buscou a estabilidade da empresa por meio da entrada no mercado externo, pois em épocas de instabilidade do mercado brasileiro, mescla sua produção local com a produção de exportação. A indústria calçadista de Birigüi sofre sazonalidade, e este fato também afeta a Daifa.

Todas as empresas pesquisadas sofrem a sazonalidade da demanda de mercado e buscam na exportação o equilíbrio para sua produção. A Daifa entrou no mercado externo para suprir sua necessidade de equilíbrio produtivo e obter crescimento, as demais empresas obtiveram sua entrada por oportunidade, ou seja, foram localizadas pelo comprador.

5.4 Desenvolvimento de novos produtos para o mercado externo.

Para realizar a captação de idéias, a Kidy prospecta duas vezes ao ano a moda nos principais mercados mundiais: Paris, Londres, Barcelona, Colônia e Milão. Os eventos internacionais em qualquer parte do globo também são fontes de moda, onde a empresa tem a oportunidade de buscar novas idéias. A Kidy antevendo o que será lançado em uma feira internacional ou mesmo em uma vitrine internacional participa de *Bureaus* de Moda, onde especialistas de mercado são contratados para difundir com pelo menos um ano de antecedência para especialistas da empresa as projeções e tendências, ou o mais próximo possível do que a moda deva estar para que ela esteja preparada para o mercado.

Além do trabalho realizado no exterior, no Brasil também, já existem empresas que prestam consultoria não só para calçados, mas também para a área têxtil, sobre o lançamento de materiais, as tendências de moda e de cores. A prestação desse tipo de serviço é muito importante para a Kidy, pois possibilita que a empresa tome conhecimento de informações com um ano de antecedência ao lançamento de sua coleção. Com seis meses de antecedência ao lançamento da coleção, a empresa consegue visualizar a comprovação dessas informações nas vitrines da Europa, para então saber se essa moda será confirmada ou não. Esse fato possibilita a empresa minimizar os riscos de lançamento um produto ou uma coleção que pode não agradar o mercado.

Em relação à adequação de produtos para a exportação, a Kidy vende o que ela produz, a tecnologia aplicada no calçado é fruto de alguma solicitação de cliente no passado, porém a empresa está aberta a melhorar seu produto em caso de necessidade.

Na Finobel, o desenvolvimento de produtos para o mercado externo é realizado por meio de pesquisas internacionais. O proprietário e o modelista de empresa, vão ao exterior de forma individual pesquisar para a demanda de seu consumidor, as viagens para a realização da pesquisa de tendência de produto e de material ocorrem duas vezes ao ano. Também são aproveitadas as viagens realizadas pelo Consórcio de Exportação para as feiras.

A Daifa exporta o que ela produz, não desenvolve produto para o mercado externo, quando sente necessidade contrata o serviço de consultoria no mercado brasileiro.

A Kidy está continuamente pesquisando os mercados para manter-se competitiva globalmente, a Finobel também realiza pesquisas melhora continuamente seu produto, entretanto a Daifa realiza pesquisas esporadicamente e de forma informal, não investindo em pesquisa e desenvolvimento.

Constatou-se que o desenvolvimento de produtos para o mercado externo proporcionou para a KIDY condições de administração estratégica, proporcionando-lhe uma posição favorável para a continuidade e expansão das vendas de exportação. Por outro lado, a DAIFA que optou por pouco investimento sofre com mais violência os efeitos da alta concorrência chinesa.

5.5 Fatores motivadores para a entrada no mercado externo

Para a Kidy, o início das atividades de exportação representou a oportunidade de vender mais. A produção da indústria de calçados infantis é sazonal, embora a empresa tenha aumentado a participação da exportação para 10% da produção. No período de janeiro a fevereiro a produção, é muito complicada, o mercado externo acha que é muito cedo para comprar uma coleção nova e o mercado interno está em férias, retornando depois do carnaval.

A situação do mercado representa um problema de sazonalidade grave para os meses de janeiro e fevereiro, e a produção continua em ritmo lento até o mês de junho quando a Kidy

está na produção de inverno. A coleção de inverno vende muito bem quando se lança, mas como o inverno demora a chegar não há reposição, no entanto, é muito cedo para o início do lançamento da coleção de verão.

Hoje, a principal meta da exportação da Kidy é ajudar a equilibrar a produção dos primeiros seis meses do ano. É um desafio que a exportação ainda não consegue cumprir porque nos seis últimos meses do ano, enfrenta-se outro tipo de problema, principalmente porque os mercados latino-americanos preferem que suas mercadorias sejam embarcadas até no máximo a data de 15 de outubro, objetivando que esses calçados possam chegar até novembro no destino final, sendo distribuídos e vendidos no Natal. A necessidade do mercado internacional choca-se com duas datas importantíssimas no mercado brasileiro: o dia da criança em outubro e conseqüentemente o Natal.

Os maiores volumes de exportação coincidem com os maiores volumes no mercado interno, há uma época de baixa nos primeiros seis meses e uma época de alta e disputa por espaço produtivo no segundo semestre. Algumas medidas foram tomadas para minimizar a situação, uma delas é que a Kidy oferece para o mercado interno e externo de calçados que já foram produzidos previamente ao lançamento da coleção nova, como estoque em alguns meses do primeiro semestre para que agora eles possam ser oferecidos aos clientes também como uma entrega mais rápida ou para compensar uma entrega que nós não poderemos fazer por razão de carteira de produção. A situação foi minimizada, com a implantação de um estoque regulador, mas ainda não é a ideal.

A Kidy, produz com equilíbrio de produção; não há como produzir mais sandálias do que tênis, a empresa trabalha por linha de produção, ou seja, há um limite máximo e um mínimo. Abaixo do mínimo, não é viável rodar a esteira e acima há o limite de produção dos equipamentos e dos funcionários envolvidos no processo. Tanto o mercado externo, quanto o mercado interno não oferecem condições seguras para que as produções sejam aumentadas e mantidas. Para que não haja a necessidade de dispensa de mão-de-obra, a empresa mantém o quadro ao longo do ano, para não ter problemas, principalmente no primeiro semestre.

Os fatores motivadores para entrada da FINOBEL no mercado externo, são representados pela resposta do mercado à qualidade de seu produto, a empresa estava expondo em feira brasileira

e os visitantes do exterior gostaram do produto. Uma vez que a indústria produzia produtos de qualidade e apresentava preços competitivos, perguntou-se o porquê de não exportar. Os preços praticados pela Finobel estão associados à qualidade de produto, ao valor agregado ao calçado, ainda sendo competitivos no mercado internacional apesar da flutuação cambial brasileira.

A Daifa utilizou as exportações como forma de expansão industrial, o volume de compras do exterior permite que a empresa tenha condições de planejar melhor sua produção, trabalhando em escala maior, balanceando as vendas locais com o mercado externo.

Verificou-se que apesar de cada empresa ter apresentado sua razão individual, foi detectado que sazonalidade do consumo no mercado brasileiro, expõe todo o segmento calçadista infantil a períodos de menor produção e conseqüente à redução de horas trabalhadas, gerando o desemprego no aglomerado industrial. Os fabricantes utilizam-se das exportações para promover o equilíbrio produtivo em suas empresas e mesclando as produções para o mercado interno e externo.

5.6 Dificuldades encontradas para a entrada no mercado externo.

Para começar o trabalho no mercado internacional, a principal dificuldade da KIDY foi identificar para quem vender, perdia-se muito tempo para prospectar o mercado e realizavam-se investimentos desnecessários, a empresa começou sem saber ao certo para onde ir, até aprender na prática onde deveria buscar informações.

A partir do momento em que a KIDY conseguiu identificar as fontes de informação, a quem recorrer, a quem procurar, as dificuldades começaram diminuir. As feiras internacionais no Brasil ou no exterior representaram uma forma importantíssima de captação de clientes. A manutenção desses contatos após aos eventos fortaleceram os vínculos, a empresa percebeu que quando expõe por primeira vez, os visitantes que ainda não a conhecem não depositam credibilidade em sua marca, manifestando desconfiança sobre a seriedade da empresa e sobre a continuidade do trabalho.

A empresa também percebeu que em exportação não existem grandes resultados imediatos, nada acontece em seis meses, todos os trabalhos que estão sendo realizados hoje apresentam projeções de resultados com prazo de no mínimo 8 meses ou 1 ano, inclusive para política de câmbio.

Hoje, a maior dificuldade para exportar encontrada pela KIDY é representada pelo desfavorecimento cambial. Há dois anos atrás quando o Brasil operava com a taxa cambial entre R\$ 2,90 e R\$ 3,00 para US\$ 1,00, as feiras internacionais brasileiras de calçados viveram um momento mágico, o mundo inteiro veio ver o que o Brasil tinha para oferecer, vinham importadores da Espanha, da Turquia, de Portugal, da Itália, da Argentina, do México. O México, especificamente, é um produtor tradicional de calçados que começou a vir buscar calçados no Brasil.

A procura internacional pelo calçado brasileiro estava associada à confiança na qualidade dos produtos e à tendência de moda. As feiras há dois anos atrás, atraíam mais estrangeiros que vinham ao Brasil fazer negócios do que clientes do mercado interno. A queda da cotação da moeda americana motivou a migração dessas empresas internacionais para a China que já era concorrente do Brasil.

A vantagem brasileira em relação à China era representada pela qualidade do produto, inovação e criatividade, embora o preço brasileiro fosse mais alto do que o chinês. Hoje, a China detém 90% do calçado mundial, sendo 10% está sendo repartido entre os demais mercados, inclusive o Brasil. Já não existe o conceito de que o Brasil seja o único país do mundo gerador de moda de verão, muitos brasileiros estão trabalhando na China, até como estratégia de empresas brasileiras para desenvolver seus produtos naquele mercado.

Na Finobel, as dificuldades iniciais foram representadas pela falta de conhecimento técnico de comércio exterior e a falta de idiomas para viabilizar a comunicação. Atualmente, o grande problema para a manutenção do comércio internacional é a dificuldade de uma empresa pequena arcar com o custo de manutenção de uma pessoa no exterior, de uma pessoa viajando para realizar contatos, para vender, hoje as vendas estão restritas às feiras, contatos pela Internet e indicações de clientes no exterior. A queda do dólar americano não foi um problema para a empresa.

Na Daifa, no início a dificuldade foi falta de conhecimento técnico, na primeira tentativa por questões burocráticas e de transporte a empresa não conseguiu concretizar o negócio. Atualmente o desfavorecimento cambial e a competição com a China representam dificuldades para a manutenção das atividades de exportação.

Constatou-se que as três empresas pesquisadas reconhecem a concorrência Chinesa e enfrentam o desfavorecimento cambial para a exportação, porém elas reagem de forma diferenciada, estando as melhores estratégias associadas aos profissionais com maior conhecimento de comércio exterior.

5.7 Principais características do empreendedor.

No começo, a Kidy foi encontrada por alguns clientes, mas a empresa não se acomodou com a situação e foi buscar novas oportunidades, novos mercados. O apoio dos diretores da empresa, talvez por conhecerem o exterior, propiciou à gerência de exportação, e às demais pessoas envolvidas no processo, a possibilidade de contato com o mercado externo, fato que foi considerado como fundamental para o sucesso deste caso de empreendedorismo no mercado internacional.

A primeira característica, apontada pela Kidy, foi da empresa ser extremamente planejada, não existindo viagens ao exterior sem planejamento prévio, sem se saber aonde ir, porque ir.

A segunda característica apontada foi a coragem, pois de acordo com a empresa, existem mercados onde muitos não vendem e se venderem, exportam pequenos volumes em decorrência da falta de coragem para visitar ou iniciar um trabalho nesses mercados. A Kidy considera todos os mercados importantes, procurando manter uma carteira de exportação diversificada, atendendo mercados considerados pequenos na América do Sul, como Equador e Bolívia, mas que para ela são mercados importantes. A empresa nunca menospreza a capacidade de compra dos pequenos mercados, tratando-os da mesma forma como trata os grandes, como a Venezuela e a Argentina. A Venezuela representa um dos principais destinos de mercadoria da Kidy apesar da política instável do país.

Houve empreendedorismo interno na Finobel, o qual partiu dos funcionários de comércio exterior, o processo nasceu dos funcionários da empresa. No começo o proprietário apresentava resistência a exportação devido ao risco de não recebimento do pagamento das vendas. A insistência e persistência dos funcionários que desejavam exportar forçaram o proprietário a participar de alguns projetos, cursos, palestras. A pressão exercida forçou a mudança de posicionamento do empresário e atualmente em todas as suas viagens, ele participa do processo trazendo produtos, que são a vitrine da Europa, a tendência da Europa. Na Daifa, as características do proprietário apontadas como importantes para o inserção da empresa no mercado externo são a coragem, a determinação e a capacidade de visão.

5.8 A importância dos programas governamentais de exportação.

A Kidy, por intermédio da ABICALÇADOS, tem um parceiro muito forte que é a APEX, a qual incentiva e apóia por meio de recursos limitados, mas importantes, a participação de empresas brasileiras em feiras e eventos no exterior.

A maior parte de feiras em que a Kidy expõe recebe o apoio da APEX. A empresa participa das feiras com um representante próprio e conta com o apoio de colaboradores da ABICALÇADOS que são encarregados de organizar o evento como um todo. Quando o expositor chega no local, muitas vezes, o evento está quase pronto, faltando os arranjos finais e colocação dos produtos. Além do fato da Kidy não ter que se preocupar com a montagem do estante, o apoio da ABICALDOS e da APEX reduz os custos. Esse apoio está ocorrendo há cinco anos ou mais, e sua manutenção tem se tornado cada vez mais importante.

Para a Finobel, os programas governamentais não foram importantes para promoção da empresa, quando começou a exportar não utilizava qualquer incentivo ou programa do governo. A empresa somente participou de treinamento oferecido pelo Banco do Brasil, específico para obtenção de linha de crédito ou carta de crédito. Em relação APEX a empresa participa de eventos internacionais por intermédio do Consórcio de Exportação Brazon.

A Daifa utilizou-se do Consórcio de Exportação Brazon para promover a marca, e gerar contatos de exportação no ato da venda. O Consórcio de Exportação em decorrência de sua parceria com a APEX restringi-se à ajuda na promoção comercial, atualmente a empresa está

se desligando do Consórcio de Exportação e reavaliando seu posicionamento no mercado internacional.

Constatou-se que todas as empresas pesquisadas beneficiam-se da APEX para apresentarem-se internacionalmente em feiras ou outros eventos internacionais

5.9 Vantagens por estar localizado no aglomerado industrial.

Para a Kidy, uma vantagem importante da sua localização em um aglomerado industrial é a mão-de-obra especializada. Caso aconteça que uma empresa esteja em baixa e outra não, existe a migração de mão-de-obra. Também existem centros de treinamento especializados em calçados, escolas técnicas, possibilitando que a mão-de-obra, em Birigüi, seja mais abundante e disponível do que em regiões que não possuem essa vocação para calçados.

Outro fato que favorece a empresa ser mais ágil, está ligado às empresas correlatas. Alguns itens, como por exemplo, etiquetas para serem coladas nos calçados eram comprados do Rio Grande do Sul, Franca ou São Paulo. Hoje, existem inúmeras empresas vinculadas ou não às empresas de calçados que se especializaram em produzir acessórios para calçados. Essas são fundamentais para que o produto tenha um bom acabamento, uma boa apresentação. A Kidy conta com fornecedores em Birigüi e na região que fazem o fornecimento quase que “*just in time*” de suas necessidades. A Kidy não participa de troca de maquinário ou troca de tecnologia entre as empresas do aglomerado industrial e não pode afirmar se existe oficialmente esse procedimento.

Para a Finobel, a troca entre as indústrias sempre foi uma vantagem de Birigüi, Existe cooperação quando há necessidade de um material que não está disponível naquele momento, de um maquinário, de informação sobre um cliente ou sobre um fornecedor. A cooperação das indústrias em Birigüi ocorreu de forma natural, anteriormente ao surgimento do APL – Arranjo Produtivo Local, porém nem todas as indústrias participam dessa prática. Em torno de 10% das empresas não disponibilizam nada delas. A vantagem que a Finobel obteve por estar localizada em um aglomerado industrial é o conhecimento, aprende-se muito com a experiência de outras empresas que estão no mercado, com empresas grandes que tem um alto

grau investimento em treinamento, máquinas ou com o desenvolvimento de materiais específicos.

Para a Daifa, a única vantagem de estar localizada em um aglomerado industrial é beneficiar-se da infra-estrutura da cidade e a oferta de matéria-prima e alguns serviços. A empresa considera a cooperação em Birigüi muito difícil. A empresa pode contratar o serviço de pesquisa de tendências de moda e design, porém trata-se de contrato individual de assinante não havendo troca de informações no *cluster*.

Constatou-se que as três empresas pesquisas identificam alguma vantagem por estarem localizadas em um aglomerado industrial, apesar do relacionamento individual das empresas no aglomerado apresentar diferentes resultados.

5.10 Desvantagens estar localizado no aglomerado industrial

A KIDY apontou que a desvantagem existente está relacionada à semelhança entre os produtos fabricados em Birigüi. O fato acaba sendo inevitável, uma vez que, as empresas por estarem localizadas no mesmo aglomerado industrial compartilham a mesma base de dados. Os fornecedores que visitam as indústrias e que trazem muitas vezes inovações acabam sendo os mesmos; as conversas dos finais de semana de um estilista com outro acabam tendo influencia até certo ponto negativa. Os calçados semelhantes produzidos podem até ser fruto de cópia ou da influência do ambiente da cidade.

Para a Finobel não há desvantagem alguma em se participar de um aglomerado, O mercado é competitivo e aberto. Finobel não sofre interferência negativa sobre seu produto, pois sua matéria-prima principal é o couro e a grande interferência ocorre sobre o material sintético, que é a tendência de Birigüi.

A Daifa apontou como desvantagem o roubo freqüente de idéias e lançamentos, informou também que esse fato ocorre com outras indústrias no aglomerado industrial.

As desvantagens apontadas pelas três empresas estão relacionadas com a própria dinâmica do aglomerado industrial.

5.11 Principais semelhanças e diferenças nas atividades exportadoras

Para a Kidy, as grandes empresas trabalham com menor risco e normalmente com clientes maiores, até por possuírem maior capacidade de produção, por poderem participar de eventos em que as pequenas não participam. As empresas maiores também são mais profissionalizadas, ou seja, buscam profissionais formados ou formam os seus profissionais para trabalhar de acordo com suas necessidades, reduzindo o risco de realizarem negócios, sem qualquer tipo de segurança, como por exemplo, embarcar mercadoria para receber depois. Trata-se de um erro básico, porém, uma pequena empresa na ânsia de vender sua produção de uma semana, ou de um mês, pode acabar entregando sua mercadoria sem qualquer tipo de garantia, prática que uma indústria maior pode não fazer, uma vez que, muitas vezes não depende de uma grande venda para sobreviver. A diferença básica estaria relacionada com segurança e confiabilidade, ou seja, a empresa menor ou a micro empresa estaria mais vulnerável aos riscos no exterior.

Para a Finobel, o grande diferencial são os valores aplicados no comércio exterior, uma grande empresa tem condições de investir no comércio exterior muito mais do que uma pequena. Ela fornece melhor estrutura e maior suporte para as pessoas da área do que as pequenas ou uma micro, que não têm condições de participar de um consórcio de exportação, ou de manter um relacionamento de amizade com o cliente. Em relação ao processo como um todo, existe uma semelhança muito grande. Hoje é muito fácil fazer pesquisa na Europa, a Internet permite que se realizem pesquisas sem sair da mesa, possibilitando a competição, a grande diferença é que devido ao investimento realizado, a grande empresa chega no mercado na frente de pequena, ela chega primeiro, ela leva o produto primeiro, ela tem o desenvolvimento muito mais rápido, tem muita gente trabalhando.

A Daifa considera que o processo de venda e o processo produtivo são semelhantes para todas as empresas, porém a grande empresa trabalha dispõe de maior facilidade na compra de matéria-prima, obtendo melhores preços e prazos, devido a negociação de maiores volumes.

Verificou-se que apesar do processo operacional da exportação ser semelhante para as três empresas pesquisadas, existe grande diferença entre as administrações e estratégias aplicadas gerando contrastes no resultados finais.

5.12 Resultado da participação da empresa no aglomerado industrial

A Kidy, reconhece um resultado positivo por participar de um aglomerado industrial. O fato das empresas estarem todas juntas, já propiciou-lhe proporcionou receber visitas em suas instalações de compradores internacionais que estiveram em Birigüi para participar de rodadas de negócios internacionais e de visitas para conhecer o pólo produtor de calçados infantis.

A Finobel considera como positiva a sua participação no aglomerado industrial, principalmente, porque para as pequenas empresas existe possibilidade de aprender com a experiência das grandes. A exportação melhorou a condição de vida das pessoas de Birigüi garantindo o emprego pelo ano inteiro, melhorando a renda e o poder de compra. A Daifa também considera positiva a sua participação no aglomerado industrial.

Constatou-se que as três empresas pesquisadas consideram positiva a participação no aglomerado industrial da cidade de Birigüi.

5.13 As principais tendências da aglomeração industrial de Birigüi

Para a Kidy, atualmente o aglomerado industrial estaria estacionado e se mantendo, este fato foi justificado em decorrência da falta de previsibilidade dos acontecimentos no próximo ano. Não existe segurança para que os empresários aumentem seus investimentos em exportação por falta de perspectiva de alta da moeda, como também não existe previsibilidade de alta no consumo do mercado interno, o que deveria ser gerado por aumento do PIB, redistribuição de renda e por outros fatores que competem ao governo.

Para a Finobel o aglomerado industrial continuará crescendo ajustando-se às oscilações do mercado brasileiro e do mercado exterior.

Para a Daifa, o aglomerado industrial está consolidado em questão de localização, porém existe desunião dos empresários, falta acordo entre os empresários. A empresa prevê uma grande quebra em Birigüi, outros núcleos calçadistas produzirão calçados infantis por usarem da cooperação em benefício de todos. Como por exemplo: várias pequenas se unem para comprar uma grande carga, coisa que em Birigüi não acontece.

Verificou-se em entrevista no Sindicato da Indústria de Calçados e Vestuário de Birigüi, que existe movimentação na cidade para a formação de um novo APL –Arranjo Produtivo Local objetivando melhorar a competitividade do Pólo Calçadista de Birigüi.

5.14 Síntese do Capítulo

Neste capítulo foram reportadas as respostas das três empresas pesquisadas com as descrições e relações entre os dados coletados de acordo com o roteiro de coleta de dados primários.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste trabalho foi examinar como e por que o empreendedor paulista do setor de calçados infantis busca comercializar seus produtos no mercado internacional via exportação. Tal estrutura orientou o trabalho de campo, que se deu em três empresas do setor calçadista da cidade de Birigui (SP).

Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva apoiada por revisão bibliográfica sobre temas que concernem à abertura comercial brasileira, ao empreendedorismo e à participação das micro e pequenas empresas brasileiras no mercado internacional. Em sequência traçou-se um paralelo entre empreendedorismo e exportação, além de indicar a importância do setor calçadista infantil paulista, situando-o no aglomerado industrial da cidade de Birigui (SP). Foi aplicada a estratégia de pesquisa estudo de casos múltiplos, tendo como principal método de coleta de dados três entrevistas em profundidade. Os objetivos específicos deste trabalho foram explicitados e desenvolvidos no roteiro de entrevistas (ver anexo I) e aplicado a três empresas birigüenses de calçados infantis.

Os resultados do estudo, que foram analisados e discutidos no capítulo anterior, no âmbito explicativo que o método de pesquisa utilizado permite, estão aqui sintetizados para se estabelecerem as conclusões finais, as contribuições, as limitações e as sugestões para trabalhos posteriores.

6.1 – Questões e objetivos de pesquisa

Este estudo está baseado em um trabalho de pesquisa, abordando os contrastes e semelhanças entre a trajetória de exportação de três empresas do pólo calçadista da cidade de Birigui (SP), sendo uma empresa de pequeno porte (Daifa), uma média empresa (Finobel) e uma grande empresa (Kidy). O tema empreendedorismo é abordado por meio de definições conceituais, buscando-se conhecer as motivações e dificuldades enfrentadas pelo pequeno empreendedor, em contraste com a experiência da grande empresa. A indústria calçadista representa a sustentação econômica do município, tanto na arrecadação de impostos, quanto na geração de empregos, além de constituir uma importante aglomeração industrial do Estado de São Paulo.

O fato de terem sido pesquisadas empresas de portes diferentes entre si (pequena, média e grande) possibilitou que as diferenças fossem contrastadas e as semelhanças explicitadas, permitindo entrever inclusive a transição de crescimento entre elas. As empresas três empresas pesquisadas fabricam produtos de alta qualidade e de fino acabamento, entretanto cada uma delas administra de forma diferente suas estratégias de compras, produção, vendas, etc.

Os resultados encontrados apontam semelhanças no processo operacional de exportação entre as empresas pesquisadas, porém os contrastes são muito fortes na forma pela qual cada delas planeja e executa suas estratégias de administração. Os resultados estão diretamente associados aos investimentos realizados na contratação de profissionais capacitados para atuar em comércio exterior, ao treinamento realizado junto a eles, às estratégias de penetração mercadológica, à administração da produção, distribuição e logística, ou seja, ao grau de profissionalismo implantado na área de comércio exterior.

Quanto ao início das exportações propriamente dito em cada empresa, à abertura de mercado internacional foi realizada diretamente pelo empreendedor somente na pequena empresa; na média empresa ocorreu um caso de empreendedorismo interno, ou seja, alguns funcionários provocaram a entrada da empresa no cenário internacional; e na grande empresa foi contratada mão de obra especializada em comércio exterior.

As exportações da pequena empresa (Daifa) representam 75% de seu faturamento e são destinadas a três diferentes países, ou seja, a empresa sofre continuamente os reflexos das oscilações dos mercados internacionais, devido a seu alto grau de dependência da exportação e baixo número de mercados consumidores. Para a média empresa (Finobel), as exportações representam 25% do faturamento e a empresa atende a nove diferentes mercados, ou seja, há uma menor dependência do mercado externo e uma maior diluição de riscos mercadológicos. A grande empresa (Kidy) direciona 10% de sua produção para a exportação e atende 37 diferentes mercados externos.

Os objetivos específicos consistem em importantes pontos da investigação realizada e, dentro da estratégia de pesquisa adotada e das limitações impostas à realização do trabalho, considera-se que foram atingidos. O primeiro objetivo específico descreve as principais

oportunidades ensejadas aos empreendedores das empresas pesquisadas. Em relação à oportunidade, as empresas inicialmente pensaram em aumentar sua carteira de clientes e faturar mais, porém, na evolução do processo de exportação foi percebido que as vendas para o mercado externo poderiam ser úteis promovendo o equilíbrio na produção, ou seja, mesclando a produção doméstica com a produção para o mercado externo, sustentando a empresa nos meses de queda sazonal do consumo interno. Para estas indústrias a exportação representou a possibilidade de crescimento da aliada a uma melhor forma de administração, visto que uma carteira maior de clientes trouxe consigo possibilidade de otimização nos processos de compras e produção.

O segundo objetivo específico está relacionado às principais dificuldades ensejadas aos exportadores nas empresas calçadistas pesquisadas de Birigüi. Atualmente a principal dificuldade enfrentada pelas empresas concentra-se no desfavorecimento da taxa cambial, o que encarece os produtos brasileiros no mercado internacional, considerando que o setor calçadista compete diretamente com os produtos chineses. Em relação às dificuldades iniciais para inserção das empresas no cenário internacional, as empresas apontaram a falta de conhecimento técnico e a prospecção limitada do mercado internacional. Apesar da exportação ser considerada como uma forma de equilíbrio nos períodos de sazonalidade do mercado doméstico brasileiro de calçados infantis, além de promover algum crescimento na organização, evitando o desemprego, todas as empresas pesquisadas sentem dificuldade em administrar a situação face às inúmeras variáveis presentes no processo de exportação.

O terceiro objetivo específico procurou identificar a dinâmica entre as empresas examinadas no contexto da aglomeração industrial à qual pertencem. Verificou-se que existe uma dinâmica de troca na aglomeração industrial, porém as empresas participam dela de forma individual, cooperando e competindo proporcionalmente aos interesses em questão. Assim, todas as empresas localizadas em Birigüi beneficiam-se de mão-de-obra especializada do segmento calçadista, consultam o mesmo banco de dados, compartilham fornecedores, porém existe a competição no próprio aglomerado que diferencia um produto de outro. Em relação à exportação, duas das três empresas pesquisadas pertenceram ao Consórcio de Exportação em diferentes momentos de sua história; isso indica que há influência do aglomerado industrial sobre as empresas de Birigüi que estão dispostas a exportar.

6.2 – Limitações e contribuições do estudo

A natureza descritiva deste trabalho confere a condição de ser adequado à sua proposição como pesquisa, porém, as conclusões estão restritas aos casos estudados.

Também foram consideradas como limitações os fatos narrados na seqüência:

- As empresas omitiram informações que julgam estratégicas para preservar a competitividade.
- A interferência de vieses próprios do pesquisador e dos entrevistados.
- Distância física entre as cidades de São Paulo e Birigui, que pode ter limitado alguns aspectos da coleta de dados realizada.

Quanto às contribuições, acredita-se que a pesquisa contribui com informações para futuros pesquisadores na área, bem como oferece conhecimento a empreendedores, visto que a quantidade de material científico sobre o assunto é escassa e que a participação de empresas brasileiras no cenário internacional nesse setor por meio de exportações diretas é recente. O material coletado e utilizado para a elaboração deste trabalho está disponível para consultas.

Podem ser relacionadas também como contribuições:

- a reunião de informações atualizadas sobre o aglomerado industrial da cidade de Birigüi, sobre o Consórcio de Exportação e a descrição do processo de exportação de três empresas vinculadas à ele; e
- a reunião de informações sobre estratégias de representação internacional e divulgação de produtos no exterior.

6.3 – Sugestões para estudos posteriores

A primeira sugestão refere-se a replicar a pesquisas nos outros dois pólos calçadistas do estado de São Paulo nas cidades de Jaú e Franca, para a verificação da utilização de exportações para suprir a demanda do mercado interno em períodos de sazonalidade. A replicação pode também se estender a pólos fora do estado e também a outros setores.

A segunda contribuição está vinculada ao estudo das exportações realizadas pelas empresas participantes do Consórcio de Exportação Bazon e a avaliação da interferência do aglomerado industrial sobre seus resultados.

A terceira sugestão refere-se a uma pesquisa de caráter quantitativo e representativo nessa aglomeração industrial com a população de empresas exportadoras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira de Calçados – www.abicalcados.com.br - acesso em 16.5.06

BANCO DO BRASIL, Informe BB Comércio Exterior - Edição Especial “Como preparar a sua empresa para o desafio da exportação”, 3º Edição, Brasília, Diretoria Internacional do Banco do Brasil, Novembro 2001.

BARROS, A.J.D.B. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2º Edição, São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2000.

BAUMOL, W. J **Entrepreneurship in Economic Theory**. The American Economic Review, 58, p. 64-71, 1968.

BORTOTO, A. C. et al., **Comércio Exterior Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

CAMPIÃO, **Como Montar um Departamento de Exportação** – Série Guia Prático de Negócios Internacionais – FIESP, 2005.

CAMPIÃO, G. A. **Cartilha: Básico de Exportação** – Série Guia Prático de Negócios Internacionais – FIESP, 2005.

CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 4ª Edição, São Paulo, Aduaneiras, 2001.

CERVO, A. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIPEIO, C. U. N. A. **A exportação com estratégia de entrada em mercados internacionais: um estudo multi-caso no setor siderúrgico**. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP. 2003.

DABBAH, S. **A solução para sua empresa: Exportação**. 1ª. Edição, São Paulo: Èrica, 1998.

DAFT, R. L.. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**, São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José C. A., **Empreendedorismo Corporativo**. 4ª Reimpressão, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

DOLABELA, F. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship)** – 7ª reimpressão da 1ª Edição, São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

DUTRA I.; GUAGLIARDI J. A. **As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura e marketing e os critérios para caracterizá-las**. Artigo publicado na Revista de Administração da FGV (Vol 24, N. 4, out/dez) São Paulo, 1984.

FABRETTI, L.C. **Prática tributária da micro e pequena empresa**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 1999.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship Fundamentos das Organizações Empreendedoras**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

FILHO, F. D. **Ao Redor do Mundo**. 1ª Edição, Join Bureau de Editoração, São Paulo, 2000.

FUNCEX – DIVERSOS ARTIGOS

GARCIA, L. M. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 6ª Edição, São Paulo: Aduaneiras, 1997.

GARCIA, L. M. **Exportar: Rotinas e Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 8ª Edição, São Paulo: Aduaneiras, 2005.

GARCIA, R. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais**: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Campinas, 2001. Tese de Doutorado, UNICAMP-IE

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. - 2000 A 2005. Documento eletrônico disponível em: http://www.gemconsortium.org/category_list.asp?cid=123 – acesso em 16/5/06

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – BRASIL – 2002 a 2005

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/AE7173162875889803256D520059A5ED/\\$File/465_1_Arquivos_empbrasil2002.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/AE7173162875889803256D520059A5ED/$File/465_1_Arquivos_empbrasil2002.pdf) – acesso em 16/5/06

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/4E7DFF13FFE09BCE03256E540066DBEA/\\$File/NT0003C906.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/4E7DFF13FFE09BCE03256E540066DBEA/$File/NT0003C906.pdf) – acesso em 16/5/06

[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/1EC939C7F8E5D50503256FE200487D4A/\\$File/NT000A6806.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/1EC939C7F8E5D50503256FE200487D4A/$File/NT000A6806.pdf) – acesso em 16/5/06

[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/\\$File/NT000AF176.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/$File/NT000AF176.pdf) – acesso em 16/5/06

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GODOY, A . S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades; **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63

GODOY, A . S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades; **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29

GODOY, A . S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades; **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71

GOODE W. J.; HATT P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

GREMAUD, A . P., **Formação Econômica do Brasil**. 1ª Edição, São Paulo: Atlas, 1997.

GREMAUD, A . P., **Economia Brasileira Contemporânea**. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

GRISI, C. C. H., et alii, **Trading Presença Brasileira no Cenário Econômico Mundial**, 1ª Edição, São Paulo: Saraiva, 2003.

GUIA DE EXPORTAÇÃO, 2º Edição, Brasília, Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais, Comentário M.H. Simonsen, Minas Gerais, CEBRAE – CEAG-MG, 1976.

HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – www.ibge.org.br - acesso em 16.5.06

JARDILINO J. R. L. et al., **Orientações Metodológicas para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. São Paulo: Gion Editora e Publicidade, 2000.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas**. 2ª Edição, São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

KLOTTER P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KRUGMAN P. R.; Obstfeld M. **Economia Internacional: teoria e política**. 6ª Edição, São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

LACERDA, A. C.; **Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil**. 2º Edição, São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, O. **As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para Formulação de Políticas Públicas**. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE 2001.

LUDOVICO, N. **Comércio Exterior: preparando a empresa para o mercado global**. 2ª Edição, São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MALUF, S. N. **Administrando o Comércio Exterior do Brasil**. São Paulo, Aduaneiras, 2003.

MANUAL BÁSICO DE EXPORTAÇÃO. FIESP/CIESP/SEBRAE-SP, 1º Edição, São Paulo, 2004.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia: Trabalho Introdutório**. – Edição Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, L. **Revista Política Externa Vol 1, Nº 3**, dezembro, janeiro e fevereiro de – USP Política Internacional e Comparada – 1992/93. – Artigo Ordem Internacional, interdependência assimétrica e recursos de poder.

MDICE Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – www.desenvolvimento.gov.br - acesso em 16.5.06.

MINERVINI, N. **O Exportador**. 4ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MINERVINI, N. **Exportar: Competitividade e Internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MILLS, J. S. **Princípios de Economia Política com Algumas de suas Aplicações à Filosofia Social**. Vol 1, Edição Os Economistas, São Paulo.

NOMURA, J. M. **Estudo sobre a longevidade de empresas no pólo calçadista da cidade da Jaú (SP) além de dez anos**, Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho, 2005

PORTER M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.

PORTER M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER M. Artigo “**A Nova Era da Estratégia**” Revista HSM Management – Ed.Especial, pág.17 a 28, São Paulo, 2000.

RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**. 10ª Edição, São Paulo: Aduaneiras, 2001.

REININGHAUS, R. V. **A trading company brasileira como canal de exportação de pequenas e médias empresas: um estudo exploratório**. Dissertação de Mestrado apresentada a FEA/USP. 1989.

REVISTA EMPREENDEDOR Outubro/01, São Paulo, Editora Empreendedor, 2001.

REVISTA FÓRUM DE LÍDERES Fórum de Líderes Empresariais, novembro, 2005, ano VIII, nr. 13, Allain, Lohbauer, Hess, Belo Horizonte, VL&P Editora, www.lideres.org.br, 2005.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS Maio/05, São Paulo: Editora Globo, 2005.

RICARDO, D. **Princípios da Economia Política e Tributação**. Edição Os Economistas, São Paulo: Editora Abril, 1982.

RIMOLI, C. A . **Marketing estratégico e competitividade: um estudo de casos em empresas brasileiras que atuam no Mercosul**. Dissertação de Mestrado apresentada a FEA/USP. 1996.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 7^a Edição, São Paulo: Atlas, 1978.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 19^a Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

REUIZ, F. M. **Exportações Brasileiras: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE)**, Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP. 2005.

SAY, B. **Tratado de Economia Política**, Edição Os Economistas, São Paulo: Abril, 1983.

SATUR; STUDDZINSKI, **Revista Análise**, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS v.1, n.1, 1989 v. 22cm, semestral.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – www.sebrae.com.br - acesso em 16.5.06.

SILVER, A . D. **Entrepreneurial life: how to go for it and get it**, Ronald, 1983.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juros e o Ciclo Econômico**. Edição Os Economistas, São Paulo: Abril, 1982.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações: Investigação Sobre sua Natureza e suas Causas**. 2^o Edição, São Paulo: Abril, 1985.

SOUZA, M. A. B. **Indústria calçadista de Birigui (1958-2001): um caso de aglomeração industrial**. Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6^a Conferência Internacional de História de Empresas, Curitiba, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 3ª Edição, Porto Alegre: Artmed Editora S.A , 2005.

VAZQUEZ, J. L. **Manual de Exportação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

VEDOVOTTO, N. M. **Birigui**: a revolução que começou pelos pés, Rio de Janeiro: Editora Saga, 1996.

WALRAS, L. **Compêndio dos Elementos – Economia Política Pura**. Edição Os Economistas, São Paulo: Editora Abril Cultural, 1983.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Parte A – Caracterização da empresa

1. A empresa: ano de fundação, número de sócios e funcionários, faturamento, mercados internacionais, tipos específicos de produtos.
2. Como a empresa gerencia recursos para atender à demanda do mercado externo:
 - gestão de produção e tecnologia: políticas de matérias-primas e de produtos, processo de produção, inovação e tecnologia;
 - gestão da inovação e tecnologia: design e inovações do produto, inovações no processo produtivo, inovações na administração da empresa;
 - gestão financeira: contas a receber e a pagar, empréstimos, antecipação de contratos de câmbio, etc.
 - gestão de recursos humanos: procedimentos de seleção, compensação, treinamento e dispensa.
 - gestão mercadológica: propaganda, participação em feiras nacionais e internacionais, força de vendas para exportação e logística.

Parte B – Processo de exportação

1. Quando e por que a empresa entrou no mercado exterior por meio da exportação?
2. Como a empresa desenvolve novos produtos para o mercado externo? (fonte de idéias, adaptação do processo produtivo, outros itens)
3. Quais foram os fatores motivadores e as oportunidades que nortearam a entrada da empresa no mercado internacional?
4. Quais foram as dificuldades encontradas por sua empresa para sua inserção no mercado internacional e para a posterior manutenção das vendas de exportação?
5. Quais foram as principais características do empreendedor que influenciaram a abertura do mercado internacional e sua posterior manutenção?
6. Os programas governamentais de incentivo à exportação foram importantes para promover a inserção de sua empresa no mercado externo?

Parte C – Influência da aglomeração industrial

1. Quais as vantagens (relacionamento, troca, cooperação e competição) que sua fábrica obteve por estar localizada em um pólo produtor calçadista (aglomerado industrial)? Este fato interferiu no êxito das vendas ao exterior?
2. Quais as desvantagens (relacionamento, troca, cooperação e competição) que sua fábrica obteve por estar localizada em um pólo produtor calçadista (aglomerado industrial)? Este fato interferiu no êxito das vendas ao exterior?
3. Quais as principais semelhanças e as principais diferenças nas atividades exportadoras entre as grandes, micro e pequenas empresas de calçados infantis de Birigui, na sua percepção?
4. Em resumo o sr(a). diria que para a competitividade de sua empresa é mais positivo ou mais negativo participar de uma aglomeração industrial como esta?

ANEXO 2 – COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: PROCEDIMENTOS DE SELEÇÃO, COMPENSAÇÃO, TREINAMENTO E DISPENSA.	Para os setores administrativos, cada gerente de área é o responsável pela seleção; responsável por buscar os candidatos por meio de indicações ou de estagiários de alguma universidade nas proximidades. Os gerentes realizam o processo seletivo, entrevistam e decidem a contratação. Uma vez finalizado o processo, o Departamento de Recursos Humanos efetua a contratação. Em relação ao treinamento, especificamente em comércio exterior, foram contratados dois estagiários da área que sabiam apenas o idioma (inglês e espanhol no mínimo) com esse pré requisito, a KIDY contratou e ofereceu um treinamento para trabalhar preparando a documentação pertinente, desenvolvendo tramites internos para depois envolver o profissional em alguma atividade externa. A empresa não fornece treinamento através de cursos.	Os recursos humanos foram melhorados em processo contínuo, muitos funcionários são antigos de fábrica, e os contratados são pesquisados. Os contratados não recebem treinamento ao entrar na FINOBEL, geralmente a empresa contrata pessoas com prática muito grande. Não existe plano de carreira, porém há possibilidade de crescimento. A exportação puxa novos postos de trabalho, ela ajuda a recuperar o período sazonal de vendas no mercado interno. A empresa não fornece apoio ou subsídio para estudo ou treinamento.	Mudou a forma de gestão de recursos humanos, a indústria precisou recrutar mão-de-obra especializada. Teve que treinar seus operários para melhorar o processo produtivo. A empresa melhorou o procedimento de seleção e também a remuneração dos colaboradores. O quadro de funcionários foi mantido e houve aumento da remuneração salarial. O aumento das exportações promoveu o aumento de contratações. Em 2006, devido à queda brusca das exportações houve dispensa de uma parte do setor.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
GESTÃO MERCADOLÓGICA: PROPAGANDA, PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS, FORÇA DE VENDAS PARA EXPORTAÇÃO E LOGÍSTICA. (MERCADO INTERNO)	No mercado interno a Kidy contratou uma agência de publicidade e propaganda que é encarregada de fazer todo o trabalho de criação e divulgação. A participação de feiras no mercado interno são duas, a feira COURO MODA em janeiro que representa o lançamento da coleção outono/inverno e a feira de julho que é FRANCAL, que lança primavera/verão. Dessas duas feiras em termos de volume, a mais importante é a FRANCAL onde a KIDY lança uma coleção que começa a ser vendida em julho e normalmente termina de vender em fevereiro, trata-se da feira de maior extensão em termos de tempo. A COURO MODA em janeiro é importante por ser uma feira de inverno, o Brasil é um país extremamente inconstante para inverno, instável.	A propaganda da FINOBEL é pequena, o marketing não é muito desenvolvido em função de verbas. Em relação às feiras a FINOBEL participa de duas feiras nacionais: uma em janeiro e a outra em julho, que representam as duas maiores feiras do setor calçadista no Brasil.	A propaganda da DAIFA é pequena. Não há alocação de verbas para propaganda. Participa das feiras locais por meio do Consórcio de Exportação – Brazon.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
GESTÃO MERCADOLÓGICA: PROPAGANDA, PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS, FORÇA DE VENDAS PARA EXPORTAÇÃO E LOGÍSTICA. (MERCADO EXTERNO)	No exterior, os esforços da KIDY são voltados para a coleção primavera/verão porque o Brasil hoje é reconhecido como altamente técnico e especializado em produtos e calçados de verão. Esse fato faz com que a KIDY invista mais no exterior nas feiras que lançam moda de verão, facilitando a empresa se auto apresentar. No exterior, a empresa participou da Feira WSA, nos Estados Unidos, destinada ao mercado centro americano, caribenho e América do Norte; na Alemanha a Kidy participou da Feira GDF que é focada para pequenos e médios clientes na Europa e no Oriente Médio. Existem <i>showrooms</i> regionais, realizados por distribuidores nomeados, ou seja, nos países onde a Kidy nomeou distribuidores, eles promovem mini feiras, para expor os produtos da KIDY. Com isso hoje a empresa está trabalhando simultaneamente em dez eventos em vários países. A Kidy tem <i>site</i> na Internet e catálogos de produtos.	A FINOBEL participa de feiras internacionais junto ao consórcio de exportação para diluir custos. Foram desenvolvidos catálogos específicos em língua inglesa e espanhola para atender o mercado externo. As caixas dos calçados não foram alteradas, são as mesmas utilizadas no mercado interno, visto que não houve exigência do mercado internacional. Caixas específicas somente são desenvolvidas em casos de marca própria do exterior, quando se desenvolve uma caixa para o cliente com sua marca. Muitas vezes a Finobel produz e exporta com a marca de terceiros, como é o caso do produto enviado para a Venezuela. O calçado Finobel até de marcas famosas como é o caso da marca HUSH PUB. O calçado sai pronto e embalado para consumo no exterior. A empresa tem <i>site</i> em inglês e espanhol.	A Daifa exporta com marca própria, sua marca foi colocada no mercado externo, porém no Brasil a empresa não sentiu reflexos da promoção internacional. A abertura de mercado externo é realizada através do Consórcio Brazon e os documentos e embarque através do Despachante Aduaneiro. Não há catálogos e não há <i>site</i> na Internet.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUANDO E POR QUE A EMPRESA ENTROU NO MERCADO EXTERIOR ATRAVÉS DA EXPORTAÇÃO	A empresa começou a exportar por volta de 1995, e até 2001 somente exportou por oportunidade, alguém no exterior localizava a empresa e importava. O volume exportado era muito pequeno, não chegava a 1% da produção, conheceram-se novos clientes através de feiras no Brasil, porque até então a Kidy não tinha o perfil de prospectar clientes no exterior. Na sequência foi nomeado um representante na Europa que cuidava de alguns países que também agregou alguns mercados para a Kidy. Quando o Sr. Alex assumiu a exportação em 2001, iniciou o trabalho de abrir novos mercados, porque até então 90%, das exportações eram destinadas para a Argentina, o que trouxe uma crise muito grave em 2002, quando a Argentina enfrentou problemas monetários e a exportação da Kidy parou. Em 2002 a empresa tinha 5 mercados e em 2006 deve estar fechando com 38 ou 39 mercados.	A Finobel entrou no mercado exterior através da exportação em 1994/1995, realizando duas exportações por ano, para um cliente boliviano. A Finobel foi encontrada por uma <i>trading company</i>, e forneceu seus produtos até o final dos anos 1990. Em 2001, por iniciativa própria a empresa retomou suas atividades de exportação, começando com pequenos negócios. A empresa optou por não mais arcar com os custos da <i>trading</i>, que encareciam seu produto no exterior, diminuindo sua competitividade. O interesse era cobrir a parcela do ano que apresentava menor, mantendo a empresa no período de sazonalidade, além de promover crescimento. Acredita-se que o crescimento advindo da exportação contribuiu aproximadamente com 40% de 2000 para 2006, tendo havido uma evolução grande tanto em produto quanto em estrutura da empresa.	A Daifa entrou no mercado exterior há seis anos, por opção do dono da empresa, visando sua inserção no comércio exterior pela exportação. Antigamente era muito complexo exportar, a desburocratização e a abertura de mercado apresentaram facilidade de procedimentos, a DAIFA desenvolveu lentamente um projeto de exportação, estudou o mercado exterior. O mercado interno estava muito concorrido e foi verificado que o produto da Daifa apresentava condições de ser exportado, foi desenvolvido um projeto para essa realidade. A Daifa buscou a estabilidade da empresa no mercado externo, mesclando a produção de exportação com a do mercado interno.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
COMO A EMPRESA DESENVOLVE NOVOS PRODUTOS PARA O MERCADO EXTERNO (FONTES DE IDÉIAS, ADAPTAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO, OUTROS ITENS)	Em termos de captação de idéias, os principais mercados são prospectados duas vezes ao ano. (Paris, Londres, Barcelona, Colônia e Milão). Excluindo-se algum evento internacional, alguma feira de nível internacional que também pode acontecer na China, na Alemanha ou no Brasil. A empresa antevendo o que será lançado em uma feira internacional ou mesmo numa vitrine internacional, participa de <i>Bureaus</i> de Moda, onde especialistas são contratados para difundir com pelo menos um ano de antecedência para especialistas da Kidy o que vai acontece. No Brasil já existem consultorias não só para calçados, como também para a área têxtil. A indústria toma conhecimento com um ano de antecedência ao lançamento da coleção. Com seis meses de lançamento da coleção consegue ver as vitrines da Europa, para então saber se essa moda será confirmada ou não, fato que minimizar os riscos de lançamentos equivocados.	Através de pesquisas internacionais, são feitas duas viagens a Europa por ano para a realização de pesquisa de tendência, tanto de produto quanto de material. O proprietário e o modelista de empresa, viajam ao exterior de forma individual para pesquisar para o público Finobel. São aproveitadas também as viagens realizadas pelo Consórcio de Exportação para as feiras.	A DAIFA exporta o que ela produz, não desenvolve produto para o mercado externo.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUAIS FORAM OS FATORES MOTIVADORES E AS OPORTUNIDADES QUE NORTEARAM A ENTRADA DA EMPRESA NO MERCADO INTERNACIONAL	No começo foi a oportunidade de vender mais, a produção da indústria de calçados, embora a KIDY tenha aumento a participação da exportação para 10% da produção, ela ainda continua sazonal. No período de janeiro a fevereiro a produção, é muito complicada, o mercado externo acha que é muito cedo para comprar uma coleção nova e o mercado interno está de férias, a desculpa depois do carnaval. Isso traz uma sazonalidade muito grave para os meses de janeiro e fevereiro, e continua em ritmo um pouco lento até o mês de junho quando a KIDY está na produção de inverno	Foi a resposta do mercado, a oportunidade que os próprios clientes lhes deram (o feedback), a empresa estava expondo na feira, os clientes gostaram do produto. Já que a empresa tinha um produto de qualidade por que não exportar? E empresa também tinha preço competitivo.	O volume de compra, o tamanho dos pedidos, a DAIFA tem condições de planejar melhor a produção com uma quantidade maior, com uma venda maior. A DAIFA quis expandir a empresa e utilizou-se da exportação para isso.
QUAIS FORAM AS DIFICULDADES ENCONTRADAS POR SUA EMPRESA PARA SUA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL E PARA A POSTERIOR MANUTENÇÃO DAS VENDAS DE EXPORTAÇÃO?	A principal dificuldade foi encontrar para quem vender. Hoje, a maior dificuldade para exportar é o câmbio desfavorável.	Falta de conhecimento de comércio exterior e de mão-de-obra qualificada. Para a manutenção do comércio internacional foi a dificuldade da empresa arcar com o custo de manter uma pessoa no exterior, viajando, vendendo. As vendas são restritas às feiras, Internet, email e indicações.	No passado o Sr. João já havia tentado exportar, porém encontrou resistência, muita dificuldade. Na primeira tentativa por questões burocráticas e de logística acabou não fechando negócio.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR QUE INFLUENCIARAM A ABERTURA DE MERCADO INTERNACIONAL SUA POSTERIOR MANUTENÇÃO?	Capacidade de planejamento e coragem	Persistência.	Visão e coragem.
OS PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS DE INCENTIVO À EXPORTAÇÃO FORAM IMPORTANTES PARA PROMOVER A INSERÇÃO DE SUA EMPRESA NO MERCADO EXTERNO	A APEX incentiva e apóia através de recursos que são limitados, mas são importantes, para a participação de empresas brasileiras em feiras e evento no exterior. A maior parte de feiras em que a Kidy participa hoje ela é apoiada diretamente pela APEX. Além do fato da empresa não ter que se preocupar com a montagem do estante, o apoio da ABIÇALDOS e da APEX reduz os custos.	Os programas governamentais não foram importantes para promover a empresa, Quando a Finobel começou não utilizada nada do governo, somente participou de treinamento do Banco do Brasil, específico para linha de crédito ou carta de crédito.	Para promover a marca, no ato da venda sim. Depois a DAIFA não utilizou nenhum programa. A Brazon em decorrência de sua parceria com a APEX ajuda somente a promoção comercial.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUAIS SÃO AS VANTAGENS (RELACIONAMENTO, TROCA, COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO) QUE SUA FÁBRICA OBTVEU POR ESTAR LOCALIZADA EM UM PÓLO PRODUTOR CALÇADISTA (AGLOMERADO INDUSTRIAL)? ESTE FATO INTERFERIU NO ÊXITO DAS VENDAS AO EXTERIOR	Aproveitamento de mão-de-obra, (migração de mão de obra entre empresas em períodos de crise) Treinamento e qualificação. Existência e suporte das empresas correlatas Em termos de troca de maquinário, troca de tecnologia entre as empresas, não saberia dizer se existe oficialmente, não deveria, mas existe um ciúme e uma concorrência e até um segredo industrial de uma empresa em relação a outra, esse intercâmbio de tecnologia oficialmente não existe, mas às vezes, devido ao relacionamento pessoal entre os donos das empresas podem ocorrer algum tipo de troca de informação.	A troca entre as indústrias sempre foi uma vantagem de Birigüi, sempre quando há necessidade de um material que não está disponível naquele momento, uma troca de informação sobre um cliente, sobre um fornecedor, sobre um material. Birigüi sempre foi muito boa nisso, nunca tivemos problemas, há sempre essa troca de experiência, empréstimo de maquinário, empréstimo de material. A vantagem que a FINOBEL obteve por estar localizada em um aglomerado industrial é o conhecimento, você aprende muito com empresas que já estão muito mais tempo, empresas grandes que tem um alto grau investimento, de treinamento, máquinas ou investimento em materiais, o próprio desenvolvimento de materiais específicos	A única vantagem de estar no aglomerado industrial beneficiar-se um pouco da infraestrutura e da oferta de matéria prima e alguns serviços.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUAIS SÃO AS DESVANTAGENS (RELACIONAMENTO, TROCA, COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO) QUE SUA FÁBRICA OBTIVE POR ESTAR LOCALIZADA EM UM PÓLO PRODUTOR CALÇADISTA (AGLOMERADO INDUSTRIAL)? ESTE FATO INTERFERIU NO ÊXITO DAS VENDAS AO EXTERIOR	Os produtos acabam sendo muitas vezes parecidos, talvez até fruto de cópia ou fruto de uma influência do ambiente da cidade. Não interferiu.	Não há desvantagem Não interferiu.	O roubo de idéias e lançamentos. Não interferiu.
QUAIS AS PRINCIPAIS SEMELHANÇAS NAS ATIVIDADES EXPORTADORAS ENTRE GRANDES, MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CALÇADOS INFANTIS DE BIRIGUI, EM SUA PERCEPÇÃO?	O processo de exportação.	Tudo é de uma semelhança muito grande, todo o processo é igual, hoje é muito fácil fazer pesquisa na Europa, a Internet permite que se faça pesquisa sem sair da mesa, hoje é possível competir.	O processo de venda é semelhante, a questão produtiva também.

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUAIS AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS NAS ATIVIDADES EXPORTADORAS ENTRE GRANDES, MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CALÇADOS INFANTIS DE BIRIGUI, EM SUA PERCEPÇÃO?	As grandes empresas trabalham com menor risco e normalmente com clientes maiores, até por terem maior capacidade de produção, por muitas vezes poderem participar de eventos em que as pequenas não participam. As empresas maiores são mais profissionalizadas, ou seja, buscam profissionais formados ou formam os seus profissionais para trabalhar de acordo com suas necessidades e isso reduz o risco de se fazer negócios. A diferença básica seria em termos de segurança, confiabilidade. A empresa menor ou a micro empresa está mais vulnerável a riscos no exterior.	O grande diferencial são os valores aplicados no comércio exterior, uma empresa grande ela tem condições de investir no comércio exterior muito mais do que uma pequena. Ela dá subsídios, suporte para as pessoas da área muito mais do que as pequenas ou uma micro, que não tem essas condições de participar de um consórcio de exportação, muitas vezes manter um relacionamento de amizade com o cliente, às vezes conquista dois ou três clientes, e são de dois ou três clientes que sobrevivem as exportações dessa pequena empresa ou dessa micro empresa. Essa é a grande diferença.	A grande empresa tem mais facilidade de compra de matéria prima, preço prazo, tudo é mais fácil para o grande estar negociando, em função dos volumes.
EM RESUMO PARA A COMPETITIVIDADE DE SUA EMPRESA É MAIS POSITIVO OU MAIS NEGATIVO PARTICIPAR DE UMA AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL COMO ESTA?	Positivo, o fato de das empresas estarem no mesmo local já propiciou rodadas de negócios internacionais que vieram para a cidade, vieram exportadores de outros países visitar a empresa, visitar o pólo.	Positivo, principalmente, para a pequena porque ela tem muito mais condições de aprender com a grande, do que a grande aprender com a pequena.	Positivo

EMPRESA	KIDY	FINOBEL	DAIFA
QUAIS SÃO, EM SUA VISÃO, AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DESTA AGLOMERAÇÃO INDUSTRIAL?	Hoje o aglomerado industrial está estacionado e está se mantendo. Falta favorecimento cambial para exportações e aumento de consumo no mercado interno.	A continuação do crescimento.	O aglomerado industrial se reduzirá em função da desunião dos empresários. Outros núcleos calçadistas produzirão os produtos de Birigüi.

ANEXO 3 – COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO DE COMÉRCIO EXTERIOR -DEPLA - 2005							
FAIXA	EMPRESA	ENDEREÇO COMPLETO		BAIRRO	CEP	MUNICÍPIO	ANO
Até US\$ 1 milhão	JOSE CLAUDIO MARCUSSI ME	RUA MARCO BOTTEON	280	JD SAO CRISTOVAO	00000	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	CONDE DUCK INDUSTRIA DE MEIAS LTDA	R JOAO GALO	1695	VILA GUARUJA	16200340	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	FORCA NOVA INDUSTRIA DE CALCADOS LTDA	RUA JOSE TERENCE	535	JARDIM TOSELAR	16204168	BIRIGUI	2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	JULE BIRIGUI INDUSTRIA E COMERCIO LTDA ME	RUA MAESTRO ANTONIO PASSARE	115	CENTRO	16200004	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	M C DISPOSTI CALCADOS - ME	RUA AURORA	888	JARDIM PEROLA	00000	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	BIFUSE INDUSTRIA ELETRICA LTDA	R SIQUEIRA CAMPOS	97	CENTRO	00000	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	JOAO BATISTA DE PAULA BIRIGUI EPP	RUA LIBERDADE	865	JARDIM SUMARE	16200145	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	MIZUMINHO INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA PASCHOAL MARACCI	170	JD CLAYTON	16203064	BIRIGUI	2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	BEATRIZ CANASSA INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA -	RUA AZUL	188	JD TOSELAR	00000	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	KEPY INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA - ME	RUA ROBERTO ANTUNES	673	JD PEROLA	00000	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	ANA LAURA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA EPP	RUA GUARANI	1878	JARDIM SAO BRAZ	16202033	BIRIGUI	2002, 2004
Até US\$ 1 milhão	SONHO DE CRIANCA PRODUTOS INFANTIS LTDA.	RUA TIRADENTES	2571	JARDIM MONTE LIBANO	16202040	BIRIGUI	2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	LUCIANO SANCHEZ CALCADOS-ME	RUA MARCO BOTTEON	280	VILA GUARUJA	00000	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	BE-A-KID INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA.	RUA EDGARD AJAX DOS REIS	1.049	N P SAO VICENTE	16204178	BIRIGUI	2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	MKM INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	RUA AZUL	534	JARDIM TOSELAR	00000	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	KOKET'S INDUSTRIA E COM DE CALCADOS LTDA	R BAHIA	2121	MONTE LIBANO	16202045	BIRIGUI	2001, 2004
Até US\$ 1 milhão	BRINK INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	AVENIDA ANTONIO DA SILVA NU	2222	RECANTO VERDE	00000	BIRIGUI	2002, 2003, 2004

Até US\$ 1 milhão	FALACAL INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA PARAIBA	475	VL BRASIL	16202008	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	CALCADOS HOBBY INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	R AURORA	474	CENTRO	16200263	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Entre US\$ 1 e 10 milhões	BICAL BIRIGUI CALCADOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	TV MARECHAL DEODORO	56	CENTRO	00000	BIRIGUI	2003, 2004
Entre US\$ 1 e 10 milhões	KIUTY INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	AV. EUCLIDES MIRAGAIA	2.427	RESIDENCIAL ALVORAD	16204000	BIRIGUI	2001, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	BIRIGUI FERRO BIFERCO S A	R BANDEIRANTES	556	CENTRO	16200080	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	BIRIGUI FERRO BIFERCO S A	R JOAO GALO	1525	CENTRO	16200085	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	TIPTOE INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA MAESTRO A PASSARELLI	288	CENTRO	16204295	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS YPO LTDA	AV NELSON CALIXTO	310	VILA GERMANO	16200320	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	ITB INDUSTRIA DE TRANSFORMADORES BIRIGUI LTDA	RUA BARAO DO RIO BRANCO	3	CENTRO	16200001	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	METALPAMA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	RUA OSVALDO MOTERANI	245	I DIST.INDUSTRIAL	16204295	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	SAMEKA MODAS LTDA	RUA BARAO DO RIO BRANCO	1.728	CENTRO	16200001	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	BORINI & CIA LTDA	AV EUCLIDES MIRAGAIA	2637	JARDIM GUAPORE	16200270	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	DANZER INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA MARCO BOTTEON	131	JD SAO CRISTOVAO	16200372	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	FINOBEL INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA GUARANI	603	SILVARES	16201005	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Entre US\$ 1 e 10 milhões	KLIN PRODUTOS INFANTIS LTDA	AV. NELSON CALIXTO	320	VILA GERMANO	16200320	BIRIGUI	2001, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	PE COM PE CALCADOS LTDA	RUA MANOEL COTTAS DE AZEVED	71/91	JARDIM KLAYTON	16203041	BIRIGUI	2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	TATIPE INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA - EPP	RUA PALMARES	313	PATR. SANTO ANTONIO	16200810	BIRIGUI	2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	METALMIX INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	AV DE ACESSO A ROD. MARECHA	S/N	JD MARISTER	16204295	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Entre US\$ 1 e 10 milhões	CALCADOS KOLLI'S INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	RUA 21 DE ABRIL	640	JARDIM KLAYTON	00000	BIRIGUI	2001, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	CALCADOS KADU INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	AV JOAO CERNACK	2331	PATR SILVARES	16204295	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004

Até US\$ 1 milhão	TRANSEN INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	R MAESTRO ANTONIO PASSARELL	1327	CENTRO	16200004	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	ORTOPASSO CALCADOS LTDA	AV JOAO CERNACK	2421	PATRIMONIO SILVARES	16204295	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	ROX'S INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	RUA PEDRO SANCHES Y SANCHES	297	JD SAO BRAZ	16202060	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	PERONI INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA - EPP	R FRANCISCO PERES MARQUES	216	JD SAO BRAZ	16202030	BIRIGUI	2001, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	PIXOTE INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS INFANTIS LTDA	R RIBEIRO DE BARROS	1307	VL GUARUJA	16200335	BIRIGUI	2001, 2002, 2003, 2004
Entre US\$ 1 e 10 milhões	PASSO DE ANJO INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA.	AVENIDA DAS PALMAS	511	IVONE ALVES PALMAS	16203125	BIRIGUI	2004
Até US\$ 1 milhão	CAL LIFE INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA ANGELA CASTIONE CORTELA	146	JARDIM GUAPORE	16204149	BIRIGUI	2001, 2003, 2004
Entre US\$ 1 e 10 milhões	KIDY BIRIGUI CALCADOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	R CONSOLACAO	409	JARDIM CLEYTON	16203031	BIRIGUI	2000, 2001, 2003, 2004
Até US\$ 1 milhão	ANDRADE COMERCIAL, REPRESENTACOES E ASSESSORIA EM COMER	RUA WALDEMAR VICENTE	236	TEREZA M BARBIERI	16203203	BIRIGUI	2003
Até US\$ 1 milhão	CURTIDOS BLUEXPOR IBERICA SOCIEDADE LIMITADA	RUA LUIZ FELICIO	629	JD. SAO CONRADO	16201113	BIRIGUI	2001, 2003
Até US\$ 1 milhão	GUIMY INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA JOSE ESTRADA	1068	VILA ISABEL MARIN	16204017	BIRIGUI	2001, 2003
Até US\$ 1 milhão	PASSO DE ANJO INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA.	AVENIDA DAS PALMAS	511	IVONE ALVES PALMAS	16203125	BIRIGUI	2001, 2002, 2003
Até US\$ 1 milhão	TURRINI COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	RUA AURORA	473	CENTRO	16200263	BIRIGUI	2001, 2002, 2003
Até US\$ 1 milhão	BABY JUNIOR INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	RUA GROELANDIA	186	VL INDUSTRIAL	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	BICAL BIRIGUI CALCADOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	TV MARECHAL DEODORO	56	CENTRO	16200000	BIRIGUI	2001, 2002
Até US\$ 1 milhão	CALCADOS CARUSE LTDA	R GINO TREVISAN	537	JARDIM MARISTER	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	CARNEGIE CALCADOS LTDA	R VICTOR SAN MIGUEL	417	JD COSTA RICA	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	DMG INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	RUA CONSOLACAO	551	PQ RES. PINHEIROS	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	FIT-LINE CALCADOS LTDA	RUA JOSE PARPINELLI	1301	VILA ISABEL MARIN	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	MARCKSTEIN INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	AVENIDA ANTONIO DA SILVA NU	2222	RECANTO VERDE	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	MIL PASSOS CALCADOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	R ANGELA CASTIONE CORTELAZZ	146	JD GUAPORE	16200000	BIRIGUI	2001

Até US\$ 1 milhão	NEW GAM INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA GUANABARA	116	JD CLAYTON	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	PEP NINA INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	R PASCHOALO MARACCI	130	JD CLAYTON	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	PINOKIO INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA.	RUA ANGELO BORIN	551	JARDIM MARISTER	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	REHLUM INDUSTRIA DE CALCADOS LTDA. ME.	RUA JOAO CORADAZZI	714	JARDIM COSTA RICA	16202020	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	SILVIA ANGELICA RODRIGUES SEGURA ME	RUA VICTOR SAN MIGUEL	427	JD COSTA RICA	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	VICALLE INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	R CAP JOSE CORDEIRO	650	PATRI SILVARES	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	WILSON JOSE DA SILVA BIRIGUI	RUA TIRADENTES	2571	JD. MONTE LIBANO	16200000	BIRIGUI	2001
Até US\$ 1 milhão	BMA BIRIGUI MANUTENCAO DE AERONAVES LTDA	LOC AERODROMO MUNICIPAL	S/N	VILA BRASIL	16204295	BIRIGUI	2002
Até US\$ 1 milhão	CALCADOS PE COM PE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	AV ANTONIO DA SILVA NUNES	915	ESTANCIA CAICARA	16201191	BIRIGUI	2001, 2002
Até US\$ 1 milhão	CHARLENE INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA ME	RUA GUERINO BEGO	207	JD. KLAYTON	16203060	BIRIGUI	2001, 2002
Até US\$ 1 milhão	DALLF INDUSTRIA TEXTIL LTDA	RUA SANTA CECILIA	475	SANTO ANTONIO	16200800	BIRIGUI	2002
Até US\$ 1 milhão	INDUSTRIA DE CALCADOS BIRI LTDA	RUA DOS FUNDADORES	354	CENTRO	16204295	BIRIGUI	2002
Até US\$ 1 milhão	KIDY BIRIGUI CALCADOS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	R CONSOLACAO	409	JARDIM CLEYTON	16203031	BIRIGUI	2002
Até US\$ 1 milhão	KIUTY INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	AV. EUCLIDES MIRAGAIA	2.427	RESIDENCIAL ALVORAD	16204000	BIRIGUI	2002
Até US\$ 1 milhão	LAMACCHIA INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	AV ANTONIO DA SILVA NUNES	1328	PQ DAS NACOES	16201191	BIRIGUI	2002
Até US\$ 1 milhão	NEW GAM INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA	RUA GUANABARA	116	JD CLAYTON	16203030	BIRIGUI	2002

ANEXO 4 – MODELO DE CORRESPONDÊNCIA ENVIADA

Ref. ESTUDO DE CASOS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS EMPREENDEDORAS
DE CALÇADOS INFANTIS DA CIDADE DE BIRIGUI (SP) EM EXPORTAÇÃO

Prezados Senhores,

Em seqüência a nossa conversa telefônica, encontra-se em anexo o roteiro para entrevista, o qual submeto a apreciação de V.Sas.

O presente trabalho é parte integrante de Dissertação de Mestrado do Programa Stricto Sensu da Uninove, e tem como objetivo principal comparar e relacionar processos de exportação de empresas do polo calçadista da cidade de Birigüi (SP), descrevendo as principais dificuldades e oportunidades vividas pelo empreendedor exportador, além de identificar a dinâmica (trocas, cooperação e competição) entre as empresas examinadas, no contexto da aglomeração industrial à qual pertencem.

A presente pesquisa pretende contribuir com informações para futuros pesquisadores na área, bem como oferecer conhecimento a empreendedores, visto que a quantidade de material científico sobre o assunto é escassa e que a participação das micro e pequenas empresas brasileiras no cenário internacional através de exportações diretas é recente.

As empresas selecionadas para a pesquisa apresentam os maiores valores exportados de acordo com dados fornecidos pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e mantêm continuidade de suas exportações pelo período mínimo de cinco anos, além de estarem classificadas como empresas de empreendedorismo estabelecido, considerando os critérios divulgados pelo Projeto GEM, uma vez que existem há mais de quinze anos (antes da abertura comercial brasileira), respeitando-se também o critério adotado pelo SEBRAE que indica que as empresas tenham acima de cinco anos.

O roteiro básico para a coleta de dados particulares da empresa foi concebido e estruturado em três partes: na primeira, procurou-se caracterizar cada uma das empresas e seu processo de gestão operacional tanto nas atividades locais como de exportação; na segunda os questionamentos focalizaram diretamente o processo de exportação de cada empresa estudada; e na terceira, foram exploradas as influências de sua habitação em uma aglomeração industrial nesse mesmo processo.

Atenciosamente,

Maria Cristina Abbud

Tel. 3665-9042, Res. 4224-2835, Cel. 9885-0098