

INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA POR LOJAS FIDELIZADAS: ESTUDO DE CASO

INTERNATIONALIZATION OF A FOOTWEAR COMPANY BY LOYAL SHOPS: CASE STUDY

Alexandre Aloys Matte Junior¹; Roberto Tadeu Ramos Moraes²; Miguel Afonso Sellitto³

¹Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - PPGEPS
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo/RS – Brasil
alexandrejr1408@gmail.com

²Bacharelado em Administração de Empresas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat
Taquara/RS – Brasil
masprm@faccat.br

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - PPGEPS
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo/RS – Brasil
sellitto@unisinobr

Resumo

A globalização e o aumento da concorrência global têm afetado a economia brasileira e, em especial, a indústria calçadista, tornando o mercado mais competitivo e fazendo com que muitas indústrias redesenhem suas estratégias. Uma dessas estratégias é a internacionalização do negócio. Este trabalho apresenta um estudo de caso em uma empresa da indústria calçadista, analisando como a empresa conduziu seu processo de internacionalização, contando com lojas personalizadas. A metodologia da pesquisa foi o estudo de caso, apoiado pela revisão da literatura e entrevistas não estruturadas com quatro membros do Conselho de Administração da empresa. Os resultados apontaram que o processo pode ser realizado em conjunto com clientes que já trabalham com a marca em outros países, firmando uma parceria para o estabelecimento de lojas de marca exclusivas. A principal conclusão é que a empresa deve seguir em frente com o processo de internacionalização, devido a resultados impressionantes, mesmo com poucas lojas já estabelecidas.

Palavras-chave: Internacionalização. Lojas personalizadas. Indústria.

Abstract

Globalization and increased global competition have affected the Brazilian economy and in particular the footwear industry, making the market more competitive and causing many industries to redesign their strategies. One of this strategies is the internationalization of the business. This

paper presents a case study in a company of the footwear industry, analyzing how the company led its process of internationalization, relying on customized stores. The research methodology was the case study, supported by literature review and unstructured interviews with four members of the Board of the company. The results pointed out that the process can be held in conjunction with customers who already work with the brand in other countries, firming up a partnership for the establishment of exclusive brand stores. the main conclusion is that the company must move on with the internationalization process, due to impressive results even with few shops.

Key-words: *Internationalization. Custom Stores. Footwear industry.*

1. Introdução

Com o crescente processo de globalização, a internacionalização de empresas tem ganho relevância, principalmente dadas as bruscas mudanças sociais e econômicas pelas quais os mercados têm passado. Conforme Santos (2010), mercados, tais como Índia e Rússia, até há pouco considerados como fracos, adquiriram importância vital em termos econômicos.

A internacionalização promove a busca por novos mercados e qualifica produtos e serviços, pois mercados diferentes necessitam atenção e desenvolvimento específico, o que pode exigir padrão de qualidade mais elevado. Para Dal Soto (2008), a empresa que pretende exportar seu produto, além de objetivar ganhos financeiros, vale atestar a importância de expansão da marca e inserção de seus produtos em um mercado global.

Uma das estratégias de internacionalização é o estabelecimento de lojas fidelizadas. Por meio destas, a empresa exporta não só seu produto, mas também sua marca, essência e identidade. Crescitelli et al. (2006) dizem que uma das formas de se aumentar as interações do consumidor com a empresa é criar um programa de fidelização. Seu objetivo é reter clientes, evitando que migrem para a concorrência, além de aumentar o valor dos negócios que estes geram. Ao mesmo tempo em que colabora com o fortalecimento da empresa, a relação funciona como uma parceria com o cliente estrangeiro, sem os ônus presentes em estratégias como as de franquias ou de *joint-ventures*.

Para este artigo interessa a fidelização no setor coureiro-calçadista. A cadeia coureiro-calçadista adicionou US\$ 1,095 bilhão à balança comercial brasileira de 2013. Foram embarcados no período aproximadamente 122,9 milhões de pares de sapatos, um volume 8,5% maior do que em 2012 (ABICALÇADOS, 2015). A maior concentração da indústria está na região sul do Brasil, mas um consistente movimento migratório em direção ao nordeste brasileiro tem sido observado, principalmente devido a políticas locais de incentivo industrial (SILVA et al., 2013).

Este estudo foca em uma empresa do setor de calçados femininos da cidade de Igrejinha/RS, que produz especificamente para o nicho de conforto, sendo denominada nesse trabalho como “Alfa”. A questão de pesquisa é: como ocorre o processo de internacionalização da empresa

calçadista Alfa através de lojas fidelizadas? O objetivo geral da pesquisa é analisar a estratégia de internacionalização, realizada com lojas fidelizadas, adotada pela empresa. Os objetivos específicos são: a) identificar os principais fatores estratégicos de internacionalização da empresa; b) identificar os procedimentos adotados pela empresa para a internacionalização; c) comparar as diferenças de estabelecimento de lojas fidelizadas no exterior em relação às presentes no mercado interno; e d) demonstrar os benefícios adquiridos pela empresa com a adoção de um projeto de internacionalização por meio de lojas fidelizadas. O método de pesquisa foi o estudo de caso único. Como estudos anteriores sobre a internacionalização de empresas, pode-se citar as pesquisas de Dal Soto (2008), Xavier e Turolla (2006), Aquino (2013) e Pacagnan e Guagliardi (2007). Além desses, podemos citar estudos relacionados a fidelização de clientes promovidos por Freire, Lima e Leite (2009) e Gazzoli et. al (2005). O artigo está distribuído em: fundamentação teórica, detalhando o processo de internacionalização, um panorama sobre o setor mundial de calçados, abordagem metodológica utilizada, apresentação dos resultados, e conclusões.

2. O processo de internacionalização comercial

No caso das empresas brasileiras, pode-se dizer que a internacionalização tem se intensificado nos últimos vinte anos, seguindo a corrente mundial, aproveitando principalmente a abertura de mercados, as facilidades de comércio garantidas através de tratados e zonas de livre comércio, a necessidade de desenvolvimento de produtos globais que gerem melhor resultados, confrontados com a concorrência internacional. Brasil e Arruda (1996) identificaram algumas razões que levam as empresas à internacionalização, revelando que a liderança de seus gestores tem papel fundamental nesse processo, seguido do ideal de ganhar novos mercados e relacionando essa decisão à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Holland (1999) afirma que a internacionalização tem início quando os empresários e gerentes de uma empresa deparam-se com um mercado saturado e amadurecido em casa, e começam a procurar mercados fora de seu país.

Após a mobilização da empresa em torno do objetivo de internacionalizar-se, considerando que essa meta é uma sucessão de fatos que envolvem toda a organização, analisando-se também sua capacidade exportadora, Minervini (2008) sugere que se passe à estruturação do plano de internacionalização, que, conforme ele deverá permitir a visualização dos aspectos relacionados à situação atual da empresa, onde ela pretende chegar e o que ela deve fazer para alcançar esses objetivos pré-fixados. O autor sugere que o plano de internacionalização seja dividido na análise da situação da empresa, análise do mercado(s)-alvo e a conjuntura do país meta, estratégias

recomendadas e o plano de ação. Na análise de mercado-alvo e conjuntura do país meta, o autor sugere pesquisa de mercado, como acesso, normas técnicas, volumes de demanda.

Conforme o site do MDIC (2014), a pesquisa de mercado é um estudo que tem como objetivo determinar as perspectivas de venda do produto no mercado externo, bem como analisar os mercados com maiores potenciais e perspectivas, e indicar a maneira de se obter os melhores resultados. Holland (1999) diz que as características do mercado internacional alvo devem ser analisadas, como as forças demográficas, geográficas, financeiras, econômicas e culturais, por pesquisas de mercado, a fim de minimizar riscos para os negócios. Destaca, também, a importância de analisar as regulamentações governamentais do país onde se pretende investir, sendo que essas regulamentações variam de leis de proteção ao meio ambiente a tarifas e licenças diversas.

Quanto a estratégias comerciais, Minervini (2008) determina que devem ser definidas as estratégias referentes a: a) promoção (tais como merchandising, propaganda, marketing), b) produto (abordando as necessidades que o produto irá atender, custos de desenvolvimento, imagem, embalagem, desempenho, prazos, características), c) preços (abordando objetivos comerciais, posicionamento, políticas de desconto, crédito, condições de pagamento) e, d) mercado (abordando qual mercado selecionador, segmentos, perspectivas, seleção de parceiros, perfil do cliente e, principalmente, a forma de ingresso e comercialização do produto no mercado escolhido). Rodrigues e Sellitto (2008) alertam para a importância do elo de comercialização dentro do contexto de cadeias de suprimentos, tais as cadeias calçadistas. Pereira et al. (2011) alertam para a importância de considerar compras coletivas, tal como ocorre em redes de cooperação para ações internacionais. Oliveira Junior (2010) afirma que a empresa exportadora tem à disposição as seguintes alternativas para ingressar no mercado externo: a) exportação (direta e indireta), b) modos contratuais (*licensing* e *franchising*) e os c) investimentos diretos (*joint ventures* de comercialização, *joint ventures* de produção, subsidiária própria no exterior, começando do zero, e subsidiária própria no exterior por meio de aquisição).

A internacionalização de uma empresa pode ser defendida também através das abordagens da Escola de Uppsala. Conforme Prates e Balbinot (2010), a abordagem processual defendida por essa escola vê a internacionalização sob uma perspectiva comportamental, sendo este definido por duas variáveis. Os autores citam a teoria de Herbert Simon (1945), que defende a ideia de que o empresário tem tendência a internacionalizar, primeiramente, seu negócio para regiões onde pudesse minimizar incertezas, ou seja, localidades com menor distância psíquica. Outra abordagem da escola define que a empresa, a fim de minimizar perdas em uma operação de menor certeza que a local, compromete o mínimo possível de recursos em um primeiro momento. Igualmente, Prates e Balbinot (2010) citam os trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), que afirma que, em um momento

inicial, a empresa avança suas atividades no mercado estrangeiro por meio do ingresso em países cuja estrutura funcional do mercado seja a mais similar em relação ao seu país de origem, comprometendo inicialmente uma pequena parcela de recursos, acentuando seu comprometimento com o país conforme adquire conhecimento e experiência, o que leva conseqüentemente a geração de condições materiais e de pleno entendimento para avançar em outros países.

Outra abordagem que colabora para o entendimento da internacionalização é o Paradigma Eclético. Dunning apud. Stal (2010), em seus estudos sobre a produtividade da indústria manufatureira americana, afirma que uma empresa irá abrir uma subsidiária no exterior se satisfizer três condições: propriedade (O- Ownership), internalização (I – Internalization) e localização (L- Location). De acordo com Prates e Balbinot (2010), a primeira delas é expressa pela posse de ativos intangíveis ou outras vantagens em relação aos seus ativos. Para Stal (2010), a segunda refere-se a escolha que a empresa deve fazer entre gerar e/ou explorar suas vantagens específicas de propriedade internamente ou vender essas vantagens ou seus direitos através do mercado, para outras empresas. Por fim, Prates e Balbinot (2010) dizem que, caso as duas condições iniciais tenham sido atendidas, deve ser de interesse da empresa combinar suas vantagens com fatores locais de produção de países estrangeiros, caracterizando assim a condição de localização. Prates e Balbinot (2010) definiram os motivos para a internacionalização em quatro categorias: (1) procura por mercado; (2) procura por recursos; (3) procura por racionalização ou eficiência das atividades e (4) procura de vantagens estratégicas.

Outro conceito que merece ser observado pelas empresas em relação a internacionalização de seus negócios é o de paradiplomacia empresarial. Senhoras (2010) define esse fenômeno como recorrente em distintas partes do globo, advinda da formação de fluxos de exportação e de investimento externo no exterior, por meio de redes de licenciamento e de empresas subsidiárias, de alianças estratégicas no exterior ou por processos de fusão e aquisição. Conforme Galito (2015), a paradiplomacia pode dinamizar políticas conjuntas de benefício mútuo, almejando a troca de informações, bens, serviços, incentivos fiscais e projetos de cooperação em diferentes níveis, visando a promoção de economias de escala, ciência, tecnologia e sustentabilidade. Senhoras (2010) afirma que a evolução da paradiplomacia empresarial não acontece de maneira global ou sem fronteiras, mas se processam por estratégias de ação multilateral e regional nas relações econômicas internacionais, o que transforma as corporações em agentes multinacionais ou transnacionais.

Galito (2015) diz que a paradiplomacia empresarial explica-se em função do poder adquirido pelas transnacionais. Corrobora com isso a afirmação de Senhoras (2010) que diz que as empresas se posicionam como atores nas relações internacionais e “[...] surgem ações estratégicas intituladas de diplomacia corporativa que se revestem de um conjunto de orientações, princípios, políticas e

práticas para atuação em um complexo tabuleiro de negociações internacionais.” (2010, p. 10). O autor ainda diz que tal fato é relevante pois os principais instrumentos da paradiplomacia empresarial, tanto nas esferas intranacionais quanto internacionais, tem sido compostos por coalizões empresariais, lobby e negociações diretas com Estados ou entes sub-nacionais, ocorrendo de forma paralela a tradicional atuação diplomática dos Estados. Estratégias de paradiplomacia empresarial apresentam diversidade, devendo-se levar em conta as características setoriais e da própria empresa, buscando avaliar adequadamente o ambiente de negócios em que está inserida.

Holland (1999) cita a existência de barreiras tarifárias e não tarifárias que devem ser analisadas pela empresa quando ela elaborar seus procedimentos para internacionalização. As tarifárias são compostas por impostos, taxas, entre outros, porém, são diferentes das barreiras não tarifárias, que são definidas pela autora como barreiras colocadas para proteger a indústria doméstica e afastar competidores internacionais. Para isso, os países utilizam padrões para o desenvolvimento de produtos, testes, procedimentos para aprovação, subsídios oferecidos a produtos domésticos, licenças, burocracia para aprovações. Essas barreiras, muitas vezes, afastam pequenos investidores dados os altos custos de adaptação dos produtos.

Para Bethlem (2004), com a atual tendência mundial de redução de protecionismo dos mercados e abertura de economias, concorrentes estão presentes em quase todos os mercados. Isso faz com que as empresas monitorem de forma mais eficaz o ambiente em que estão inseridas, as características geopolíticas, econômicas, sociais, etc. Conforme Luz (2008), deve-se ter atenção a outro fenômeno atual, pois as empresas multinacionais estão se instalando em países menos desenvolvidos em busca de mão-de-obra e matérias-primas baratas, o que torna mais rentável o investimento em linhas de montagem.

3. A Pesquisa

A empresa Alfa produz calçados femininos de couro desde 1998, com enfoque em conforto e qualidade, usando a própria marca no varejo, para relacioná-la diretamente às suas premissas e foco. A empresa opera em região caracterizada como um Arranjo Produtivo Local (APL) de calçados femininos: a economia local se baseia na confecção de calçados e de insumos para o setor coureiro-calçadista. Conforme documento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2016), os APLs são sistemas de produção enraizados ao local graças a vantagens competitivas que a localização proporciona, geralmente relacionadas à ação cooperada e à maior facilidade de aperfeiçoamento do conhecimento técnico e comercial. Em 2006, a empresa passou a vender em lojas fidelizadas e que vendem com exclusividade. Essa estratégia vem consolidando a marca no cenário nacional, além de impactar positivamente em seu ciclo produtivo já que os

calçados destinados às lojas fidelizadas correspondem a 35% de sua produção mensal. A empresa inaugurou um novo complexo fabril em 2007, ampliando sua produção e melhorando o atendimento ao consumidor por meio de suas novas instalações. Atualmente, a Alfa conta com mais de 3.000 colaboradores, produzindo diariamente cerca de 26 mil pares de calçados.

No ano de 2012, ela decidiu ampliar a abrangência de suas lojas fidelizadas, trabalhando com a abertura de comércios no exterior. Optou por internacionalizar seus produtos através de lojas fidelizadas, para fortalecer a marca no exterior, associando-a diretamente ao produto oferecido. A empresa teve experiências de exportação no passado, mas sem utilizar sua marca própria, o que não agregou valor a sua imagem, mesmo que o produto oferecido fosse competitivo. Após ter se estabelecido como referência na produção de calçados confortáveis no Brasil, visando também à inovação advinda com a concorrência no exterior, optou por internacionalizar-se diretamente com as lojas fidelizadas. Primeiramente, em 2012, inaugurou uma loja fidelizada na Costa Rica. Em 2013, foi a vez da Bolívia receber uma loja Alfa. A empresa está trabalhando com o objetivo de triplicar esse número nos próximos anos. Dessa maneira, questiona-se: como ocorre o processo de internacionalização da empresa calçadista Alfa através de lojas fidelizadas?

A primeira parte da coleta de dados foi desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica, utilizando diversos tipos de consulta para sustentar os argumentos e informações sobre o tema estudado. O universo da coleta de dados foi o Conselho de Administração empresa Alfa. Foram utilizadas amostras não probabilísticas intencionais, a saber: o diretor comercial da empresa, a *controller* da organização, responsável pelos dados e estatísticas de lojas fidelizadas, a coordenadora de lojas fidelizadas e o diretor geral, todos membros do Conselho de Administração da mesma, totalizando quatro sujeitos de pesquisa. A coleta de dados ocorreu por entrevistas com os profissionais das referidas áreas, com o intuito de identificar e analisar o método de internacionalização por lojas fidelizadas. As entrevistas foram não-estruturadas focalizadas, com roteiro prévio, mas com liberdade para mudanças. Para atender aos objetivos específicos estabelecidos, foram criadas perguntas base essenciais à entrevista, contemplando cada objetivo. As entrevistas foram gravadas e transcritas, a fim de se analisarem as respostas e padrões obtidos. Os dados foram mantidos sob sigilo e posteriormente consolidados. Seguiu-se a análise de conteúdo, confrontando o levantamento teórico com os dados alcançados.

3.1 O Setor Calçadista

O mercado mundial calçadista é extremamente competitivo, em grande parte devido aos baixos custos de produção conquistados pelos países asiáticos, o que acaba refletindo diretamente

nas estratégias de internacionalização das empresas brasileiras. Primando por características como conforto, beleza e confiabilidade, o calçado brasileiro tem ampla aceitação em todo mundo, deixando de competir no quesito preço, fator amplamente explorado pelos produtos asiáticos. Em uma perspectiva global, vemos que, conforme dados apresentados pela APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos - (2015) em seu anuário com dados referentes a 2011, a produção mundial de calçados é amplamente dominada pela China, seguida de longe por outros países, notando-se a predominância do mercado asiático, mas ainda com uma forte representação brasileira, em terceiro lugar, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Cinco Maiores Produtores de Calçados no Mundo

País	Produção (em milhares de pares)	Participação mundial (%)
China	12.887	60,5
Índia	2.209	10,4
Brasil	819	3,8
Vietnã	804	3,8
Indonésia	700	3,3

Fonte: Adaptado de APICCAPS (2015).

No mesmo estudo, a relação de mercados que mais consomem calçados no mundo conta novamente com a China em primeiro lugar, com um consumo estimado em 15,9% do total do consumo mundial. O Brasil é o quarto maior consumidor de calçados, totalizando 740 milhões de pares, demonstrando a importância do mercado calçadista para a economia brasileira. Essa importância é reforçada pelo histórico do calçado no Brasil, tendo sua primeira fábrica iniciado as atividades em 1888, no Vale dos Sinos, além da análise de dados da balança comercial brasileira, na qual o calçado foi, por exemplo, o terceiro principal item no ano de 2004, com um faturamento de US\$ 1,5 bilhão em operações internacionais, envolvendo mais de seis mil fabricantes.

Conforme dados da APICCAPS (2015), o Brasil é o maior exportador desse tipo de produto de toda a América Latina, tendo um volume de 113 milhões de calçados no ano de 2011, o equivalente a 70% do total exportado no continente sul-americano. O número de exportações brasileiras de calçados, no ano de 2013, teve um leve aumento em comparação a 2012, impactando positivamente em 8,5% o volume de pares exportados. O principal destino dos calçados brasileiros é o mercado dos Estados Unidos, para onde foram 10.360.052 pares de calçados, totalizando US\$ 189,4 milhões, em 2013, segundo a Abicalçados (2015). A entidade também aponta o Rio Grande do Sul como o terceiro maior estado exportador, representando 13,4% em 2013 do volume

exportado, gerando o maior resultado entre todos os estados brasileiros, totalizando US\$ 387,06 milhões em virtude do maior valor agregado dos produtos exportados .

3.2 Resultados das entrevistas

Em relação aos fatores que levaram Alfa a internacionalizar-se, todos os entrevistados informaram que o ponto determinante foi o de fortalecer a marca no exterior, tornando-a conhecida em outros países, já que a marca vem obtendo um grande respaldo dentro do mercado. A empresa continua exportando para lojas multimarcas no exterior, mas com o ideal de difundir a sua marca, internacionalmente, e como as lojas fidelizadas vêm dando certo dentro do cenário nacional, apostou-se nesse modelo de negócio. Todos os entrevistados enalteceram o modelo de negócio baseado em lojas fidelizadas, definindo-o como uma modalidade de negócio comercial envolvendo a venda de produtos produzidos pela empresa, mediante condições estabelecidas em contrato entre a empresa e o fidelizado. Atualmente, existem 86 lojas fidelizadas Alfa e nelas, o lojista não paga a taxa de franquia ou taxa de uso da marca, apenas vende exclusivamente os produtos da fábrica. As demais condições são quase todas as mesmas da franquia. A vantagem principal é que o fidelizado não paga taxa de franquia e tem liberdade para comprar de acordo com o seu nicho de clientes. Todas as amostras ressaltam que esta modalidade de negócio foi idealizada pela Alfa.

Analisando os fatores que levaram a empresa a internacionalizar-se, o entrevistado 1, diretor geral da empresa, afirmou que:

A empresa vem exportando há tempo parte de sua produção para lojas multimarcas. Com o passar dos anos, notamos que os turistas começaram a procurar nossa marca nas lojas do exterior, certamente, já tinham adquirido nossos produtos anteriormente no Brasil. Depois percebemos que os próprios lojistas do exterior começaram a pedir nossos calçados com a nossa própria marca em detrimento da marca da loja. Temos 3 lojas fidelizadas no exterior atualmente, uma em San Juan (Costa Rica) e duas em Santa Cruz de la Sierra (Bolívia).

Os entrevistados 2 e 4 (*controller* e diretor comercial), afirmaram que o fator que levou à internacionalização da empresa foi fortalecer a marca no mercado externo, deixando-a cada vez mais conhecida, sendo que os requisitantes eram clientes que já compravam da Alfa e, posteriormente, quiseram abrir lojas somente com produtos da empresa, partindo deles a solicitação para contar com lojas da marca. A entrevistada 3, coordenadora de lojas fidelizadas da empresa, teve opinião semelhante, informando ainda que, no caso de uma das lojas fidelizadas estabelecida no exterior, na Costa Rica, havia poucos produtos voltados ao nicho de conforto, o que levou a uma maior procura de produtos Alfa e a consequente escolha do lojista em contar com uma loja exclusiva com produtos da empresa. A entrevistada 3 ainda complementa dizendo que “[...] basicamente são clientes que já

trabalhavam conosco em modelo multimarcas e, com a proximidade e tempo, optaram por abrir uma loja que venda somente produtos Alfa. São parceiros que já conhecem nosso produto[...]"

Quando questionados sobre os procedimentos adotados pela empresa com o intuito de internacionalizar-se, os entrevistados falaram que não há um modelo ou projeto específico para tratar dessa parte, no momento, sendo que atualmente a iniciativa parte dos clientes interessados junto à empresa, um elo direto. Porém, afirmam que o Planejamento Estratégico da empresa abrange essa questão, buscando a abertura de mais lojas no exterior até 2016. O estabelecimento desse plano para internacionalização é tido como de importância para as amostras, observando-se isso através da colocação do entrevistado 4:

Não há um projeto específico para essa internacionalização através da fidelização no momento, mas a partir da expansão e de um maior número de lojas no exterior, será contratada uma empresa para fazer um planejamento, avaliando potencial de consumo, *market share*, realizando um trabalho semelhante ao que acontece com as lojas estabelecidas no Brasil. Para começarmos a ser conhecidos no exterior, teremos de, também, começar a trabalhar nosso marketing no exterior. O mesmo que fizemos no mercado interno, teremos de fazer em outros países.

No que diz respeito aos fatores que levaram à decisão de utilizar esse modelo de lojas fidelizadas para internacionalizar a própria marca, foram unânimes ao afirmar que a potencialização dela é o principal ponto, sendo isso muito importante para o reconhecimento dos clientes quanto à qualidade, design e conforto. Uma loja fidelizada com produtos exclusivos da marca e modelos para as mais variadas consumidoras colaboram com esse reconhecimento, na opinião dos entrevistados. A entrevistada 3 complementou sua resposta afirmando que “[...] com as lojas fidelizadas, podemos mostrar a evolução dos produtos Alfa, com sapatos mais modernos, design e inovação [...]”.

Focando em seus calçados, a Alfa não despense divisas para a internacionalização, já que não precisa promover modificações ou alterações nos processos de produção e no produto final para que isso ocorra. Conforme os entrevistados, os fornecedores, materiais, processos e máquinas empregados na produção são os mesmos, havendo diferenças na expedição do produto. Em suma, o Alfa comercializado no Brasil é o mesmo que o exportado para as lojas fidelizadas: as adaptações representam um pequeno empecilho, conforme o entrevistado 4:

A exportação dos produtos difere da produção normal em alguns itens pequenos e facilmente adaptáveis. Por exemplo, a caixa corrugada é específica para exportação e alguns países exigem uma etiqueta termofixada, pois agem conforme suas Leis. Geralmente essas pequenas adaptações dependem da legislação de cada País.

Para o entrevistado 1, não há muitas diferenças entre as lojas fidelizadas estabelecidas no exterior em comparação com as brasileiras, uma vez que “[...] o foco é o mesmo: conforto e qualidade. No entanto, foi necessário desenvolver os materiais de pontos de venda em várias línguas, porém o modelo de lojas e a programação visual é igual para toda a rede [...]. O entrevistado 4 reforça que não foi adotada, por hora, nenhuma metodologia de vendas para o

exterior: “[...] não foi desenvolvido nenhum plano de vendas diferenciado. Como não temos grande conhecimento dos mercados em que as fidelizadas no exterior estão inseridas, dependemos muito do cliente para desenvolver seu próprio planejamento”. Complementando, os entrevistados citaram prazos de pagamento diferentes para as lojas fidelizadas no exterior, dado o uso da Carta de Crédito antecipada ou pagamento de 30% antecipado e 70% do valor no embarque. Para as lojas fidelizadas brasileiras, há mais opções de parcelamento.

Ao analisar-se a logística da empresa com o intuito de abastecer as lojas fidelizadas no exterior, o entrevistado 1 afirmou que “[...] A logística é a mesma para todos os clientes, todavia tivemos que acelerar nosso processo produtivo para encurtar o prazo de entrega tendo em vista que estas lojas só vendem nossos produtos e não podem ficar sem suprimentos [...]”. O entrevistado 3 diz que “Não foi preciso fazer nenhuma alteração, porém é o cliente que tem de se estruturar, grande parte devido à demora dos pedidos chegarem ao seu destino, já que vão de navio, levando em média 45 dias”. O entrevistado 3 complementou que “é dada a opção ao cliente de fracionar suas entregas, comprando em grande volume, mas solicitando o embarque em datas diferentes”.

Indagados sobre a possibilidade de mensuração dos benefícios advindos com a internacionalização através de lojas fidelizadas, os entrevistados frisaram que os dados ainda são insipientes para isso, uma vez que ainda são três lojas estabelecidas no exterior. Afirmam, porém, que o fortalecimento da marca já pode ser sentido em alguns países do exterior, mesmo onde não há uma loja fidelizada Alfa. Falando sobre a conquista dos objetivos da empresa com as lojas fidelizadas no exterior, todos os entrevistados são enfáticos ao afirmar que há o benefício de suprir a produção em períodos de entressafra, porém não há como saber ao certo, já que não há um planejamento definido a curto prazo para essa modalidade. Isso pode ser comprovado com as afirmações dos entrevistados 1 e 3, que citam que o aumento das lojas fidelizadas no exterior consta no Planejamento Estratégico da empresa desenvolvido em 2013, projetando estimativas até 2016. O entrevistado 1 afirma que “[...] o nosso objetivo é aumentar as lojas fidelizadas tanto no Brasil como no exterior graças ao bom desempenho que estamos tendo nas vendas. Consta no Planejamento Estratégico dobrar o número de lojas até 2016 [...]”. O entrevistado 3 declara que:

Nosso trabalho não vai ser a curto ou médio prazo, vai ser a longo prazo, algo para os próximos 3 ou 4 anos. Nos últimos anos, acabamos fechando as portas para a exportação pois nossa demanda para o mercado interno era muito forte. Não havia como suprir o mercado externo e o interno, principalmente por não conseguirmos ampliar a produção, por dificuldades em conseguir-se mão de obra. Com a estabilização do mercado interno, temos de buscar novamente a exportação, até porque nossos concorrentes estão se valendo dela, e o modelo de lojas fidelizadas mostra-se o ideal para consolidar a marca.

Apesar da dificuldade de estabelecer dados mensuráveis quanto aos resultados das lojas fidelizadas no exterior, os entrevistados concordam ao afirmar que outro benefício advindo com a exportação é uma maior lucratividade. Complementando tal afirmação, a entrevistada 2 cita que:

Apesar de ainda contarmos com poucas lojas, e os resultados serem difíceis de mensurar em virtude disso, mostram-se expressivos em relação às demais lojas fidelizadas. Por exemplo, em 2013, o faturamento das lojas fidelizadas correspondeu a 13% do total do faturamento. Desses, 2,85% são referentes a fidelizadas no exterior. No primeiro semestre de 2014, as fidelizadas representaram 14,18% do total. Desses, 2,75% são referentes a fidelizadas no exterior.

Como último questionamento, referente ao fortalecimento da marca Alfa no mercado nacional e internacional após sua internacionalização, o entrevistado 1 afirmou que “[...] já recebemos várias manifestações de consumidoras do exterior parabenizando pela abertura de lojas exclusivas e outras reivindicando a instalação para facilitar suas compras [...]”. A entrevistada 2 frisa que “[...] a empresa vem gastando bastante com o registro de sua marca no exterior, já que em alguns países tentaram copiar nosso produto e registrar a marca, então estamos nos prevenindo. O produto é aceito e visado”. No espaço compreendido entre 2012 e 2014, período de existência das lojas fidelizadas no exterior, a empresa teve gastos equivalentes a 0,10% de seu faturamento total com o desenvolvimento da marca e seus devidos registros no exterior. Os gastos ocorreram, principalmente, com a participação em três feiras (duas na Itália – *Micam* e *Riva del Garda* e uma na Alemanha - *GDS*) e com as visitas constantes às lojas da Bolívia e Costa Rica, além dos registros e contestação por registro indevido da marca Alfa no exterior, conforme o entrevistado 1.

Algo enaltecido por todos os entrevistados é o fato de que as concorrentes da Alfa não utilizam o modelo de lojas fidelizadas. Corroborar com isso a afirmação do entrevistado 1:

A relação jurídica existente entre a empresa e a loja fidelizada é a mesma que de uma franquia, no entanto, não são cobradas taxas. Esta isenção tornou o negócio mais interessante e rentável para o lojista tendo em vista que a Alfa tem por objetivo faturar somente com a venda do sapato.

A empresa fez a opção pelas lojas fidelizadas e não pela franquia em virtude de ter como objetivo faturar somente com a venda do sapato, e não com as taxas de franquia. “Nossa empresa é pioneira e não temos consciência de outros que utilizem algum modelo parecido. A maioria das empresas quer cobrar *royalties*, enquanto nós queremos estabelecer parcerias comerciais e expandir nossa marca [...]” cita o entrevistado 4.

4 Conclusões

Diante dos resultados alcançados, é possível apresentar as principais conclusões do estudo: (i) os principais fatores que levaram à internacionalização da empresa foram, primeiramente, a intenção de fortificar a marca, tornando-a mais conhecida a nível mundial e, também, atender a pedidos de clientes, já que o produto Alfa é requisitado em diferentes países do mundo; (ii) a empresa adotou a estratégia de abrir lojas fidelizadas, oferecendo exclusividade de venda da marca e criando um relacionamento de parceria com o cliente; (iii) não houve necessidade de

procedimento diferente na produção, utilizando-se os mesmos materiais e processos, a não ser embalagem e etiquetas, que variam conforme a legislação do país para o qual se está exportando; (iv) não houve necessidade de processo logístico diferenciado, cabendo ao cliente do exterior estruturar-se ou planejar o fracionamento de entregas, em virtude da maior demora no recebimento do produto, uma vez que o embarque realiza-se via marítima. Como conclusão geral, fica evidente que não existem expressivas diferenças entre as lojas fidelizadas no exterior e as brasileiras, dado que os produtos oferecidos e o foco são os mesmos: qualidade e conforto. Isso é reforçado frente ao fato de a programação visual das lojas ser a mesma. A maior diferença é a forma de pagamento: para os estrangeiros, o prazo é até o embarque da mercadoria.

Como sugestão de continuidade de pesquisa, sugerem-se outros estudos de caso em profundidade com empresas que tenham criado lojas fidelizadas no exterior, para refoço de hipótese, e por fim um *survey* na indústria calçadista acerca de estratégias de internacionalização, para verificar qual a importância de lojas fidelizadas no exterior no cenário da indústria.

Referências

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS,

Disponível em

<http://www.abicalcados.com.br/site/routines.php?action=downFile&caminho=../upload/site_inteligencia/arquivo_ODk113921403830.pdf> . Acesso em: 10/03/2015.

APICCAPS – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS INDUSTRIAIS DE CALÇADO, COMPONENTES, ARTIGOS DE PELE E SEUS SUCEDÂNEOS, Disponível em

<http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136>. Acesso em: 10/03/2015.

AQUINO, L. **Franquias Internacionais: estudo das estratégias de uma empresa do setor coureiro-calçadista**. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração de Empresas, UFRGS, Porto Alegre, 2013.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas 2004.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento**. Versão Preliminar. Disponível em

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/apl.pdf>. Acesso em 9 fev. 2016.

BRASIL, H; ARRUDA, C. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C.; MILANI, G. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 17-37, 2006.

DAL SOTO, F. **O processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos**. Anais da I Mostra de Iniciação Científica de Docentes de Administração – Universidade de Cruz Alta., Cruz Alta, 2008.

- FREIRE, P.; LIMA, M.; LEITE, B. **Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes**. Revista Eletrônica de Administração, v. 8, n. 15, p. 1-14, 2009.
- GALITO, M. Paradiplomacia. **CI-CRPI, AI**, n. 23, p. 1-9, 2015.
- GAZZOLI, P.; CAIXETA, R.; FERNANDES, R.; VIDA, L.; MAGRINI, A.; TEIXEIRA, C.; MARQUES, R. Fidelização e retenção de clientes: uma análise do setor varejista de calçados patense. **Revista de Administração FEAD - MINAS**, v. 2, n. 2, p. 33-57, 2010.
- HOLLAND, N. **A internacionalização dos negócios**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- LUZ, R. **Relações Econômicas Internacionais: Teoria e Questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Por que exportar?** Disponível em http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/1> Acesso em: 10/03/2015.
- MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PACAGNAN, M.; GUAGLIARDI, J. Decisões estratégicas e barreiras ao processo de internacionalização: um estudo preliminar no caso das empresas do norte do Paraná. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 67, p. 29-38, 2009.
- PEREIRA, G.; SELBITTO, M.; BORCHARDT, M.; GEIGER, A. Procurement cost reduction for customized non-critical items in an automotive supply chain: An action research project. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p.28-35, 2011.
- PRATES, R.; BALBINOT, Z. Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico. **Anais XXXIV Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2010.
- RODRIGUES, D.; SELBITTO, M. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 97-111, 2008.
- SANTOS, L. Papel do BRIC na economia mundial. **Mercator**, v. 9, n. 19, p. 19-35, 2010.
- SENHORAS, E. A internacionalização empresarial e a paradiplomacia corporativa nas relações internacionais. **Meridiano 47**, n. 116, p. 9-11. 2010
- SILVA, R.; HERMANN, F.; SELBITTO, M.; PEREIRA, G.; BORCHARDT, M. Comportamento de cadeias de suprimentos observados em cluster: estudo de caso em uma empresa calçadista. **Holos**, v. 29, n. 6, p. 226-240, 2013.
- STAL, E. Políticas Públicas e a Inovação em Subsidiárias de Empresas Multinacionais: uma Avaliação da Lei da Informática Brasileira. **Revista Espacios**, Vol. 31 (1), p.13, 2010.
- XAVIER, A; TUROLLA, F. A Internacionalização da Empresa Brasileira: A literatura e alguns fatos estilizados. **Anais do IV Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia**, PUCSP, São Paulo, 2006.

Recebido: 18/03/2015

Aprovado: 07/04/2016