

FACTORES JUSTIFICATIVOS DA DECISÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DO CALÇADO DA REGIÃO DO VALE DO AVE.

António J. M. Cardoso - *Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, UFP*
Mestre Assistente

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the determinant factors of international marketing behaviour of shoe firms in Vale do Ave region (north of Portugal). Based on an exploratory study, from administering questionnaires to 25 firms, this study aimed to analyse the variables susceptibility to influence international decision behaviour of studied firms. The findings indicated that dimension of firms is related with its export capacity and with its internationalization interest.

RESUMO

Este artigo procura identificar os factores justificativos da internacionalização das empresas da indústria do calçado da região do Vale do Ave. Desenvolveu-se um estudo exploratório, através de questionário, procurando analisar as variáveis que são susceptíveis de influenciar os comportamentos da internacionalização das empresas estudadas.

1. INTRODUÇÃO

A crescente tendência para a globalização dos mercados e a conseqüente concorrência impele as empresas, no seu processo de desenvolvimento e crescimento, a equacionar as suas actividades de comércio internacional. A evolução da internacionalização em Portugal tem acompanhado os processos de adesão e integração económica das últimas 3 décadas da economia nacional, acentuando-se, desde 1993, com a participação no Mercado Único Europeu.

O crescimento do comércio internacional e a tendência para a globalização dos mercados obriga as empresas a adoptar uma estratégia de marketing diferente daquela praticada no mercado doméstico. Surge a oportunidade para o desenvolvimento do Marketing Internacional, definido por Keegan (1989) como um processo que visa otimizar os recursos e orientar os objectivos de uma organização através das oportunidades que surgem no mercado global. A adopção de uma estratégia de Marketing internacional exige um estudo sério dos mercados internacionais e a adopção de estratégias para fora do mercado doméstico (Terpstra, 1985; Croué, 1994; Viana e Hortinha, 1997).

A forma de equacionar o mercado, a forma de comércio internacional adoptado pela empresa e o grau de compromisso com a internacionalização implica que se adoptem diferentes estádios neste processo (Viana e Hortinha, 1997; Croué, 1994; Poliwoda e Thomas, 1998):

- Marketing de Exportação. Este é o processo mais simples da internacionalização e coincide geralmente com a primeira etapa do processo de internacionalização das empresas (Viana e Hortinha, 1997), alargando a política comercial da empresa para o estrangeiro (Croué, 1994). Esta forma de penetração nos mercados externos envolve investimentos e riscos comerciais e financeiros menores comparativamente às outras formas de internacionalização, pelo que é a forma de internacionalização preferida pelas PME's (Poliwoda e Thomas, 1998; Viana e Hortinha, 1997).

- Marketing Internacional. Com o crescimento dos negócios internacionais, as empresas procuram e trabalham em vários mercados ao mesmo tempo, adoptando uma política de Marketing diferente para cada mercado (Viana e Hortinha, 1997), dado que o alargamento da política comercial utilizada no mercado interno já não é suficiente (Poliwoda e Thomas, 1998). O marketing internacional exige o “mega-marketing” (Poliwoda e Thomas, 1998)

- Marketing Global. Este conceito equaciona o mercado global como um só mercado dado a crescente homogeneidade dos consumidores nos países desenvolvidos (Keegan, 1995; Levitt, 1993; Lambin, 2000). De facto, o desenvolvimento dos meios de comunicação (televisão satélite, fax, telefone, imprensa, Internet), dos meios de transporte (aéreos, terrestres e marítimos), das empresas internacionais (presença em vários mercados), criação de blocos comerciais (MERCOSUL, NAFTA, CE,) e os esforços para a liberalização do comércio à escala mundial (acordos do GATT – General Agreement on Tariffs and Trade - e constituição da WTO – World Trade Organization), assim como o aumento dos consumidores em trânsito (turismo, ensino, emigração,...) muito têm contribuído para uma aproximação entre as nações (Lambin, 2000; Poliwoda e Thomas, 1998). Neste processo surgem as empresas globais que oferecem produtos padronizados em todos os mercados.

Mais recentemente surgiu o conceito de “Marketing Glocal” como expressão da frase “Think global act local” (Viana e Hortinha, 1997; Lambin, 2000; Poliwoda e Thomas, 1998), sugerindo que as empresas deverão pensar de uma forma global (ao nível estratégico) e adaptarem os seus produtos às particularidades de cada mercado (ao nível operacional). Poliwoda e Thomas (1998) sugerem mesmo que se deve padronizar tudo aquilo que pode ser padronizado ao nível produtivo e adaptar aquilo que, por força das imposições locais (cultura, legislação, religião, impostos,...), deva ser específico para esse mercado (Churruca e Garcia-Lomas, 1995).

A análise do ambiente internacional, através do modelo SLEPT (Social e cultural, Legal, económico, político e tecnológico) e dos factores “C” (Corporation, countries, currency e competitors) permite analisar as oportunidades e avaliar os riscos nos diferentes mercados, de forma a escolher o mercado (Poliwoda e Thomas, 1998; Croué, 1994; Viana e Hortinha, 1997).

A investigação centrou-se mais sobre a perspectiva da exportação pois, como se poderá verificar mais à frente, este é a etapa mais avançada da internacionalização da maioria das empresas que integrou a amostra seleccionada.

2. FACTORES JUSTIFICATIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.

A literatura aponta como factores responsáveis pela ponderação da internacionalização o aumento da competição, a integração e liberalização dos mercados internacionais e o risco financeiro associado (Poliwoda e Thomas, 1998; Viana e Hortinha, 1997; Lambin, 2000, Croué, 1994; Douglas e Craig, 1992). Na verdade, a internacionalização é um processo difícil, complexo e dinâmico devido a dispersão geográfica dos mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) e ao conseqüente afastamento físico e psicológico entre o comprador e o vendedor (Lambin, 2000; Dubois e Jolibert, 1992).

As motivações do comportamento exportador das empresas Portuguesas foram alvo de vários estudos (Simões e Castro, 1999; Machado, 1993; Dionísio, 1992; Jesus e Ribeiro, 1991; Simões, 1997; Raposo, 1994). Um estudo desenvolvido pelo GEPE (Gabinete de estudos e Prospectiva Económica do Ministério de Economia), coordenado por Vítor Simões e Alberto Castro (1999), apresenta como motivações principais para a exporta-

ção os seguintes factores: vontade da gestão; objectivos de crescimento das empresas; necessidade de ocupar a capacidade produtiva; diminuição dos riscos através da diversificação dos mercados; conhecimento de oportunidades de negócio dada a experiência internacional dos gestores.

Numa perspectiva mais lata, a da internacionalização, Simões (1997) refere que as motivações mais relevantes são internas à empresa ou estão associadas ao mercado. Em seguida surgem a necessidade de crescimento e a constatação das limitações do mercado interno. As razões de acesso aos recursos externos e o aproveitamento de apoios estatais têm um reduzido peso na internacionalização.

Apesar de todas as contingências económicas actuais, o sector do calçado, dada a necessidade de rentabilização de economias e a dimensão do mercado doméstico, é impelido a procurar no mercado externo novas oportunidades de crescimento.

O Banco Mundial (World Bank) aponta a crescente importância das exportações na economia mundial e um incremento desta em consonância com a, cada vez maior, globalização (Young, 1995, pp. 7-16). As empresas integradas nestes mercados e as facilidades às exportações incrementarão a concorrência nos seus mercados normais, constituindo ameaças ou oportunidades para o sector de calçado nacional em função da atitude a tomar pelos agentes económicos locais.

No caso concreto do sector do calçado português o levantamento de barreiras e as dificuldades à exportação têm fortalecido a sua estrutura operacional e financeira. É prova disso, as preocupações dos agentes económicos, associativos e governamentais que procuram incentivar, capacitar e promover a indústria nacional no panorama internacional (ICEP; Costa, 1999).

O início, o desenvolvimento e a manutenção das actividades exportadoras requerem a existência, a influência e a pertinência de determinados factores que, em conjunto com o perfil dos gestores e da organização, assim como do ambiente em que está inserida, constituem os verdadeiros impulsionadores da decisão e reforço do processo de internacionalização (Viana e Hortinha, 1997; Poliwoda e Thomas, 1998; Cavusgil e Nevin, 1981; Cavusgil, 1984; Rao, 1990). Os estímulos são importantes e determinantes para o processo inicial da exportação (Poliwoda e Thomas, 1998), período singularmente sensível e frágil, muitas das vezes, condicionador do tipo da futura abordagem desenvolvida pelas empresas nas suas exportações (Welch e Wiedersheim-Paul, 1980). Neste sentido, o quadro dos factores motivadores deverá ser desenvolvido antes da entrada das empresas nos mercados externos e passa, necessariamente, pela interpretação do tipo de estímulos percebidos pelas empresas não exportadoras e pela determinação do seu impacto no comportamento pré-exportação e pela forma de os tornar eficazes (Dichtl, Leibold, Koglmayr e Muller, 1984, pp. 49-60). Ressalta aqui a necessidade e a importância de investigar, não só as empresas exportadoras, mas também as empresas não exportadoras e os motivos que justificam essas opções empresariais.

3. AS MOTIVAÇÕES EMPRESARIAS DA EXPORTAÇÃO.

Na literatura encontramos vários autores que estudaram o comportamento de exportação das empresas, criando modelos e teorias explicativas que sustentam este processo (Keegan, 1989; Poliwoda e Thomas, 1998; Czinkota, 1982).

As empresas, em função do seu tipo de actuação face aos mercados externos e/ou em função dos motivos que as levam a iniciar o seu processo de internacionalização, poderão ser classificadas de reactivas (sujeitadoras da evolução: escoamento de excedentes de produção; declínio das vendas no mercado doméstico; pressões competitivas) ou pró-

58 activas (antecipadoras da evolução: exploração de vantagens competitivas; oportunidades de lucro a rentabilizar; crescimento através da expansão), dependendo do tipo de estratégia adoptada perante a evolução dos mercados (Czinkota. 1982).

Da mesma forma, Tesar (1975) e Tesar e Tarleton (1982) classificam as atitudes das empresas em agressivas (as que procuram activamente as encomendas para a exportação) e em passivas (aquelas que não fazem nada para receber encomendas, esperando que sejam outros a contactá-la).

Os trabalhos de Bilkey e Tesar (1977) concluíram que os exportadores agressivos são mais pró-activos e apresentam rácios exportação/vendas superiores aos das empresas passivas. Parece que os estímulos pró-activos levam a um comportamento de exportação agressivo, baseado no interesse da empresa em explorar competências internas ou oportunidades de mercado, enquanto que os estímulos reactivos traduzem uma atitude passiva de comprometimento com estas actividades, como uma resposta a pressões do meio envolvente.

Em função do seu estágio no processo de internacionalização, as empresas são influenciadas e estimuladas de uma forma distinta. Na perspectiva de Katsikeas e Pierce (1993) os agentes influenciadores das empresas poderão ser internos ou externos:

- Agentes internos. Os responsáveis e os gestores das empresas, enquanto decisores, são quem determinam o seu envolvimento com a exportação, em função da sua percepção das vantagens (crescimento, lucro) que esta actividade trará para a empresa. Esta perspectiva é confirmada, no mercado português, pelos estudos de Simões e Castro (1999) e Simões (1997). Katsikeas e Pierce (1993), baseados em estudos anteriores, identificaram como factores motivadores das exportações: as distintas vantagens empresariais, a capacidade de produção instalada, o volume de stocks acumulados e as economias de escala criadas por novas encomendas. Os estímulos internos estão associados a influências intrínsecas à empresa, visto como positivo e os estímulos externos, dependentes de forças externas à empresa (exógenos) denotam uma abordagem passiva da exportação (Wiedersheim- Paul, Olson, e Welch, 1978; Churruca e Garcia-Lomas, 1995).

- Agentes externos. Para um grande número de empresas os incentivos governamentais e associativos parecem ter um efeito positivo no início das exportações (Churruca e Garcia-Lomas, 1995) Para outras empresas, são pedidos ocasionais e provenientes do exterior que marcam o início das exportações (Poliwoda e Thomas, 1998). Outros autores (Johanson e Vahlne, 1977) apresentam como agentes externos o ambiente económico geral, as condições de comercialização no mercado interno, a dimensão do mercado doméstico e a proximidade da empresa relativamente aos mercados externos. Por outro lado, a regulamentação dos países importadores e a capacidade de recolha de informações sobre esses mercados podem ser factores condicionadores das exportações (Katsikeas e Piercy, 1993).

Os contactos externos dos responsáveis pelas empresas, através de viagens comerciais ou participando em feiras internacionais, indicia um maior envolvimento das empresas com este processo e revela uma vontade dos gestores (responsáveis das empresas) em dinamizar as exportações (Poliwoda e Thomas, 1998; Dichtl, Leibold, Koglmayr e Muller, 1984; Cunningham e Siegel, 1971; Simpson e Kujawa, 1974).

Do conjunto de factores justificativos do comportamento do exportador (na literatura identificamos mais de 40 factores) constituímos 10 categorias que constituirão os es-

títulos propostos às empresas no questionário administrado: a) devido aos mercados externos; b) devidos ao mercado doméstico; c) devido à sua produção; d) devido à sua política quanto à carteira de negócios; e) devido à sua perspectiva de rentabilidade e risco; f) devido ao seu produto; g) devido ao reflexo das políticas exteriores na empresa; h) devido às competências técnicas da empresa; i) devido às características da empresa; j) outros.

4. FACTORES JUSTIFICATIVOS DA NÃO INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de se considerar que o sector do calçado é um sector exportador, ainda encontramos muitas empresas, afastadas da internacionalização. Tal como vimos anteriormente, ao nível dos factores justificativos da internacionalização, também aqui, do conjunto de investigadores que analisaram as razões para a não exportação das PME's (Cavusgil e Nevin, 1981; Bilkey e Tesar, 1977; Weaver e Pak; Brooks e Rosson, 1982; Poliwoda e Thomas, 1998) apontam razões externas (a insuficiência de incentivos económicos, a inexistência de uma política nacional de exportações) e razões internas (falta de capacidades para actuar no mercado externo, dificuldade para encontrar distribuidores, dificuldade financeiras para fazer promoções de vendas e contentamento com os resultados no mercado doméstico) à organização.

Se insuficiência de incentivos económicos nos aparece como um factor justificativo para a não exportação, as políticas governamentais de apoio e promoção das exportações não têm tido como alvo privilegiado as PME's (Cavusgil, 1984). Os orçamentos para a promoção externa são disponibilizados para todos os agentes independentemente da sua dimensão e condições financeiras, sendo maioritariamente aproveitados pelas empresas de maior dimensão e com maiores potenciais humanos e financeiros, o que não favorece o sucesso das PME's neste mercados. O autor refere que terá de haver uma discriminação positiva para estas organizações de modo a ultrapassar as inibições e dificuldades no arranque de uma estratégia de internacionalização.

Na perspectiva de Dichtl, Koglmayer e Mueller (1990) os factores de ordem interna (o desconhecimento de como se internacionalizar, o afastamento cultural e a percepção do risco) sobrepõem-se aos factores externos (barreiras alfandegárias e aumento da concorrência no mercado interno) como limitadores da decisão da internacionalização.

Alguns estudos procuraram analisar os motivos porque as empresas abandonaram a actividade exportadora. Os trabalhos de Jaffe e Pasternak (1994) concluíram que os principais factores responsáveis pelo abandono dos mercados externos são: as finanças desadequadas, a distribuição desadequada, a insuficiência de informação sobre os mercados externos, os preços pouco competitivos, a falta de rentabilidade da actividade exportadora, a falta de qualidade dos produtos e a dificuldade de cumprimento dos prazos de entrega.

Os estudos efectuados junto de empresas portuguesas (Simões e Castro, 1999; Simões, 1997; Jesus e Ribeiro, 1991; Raposo, 1994; Dionísio, 1992) apontam como principais dificuldades: a insuficiência de apoios à internacionalização, a política económica e cambial, a falta de cobertura dos riscos internacionais, a forte concorrência externa e as dificuldades na política de preços. As principais razões da inexistência de actividade internacional (Simões e Castro, 1999) foram: o mercado interno absorve a totalidade da produção das empresas, a concorrência é muito forte no mercado externo, dificuldades em encontrar parceiros no exterior e as dificuldades logísticas e de transporte.

Na revisão da literatura identificamos mais de 18 factores justificativos da não internacionalização, mas por uma questão de operacionalização na nossa investigação, cons-

60 tituímos 6 grandes categorias: a) limitações financeiras; b) limitações conjunturais; c) limitações estruturais; d) situação da economia nacional; e) situação do mercado interno; f) outros.

Os modelos desenvolvidos sobre o processo de internacionalização das empresas apresentam vários estágios em função do grau de envolvimento e compromisso com os mercados externos (Poliwoda e Thomas, 1998; Campbel, 1987; Keegan, 1989; Czinkota, 1982; Czinkota e Ronkainen, 1993; Churruca e Garcia-Lomas, 1995).

Segundo Campbell (1987) são 8 os estágios deste processo que nos permitem categorizar as empresas exportadoras em diferentes níveis: empresa que ainda não exportou e não se encontra em condições de responder a uma encomenda; empresa que ainda não exportou mas planeia fazê-lo no futuro; empresa que ainda não exportou e não planeia fazê-lo; empresa que já exportou no passado, não o faz actualmente, mas planeia voltar a fazê-lo; a empresa pode e é capaz de responde às encomendas solicitadas, mas não procura activamente essas encomendas; a empresa exporta e explora activamente as oportunidades de exportação (actualmente, as exportações representam pelo menos 10% da sua produção); a empresa exporta e explora activamente as oportunidades de exportação (as exportações representam mais de 10% da sua produção); a empresa exporta e explora activamente as oportunidades de exportação, dando a mesma importância aos mercados externos.

Baseando-se nas atitudes das empresas face aos mercados externos, Crick (1995), Viana e Hortinha (1997), Poliwoda e Thomas (1998) e Churruca e Garcia-Lomas (1995) classificam as empresas em não-exportadores, exportadores passivos (exportam ocasionalmente em função de encomendas recebidas nas suas empresas) e exportadores activos (procuram activamente no exterior novas encomendas).

Segundo o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 (ICEP e CCRN, 1998) as actividades de internacionalização das empresas do sector do calçado verificam-se por dois tipos de estrutura ou atitude das mesmas: a) a maioria das empresas iniciam as suas exportações de uma forma esporádica e pouco planeada, depois de já estarem a produzir a algum tempo para o mercado interno; b) uma minoria de empresas, inicia a exportação de uma forma deliberada e planeada desde a sua constituição (podemos distinguir aqui 3 tipos de empresas: as empresas mais recentes; as empresas com capital estrangeiro; as empresas de capital nacional constituídas por grupos informais).

Encontramos, pois, empresas no sector do calçado que são constituídas com o intuito da exportação, o que indicia que a experiência de mercado não é um factor determinante para o início da internacionalização.

5. METODOLOGIA

O objectivo principal desta investigação procura identificar os factores justificativos da internacionalização, ou não, das empresas da indústria do calçado da região do Vale do Ave. A definição dos objectivos da pesquisa e as necessidades de informação passavam pela determinação das seguintes dimensões:

- Caracterizar o comportamento das empresas perante os mercados externos e determinar os factores estimuladores, ou não, da sua participação na internacionalização;
- Categorizar as empresas relativamente à dimensão anterior e outras variáveis de carácter estrutural;
- Determinar o nível de envolvimento das empresas com os mercados externos.

Dado tratar-se de um estudo exploratório (Lambin, 2000; Kinneer e Taylor, 1991) formularam-se as seguintes questões de pesquisa:

- As empresas do Vale do Ave são Exportadoras?
- As estruturas produtivas das empresas constituem obstáculos para a sua não exportação?
- As empresas exportadoras estão fortemente envolvidas com os mercados externos?

As empresas participantes no estudo foram seleccionadas mediante o cruzamento de informação de várias fontes, tais como as páginas amarelas, a lista de associados da APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) e a AIM (Associação Industrial do Minho), constituindo uma amostra não probabilística e por conveniência (Hill e Hill, 2002).

Para a recolha de informação construímos um questionário estruturado (Kinneer e Taylor, 1991), constituído por perguntas explícitas, de resposta rápida e que fossem passíveis de tratamento estatístico (Hill e Hill, 2002). Optou-se, sempre que possível, pela utilização de variáveis quantitativas discretas, tendo-se, fruto da contingência das matérias a questionar, em algumas situações recorrido a variáveis qualitativas com diversas modalidades e a questões com escalas dicotómicas (Patton, 1990; Hill e Hill, 2002). Recorremos a uma amostra por conveniência, seleccionando 60 empresas. Das 60 empresas contactadas apenas 25 empresas aceitaram participar nesta investigação, o que apesar de tudo se poderá considerar uma amostra satisfatória para o tipo de estudo em causa. A forma de contacto utilizada, apesar de morosa, revelou-se profícua e talvez tenha contribuído para a boa taxa de participação.

A recolha de informação foi desenvolvida através de uma entrevista individualizada aos responsáveis das empresas através de um questionário pré-estabelecido (Patton, 1990). Procurar-se-ia, nestas entrevistas, recolher informações informais que reforçassem os diferentes aspectos das questões e aprofundar algumas questões. A entrevista foi pensada para uma duração entre 10 a 15 minutos, facto que não veio a verificar-se dada a boa receptividade dos gestores e empresários, assim como ao ambiente informal em que a entrevista decorreu, pelo que algumas entrevistas chegaram a atingir os 25 minutos. O processo de investigação decorreu entre Janeiro e Fevereiro de 2004. Após a recolha de informação procedeu-se ao processamento das informações recolhidas.

6. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Na análise da informação recolhida utilizamos o SPSS 11.5 para Windows.

As empresas foram agregadas em classes de dimensão adoptadas pela Comissão Europeia (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 1996: Recomendação 96/280/CE, artº 3 e 5), tendo-se agregado as empresas da seguinte forma:

Tabela nº 1: Agrupamento das empresas em classes

Classe de empresas	Ocorrências	%
Micro empresas	3	8
Pequenas empresas	11	44
Médias empresas	8	32
Grandes empresas	3	12
TOTAL	25	100

As micro-empresas representam 8% da amostra, tem menos de 10 trabalhadores (possuem em média 4 trabalhadores – a moda é de 5 trabalhadores) e apresentam um volu-

me de facturação na ordem dos 224.000 Euros (dados de 2002), valor que tem vindo a diminuir nos últimos anos. A data média de constituição destas empresas é de 1976, encontrando-se uma largura de banda de 11 anos (variação de 1969 a 1980). A produção destas empresas é, em média, de 73 pares/dia.

Estas empresas caracterizam-se, na sua totalidade, como “não-exportadoras”, apontando as limitações estruturais como o factor justificativo para tal atitude. Neste sentido, dedicam-se ao mercado doméstico, trabalhando para um segmento “médio” ou “médio/baixo”.

As pequenas empresas representam 44% da amostra, sendo a forma jurídica da maioria destas empresas as “Sociedades por quotas” (82%) e os empresários em nome individual (18%).

Estas empresas surgiram na década de 80 e na primeira metade da década de 90, sendo que apenas uma empresa indicou a década de 70. O ano de constituição médio foi de 1987.

As pequenas empresas têm, em média 23 trabalhadores e o desvio-padrão é de 10 trabalhadores. A produção média é de 163 pares/dia, mas encontramos uma margem de variação de 440 pares/dia entre a empresa menos e a mais produtiva, o que revela uma discrepância de produtividade entre as diferentes empresas. O “desvio-padrão” é de 120 pares/dia, e a “mediana” e a “moda” é de 150 pares/dia.

Para 91% das empresas, os mercados externos não constituem o destino da sua actividade produtiva, indicando como causas principais para este comportamento as limitações estruturais (80%) e as limitações financeiras (20%). Apenas 9% das empresas se consideram exportadoras e apontam as questões ligadas à situação do mercado doméstico como justificação para a saída para o exterior. O ano de 1985 marca o início das exportações, sendo a Bélgica o mercado preferido, ainda que de uma forma esporádica. Actualmente, os mercados externos representam 50% das exportações. Estas empresas referiram-nos que aquando da sua constituição não tinham como objectivo prioritário a internacionalização.

As empresas de média dimensão representam 32 % da amostra, sendo a forma jurídica dominante as “Sociedades por quotas” (88%) e as sociedades anónimas (12%).

Estas empresas constituíram-se depois de 1977 (75%) e o número médio de trabalhadores cifra-se nos 85. Apesar da grande variação produtiva (a produção da empresa mais produtiva é 4 vezes superior à menos produtiva), a média situa-se nos 685 pares/dia. A maioria destas empresas assume-se como exportadoras (87,5%). As razões apontadas para a internacionalização devem-se à situação do mercado doméstico (43%), às características da sua produção (28,5%) e às características do seu produto, assim como às características da empresa (29%). Os mercados iniciais da exportação foram a Escandinávia (71%) e a França (29%).

As empresas que recentemente avançaram no seu processo de internacionalização (71%) já o fizeram através de um plano estabelecido de exportações, enquanto que as restantes (29%) se iniciaram através de uma venda esporádica. Refira-se, que as empresas mais recentes (criadas a partir de 1980) afirmaram que quando iniciaram a sua actividade já tinham como objectivo os mercados externos. Para estas empresas, o volume de negócios proveniente das exportações já representa mais de 50% da sua produção.

As restantes empresas (12,5%) justificam a sua não presença no mercado externo devido a questões associadas aos mercados alvo.

As empresas de grande dimensão representam 12 % da amostra, sendo que 66 % se apresentam como “Sociedade Unipessoal por Quotas” e 34 % como “Sociedade por Quotas”. A maioria destas empresas foi constituída no fim da década de 80 (67%) e as restantes na década de 70 (33%). O nível de produção instalada varia entre os 5500 e os 23000 pares/dia, empregando mais de 1300 trabalhadores (66%) ou mais de 250 e menos de 550 trabalhadores (33%). A totalidade das empresas é exportadora e atribuem esse comportamento às características da empresa, pois pertencem a grupos multinacionais. Por isso mesmo, toda a sua produção é enviada para os mercados de origem, mais especificamente para a Alemanha.

Tal como analisado na revisão da literatura, o tamanho da empresa aparece associado às suas capacidades exportadoras e ao seu interesse pela internacionalização. O nosso estudo confirma que 90% das médias empresas e a totalidade das grandes empresas são exportadoras, enquanto que apenas 10% das pequenas empresas se apresentam como exportadoras e nenhuma micro-empresa ser exportadora. Neste caso, existe uma correlação positiva entre a dimensão e o interesse/capacidades do exportador.

Em seguida, procederemos a uma análise das principais categorias previamente identificadas:

a) Posição nos mercados externos.

Apesar de 44% das empresas se considerarem exportadoras, a maioria (56%) não utiliza o mercado externo como meio de escoamento da sua produção. Destas, ainda nenhuma avançou para uma forma de internacionalização mais activa (por exemplo, o investimento directo no exterior).

b) Principal motivo para a não exportação.

As empresas afastadas dos mercados externos (56% das empresas) apresentam como justificações as suas limitações estruturais (79%), as limitações financeiras (7%), a situação do mercado alvo (7%) e a situação da economia nacional (7%).

c) Principal motivo para a internacionalização.

O comportamento da internacionalização deve-se às características das empresas (37%), em que as empresas, desde a sua constituição, têm fortes ligações com o mercado externo. Esta visão é corroborada pela associação positiva entre a data de constituição destas empresas e o ano de início da actividade exportadora. Para além deste factor, aparecem como justificações as questões associadas à situação do mercado interno (27%), a factores relacionados com a sua produção (9%), com a sua política comercial (9%), com a sua perspectiva de rentabilidade/risco (9%) e devido ao seu produto (9%).

d) Início da internacionalização.

O ano de 1983 marca o início da internacionalização para a maioria das empresas entrevistadas. Todavia, enquanto a primeira empresa a enveredar pela internacionalização fê-lo em 1974, a empresa mais recente fê-lo em 1991.

A maioria das empresas avançou para a internacionalização na década de 80 (64%), 27% das empresas na década de 70 (coincide com a perda dos mercados coloniais, então considerados territórios ultramarinos e, por isso, não considerados como exportações) e, mais recentemente, na década de 90, apenas 9% das empresas se internacionalizaram. Ressalta, também aqui, que 54,5% das empresas iniciou a internacionalização durante e após a adesão de Portugal à CEE, o que reforça a importância deste espaço económico para a indústria do calçado.

e) Forma de internacionalização adoptada.

Contrariamente ao que nos é dado a conhecer no estudo do sector e da região, em que os sectores tradicionais são maioritariamente passivos/reactivos nas suas atitudes perante as exportações, 73% das empresas da amostra afirmaram que deram início às exportações através de um plano pré-estabelecido. A análise das suas estruturas organizativas e administrativas leva-nos a desconfiar deste resultado. As restantes empresas admitem ter iniciado esta actividade através de uma venda ocasional e esporádica.

f) Mercado de destino da primeira internacionalização.

A Escandinávia surge como o mercado preferencial da internacionalização (45%), seguido da Alemanha (27%), da França (18%) e da Bélgica (9 %).

g) Evolução dos destinos durante o processo de internacionalização.

A generalidade das empresas e, independentemente da data de início das exportações, já realizou exportações para diferentes mercados, mas mantiveram como principal destino das exportações o mercado por onde se iniciaram. A exploração de novos mercados aparece de uma forma excepcional e é encarado com algum cepticismo devido à instabilidade dos mercados e ao risco a ele associado.

Raramente foram mencionados países exteriores à Europa, à excepção de uma empresa que indicou o Canada.

h) Grau de envolvimento com o mercado externo.

Das empresas que se assumem como exportadoras, a totalidade dedica mais de 50% do seu volume de negócios com as exportações.

i) Perspectiva de evolução dos negócios no início da actividade.

A maioria das empresas (56%), aquando da sua constituição, tinha como objectivo de se internacionalizar. As restantes (46%) não equacionaram a internacionalização no início da sua constituição.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Alguns investigadores defendem que as empresas mais recentes tendem a ser mais activas perante o mercado externo. Tal não se confirma nesta amostra, podendo ser mesmo contrariado, pois das empresas criadas na década de 90 apenas 17% são exportadoras.

Numa amostra onde 42% das empresas asseguram estar integradas no mercado externo, em que 73% avançaram para a internacionalização através de um plano estabelecido de exportações parece contrariar a análise dos estudos apresentados na revisão da literatura (a exportação inicia-se normalmente através de uma venda esporádica). Vários autores afirmam que a idade das empresas influi na forma internacionalização adoptada. Neste caso concreto, não encontramos qualquer tipo de correlação entre estas variáveis. Independentemente do ano ou década do início da actividade internacional alguns mercados dominam este fenómeno: Escandinávia, Alemanha e França, não se encontrando qualquer correlação entre o ano de constituição das empresas e os mercados preferenciais.

A maioria das empresas exportadoras (55%) assume o objectivo da internacionalização desde a sua constituição, particularmente nas empresas mais recentes. As restantes empresas (45%) asseguram que não tinham tal objectivo, coincidindo com as empresas mais antigas (86%).

Quanto à primeira questão levantada “As empresas de calçado do Vale do Ave são exportadores?”, verificamos que 44% das empresas alvo do estudo já se encontram inseridas

no mercado internacional de uma forma mais ou menos intensa, apesar de 56% ainda não recorrer ao mercado externo.

Todavia, se a análise convergir para o volume de facturação, poderemos verificar que a realidade da região é uma unidade territorial integrada no contexto externo em matéria de calçado, uma vez que a totalidade das empresas exportadoras obtêm mais de 50% da sua facturação no mercado externo.

A segunda questão, “As estruturas produtivas das empresas constituem obstáculos para a sua não exportação?”, tem uma resposta positiva, uma vez que 79% das empresas apontam esta justificação para a atitude não-exportadora.

A última questão, “As empresas exportadoras estão fortemente envolvidas com os mercados externos?”, tem uma resposta categórica, uma vez que todas as empresas exportadoras já realizam mais de 50% da sua facturação no mercado externo.

As empresas exportadoras apresentaram os factores internos (específicos da empresa) como motivadores da internacionalização. Todavia, se retirarmos desta análise as empresas multinacionais, verificamos que são os factores externos à empresa que impulsionam o início da exportação (atitude reactiva).

As empresas não-exportadoras apontam as questões de ordem interna (limitações estruturais) como justificação para a não internacionalização, apoiadas em argumentos, tais como: o mercado interno é suficiente, dificuldade de criar e manter uma estrutura comercial mais complexa, incapacidade de reforço da produção, etc. Várias poderão ser as soluções avançadas para que se verifique um crescimento do número de empresas que se internacionalizem e um reforço do desempenho das empresas que já exploram esta actividade, tudo dependendo das particularidades de cada situação.

Tal como verificamos na amostra, o início das exportações para a Europa e a exploração dos mercados de proximidade (física e cultural) parece-nos ser o modo natural para o arranque da internacionalização, o que não deverá significar apenas a exportação e a internacionalização para um só país. As limitações produtivas, financeiras e de “Know-How” poderão passar por associações entre empresas com interesses comuns e pela implementação de redes de cooperação comercial, que permitam a rentabilização de sinergias e a aproximação ao mercado e ao cliente final.

A aposta na inovação, na imagem (“Made In”), no design, na marca (marca Portugal) e na rede de distribuição parecem ser as áreas a trabalhar que poderão permitir a projecção internacional do nosso sector de calçado e levar as empresas a iniciar a sua internacionalização e a reforçar a sua presença no mercado externo. Para isso, empresários, gestores, associações empresariais e sectoriais, universidades e governo deverão convergir num objectivo e numa tarefa que permita o reconhecimento internacional do sector de calçado português.

8. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.

Como se pôde verificar no estudo desenvolvido são as médias e as grandes empresas que apresentam um maior envolvimento e compromisso com a internacionalização. As micro-empresas e as pequenas empresas concentram-se no mercado interno, apresentando as limitações estruturais e financeiras para não avançar para os mercados externos. As poucas empresas que se dedicam às exportações apontam a situação do mercado doméstico como a motivação para sair para o exterior. Para todas estas empresas, aquando da sua constituição, os seus objectivos nunca passaram pela internacionalização.

66 Para as médias e as grandes empresas as exportações representam o grosso do seu volume de negócios. As razões apontadas para este comportamento deve-se à situação do mercado doméstico e às características do produto e/ou da empresa, no caso das médias empresas, e às características das empresas, no caso das grandes empresas, uma vez que pertencendo a grupos multinacionais, canalizam toda a sua produção para os mercado de origem. Aquando da sua constituição, estas empresas, já tinham como objectivo a sua internacionalização.

Conclui-se, pois, que a dimensão da empresa está associado às capacidades para a exportação e com o seu interesse com a internacionalização.

Qualquer trabalho de investigações apresenta limitações. As descobertas são sempre em função dos métodos utilizados, daí que as conclusões dos diferentes investigadores sejam aparentemente diferentes (Schaffer, 1996).

Verificamos que as descobertas da investigação são específicas aos métodos utilizados e que as conclusões extraídas dos estudos resultam das limitações dos métodos utilizados. Desde logo se destaca o tipo de amostra considerada que impede a generalização das questões (trata-se de uma amostra por conveniência aplicada a um conjunto de empresas de uma região específica). Por outro lado, a delimitação temporal limita a análise da evolução destes estímulos, ao longo do tempo.

- Bilkey, W. J. e Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *In: Journal of International Business Studies*, Vol. 9, nº 1, pp. 33-46.
- Brooks, M. R. e Rosson, P. J. (1982). A Study of export behaviour of small and medium-sized manufacturing firms in three Canadian provinces. *In: Czinkota, M e Tesar, G. (Eds), Export Management: An International Context*. New York, Praeger Publishers, pp. 39-54.
- Campbell, D. (1987). *An empirical examination of selected target firms perceptions of us department of commerce promotion programs*. Arkansas, University of Arkansas.
- Cavusgil, S. T. e Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: an empirical investigation. *In: Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, pp. 114-119.
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational characteristics associate with export activity. *In: Journal of Management Studies*, Vol. 21, nº 1, pp. 3-22.
- Churrua, A. N. e Garcia-Lomas, O. L. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Comissão Europeia (Jornal Oficial das Comunidades Europeias) (1996). Recomendação 96/280/CE.
- Costa, I. C. (1999). Internacionalização: calçado quer abrir fábricas em Cabo Verde. *In: Diário Económico*.
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European. In: Journal of marketing*, Vol. 29, nº 8, pp. 76-94.
- Croué, Charles (1994). *Marketing Internacional*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Cunningham, M. T. e Siegel, R. I. (1971). A study of successful exporting. *In: British Journal of Marketing*, Vol. 5, nº 1, pp. 2-12.
- Czinkota, M. e Ronkainen, I.A. (1993). *International Marketing*. 3ª ed.. Orlando, The Dryden Press-Harcourt Brace College Publishers .
- Czinkota, M. R. (1982). *Export Development strategies*. New York, Pareger.
- Dichtl, E., Koglmayer, H. E. e Mueller, S. (1990). The export decision of small and médium-sized firms: a review. *In: Management International Review*, Vol. 24, nº 2, pp. 52-60.
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayr, H. e Muller, S. (1984). The export decision of small and medium-sized firms: a review. *In: Management International Review*, Vol. 24, nº 2, pp. 49-60.
- Dionisio, P. (1992). Um quadro conceptual para explicar a internacionalização das empresas de comércio a retalho. *In: Revista Portuguesa de Gestão*.
- Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1992). Advances in International Marketing. *In: International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, nº 4, pp. 291-318.
- Dubois, P. e Jolibert, A. (1992). *Le marketing – Fondements et pratique*. Lassay les Châteaux, Ed. Económica.
- Hill, M. M. e Hill, Andrew (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.
- ICEP e CCRN (1998). *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006*, Porto, CCRN.
- ICEP (1998). *Calçado: Portugal e os mercados internacionais*. Lisboa.
- Jaffe, E. D. e Pasternak, H. (1994). An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting small manufactures. *In: International Marketing Review*, Vol. 11, nº 3, pp. 17-32.
- Jesus, M. e Ribeiro, J. (1991). Factores explicativos da propensão para exportar das empresas portuguesas. *In: Estudos de Economia*, Vol. 11, nº 2, Jan-Fev.
- Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977). The internationalisation process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *In: Journal of International Business Studies*, pp. 38-32.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of firm: four Swedish cases. *In: Journal of Management Studies*, pp. 305-322.

- Katsikeas, C. S. e Pierce, N. F. (1993). Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. *In: Journal of International Marketing*, Vol. 1, nº 3, pp. 3-17.
- Keegan, J. (1989). *Multinational Marketing Management*. London, Prentice-Hall.
- Keegan, J. (1995). *Global Marketing Management*. London, Prentice-Hall.
- Kinnear, T. e Taylor, J. R. (1991). *Marketing Research – an applied approach*. International Edition, McGraw-Hill.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*.
- Levitt, T. (1993). The Globalization of markets. *In: Harvard Business Review*, Vol. 61, nº 3, Maio-Junho.
- Machado, C.A. (1993). Exportação e desempenho empresarial. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research methods*. Newbury Park, California, Sage Publications.
- Poliwoda, S. J. e Thomas, M. J. (1998). *International Marketing*. Oxford, The Chartered Institute of Marketing.
- Rao, C. P. (1990). Impact of domestic recession on export marketing behaviour. *In: International Marketing Review*, Vol. 7, nº 2, pp. 54-65.
- Raposo, M.L. (1994). Análise da internacionalização das actividades das empresas: evidências empíricas do sector têxtil Português. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- Shaffer, Davis (1998). *Social and Personality Development*. Pacific Grove, CA, Brooks/Cole Publishing Company.
- Simões, V.C. (1997). Internacionalização das empresas Portuguesas. *In: Economia e Prospectiva*, Vol.1, nº 2, Jul-Set.
- Simões, V.C. e Castro, A. (1999). (Coord.). *A Internacionalização das empresas Portuguesas*. Gabinete de estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia e Semanário Económico.
- Simpson, C. L. e Kujawa, D. (1974). The export decision process: an empirical inquiry. *In: Journal of International Business Studies*, Vol.5, nº 1, pp. 107-117.
- Terpstra, V. (1985). *International Marketing*. New York, The Dryden Press.
- Tesar, G. e Tarleton, J. (1982). Comparison of Wisconsin and Virginia small and medium-sized exporters: aggressive and passive exporters. *In: Czinkota, M. e Tesar, G. (eds.), Export Management*, New York, Praeger, pp. 85-112.
- Tesar, G. (1975). *Empirical study of operations among small and medium-sized manufacturing firms*. Wisconsin, Wisconsin University.
- Viana, C. e Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Lisboa, Ed. Sílabo.
- Weaver, K. e Pak, J. (1990). Export behaviour and attitudes of small and medium-sized Korean manufacturing firms. *In: International Small Business Journal*, Vol. 8, nº 4, pp. 59-70.
- Welch, L. e Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports – a marketing failure?. *In: Journal of Management Studies*, pp. 333-344.
- Wiedersheim-Paul, F. e Olson, H. e Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: the first step in internationalisation. *In: Journal of International Business Studies*, pp. 47-58.
- Young, S. (1995). Export marketing: conceptual and empirical developments. *In: European Journal of marketing*, Vol. 29, nº 8, pp. 7-16.