

Angela Schmidt  
Professora Assistente  
do COPPEAD/UFRJ

## GERÊNCIA DE EXPORTAÇÃO NO BRASIL. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

---

### INTRODUÇÃO

---

Exportar é, sem dúvida, uma decisão atraente e crítica para uma empresa cuja atuação esteve até então limitada ao mercado doméstico.

É atraente, uma vez que permite uma ampliação dos horizontes de negócios da firma, trazendo oportunidades novas e inexploradas.

É crítica, porque não só pressupõe a alocação de recursos humanos e financeiros a uma nova atividade, como envolve maiores riscos, na medida em que a empresa não dispõe de conhecimento, "know-how" e experiência em outros mercados, que podem ser totalmente diferentes do mercado interno.

No Brasil, no correr da última década, cerca de 6.000 empresas têm se engajado em atividades de exportação, o que indica que, no balanço

entre riscos e oportunidades, a atração de novos negócios tem tido um peso cada vez maior.

De fato, após duas décadas em que as exportações brasileiras permaneceram estagnadas em torno de 1,5 bilhões de dólares, esse valor ascendeu, nos dez anos seguintes, a uma perspectiva de 12 bilhões de dólares em 1977.

Uma série de fatores concorreram para o crescimento das exportações brasileiras. Entre eles, cabe ressaltar a ênfase dada, a nível governamental, à necessidade de desenvolver e estimular as exportações, de forma a equilibrar o balanço de pagamentos e conter o endividamento externo do país. Para tal, os instrumentos da política cambial e da política de incentivos à exportação foram ativados.

Entretanto, o "boom" das exportações foi acompanhado pelo crescimento também acentuado das importações, devido à crescente necessidade de maquinaria e equipamento, os quais levaram o Brasil a apresentar mais uma vez deficits em seu balanço de pagamentos, provocando um aumento do endividamento externo.

Torna-se portanto cada vez maior a necessidade de que as empresas brasileiras desenvolvam seus atuais programas de exportação, e que novas firmas ingressem nessa atividade, abrindo-se novos mercados e diversificando nossos produtos de exportação.

Mas por que a empresa brasileira decide exportar? Quais os motivos que levam o empresário a levar seus produtos ao mercado internacional? Qual o impacto que a decisão de exportar tem sobre a empresa? Quais as estratégias que levaram as firmas exportadoras ao sucesso ou ao fracasso? E qual a experiência da empresa exportadora brasileira?

Essas e outras perguntas ainda permanecem surpreendentemente em aberto.

Mas para que cada empresa não precise limitar-se apenas à experiência que ela possa porventura ter em mercados externos, para que cada uma possa usufruir do conhecimento e da experiência que essas 6.000 empresas exportadoras adquiriram em dez anos de exportações, é fundamental que essas perguntas sejam respondidas de forma contínua e sistemática.

Esse trabalho procura dar uma contribuição inicial ao estudo da Gerência de Exportação no Brasil.

---

### QUEM É A EMPRESA EXPORTADORA BRASILEIRA?

---

Reportando-nos a dados já existentes na CACEX, verificamos que um grande número de empresas exportadoras responde por uma parcela bastante reduzida das exportações totais. Esses dados que ilustram a situação para o ano de 1974, mos-

tram que menos de 2% das firmas exportadoras respondem por mais de 2/3 do valor total de bens e serviços exportados. O restante 1/3 das exportações é feito por 98% das empresas exportadoras brasileiras. Tal fato parece indicar que a pequena e média empresa estão bastante envolvidas com a atividade de exportação.

Sabemos que 98% das empresas industriais brasileiras são pequenas e médias. Os estudos realizados até hoje, refletem o fato de que essas empresas sofrem de uma série de carências gerenciais, que seria longo enumerar detalhadamente, salientando-se porém a escassez de talento gerencial em marketing.

42

Entretanto, como frisou um autor, Rodger (1974), os problemas de marketing não desaparecem simplesmente porque uma empresa não tem pessoal ou recursos para lidar com eles, e as funções de marketing têm que ser conduzidas, implícita ou explicitamente, por alguém dentro ou fora da organização. As causas de fracasso de pequenas empresas parecem estar menos relacionadas com tamanho, disponibilidade de capital e engenharia do produto do que com deficiências básicas de gerência e planejamento, e, em especial, com planejamento do produto e de marketing deficientes.

Se esses problemas já assumem gravidade no mercado interno, tornam-se muito mais graves quando a firma se volta para os mercados de expor-

tação. No mercado interno o empresário é simultaneamente vendedor e comprador; conhece e partilha do mesmo ambiente sócio-cultural que seus consumidores. É constantemente informado, direta ou indiretamente, das variáveis político-econômicas em ação. Por mais inadequado que seja o seu sistema de coletar dados e processá-los, a informação flui espontaneamente até ele, ainda que incompleta. Nada disso ocorre quando a empresa se volta para mercados externos. Não mais partilha do conhecimento das preferências de seus consumidores. Desconhece, igualmente, os problemas que decorrem da legislação do país para onde exporta, ou pretende exportar, assim como, que tipo de propaganda e promoção é mais adequado, quais os canais de comunicação mais eficiente, quais os canais de distribuição disponíveis, qual o nível de despesas promocionais mais eficaz.

Face a tais dificuldades a pequena e média empresa brasileira, estaria possivelmente mal aparelhada para competir em mercados externos. Entretanto a evidência mostrava setores industriais brasileiros onde a empresa pequena e média apresentavam resultados excepcionais de exportação, tais como: os têxteis, calçados, manufaturados de couro, etc.

Decidimos iniciar nossa pesquisa pelo estudo em profundidade de um setor específico da indústria: o de calçados. A pesquisa envolveu

entrevistas com especialistas da indústria e levantamento de dados secundários.

### A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS E AS EXPORTAÇÕES

A indústria brasileira de calçados apresentou, desde 1969, um desempenho notável na pauta de exporta-

ções de manufaturados. A característica predominante deste setor industrial é de ser constituído por pequenas e médias empresas de capital exclusivamente nacional, encontrando-se concentrado geograficamente em duas micro-regiões produtoras: a do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e a de Franca, em São Paulo. A par disto, caracteriza-se por produzir um produto em que a mão-de-obra é o fator intensivamente empregado e as matérias primas básicas estão disponíveis in-

**TABELA 1 – Exportações Brasileiras de Calçados de Todos os Tipos  
1968/1976**

ANOS	Valor FOB US\$1.000	% Total Exportação Brasil	% Total Exportação Industrializados	Varição Percentual Sobre Ano Anterior	Índices 1968 = 100
1968	450	0,023	0,118	51%	100
1969	1.850	0,080	0,373	311%	411
1970	8.273	0,302	1,244	347%	1.838
1971	29.322	1,009	3.567	254%	6.516
1972	54.563	1,367	4,465	86%	12.125
1973	93.478	1,507	4,814	71%	20.773
1974	120.274	1,509	4,059	28%	26.727
1975	165.136	1,907	4,809	37%	36.697
1976	220.000 *			33% *	48.889

(\*) Estimativa

Fontes: CACEX (1968/1974)

IBCCA Instituto Brasileiro de Couros, Calçados e Afins  
(1975/1976)

ternamente e cuja tecnologia básica, também se encontra disponível internamente. Essas empresas foram fundadas, em sua maioria, por artesãos ou antigos empregados de firmas concorrentes, que trouxeram consigo o conhecimento do ofício a que se dedicavam. Em virtude dessa característica a maior parte das empresas é familiar.

setor calçadista brasileiro evoluíram de um valor FOB de 450.000 dólares em 1968 para uma estimativa de 200 milhões em 1976.

Isso significou, em termos percentuais, uma evolução de 0,02% para quase 2% do total de exportações brasileiras, e 5% do total de exportações de produtos industrializados.

As exportações das empresas do

Observe-se que as variações do cres-

**TABELA 2 — Produção e Exportações Brasileiras de Calçados**

(em milhões de pares) 1965/1975

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	% EXPORTAÇÃO PRODUÇÃO
1965	58,2	0,3	0,5%
1966	63,6	0,1	0,1%
1967	65,7	0,2	0,3%
1968	68,6	0,3	0,4%
1969	73,1	0,2	0,3%
1970	81,8	2,2	0,3%
1971	83,6	9,0	10,8%
1972	92,8	15,6	16,8%
1973	125,0	21,6	17,3%
1974	134,4	27,7	20,6%
1975	154,5	34,6	22,4%
1976 *	163,0 *	46,0 *	28,2%

(\*) Estimativas do ICBBA

FONTES: Produção: 1965/66/67 IBGE  
 1967 a 1970 ACI-NH  
 1971 a 1976 IBCCA  
 Exportação: 1965 a 1974 CACEX  
 1975 a 1976 IBCCA

cimento anual têm sido decrescentes ano a ano, e que pode ser interpretado da seguinte forma: no período 1969/1971, que pode ser considerado o período de "decolagem" das exportações de calçados, ocorreu o ingresso, no mercado externo, de grande número de firmas, interessadas nessa nova oportunidade de negócios, assim como as firmas que já vinham exportando anteriormente, embora em escala reduzida, ampliaram suas operações de exportação. A partir de 1971, tanto o número de novas firmas, quanto o aumento na escala de exportação de outras, vieram ocorrendo em índices cada vez mais baixos, em virtude de, por um lado, um uso cada vez maior da capacidade ociosa disponível, e por outro, um número cada vez menor de novas

firmas interessadas e em condições de produzir para exportar.

Grande parte desse crescimento deveu-se à categoria calçados de couro, que constituía 52% das exportações de calçados de todos os tipos em 1968, crescendo para 93% em 1975.

Comparando as exportações de calçados com a produção total vemos que o crescimento significativo ocorrido na produção deveu-se principalmente às exportações, chegando, em 1976, a mais de 25% da produção.

No que se refere a países de destino, as exportações de calçados estão concentradas no mercado americano.

A participação dos calçados brasilei-

45

**TABELA 3 – Exportações Brasileiras de Calçados Países de Destino**

(US\$ 1.000 FOB)

Países de Destino	1971		1972		1973	
	Valor	% do Total	Valor	% do Total	Valor	% do Total
EUA	26.626	90,8	46.949	86,0	77.820	89,7
Reino Unido	320	1,1	1.447	2,6	4.408	4,7
Canadá	1.572	5,4	2.842	5,2	3.255	3,4
Outros	804	2,7	3.325	6,2	7.995	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>29.322</b>	<b>100,0</b>	<b>54.563</b>	<b>100,0</b>	<b>93.478</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Cacex

ros no mercado americano também apresentou um crescimento acelerado. Considerando apenas a categoria calçados de couro femininos,

o Brasil evoluiu de uma participação de 1,6% em 1970, para 9,2% em 1972, no mercado de calçados importados.

**TABELA 4 – Participação dos Países Exportadores de Calçados de Couro nas Importações do Mercado Americano**

(Em 1.000 pares)

**Categoria: Calçados Femininos**

País de Origem	1970		1971		1972	
	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total
Itália	61.081	73,8	55.959	63,4	56.412	56,0
Espanha	12.466	15,1	17.813	20,2	23.328	23,6
Índia	2.086	2,5	2.274	2,6	2.740	2,8
México	1.375	1,7	1.247	1,4	1.054	1,1
Brasil	1.307	1,6	6.065	6,9	9.138	9,2
França	659	0,8	627	0,7	503	0,5
Japão	476	0,6				
Bélgica	324	0,4				
Grécia			672	0,8	1.158	1,2
R.Unido			411	0,5		
Argentina					320	0,3
Portugal					208	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>82.777</b>	<b>100,0</b>	<b>88.331</b>	<b>100,0</b>	<b>99.063</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Fairchild Publications Market Department (baseado no U.S.Bureau of the Census Data)

Na categoria de calçados masculinos, o aumento também foi significativo: de 3,2% em 1970, para 6,1% em 1972.

**TABELA 5 – Participação dos Países Exportadores de Calçados de Couro nas Importações do Mercado Americano**

(Em 1.000 pares)

**Categoria: Calçados Masculinos**

País de Origem	1970		1971		1972	
	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total
Itália	13.324	39,8	13.512	35,1	12.954	31,3
Espanha	7.218	21,6	10.201	26,5	11.481	27,8
França	2.212	6,6	1.982	5,1	2.082	5,0
R.Unido	2.032	6,1	1.604	4,2	1.146	2,8
Al.Ocid.	1.426	4,3	1.765	4,6	1.979	4,8
Tchecosl.	1.241	3,7	1.194	3,1		
Brasil	1.063	3,2	1.641	4,3	2.514	6,1
Japão	835	2,5	1.529	4,0		
Índia	826	2,5	715	1,9		
México	820	2,5	932	2,4	736	1,8
Canadá	451	1,3	387	1,0		
Suíça	379	1,1	369	1,0		
Rumania			423	1,1		
Grécia					364	0,9
Portugal					146	0,4
Argentina					99	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>33.463</b>	<b>100,0</b>	<b>38.526</b>	<b>100,0</b>	<b>41.273</b>	<b>100,0</b>

47

Fonte: Fairchild Publications Market Department (baseado no U.S. Bureau of the Census Data)

---

## **POR QUE A INDÚSTRIA DE CALÇADOS APRESENTOU ESSE ACELERADO CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES?**

### **QUAIS OS MOTIVOS DESSE SUCESSO?**

---

À primeira vista, a resposta parece repousar em três fatores principais:

- Crise de 1968/69 no mercado interno
- Estímulos do governo brasileiro à exportação de manufaturados
- Oportunidades surgidas no mercado internacional

48

Examinemos porém, especificamente cada um desses fatores:

---

### **CRISE DE 1968/69 NO MERCADO INTERNO**

---

O mercado doméstico de calçados vem sofrendo sucessivas crises por ser um mercado bastante sensível a medidas anti-inflacionárias, em particular, restrições de crédito. A crise de 1968/1969 assumiu um caráter bastante sério para o setor, ocorrendo uma diminuição de vendas a nível de varejo e consumo final. Alguns aspectos desta crise foram:

atrasos e falta de pagamento, devoluções de mercadorias e modificações na distribuição do produto. Algumas indústrias, que não dispunham de infra-estrutura capaz de suportar a crise e sobreviver à mesma, tiveram que encerrar suas atividades.

---

### **ESTÍMULOS DO GOVERNO BRASILEIRO À EXPORTAÇÃO DE MANUFATURADOS**

---

A grande inovação da política de exportação após 1967 foi o estabelecimento do sistema de incentivos à exportação. Com o objetivo de criar estímulos ao empresariado nacional, a política de exportação se baseou na adoção de incentivos fiscais e creditícios, cujos pressupostos eram o estabelecimento de condições básicas de competição no mercado internacional, através do preço, e tornar a exportação uma atividade suficientemente lucrativa.

Observamos o efeito dos incentivos governamentais sobre os preços dos calçados brasileiros no exterior.

Esse quadro mostra uma comparação entre os preços do produto brasileiro e do produto italiano na Alemanha Ocidental. Observa-se que o custo do frete é consideravelmente mais elevado para o calçado proveniente do Brasil do que o da Itália. Além dessa desvantagem, a

**TABELA 6 – Quadro Comparativo de Formação de Preços de Calçados Importados pela Alemanha Ocidental do Brasil e Itália**

	ARTIGO POPULAR		Diferença	ARTIGO MÉDIO		Diferença	ARTIGO DE ALTA QUALIDADE		Diferença
	Brasil	Itália		Brasil	Itália		Brasil	Itália	
Preço FOB	2,20	3,00	+ 36%	4,80	6,00	+ 25%	8,00	10,00	+ 25%
Frete	0,70	0,10		0,70	0,10		0,70	0,10	
Preço CIF	2,90	3,10		5,50	6,10		8,70	10,10	
Tarifa Alfandegária 8%	0,23	nihil		0,44	nihil		0,70	nihil	
Soma	3,13	3,10		5,94	6,10		9,40	10,10	
Imposto Interno 12%	0,37	0,37		0,71	0,73		1,13	1,21	
Soma	3,50	3,47		6,65	6,83		10,53	11,31	
Margem de 10% do Importador	0,35	0,35		0,66	0,68		1,05	1,13	
Soma	3,85	3,82		7,31	7,51		11,58	12,44	
Margem de 80% do Varejista	3,08	3,06		5,85	6,01		9,26	9,95	
Preço ao Consumidor	6,93	6,88	-0,7%	13,16	13,52	+ 2,7%	20,84	22,39	+ 7,4%

Fonte: Pesquisa do Mercado Internacional de Calçados e Artefatos de Couro Enio E. Klein Miniplan/AEB 1973

tarifa alfandegária incide sobre o calçado brasileiro mas não sobre o italiano, em função da isenção de tarifas existente entre países membros do Mercado Comum Europeu. Apesar disso, o calçado brasileiro é mais barato do que o italiano, a não ser para o artigo mais popular.

Considerando agora o mercado americano, para o qual o produto italiano não é favorecido por menores distâncias (ou seja, custo inferior de frete, nem por isenção tarifária, pode-se imaginar a vantagem obtida pelo calçado brasileiro.

A política de incentivos fiscais teve, porém outros efeitos.

50 Em 1972, começaram a surgir ameaças ao desenvolvimento das exportações brasileiras de calçados em virtude desses mesmos estímulos fiscais oferecidos pelo governo brasileiro. Os Estados Unidos começaram a estudar um sistema de fixação de cotas para seus fornecedores. A Grã-Bretanha, outro grande mercado, anunciou a intenção de impor sobretaxas para proteger o fabricante nacional, cujo produto não podia competir, em preço, com o calçado brasileiro.

Em setembro de 1974 o Congresso Americano decidiu impor uma alíquota adicional sobre o calçado brasileiro, atendendo à solitação dos fabricantes americanos, em processo proposto pela National Footwear Association, que pleiteava a aplica-

ção de taxas compensatórias às importações de calçados. A acusação era de que os baixos preços dos calçados brasileiros só eram possíveis devido aos subsídios concedidos pelo governo brasileiro aos exportadores.

Em 1976, após a visita do Secretário do Tesouro americano, ficou decidido que o governo brasileiro aboliria os créditos fiscais de ICM para os calçados, sendo esta decisão efetivada a partir de 1º de janeiro de 1977.

Ainda hoje, os fabricantes de calçados enfrentam a possível ameaça de um sistema de quotas no mercado americano.

---

### OPORTUNIDADES SURGIDAS NO MERCADO INTERNACIONAL

---

Em 1969, uma série de greves ocorridas no setor de calçados da Itália, principal exportador mundial de calçados de couro, afetaram a disponibilidade do produto para o mercado internacional. A Espanha, outro grande exportador mundial, também não foi capaz de atender a essas necessidades. Tais fatos refletem uma tendência histórica mais profunda do que se poderia imaginar, qual seja, a tendência do deslocamento da produção de calçados

para os países que dispunham de reservas de mão-de-obra barata.

O mercado norte-americano, principal importador mundial de calçados, era o maior responsável pelo crescimento da demanda mundial.

Em decorrência da incapacidade de atender à demanda por parte dos fornecedores tradicionais — Itália e Espanha — os importadores americanos começaram a buscar novas fontes de abastecimento, concentrando suas atenções no Brasil, que dispunha de condições favoráveis ao atendimento das necessidades do mercado americano. Também as “trading companies” japonesas procuraram no Brasil o fornecedor de que o mercado americano necessitava.

---

### QUAIS AS FUNÇÕES EXERCIDAS POR ESSES INTERMEDIÁRIOS?

---

Esses intermediários exercem uma série de funções junto ao fabricante brasileiro:

- **Orientação do fabricante quanto ao produto**

O importador orienta o fabricante quanto ao “design” os materiais, as cores, as formas, os modelos e acessórios. Determina o que vai ser e o

que não vai ser produzido na temporada de moda. Ele traz para o fabricante o modelo e negocia com ele as alterações que podem ser introduzidas no produto.

- **Determinação de preços**

O importador americano determina o preço que estará disposto a pagar pelo produto. Este preço é determinado a partir do que ele define como sendo o preço final de venda ao consumidor. Daí ele vai retirando a margem do lojista, a sua própria margem (que é de 30 a 40%) obtendo finalmente o preço que ele está disposto a pagar ao fabricante.

- **Vendas**

O importador possui equipe de vendedores qualificados, no mercado americano. É ele quem decide a quem e por quanto o calçado brasileiro será vendido.

- **Controle de Produção e Controle de Qualidade**

O importador (americano) viaja constantemente ao Brasil, onde mantém agentes de compra junto aos principais centros fornecedores. Os agentes de compra informam o andamento da produção e controlam a qualidade. O produto só é exposto depois que o agente de compra lhe passa um atestado de qualidade.

- **Transporte**

O importador procura o meio de transporte mais vantajoso. Acompanha os embarques e verifica eventuais atrasos. Recebe e desembaraça a mercadoria.

- **Promoção**

O importador visita os centros de moda da Europa. Visita as feiras gerais e especializadas. Participa de várias feiras e "shows" promovendo o produto importado.

- **Estocagem do produto em armazéns**

O importador estoca o produto em armazéns próprios ou alugados. Essa função é necessária, pois as compras são realizadas com bastante antecedência, e o lojista não tem condições de estocar os calçados de toda uma temporada.

52

---

## SUMÁRIO E CONCLUSÕES

---

A análise sucinta que fizemos do caso das exportações brasileiras de calçados nos permite resumir alguns aspectos relevantes:

- As exportações brasileiras de calçados apresentam um crescimento notável a partir de 1968/69.

- As empresas do setor calçadista brasileiro foram simultaneamente

**empurradas** para o mercado internacional pela falta de oportunidade no mercado interno e **puxadas** para ele, em virtude das condições **excepcionalmente** favoráveis vigentes no mercado internacional, o que veio posteriormente a provocar reações nos principais mercados compradores, através de acusações de "dumping". É questionável, portanto, se a estratégia de preços adotada seria realmente a melhor, dadas as condições vigentes no mercado.

- Embora dispondo do produto certo, no momento certo, a preços competitivos, e de um mercado aberto para suas exportações, possivelmente jamais se teria atingido os elevados índices de crescimento das exportações de calçados se o marketing desse produto não tivesse sido assumido pelos intermediários estrangeiros.

As funções exercidas pelos intermediários estrangeiros tornaram a exportação de calçados uma simples atividade de produção para o mercado doméstico.

Ao tomar a si a função de marketing de exportação, o intermediário assumiu a posição de "channel captain" ou seja, o elemento, nos canais de exportação, que lidera a operação. Isso nos leva a algumas conclusões:

1. A primeira conclusão é a alta posição de risco em que as empresas

da indústria de calçados se encontram:

**A concentração em um único mercado** — os E.U.A. — faz com que os efeitos de quaisquer medidas legais de retaliação por parte dos fabricantes americanos assumam proporções assustadoras.

**A prática de preços, excessivamente baixos (graças aos incentivos)** gera não só problemas no mercado americano mas cria posições defensivas para nossa entrada em outros mercados.

**A concentração em uma única linha de produtos** gera, do lado da empresa, uma dependência muito maior nas incertezas do meio ambiente internacional.

**A delegação, ao intermediário, da função de marketing**, enfim, evidencia a profunda dependência dos fabricantes brasileiros para o marketing de seus produtos no exterior.

Assim, se definirmos exportação, não no sentido geral que lhe atribuí a teoria econômica (simples fluxo de bens e serviços para fora do país), mas sob o ponto de vista gerencial, como a **análise, planejamento e controle de programas destinados a atingir uma clientela** — alvo em mercados externos, podemos dizer que as empresas do setor calçadista brasileiro não estão exportando, mas simplesmente vendendo seus produtos para mercados através do sistema de marketing doméstico.

2. A segunda conclusão é que a atuação do governo nacional, através dos atuais incentivos à exportação, não só tem sido insuficiente para evitar a dependência em relação ao intermediário, como tem contribuído para a posição de risco em que essas empresas se encontram.

Os pressupostos básicos da política de incentivos eram tornar o produto brasileiro mais competitivo no mercado internacional, e aumentar a receita do exportador.

Vimos como os preços dos produtos brasileiros no exterior têm se mostrado excessivamente competitivos, gerando acusações de “dumping”

53

Mas quanto a aumentar a receita do exportador? Os resultados iniciais alcançados nesta pesquisa não nos permitem chegar a uma conclusão a esse respeito. Encontramos, porém, algumas indicações de que isso aparentemente não ocorreu. Ao entrevistarmos elementos da indústria calçadista, ouvimos a declaração de que a indústria não mais conseguiria obter lucro no mercado internacional se os créditos fiscais de ICM fossem retirados. E isso porque o intermediário manterá sua margem, mesmo que o fabricante tenha que operar em prejuízo. Há aí uma nítida sugestão de que os incentivos estariam aumentando, não a receita do exportador, mas a receita do intermediário.

3. A terceira conclusão é óbvia. A história de sucesso das exportações de calçados já não reflete tão nitidamente um sucesso.

A alternativa de manter a situação atual envolve um risco crescente. Essas empresas estão, hoje, em uma posição em que não podem mais prescindir do mercado externo. Muitas investiram pesadamente em maquinaria e equipamentos, e ainda não obtiveram retorno sobre seus investimentos. E a capacidade instalada na indústria é hoje bastante superior à capacidade de absorção do mercado interno.

A grande alternativa aberta para essas empresas é, sem dúvida, a aceitação de sua responsabilidade no marketing, de seus produtos no exterior; é a adoção do conceito de

marketing integrado; é aumentar seu poder de barganha com relação ao intermediário, diversificando mercados e produtos de exportação.

O sucesso das exportações brasileiras, no futuro, estará intimamente ligado à habilidade das empresas em se estruturarem para a exportação, adotando estratégias de marketing bem planejadas, estudando o meio ambiente internacional, desenvolvendo sua capacidade gerencial. Com o refortalecimento de barreiras protecionistas nos principais mercados externos e a crescente pressão internacional contra os subsídios às exportações, a competitividade da empresa brasileira deverá ser fundamental, com intensidade cada vez maior, em uma gerência de exportação eficaz.

---

## BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, Fundação de Economia e Estatística, *V Censo do Calçado, RS, 1975* – Novo Hamburgo, 1976.

**FAJNZYLBER, FERNANDO** – *Sistema Industrial e Exportação de Manufaturados*, Min. do Planejamento e Coordenação Geral, IPEA/INPES, Relatório de Pesquisa nº 7, 1971.

**FAYERWEATHER, JOHN**, *International Marketing*, New Jersey, Prentice-Hall, 1970.

**HORTA, MARIA HELENA TAUNAY TACQUES**, *Incentivos Fiscais à Exportação*, *Revista do BNDE*, vol. VIII, nº 1/2, Jan/dez. 1971.

International Marketing Institute, *Export Marketing for Smaller Firms*, 3rd ed., Washington, August 1971.

International Trade Centre, UNCTAD/GATT *Conferencias sobre Promoción de Las Exportaciones*, 1971.

International Trade Center, UNCTAD/GATT Getting Started in Export Trade, Geneva, 1967.

International Trade Center, Getting Started in Export Trade, Geneva, 1970.

**KEEGAN, WARREN J.**, Multinational Marketing Management — Prentice Hall, 1976.

**KLEIN, ENIO E.**, Pesquisa do Mercado Internacional de Calçados e Artefatos de Couro Miniplan/AEB, 1973.

**RODGER, LESLIE W.**, Marketing in a Competitive Economy — 4th ed., London, Associated Business Programmes, 1974.

**VON DOELLINGER, CARLOS e outros**, Transformação das Estruturas das Exportações Brasileiras: 1964/70 — Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1973.

**VON DOELLINGER, CARLOS et alii**, A Política Brasileira do Comércio Exterior e seus Efeitos: 1967/73 — Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974.

---

### ABSTRACT

This article covers some of the implication regarding Brazilian export incentives to small and medium size shoe industry. The findings suggest that these companies are not really exporting but selling abroad using domestic marketing system. Conse-

quently activities such as planning, implementation and control are being exercised by importers in their own countries. The policy of export incentives based fundamentally on price reduction contributed to lead these companies to a relative vulnerability position on the international market.