

## **Introdução.**

A competição econômica internacional se intensificou, nos últimos vinte anos, em quase todo o globo terrestre. Na década de 1980, a concorrência internacional era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados, em geral eram mais protegidos, mesmo quando havia concorrência a rivalidade era menor.

Com a globalização grandes blocos se formaram em todo o globo terrestre e vários países se ingressaram na economia mundial, multiplicando riquezas, aumentando os níveis de produtividade, tecnologia e qualidade nos países que souberam aproveitar as oportunidades do mercado globalizado. A globalização é um processo irreversível, no caso do Brasil, a abertura do mercado foi fundamental para a modernização da economia, porém, a necessidade de modernizar e aumentar a competitividade das empresas produziu um efeito negativo para o País, que foi o desemprego, ou seja, as empresas tiveram que produzir mais com menos funcionários (Cardoso, 1996: *on-line*).

Segundo Vazques (2007), a concorrência local e internacional, consequência da globalização mundial dos mercados, obriga as empresas a esmerarem-se na qualidade de seus produtos. O mesmo autor afirma ainda que essa procura insistente da qualidade possa ter levado as empresas brasileiras a preparar-se para vender no mercado internacional.

De acordo com Minervine (2008), não tem pior momento para começar a exportar do que quando a empresa sente as consequências negativas do mercado interno, a exportação é uma atividade de longo prazo, que exige planejamento dos recursos, programação da produção, embalagem, administração, tudo conforme as exigências do mercado internacional.

Diante dessas tendências, este estudo delineou um plano de trabalho para direcionar o desenvolvimento da pesquisa de mestrado, que se propôs estudar sobre o produto calçado pelo fato do Brasil ser um grande produtor; o papel do Porto de Santos e sua influência na competitividade internacional; e finalmente conhecer e estudar outro mercado como fonte alternativa de vendas, nesse caso foi escolhido e pesquisado sobre o mercado Japonês, por ser pouco explorado pelos exportadores calçadistas do Brasil.

Para Castro (2007), a participação no competitivo mercado internacional exige que as empresas brasileiras estejam conscientes dos mandamentos a serem observados nas diversas etapas que integram a atividade exportadora.

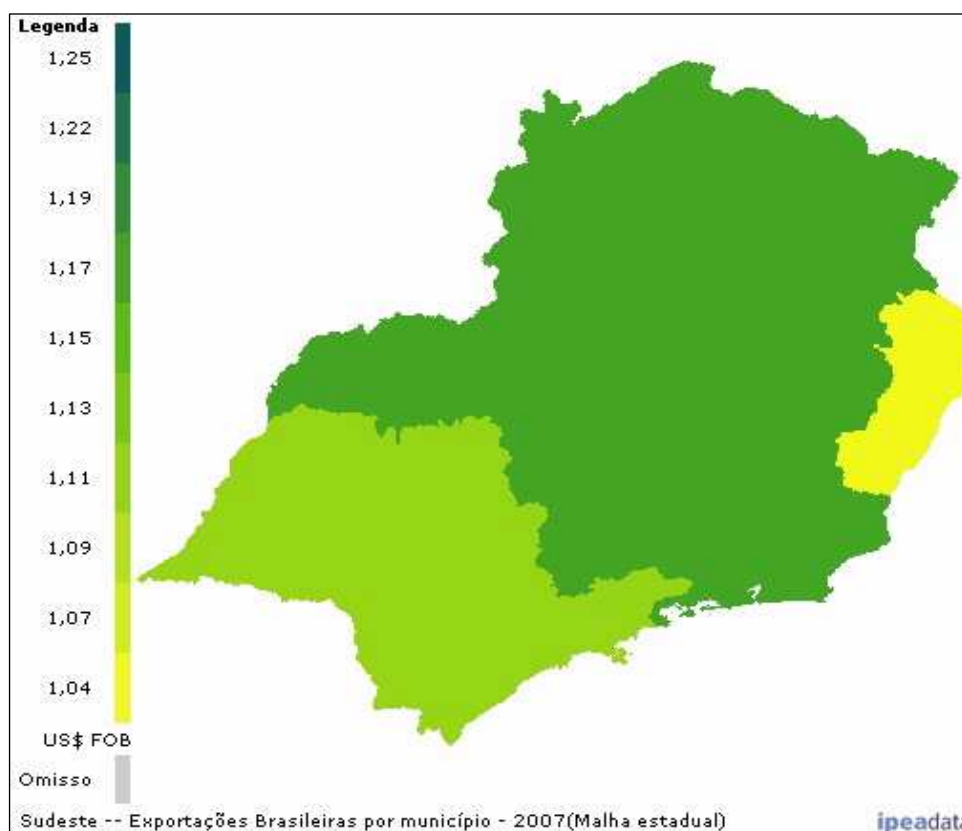
No Brasil, a maioria das empresas de calçados busca atingir níveis de produtividade e competitividade cada vez mais elevados, com o intuito de exportarem seus produtos com maior valor agregado que nos anos anteriores.

Segundo Demaria (2004), na busca por essa maior competitividade um meio de agregar valor é através dos serviços. A importância crescente dos serviços como base para diferenciação dos produtos se deve à convergência tecnológica por parte das empresas; a tecnologia deixa de ser um fator competitivo, pois todas as empresas têm o mesmo acesso a ela. Se dermos maior importância ao serviço como fator de diferenciação do produto, teremos agregado maior valor a esse serviço.

Neste contexto, o Porto de Santos desempenha papel importante na competitividade internacional. Portanto, o desafio a ser superado pelo empresariado calçadista é conquistar a vantagem competitiva e o reconhecimento do mercado externo.

Diante destas tendências, este estudo delineou um plano para auxiliar e direcionar o desenvolvimento da pesquisa de mestrado, que se propõe:

1. Pesquisar os maiores *clusters* calçadista do Estado de São Paulo que estão localizados nas cidades de Santa Cruz do Rio Pardo, Jaú, Birigui e Franca e que atuam no mercado internacional. A pesquisa recaiu sobre o Estado de São Paulo porque este está localizado na parte sudeste do Brasil, possui o maior valor exportado segundo estatística do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). Além disso, o estado tem uma proximidade com o a cidade de Santos onde está instalado o maior porto da América Latina “O Porto de Santos” (Figura 1 e Tabela 1).
2. Estudar a evolução do maior do porto da América Latina líder na movimentação de contêineres, que fica localizado na maior cidade do litoral do Estado de São Paulo. E sua importância na competitividade internacional; e
3. Coletar informações dados sobre o mercado Japonês, com o objetivo de demonstrar aos pequenos e médios exportadores de calçados do Estado de São Paulo, que o Japão é um mercado importante no cenário mundial e que poderia ser mais explorado.

**Figura 1 Exportações Brasileiras por município- Periodicidade: Anual**

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior (MDIC/Secex) Unidade: US\$ FOB(mil)

**Tabela 1. Exportação por Estado do Brasil.**

| ESTADOS           | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ES-Espírito Santo | 3.851.586.440  | 4.630.779.262  | 5.781.355.137  | 6.899.180.672  | 7.158.950.916  |
| MG-Minas Gerais   | 6.495.410.393  | 8.723.646.261  | 12.725.090.084 | 14.912.262.837 | 17.605.455.548 |
| RJ-Rio de Janeiro | 5.052.382.794  | 7.702.522.396  | 9.004.788.919  | 11.830.228.394 | 14.744.420.407 |
| SP-São Paulo      | 26.937.068.965 | 34.427.109.694 | 41.398.224.595 | 50.328.450.163 | 56.211.490.765 |

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior

As indústrias de calçados do Brasil possuem uma larga e bem sucedida experiência em exportações de calçados, com atuação iniciada em fins da década de 60. De lá para cá, o setor expandiu suas atividades mediante a incorporação extensiva de mão-de-obra e recursos produtivos, é auto-suficiente em tecnologia para a fabricação do produto e com reconhecimento mundial vem contribuindo positivamente para o saldo comercial do País (Governo Federal, 2008: *on-line*).

Inúmeros indicadores assinalam que o crescimento das exportações brasileiras de calçados tem gerado impactos positivos, ao mesmo tempo que demonstram, representadas pelas condições precárias das rodovias, falta de capacidade das ferrovias e pelo excesso de burocracia dos portos.

Atualmente, o Brasil abriga mais de seis mil indústrias de calçados, localizadas em diversos Estados, sendo que os maiores *clusters* ficam no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará. Estas empresas somam uma produção anual de 650 milhões de pares, sendo que 30% deste volume são exportados para mais de 100 países (Governo Federal 2008: *on-line*).

O Estado de São Paulo abriga quatro grandes *clusters* de calçados: Santa Cruz do Rio Pardo, Jaú, Birigui e Franca todos com características distintas, isso resulta na especialização e diversificação da produção. O Brasil não concentra seus *clusters* produtivos em uma única região ou estado. Existem mais de seis mil fábricas espalhadas em todo o País que tem capacidade para atender pequenas e grandes encomendas. De acordo com fontes do Governo Federal o País apresenta auto-suficiência em todos os processos da produção de calçados. Este processo só se realizou porque o Brasil desenvolveu:

1. Um dos maiores *clusters* calçadista do mundo;
2. Rebanhos bovinos e curtumes para sua produção;
3. Indústrias responsáveis pela fabricação de qualquer componente utilizado na produção de calçados;
4. Instituições de ensino para formação de recursos humanos; e
5. Centros de pesquisas para desenvolvimento de novos projetos e tecnologias. (Governo Federal, 2008: *on-line*).

Segundo Porter (1998: 211), *clusters* (aglomerados) “são concentrações geográficas de companhias e instituições num setor específico. Os *clusters* englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de matéria-prima, componentes, maquinários, serviços e instituições voltadas para o setor. Podem se estender verticalmente e horizontalmente na cadeia produtiva.”

Outra definição identificada pela pesquisa é a de Tristão (2000: 1-16): *Clusters* são aglomerados concentrados em um setor específico de indústrias, sendo que os exemplos encontrados mais frequentemente são no setor de manufaturados, podendo ser mais atrasados ou adiantados. O certo é que possibilita o aprofundamento de especialização do setor que pode levar a vantagem competitiva, permitindo atravessar momentos desfavoráveis na economia nacional e internacional.

Os *clusters* de calçados normalmente disputam o mesmo mercado interno e externo o que se evidencia é a cooperação entre si que trazem benefícios mútuos, ou seja, cada *cluster* se especializa em fabricar um determinado modelo ou linha de produção estimulando a formação de novas indústrias e fortalecendo a produtividade da região.

A importância de um *cluster* está em viabilizar ações que permitam enfrentar e criar alternativas para as empresas face à concorrência desenfreada que a globalização de mercado impôs aos diversos setores da economia. Os *clusters* desempenham um papel importante na competição e trazem implicações relevantes para as empresas, governos, e outras instituições da economia. É um termo recente na literatura que surgiu para denominar alguns setores bem sucedidos da economia mundial, que alcançaram um dinamismo competitivo e tecnológico através da concentração geográfica de indústrias pertencentes à mesma cadeia produtiva e da participação em ações conjuntas de interesses comuns, Tristão (2000).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver uma proposta para estimular empresas a conhecerem, com maior profundidade, a importância do Porto de Santos na competitividade internacional. É, também, objetivo deste trabalho oferecer informações sobre o Japão de tal forma, que as empresas possam atingir com sucesso os objetivos relacionados com o mercado externo.

Considerando os argumentos expostos, fica explicitada a importância do trabalho em termos da contribuição para o estudo da prática administrativa, na medida em que constituirá uma

investigação de caráter empírico, na qual a utilização das informações pode ser de grande importância para as empresas.

Os dados obtidos durante o estudo fornecerão diversas informações, que poderá ser utilizado para futuras pesquisas na área do setor abrangido, visto que a importância do Porto de Santos na competitividade internacional é ainda um tema um pouco explorado na literatura brasileira, além de oferecer aos estudiosos dessa linha de pesquisa, subsídios interessantes para análises futuras.

A importância pode ser adicionalmente explicada pelos resultados que poderá proporcionar à organização, objeto de estudo, na identificação dos fatores que interferem na competitividade internacional da empresa.

Portanto, o estudo foi dividido em quatro partes. A primeira demonstra a evolução e histórico do Porto de Santos. Na segunda parte, as indústrias de calçados (*clusters*). A terceira parte o Mercado Japonês e na quarta parte a contribuição do estudo.

## 1 – O Porto de Santos.

### 1.1 – Histórico e Evolução.

No período de 1532 - 1869, o Porto de Santos, o qual chamava Porto de São Vicente, situava-se na Ponta da Praia. De acordo com a Cia de Docas, no século XVIII as atividades portuárias se concentravam em dois ancoradouros principais: o Porto do Consulado (Figura 2), em frente à Rua do Consulado (atual Frei Gaspar), e o Porto do Bispo (Figura 3), na altura do atual Largo Marquês de Monte Alegre, no Valongo.

**Figura 2. A Rampa e o Porto do Consulado - Século XVIII - (Tela de Benedito Calixto).**



Fonte: CODESP

**Figura 3. O Porto do Bispo no Valongo - (Tela de Benedito Calixto).**



Fonte: CODESP

“No período de 1870 a 1888, o ‘Caminho de Ferro’ já operava havia três anos e os navios já eram movidos a vapor. No entanto, o Porto de Santos funcionava de forma precária, como funcionou durante três séculos”.<sup>1</sup>

O caminho de ferro foi construído para estimular o comércio e o desenvolvimento da cidade de São Paulo, com a ligação da linha ferroviária a produção de café poderia ser exportada com maior eficiência.

“Construída pelos ingleses para atender interesses capitalistas do sistema agrário-exportador [...], a implantação da Estrada de Ferro São Paulo *Railway*, na segunda metade do século XIX, revolucionou o sistema de transporte com a ligação do litoral ao interior paulista, colocando São Paulo no centro da economia do País.” (Caram, 2004: 22).

O Viaduto da Grotta Funda (Figura 4) da São Paulo *Railway*, no trecho da Serra do Mar, tinha 205 metros de comprimento e até 48 metros de altura. Um projeto arquitetônico muito arrojado para época.

**Figura 4. O Viaduto da Grotta Funda da São Paulo Railway - (Imagem de M. Serrat)**



**Fonte: CODESP**

Enquanto o porto não se modernizava, mais trapiches eram construídos. Era comum a construção de trapiches nos fundos dos estabelecimentos comerciais, como o Trapiche Brasil (Figura 5).

---

<sup>1</sup> PORTOGENTE, Portopédia. O Passado do Porto de Santos.



**Figura 5. Trapiche Brasil - (Foto Setur).**



**Fonte: CODESP**

A Banca do Peixe (Figura 6), que ficava na altura da atual Frei Gaspar, e o mercado de canoas por volta de 1885. A figura apresenta características da época com várias canoas de pescadores atracadas em frente ao mercado de peixe.

**Figura 6. A Banca do Peixe - (Tela de Benedito Calixto)**



**Fonte: CODESP**

De acordo com a CODESP (2008), de 1885 a 1930 a construção do cais (Figura 7) era um verdadeiro desafio. O terreno onde se faria a fundação para a murada era de lodo puro em grande profundidade, as condições sanitárias da cidade eram péssimas e, por ser a primeira obra do gênero em todo o País, faltava pessoal técnico, operários especializados, e seria preciso importar equipamentos.

**Figura 7. A construção do primeiro trecho de cais, em 1891 - (Foto Setur).**



**Fonte: CODESP**

Quando a ampliação do cais chega à região, a Companhia das Docas constrói a Bacia do Mercado (Figura 8) para a instalação do comércio de café.

**Figura 8. O Porto na área do Paquetá em 1892, com canoas atracadas em frente ao Mercado das Casinhas (Imagem de M. Serrat).**



**Fonte: CODESP**

Por volta de 1900 o porto é organizado em função do aumento das exportações e desenvolvimento para o Estado de São Paulo.

**Figura 9. O Porto Organizado - 1900 - (Imagem de Poliantéia Santista).**



Fonte: CODESP

Com o porto organizado em 1900 e o aumento de embarcações de café surge a necessidade da instalação da Companhia Docas em 1910.

**Figura 10. A primeira sede da Companhia das Docas em pleno cais, cerca de 1910. À sua frente, a barça da Cia Santense, que fazia a ligação entre Santos e Bertioga - (Imagem de Poliantéia).**



Fonte: CODESP

**Figura 11. O Cais no trecho Valongo-Paquetá, por volta de 1915 - (Foto da Setur).**



Fonte: CODESP

A Companhia das Docas de Santos inicia a expansão no começo do XX, sendo que na última década do mesmo século, o Porto passa a ser administrado pela CODESP – Companhia de Docas do Estado de São Paulo (Figura 12).

**Figura 12. A Ilha Barnabé, em foto da década de 90 – Terminal isolado para graneis líquidos perigosos, como combustíveis e produtos químicos (Foto da CODESP).**



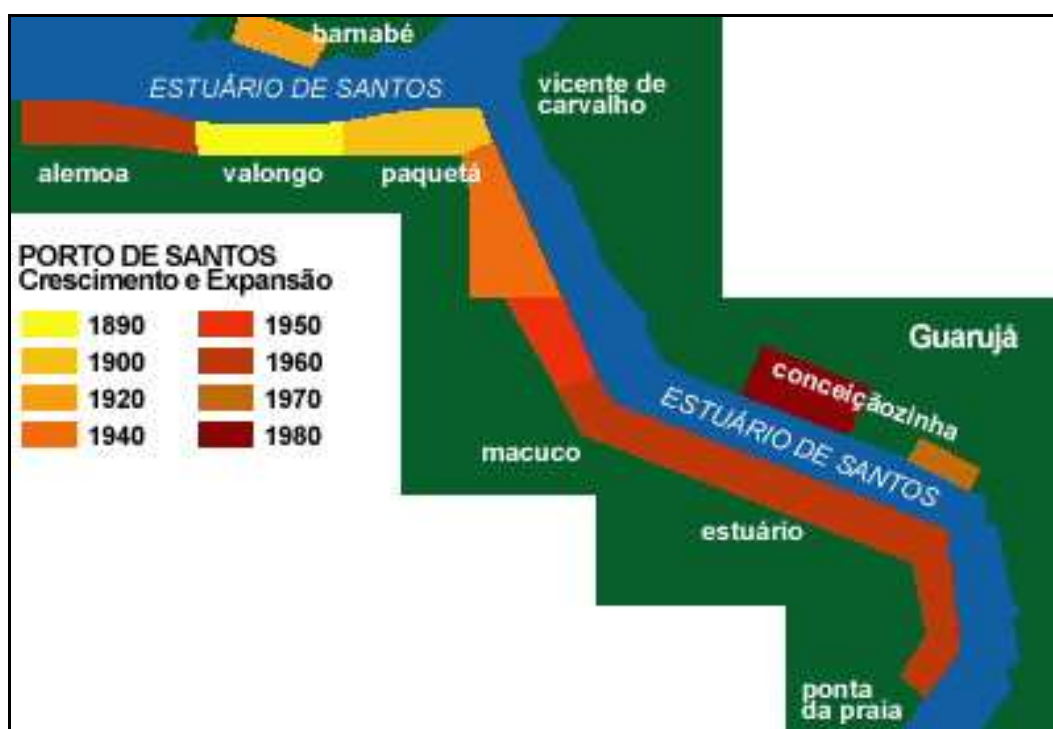
Fonte: Foto da CODESP



Segundo a administração portuária, o controle do porto passa à CODESP (Companhia de Docas do Estado de São Paulo), sociedade de economia mista com o controle acionário da União, e ocorrem naturais mudanças na administração, como a criação do Conselho Especial de Usuários e do Conselho de Administração do Porto.

De acordo com a CODESP, em 1981 é inaugurado o TECON-I, o maior terminal de contêineres do País, na margem esquerda do porto (Guarujá), cuja construção se iniciara em 1977 pela Portobrás.

**Figura 13. Mapa do TECON terminal de contêineres.**



Fonte: CODESP

Plano inicial elaborado por intermédio da Companhia de Docas de Santos, o plano de desenvolvimento do Porto de Santos, uma espécie de plano diretor, tinha por objetivo organizar o crescimento do cais santista nas duas margens do estuário.

Segundo a Companhia de Docas do Porto de Santos, o Estado de São Paulo responde por nada menos que 38% do PIB - Produto Interno Bruto do Brasil, a área mais densamente industrializada do hemisfério. A 100 km de distância, com a proximidade com a Grande São Paulo e com a região de Campinas, com seus 20 milhões de habitantes e cerca de 25% do PIB nacional, é decisiva para a escolha do Porto Santos no comércio exterior.

**Figura 14 – Porto de Santos**



**Fonte: CODESP**

## **1.2 - Porto de Santos Hoje: O maior mercado brasileiro**

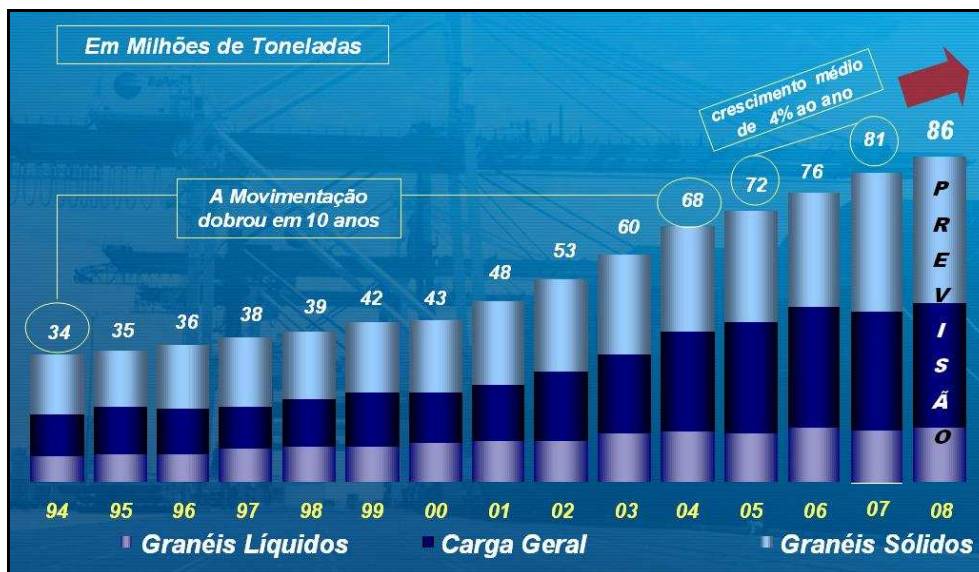
O Porto movimenta por ano mais de um quarto do valor dos produtos negociados pelo País no mercado internacional, a movimentação dobrou nos últimos 10 anos o resultado está representado na figura 15.

Segundo o Governo Federal, em 2007 o Porto de Santos movimentou 80,7 milhões de toneladas.

De acordo com do Ministério das Indústrias do Comércio e Turismo o crescimento na movimentação de contêineres teve crescimento médio anual de 15,10% ao ano (figura 17).

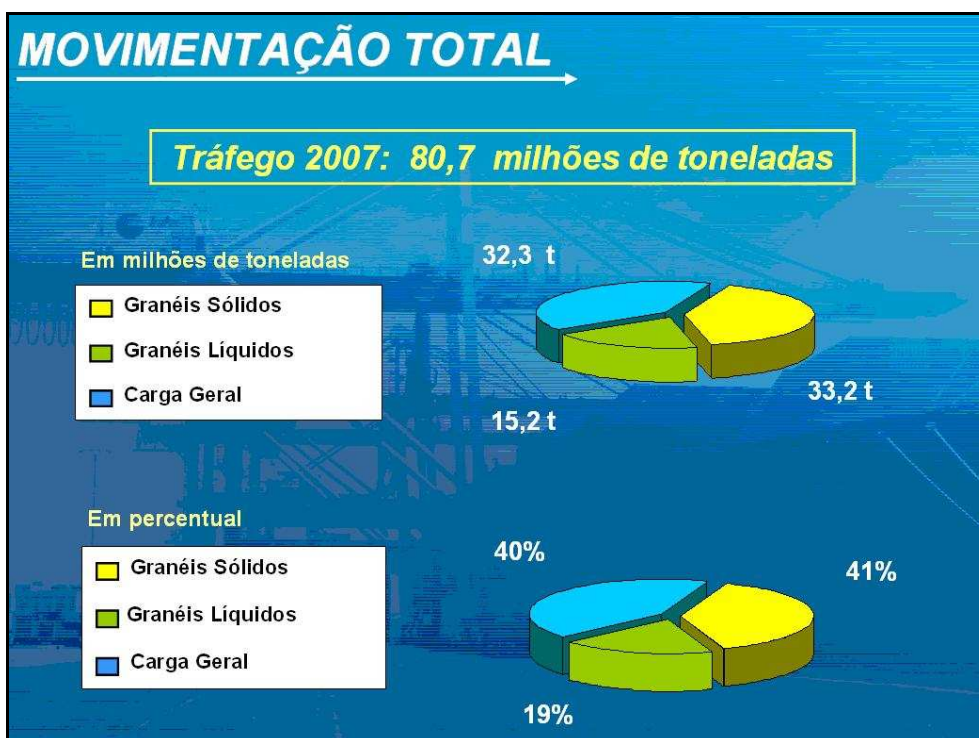
A movimentação de contêineres teve crescimento significativo. A figura 18 demonstra nitidamente o seu crescimento.

**Figura 15 – Movimentação em milhões de toneladas de granéis líquidos, carga geral e granéis sólidos.**



Fonte: CODESP

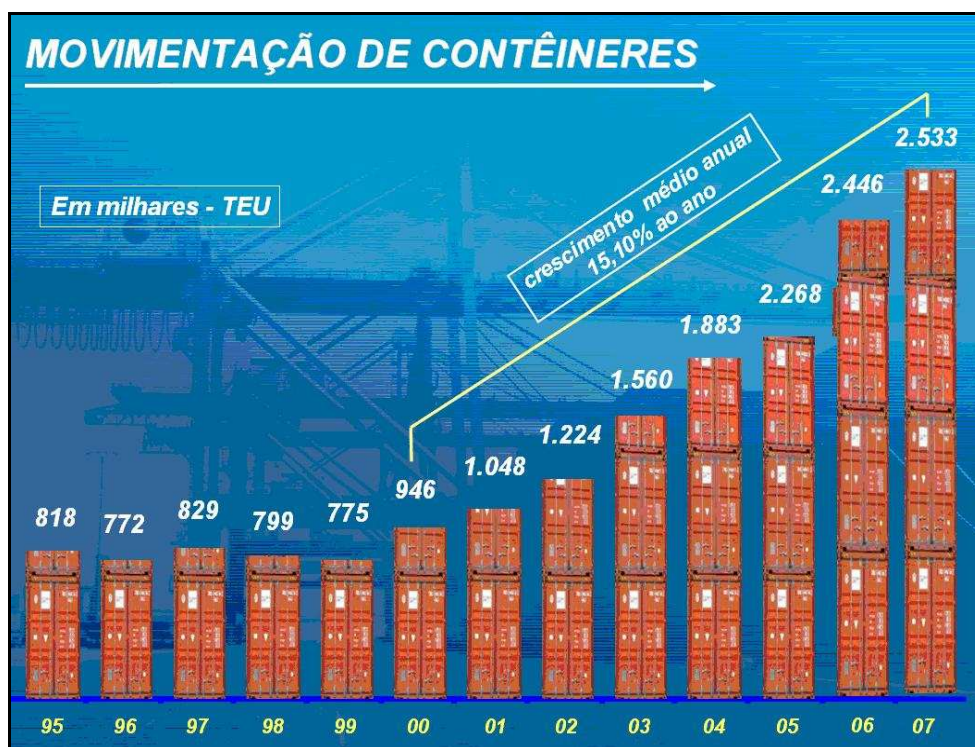
**Figura 16 – Tráfego de 2007 de cargas de granéis sólidos, granéis líquidos e carga geral em milhões de toneladas.**



Fonte: CODESP

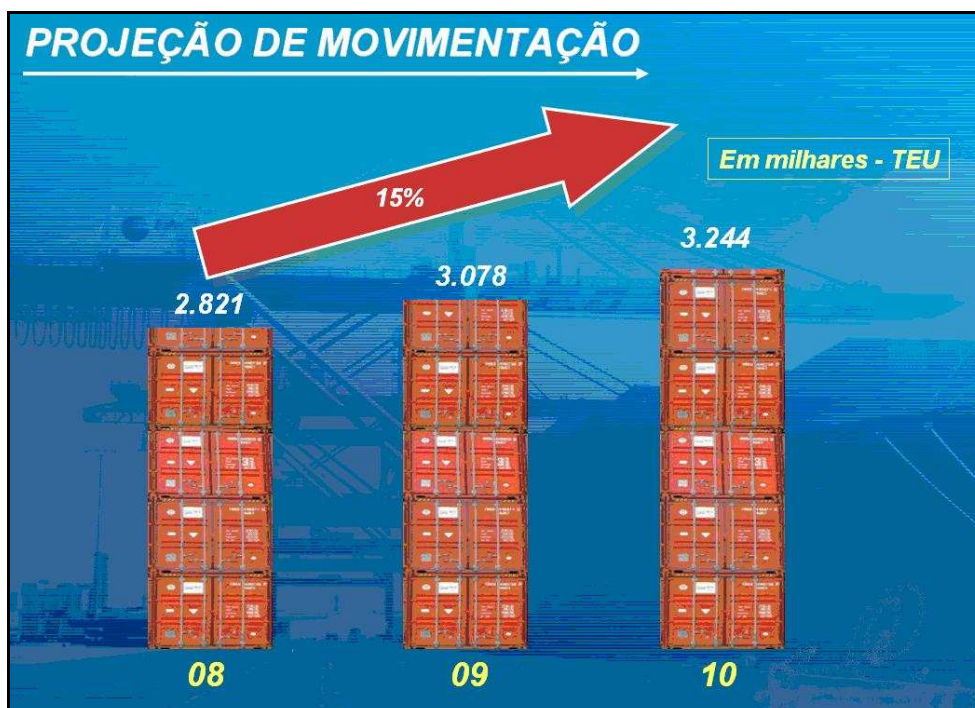


**Figura 17 – Movimentação de contêineres de 2005 a 2007.**



Fonte: CODESP

**Figura 18 – Projeção de movimentação de contêineres de 2008 a 2010 (milhares de TEUs).**



Fonte: CODESP



### **1.2.1 – Acesso Marítimo do Porto de Santos.**

Segundo fontes da CODESP o Porto de Santos possui uma área de 11.042 metros de extensão e cais acostável e profundidades variando entre 6,6 metros e 13,5 metros; 521 metros de cais para fins especiais, com profundidade mínima de 5 metros, e 1.883 metros para uso privativo, com profundidades de 5 metros a 11 metros. De acordo com as informações fornecidas pela administração portuária o Porto de Santos não está preparado para receber navios de grande porte em decorrência da profundidade do leito do cais.

Para Rodrigue (2006), o acesso marítimo é a capacidade física do local para acomodar as operações dos navios. Nesse local inclui a amplitude das marés, que é a diferença entre a maré alta e baixa, que varia de porto para porto. Numa operação normal o navio não pode lidar com variações de mais de três metros. No entanto segundo o mesmo autor afirma que, cerca de 70% dos Portos do Mundo têm profundidade de menos de 10 metros, e não tem capacidade para acolher os navios de mais de 200 metros de comprimento, como um navio do tipo Panamax de 65.000 toneladas que requer no mínimo 15 metros de profundidade.

### **1.2.2 – Dragagem de aprofundamento.**

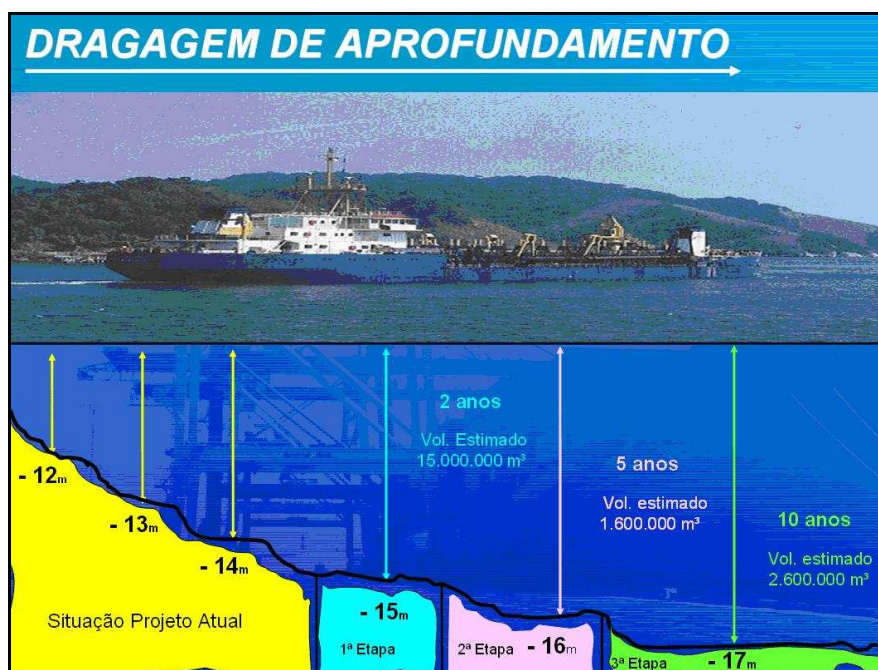
A Dragagem é a única forma que garante a profundidade do canal, permitindo que os navios trafeguem sem riscos a segurança da navegação.

Dragagem de aprofundamento tem por finalidade aprofundar o canal existente visando receber navios com maiores calados. O projeto da dragagem de aprofundamento para o Porto de Santos, tem cotas de 17 metros da Barra até a Torre Grande, e 16 metros da Torre Grande até a Alemoa (CODESP,2008.on-line).

A figura 20 demonstra o projeto com relação às fases de dragagem de aprofundamento do Porto de Santos.

Segundo Rodrigue (2006), a dragagem é um processo muito moroso e caro, a foto abaixo mostra o navio que foi construído para essa finalidade. O moderno sistema computadorizado do navio pode realizar operações precisas de dragagem com uma tolerância de 0,2 metros. No caso do Porto de Santos a dragagem é a única solução, porém a CODESP se depara com a questão do meio ambiente pois todo processo de aprofundamento implica na remoção do material acumulado no fundo do canal, com isso o impacto ao meio ambiente é inevitável.

**Figura 19 – Dragagem de aprofundamento do Porto de Santos.**



Fonte: CODESP

**Figura 20. Navio Pallieter - Foto: Dr. Jean-Paul Rodrigue, 2006.**

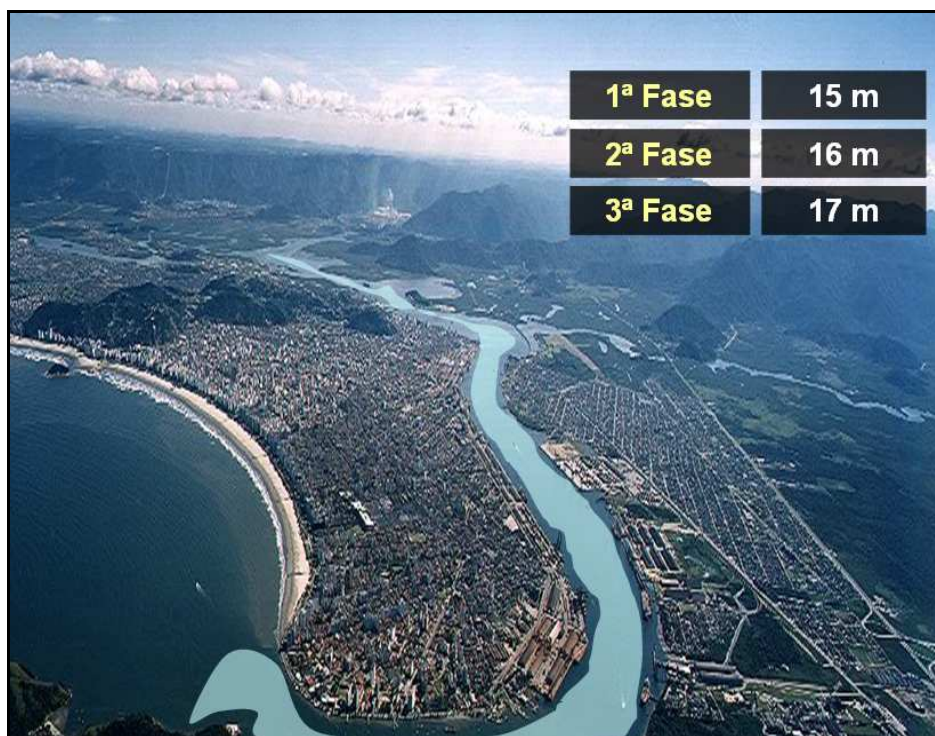


Fonte: Disponível em <http://people.hofstra.edu> – Acesso em 28.08.2008

No Porto de Santos os trabalhos de dragagem estão previstos no Programa Nacional de Dragagem. A profundidade atual que varia de 15 a 17 metros, passará para 15 metros e a

largura também será ampliada para no mínimo 220 metros (Figura 20). Após a conclusão da obra, o Porto poderá receber navios de maior porte com maior capacidade de carga, sendo assim os custos poderão ser reduzidos e o Porto ficará mais competitivo.

**Figura 21. Projeção de dragagem do Porto de Santos.**



**Fonte: CODESP**

Com a obra, o complexo portuário santista que, sozinho, responde por 26% das exportações e importações brasileiras, ficará mais competitivo, com capacidade para receber navios de maior porte – de até nove mil TEU (unidade equivalente a um contêiner de 20 pés), principalmente os navios graneleiros, que exigem profundidade da ordem de 13 metros. A obra vai possibilitar ainda a navegação com cruzamento de embarcações nos trechos retilíneos além de, consolidar o porto como concentrador de cargas, tendência operacional verificada mundialmente (Secretaria Especial dos Portos, 2008: *on-line*).

### **1.3 - Relevância do Porto de Santos nas exportações Brasileiras.**

Inúmeros indicadores assinalam que, apesar do alto custo portuário e das péssimas condições logística, as exportações brasileiras de calçados têm contribuído significativamente na balança comercial brasileira.

**Tabela 2. – Participação do Porto de Santos aos demais Portos Brasileiros**

| <b>2008 (Janeiro a Fevereiro)</b> | <b>Exportação</b> | <b>Importação</b> | <b>TOTAL</b> | <b>%</b>     |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|
| <b>Porto de Santos – SP</b>       | <b>6.8</b>        | <b>6.0</b>        | <b>12.8</b>  | <b>15,4%</b> |
| Porto de Vitória – ES             | 2.5               | 1.3               | 3.8          | 7,5%         |
| Porto de Paranaguá – PR           | 1.7               | 1.4               | 3.1          | 6,1%         |
| Porto do Rio de Janeiro – RJ      | 1.3               | 1.2               | 2.5          | 5,0%         |
| Aeroporto de São Paulo – SP       | 1.0               | 1.4               | 2.4          | 4,7%         |
| Aeroporto de Viracopos – SP       | 0.6               | 1.7               | 2.3          | 4,5%         |
| Porto de Rio Grande – RS          | 1.5               | 0.7               | 2.2          | 4,3%         |
| Porto de Itaguaí – RJ             | 1.3               | 0.8               | 2.1          | 4,1%         |
| <b>VALOR TOTAL</b>                | <b>115.6</b>      | <b>13.1</b>       | <b>28.7</b>  | <b>100%</b>  |

23,3%

**Fonte: CODESP – Adaptado pelo autor**

Segundo fonte do Instituto de Economia Agrícola, o processo de crescimento das exportações brasileiras tem gerado impactos positivos, ao mesmo tempo em que revela uma série de fragilidades logísticas do País. As fragilidades, representadas pelas condições precárias das rodovias, pela baixa eficiência e falta de capacidade das ferrovias e pelo excesso de burocracia dos portos, tiveram como resultado o aumento das filas de caminhões nos principais portos no decorrer dos últimos anos, longas esperas de navios para a atracação e o não-cumprimento dos prazos de entrega ao exterior. Tudo isso resultou no aumento dos custos e na redução da competitividade dos produtos brasileiros no exterior (Ojima, 2005: *on-line*).

### **1.3.1 – Aspectos relevantes que influenciam no custo Portuário de Santos.**

Em decorrência do aumento contínuo do comércio exterior brasileiro, a falta de infra-estrutura é um dos aspectos que acaba influenciando no custo do exportador.

“A situação atual mostra que as principais dificuldades para enviar produtos para o exterior a partir do Porto de Santos se referem aos congestionamentos frequentes nos acessos em terminais, a ociosidade da frota, falta de coordenação entre a saída do caminhão da empresa e a chegada no porto, os furtos, multas e roubos de carga.” (Paulo, 2007: 35).

Segundo Rodrigues e Slack (2004), a infra-estrutura moderna de um terminal marítimo é importante e acomoda todas as correntes do tráfego marítimo e conseqüentemente, requer grandes investimentos na área logística e tecnológica do setor.

Outro aspecto que afeta o custo de exportação é o preço do contêiner e as tarifas praticadas no Brasil, que são muito elevadas se comparada com o padrão mundial.

“Para inserir o Brasil na rota do contêiner, os terminais especializados realizaram investimentos em modernização que levaram o País a movimentar a expressiva marca de 4,1 milhões em 2006, segundo a Associação Brasileira de Terminais de Contêineres de Uso Público (ABRATEC). Antes da privatização, eram embarcados 8 contêineres/hora nos portos brasileiros. Atualmente, esse índice aumentou para 50 unidades/hora. No Porto de Santos, os resultados do primeiro trimestre de 2007 mostraram que as operações com contêineres aumentaram 10,71%, com 389.245 unidades movimentadas.” (Paulo, 2007: 36).

De acordo com a Gazeta Mercantil de 01/04/98, o Porto de Santos é multifuncional, possuindo instalações para absorver uma movimentação bastante diversificada quanto à natureza das cargas. O custo envolvido no traslado das mercadorias desde o local de produção até o local de destino - custo da cadeia logística - tem-se constituído num elemento crucial da competitividade internacional.

Para Ballou (1993), o transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maioria das empresas, por esta razão, o especialista em logística deve ter conhecimento profundo do tema em questão. Uma das formas de contribuir para uma melhor percepção da logística é entender como sua aplicação pode melhorar os resultados financeiros de uma organização.

De acordo com Carvalho e Brilhante (2004), a logística aparece assim como uma arma estratégica através da qual conseguem obter resultados financeiros, melhorando assim a situação global da empresa.



Para Vasques (2007), outro item que deve ser considerado pelo exportador é o frete marítimo internacional que impacta sensivelmente uma operação de comércio exterior e toda atenção deve ser dada para que o alto custo relacionado ao frete não venha afetar na hora de se fechar um negócio com exterior.

Todos os itens mencionados anteriormente são importantes para avaliar a competitividade portuária, no entanto o fator de maior peso continua sendo o custo portuário, que é refletido no THC (*Terminal Handdling Charge*). De acordo com KEEDI (2007), esta taxa ocorre a partir do momento em que a carga adentra ao porto até o momento em que é colocada ao lado do navio. No Brasil, destaca-se o peso do custo com a mão-de-obra avulsa.

### **1.3.2 – Sistema para reduzir o custo portuário.**

Segundo fontes do SERPRO (Serviço Federal de Processamentos de Dados), foi desenvolvido um sistema de informações eletrônicas sobre os carregamentos dos navios que atracam nos portos brasileiros, esse sistema deverá reduzir o tempo de permanência dos navios nos portos brasileiros e, conseqüentemente, reduzir os custos e melhorar a gestão portuária.

“De acordo com o governo, antecipar as informações sobre as cargas que estão chegando aos portos promove mais agilidade ao desembarço das mercadorias”, diz Wagner Quirici, presidente do SERPRO, empresa contratada pelo Ministério dos Transportes. Segundo ele, mesmo antes do navio chegar ao porto, o sistema terá as informações sobre a carga. Com isso, reduz o tempo de permanência do navio no porto, com queda de 70% nos custos. Ao mesmo tempo, o SERPRO trabalha na construção de um portal de integração de dados para gestão dos 38 portos brasileiros. O objetivo do sistema, chamado de SISPORTOS, é melhorar a capacidade de gestão e segurança das informações. Posteriormente, todas as empresas de transporte marítimo serão integradas a esse sistema. Numa terceira etapa, afirma Quirici, as empresas de transporte rodoviário também estarão integradas ao sistema (TI & Governo, 2006: *on-line*).

A eficácia de um porto depende basicamente dos seguintes aspectos: mão de obra especializada, agilidade aduana, calado suficiente para receber embarcações de grande porte, extensão de cais capaz de operar o transbordo de navios de grande porte simultaneamente. A boa gestão portuária é o resultado do bom relacionamento entre as partes envolvidas. Os

operadores e a administração portuária lutam pelo mesmo objetivo que é tornar o porto mais eficiente e rentável (Porto 2000). Já para Bogossian (1981), a competitividade portuária recai sobre quatro aspectos: eficiência do porto fatores institucionais de sucesso, competitividade em preço e nível de prestação de serviços.

Segundo Oliveira (2006), sempre na busca da perfeição, a administração de um grande porto encomendou à firma *AGB Business Research* pesquisa internacional para conhecer a imagem de Rotterdam em relação aos seus dois principais concorrentes, Hamburgo e Antuérpia. Repassada a agências especializadas locais, foram ouvidas mais de 500 empresas usuárias dos portos de sete países: EUA, Alemanha, Japão, Suíça Hungria, Hong Kong e da própria Holanda. Os critérios para interessante aferição diziam respeito à estabilidade econômica (dos países-sede, é claro), administração, eficiência na movimentação da carga, confiabilidade nos serviços, facilidades aduaneiras, conexão com rede de transporte rododiferroviária, sistema de comunicação, facilidades aduaneiras, sistema de comunicação, proteção ambiental e segurança. Ao anunciar o resultado da pesquisa, Hans Brinckman - diretor da AGB - declarou que: “Rotterdam é geralmente reconhecido como o maior e melhor porto, com excelentes conexões com as mais importantes regiões da Europa, superando Hamburgo e Antuérpia.”

De acordo com Oliveira (2006), nem mesmo Rotterdam - o maior porto do mundo - possui estrutura tão privatizada e eficiente quanto Hong Kong. Sem margem de erro, pode-se afirmar que, nesse porto, o estado atua como se deve, no limite de suas atribuições normais, cuidando apenas do tráfego de navios, policiamento, saúde e fiscalização. Para essas tarefas, o departamento de Marinha de Hong Kong dispõe apenas de 1.517 funcionários. Cabe observar que os serviços de segurança dentro dos terminais privados são de responsabilidade das próprias empresas concessionárias.

## **2 – Indústrias de calçados no Brasil.**

### **2.1 – Histórias sobre o produto: Calçados.**

Antes de apresentar dados sobre o mercado de calçados do Estado de São Paulo, que é o foco desta pesquisa é interessante conhecer a origem do produto e sua evolução no decorrer dos séculos.

Existem evidências de que a história do sapato começa a partir de 10.000 AC., ou seja, no final do período paleolítico (pinturas desta época em cavernas na Espanha e no sul da França fazem referência ao calçado). Entre os utensílios de pedra dos homens das cavernas existem vários objetos que serviam para raspar as peles, o que indica que a arte de curtir é muito antiga (Sapatosite, 2008: *on-line*).

Percebe-se então que o trabalho de sapateiro é bastante antigo e de acordo com a Direção do Sapatosite (2008: *on-line*), a primeira referência conhecida da manufatura do calçado na Inglaterra é de 1642 quando Thomas Pendleton forneceu 4.000 pares de sapatos e 600 pares de botas para o exército. As campanhas militares desta época iniciaram uma demanda substancial por botas e sapatos. Em meados do século XIX começam a surgir às máquinas para auxiliar na confecção dos calçados, mas só com a máquina de costura o sapato passou a ser mais acessível. A partir do século XX grandes mudanças começam a acontecer nos calçados, eles passaram a ser fabricados em massa, e a partir da década de 40 é que as indústrias de calçados iniciaram à troca do couro pela borracha e pelos materiais sintéticos principalmente nos calçados femininos e infantis.

Através de pesquisa e estudos sobre a história dos calçados desde 10.000 A.C até o século XX, é possível verificar que o produto passou por momentos históricos, sociais e políticos. Com o surgimento das máquinas os calçados começaram a serem produzidos em larga escala, e com isso o Brasil inicia sua produção.

O processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou-se no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em 1824. Instalados no Vale dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais. Eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro. Inicialmente a produção se concentrava na confecção de arreios de montaria, surgindo mais tarde, em 1888, a primeira fábrica de calçados do Brasil. O maior crescimento do setor se deu no início de 1960 com

exportações acontecendo em grande escala, principalmente para os Estados Unidos. A partir de então, e nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na história mundial do calçado. Somos atualmente um dos mais destacados fabricantes de itens manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores mundiais de calçados e também de couros (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2008: *on-line*).

Atualmente as indústrias de calçados apresentam sua parcela de contribuição na balança comercial apesar da oscilação cambial, isso porque as indústrias calçadistas investiram em tecnologia e qualidade. O Brasil só conseguiu ser um dos maiores produtores de calçados porque se especializou na formação de *clusters* calçadistas.

## **2.2 – Formação dos *Clusters* no Estado de São Paulo.**

Nos últimos dez anos o estudo sobre a formação dos *clusters* no Brasil vem ganhando destaque e interesse de vários pesquisadores e profissionais da área de comércio exterior, com a finalidade de identificar, localizar e estudar o comportamento desses *clusters* situados em todo o País.

“A investigação de *clusters* de empresas é um tema que vem ganhando importância destacada no debate recente em diversas áreas da economia, como economia industrial, economia regional e geografia econômica. Diversos autores passaram a se dedicar com mais ênfase ao estudo de estruturas produtivas localizadas. Essa forma de organização industrial, que ganhou maior visibilidade a partir das experiências bem sucedidas dos distritos industriais italianos e do Vale do Silício nos Estados Unidos, é capaz de prover aos produtores, vantagens competitivas que não estariam disponíveis se eles estivessem atuando isoladamente.” (Garcia, 2003: 10).

A maioria dos *clusters* localizados no Estado de São Paulo é composta por pequenas e micro empresas, que necessitam de apoio e cooperação do Governo e do próprio concorrente do *cluster*.

“O *cluster* de Franca é formado principalmente por empresas de pequeno e médio porte, cuja produção é destinada principalmente ao mercado doméstico. As ações para promover a

exportação são modestas, o que poderia ser impulsionado por meio de esforços cooperativos entre concorrentes do *cluster*.” (Garcia, 2003: 48).

No caso de Franca os *clusters* recebem apoio importante de entidades ligadas ao Governo do Estado de São Paulo. Esses apoios são fundamentais para a capacidade competitiva dos participantes.

Dentre os principais organismos, três deles merecem destaque. “O primeiro é o Centro de Tecnologia de Couro e Calçados (CTCC) do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), órgão ligado ao Governo do Estado de São Paulo, que possui um laboratório de ensaios físico-mecânicos e químicos voltado exclusivamente para os produtores de calçados e afins.” (Suzigan, 2000: 37).

Os *clusters* podem ganhar vantagem competitiva no mercado internacional desde que haja comprometimento e cooperação entre as próprias empresas do *cluster* no sentido de partilhar informações e tecnologia. Nesse sentido Amato Neto *apud* Almeida & Rosa (2000) destacam alguns itens importantes que os *clusters* devem dividir:

1. Combinar competências e *know-how*;
2. Dividir custos de pesquisas tecnológicas, compartilhando o conhecimento e desenvolvimento adquiridos;
3. Partilhar riscos e custos na exploração de oportunidades;
4. Melhorar a qualidade dos produtos oferecidos e aumentar diversidade;
5. Compartilhar recursos, em particular os sub-utilizados;
6. Fortalecer o poder de compra; e
7. Maior força para atuar nos mercados internacionais.

Dessa forma, ao comparar os dados descritos na literatura com os resultados da pesquisa obtida pelo pesquisador, constatamos que apesar dos *clusters* do Estado de São Paulo exportarem seus produtos para o mercado internacional, não pode ser caracterizado como um *cluster* de alto grau de competitividade internacional. No entanto, uma nova pesquisa detalhada voltada ao aspecto de gestão internacional (plano de internacionalização) nas



pequenas empresas fabricantes de calçados instalados nos *clusters* pesquisados, poderá trazer maiores informações sobre a questão, ficando assim como sugestão para futura pesquisa.

Nesse sentido é necessário que os *clusters* do Estado de São Paulo elaborem um plano de internacionalização para constituir uma estratégia mais eficiente para ingressar no mercado internacional.

Conforme Minervine (2008), o plano de internacionalização é composto de etapas que estão listadas a seguir:

1. *Export ckeck-list*;
2. Avaliação da capacidade exportadora;
3. Universo do comércio exterior;
4. Os mercados e os cenários;
5. A investigação dos bancos de dados;
6. As formas de ingresso nos mercados e as alianças;
7. A logística física internacional; e
8. A estrutura da exportação e gestão dos pedidos, contratos internacionais; e a engenharia financeira.

A maioria dos *clusters* desconhece o plano de internacionalização e não escolhe o mercado alvo normalmente são escolhidos pelo mercado internacional.

### **2.3 - Mercado de Calçados do Estado de São Paulo.**

Segundo a ABICALÇADOS (2008: *on-line*) - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - o Estado de São Paulo possui três importantes *clusters* calçadistas brasileiros e outro ainda em formação, todos com características distintas:

1. *Cluster* de Franca - localizado na região norte do Estado de São Paulo, a 400 km de distância da Capital Paulista, é o segundo *cluster* produtor de calçados do Brasil,

porém no segmento de calçados masculinos é o primeiro. Possui aproximadamente 760 indústrias de calçados entre micro, pequenas, médias e grandes empresas; empregando em torno de 18 mil empregados. A produção de 2005 foi de 37,2 milhões de pares de calçados onde, deste montante 8,3 milhões foram exportados.

2. *Cluster* de Birigui - localizado na região Noroeste do Estado de São Paulo distante 521 km da capital São Paulo. É constituído por 160 empresas, que empregam 60 % da força de trabalho da cidade, isto é, 17,5 mil pessoas. Com uma produção média de 235 mil pares, por dia. É chamada e reconhecida como o maior centro fabricante de calçados infantis no Brasil, pois cerca de 85% de sua produção é direcionada a esse público. Segundo fonte do Sindicato de Birigui, atualmente são exportados oito milhões de pares por ano, representando 13,7% do total produzido.
3. *Cluster* de Jaú - localizado na região Central do Estado de São Paulo distante 296 km da capital Paulista. A cidade de Jaú é conhecida como a “Capital Nacional do Calçado Feminino”. De acordo com sindicato de calçados de Jaú a cidade conta com aproximadamente 200 fábricas de calçados que, juntas, produzem uma média de 75 mil pares de calçados por dia, respondendo por 54% dos empregos formais da indústria local.

A ABICALÇADOS (2008: *on-line*) destaca, ainda, que um outro *cluster*, em Santa Cruz do Rio Pardo, vem ampliando gradativamente a sua atuação no cenário nacional do setor calçadista, está localizado a 340 km da capital Paulista, iniciou sua produção de calçados na década de 1950. Conhecido pela fabricação de botas e sapatos estilo *country* e casual, o *cluster* vem avançando também na produção da linha feminina para o dia-a-dia. De acordo com o Sindicato das Indústrias de Calçados, Artefatos de Couro e Vestuário de Santa Cruz do Rio Pardo, a cidade abriga 40 indústrias de calçados femininos e masculinos, com capacidade instalada de cinco milhões de pares por ano. São gerados 2,4 mil empregos diretos.

De acordo com a tabela 3, o Estado de São Paulo possui 2.776 empresas produtoras de calçados incluindo micro, pequenas, médias e grandes empresas, gerando cerca de 54.470 mil empregos direto e indireto. Ao analisar os dados assinalados na tabela 4, é possível verificar que o Japão é um País pouco explorado, sendo assim, esta pesquisa tem o fito de identificar uma nova alternativa de mercado para as empresas calçadistas do Estado de São Paulo.

**Tabela 3. Estados Produtores de Calçados 31.12.2005.**

| <b>ESTADOS<br/>STATES</b>  | <b>EMPRESAS<br/>ENTERPRISES</b> | <b>EMPREGO<br/>JOBS</b> | <b>MÉDIA DE<br/>EMPREGO POR<br/>EMPRESA<br/>JOBS AVERAGE<br/>ENTERPRISE</b> | <b>% EMPREGO<br/>POR ESTADO<br/>% JOBS STATE</b> |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>RIO GRANDE DO SUL</b>   | 3.419                           | 126.784                 | 37                                                                          | 42,45                                            |
| <b>SÃO PAULO</b>           | 2.776                           | 54.570                  | 20                                                                          | 18,27                                            |
| <b>CEARÁ</b>               | 221                             | 44.268                  | 200                                                                         | 14,82                                            |
| <b>MINAS GERAIS</b>        | 1.493                           | 23.515                  | 16                                                                          | 7,87                                             |
| <b>BAHIA</b>               | 95                              | 22.973                  | 242                                                                         | 7,69                                             |
| <b>PARAÍBA</b>             | 104                             | 8.461                   | 81                                                                          | 2,83                                             |
| <b>SANTA CATARINA</b>      | 321                             | 5.696                   | 18                                                                          | 1,91                                             |
| <b>SERGIPE</b>             | 15                              | 2.108                   | 141                                                                         | 0,71                                             |
| <b>RIO GRANDE DO NORTE</b> | 27                              | 1.835                   | 68                                                                          | 0,61                                             |
| <b>PERNAMBUCO</b>          | 44                              | 1.776                   | 40                                                                          | 0,59                                             |
| <b>PARANÁ</b>              | 153                             | 1.612                   | 11                                                                          | 0,54                                             |
| <b>ESPIRITO SANTO</b>      | 45                              | 1.388                   | 31                                                                          | 0,46                                             |
| <b>GOIAS</b>               | 167                             | 1.284                   | 8                                                                           | 0,43                                             |
| <b>MATO GROSSO DO SUL</b>  | 24                              | 1.137                   | 47                                                                          | 0,38                                             |
| <b>RIO DE JANEIRO</b>      | 61                              | 751                     | 12                                                                          | 0,25                                             |
| <b>MATO GROSSO</b>         | 22                              | 112                     | 5                                                                           | 0,04                                             |
| <b>ALAGOAS</b>             | 9                               | 110                     | 12                                                                          | 0,04                                             |
| <b>RONDONIA</b>            | 4                               | 79                      | 20                                                                          | 0,03                                             |
| <b>PIAUI</b>               | 10                              | 52                      | 5                                                                           | 0,02                                             |
| <b>DISTRITO FEDERAL</b>    | 8                               | 51                      | 6                                                                           | 0,02                                             |
| <b>AMAZONAS</b>            | 1                               | 29                      | 29                                                                          | 0,01                                             |
| <b>TOCANTINS</b>           | 4                               | 27                      | 7                                                                           | 0,01                                             |
| <b>RORAIMA</b>             | 2                               | 15                      | 8                                                                           | 0,01                                             |
| <b>OUTROS</b>              | 7                               | 26                      | 4                                                                           | 0,01                                             |
| <b>TOTAIS<br/>TOTALS</b>   | <b>9.032</b>                    | <b>298.659</b>          | <b>33</b>                                                                   | <b>100,00</b>                                    |

Fonte/Source: MTb - RAIS

### 3 – Mercado Japonês.

#### 3.1 - Intercâmbio Brasil e Japão.

Há mais de um século, Brasil e Japão mantêm tradicional parceria em variados setores. As relações diplomáticas nipo-brasileiras foram estabelecidas em 1895 com a assinatura do Tratado de Amizade, Comércio e Navegação (CCBJ, 2008: *on-line*).

Segundo fontes do Banco do Brasil, o comércio bilateral mostrou mais consistência e volume, a partir de 1955 quando as *Tradings* japonesas começaram a se expandir para o mundo e em especial para o Brasil, com abertura de escritórios, principalmente em São Paulo.

O intercâmbio entre Brasil e Japão, e a expansão das *Tradings* foi de fundamental importância para incrementar as atividades econômicas e de comércio exterior entre os dois países.

#### 3.2 - Relação Brasil – Japão.

O Guia do Exportador (GLOBAL 21, 2007: *on-line*) esclarece que: “[...] em 2006 o fluxo do comércio bilateral Brasil-Japão totalizou, de acordo com dados da SECEX/MDIC, US\$ 7,7 bilhões. As exportações brasileiras, de 2004 para 2005 cresceram 25,58%, chegando a US\$ 3,47 bilhões, enquanto que as importações aumentaram 18,71%, atingindo US\$ 3.40 bilhões” (Tabela 4).

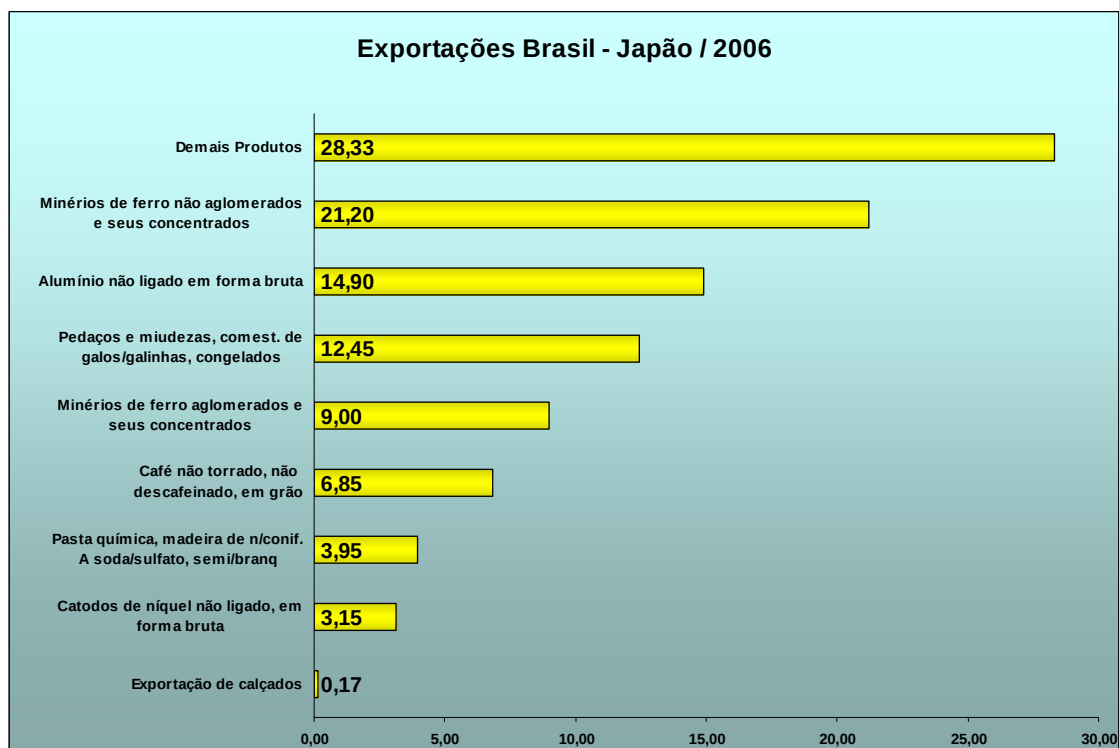
**Tabela 4. Relação Comercial Brasil x Japão - Em US\$ FOB**

|                             | 2006          | Var. %  | 2005          | Var. %  | 2004          |
|-----------------------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|
| <b>Exportações</b>          | 3.883.935.727 | 40,32   | 3.476.104.750 | 25,58   | 2.767.994.878 |
| <b>Importações</b>          | 3.839.538.321 | 33,84   | 3.405.283.770 | 18,71   | 2.868.674.552 |
| <b>Saldo</b>                | 44.397.406    | -144,10 | 70.820.980    | -170,34 | -100.679.674  |
| <b>Corrente de Comércio</b> | 7.723.474.048 | 37,02   | 6.881.388.520 | 22,08   | 5.636.669.430 |

Fonte: MDIC/SECEX

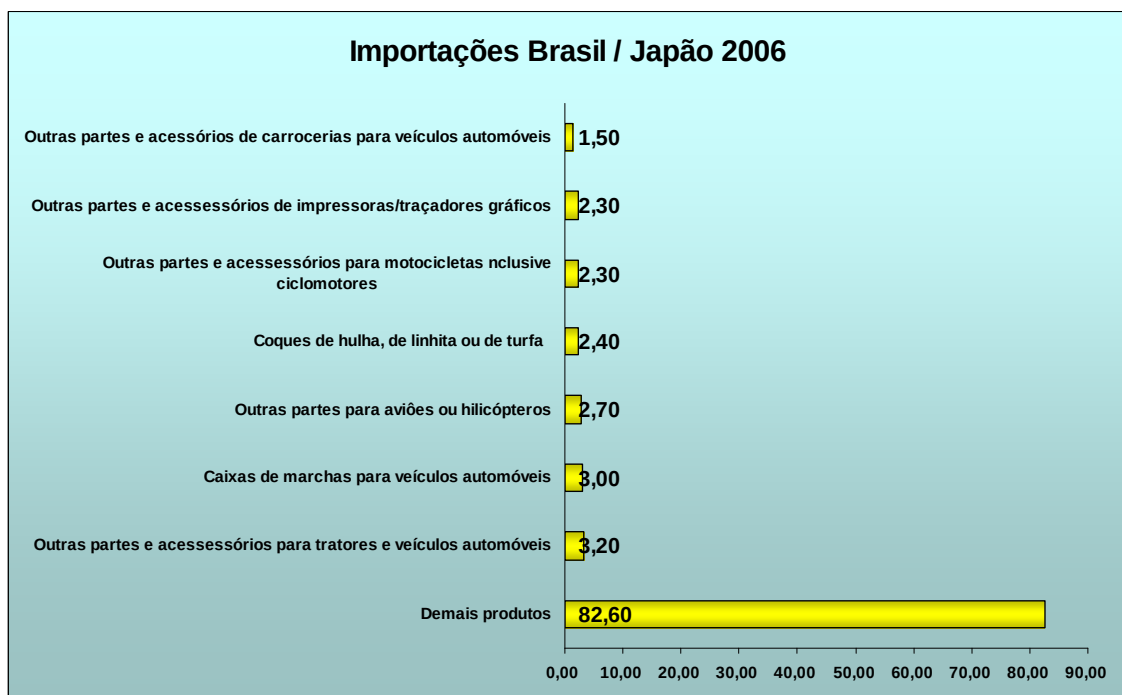
Nos gráficos de exportação (Figura 22) e de importação (Figura 23) entre Brasil e Japão, podemos observar quais são os principais produtos de intercâmbio comercial entre os dois países.

**Figura 22. Gráfico das Exportações Brasil-Japão/2006.**



Fonte: MDIC/SECEX

**Figura 23. Gráfico das Importações Brasil-Japão/2006.**



Fonte: MDIC/SECEX

Na Tabela 5 a seguir podemos observar o valor exportado e importado e o saldo acumulado entre Brasil e Japão no período de janeiro a dezembro de 2006.

**Tabela 5. Balança Comercial Brasil – Japão/ 2006.**

| <b>MÊS</b>       | <b>EXPORTAÇÃO</b>    | <b>IMPORTAÇÃO</b>    | <b>SALDO</b>      | <b>CORRENTE DE COMÉRCIO</b> |
|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>JAN</b>       | 330.134.645          | 350.797.829          | -20.663.184       | 680.932.474                 |
| <b>FEV</b>       | 260.876.129          | 236.063.670          | 24.812.459        | 496.939.799                 |
| <b>MAR</b>       | 331.514.035          | 348.870.390          | -17.356.355       | 680.384.425                 |
| <b>ABR</b>       | 280.009.909          | 312.036.913          | -32.027.004       | 592.046.822                 |
| <b>MAI</b>       | 288.942.112          | 322.351.059          | -33.408.947       | 611.293.171                 |
| <b>JUN</b>       | 307.586.670          | 322.301.620          | -14.714.950       | 629.888.290                 |
| <b>JUL</b>       | 365.204.997          | 354.140.824          | 11.064.173        | 719.345.821                 |
| <b>AGO</b>       | 349.657.013          | 352.613.615          | -2.956.602        | 702.270.628                 |
| <b>SET</b>       | 348.335.580          | 306.958.022          | 41.377.558        | 655.293.602                 |
| <b>OUT</b>       | 313.671.883          | 350.659.664          | -36.987.781       | 664.331.547                 |
| <b>NOV</b>       | 344.426.169          | 323.068.254          | 21.357.915        | 667.494.423                 |
| <b>DEZ</b>       | 363.576.585          | 259.676.461          | 103.900.124       | 623.253.046                 |
| <b>ACUMULADO</b> | <b>3.883.935.727</b> | <b>3.839.538.321</b> | <b>44.397.406</b> | <b>7.723.474.048</b>        |

**Valores em US\$ FOB**

**Fonte: Global 21 - 2007**

### **3.3 - Aspectos econômicos.**

#### **3.3.1 - Território.**

De acordo com a Global 21 (2007: *on-line*), o território Japonês possui a seguinte informação: com uma superfície de 377.835 km<sup>2</sup>, o Japão está situado no extremo leste do continente



asiático. O território japonês é formado por quatro ilhas principais: Hokkaido, Honshu, Shikoku e Kyushu, uma série de cadeias de ilhas e cerca de 6.852 ilhas menores. Honshu representa mais de 60% da área total, onde estão localizadas as principais províncias. De uma ponta a outra, o País tem mais de 3.200 km de extensão. Hokkaido, no extremo norte, está a 300 km de distância do continente asiático, enquanto Kyushu, no extremo sul, distante do continente cerca de 100 km. O relevo japonês é bastante acidentado, com cerca de 72,8% da superfície do País constituída por áreas montanhosas, em grande parte de origem vulcânica. O ponto mais alto do Japão é o monte Fuji, com 3.776 metros.

A embaixada do Brasil no Japão (2008: *on-line*), em Tóquio, esclarece que diferente do Japão, o Brasil é o quinto maior País do mundo em extensão territorial. Com uma área de 8.511.965 km, ocupa 20,8% do território das Américas e 47,7% da América do Sul. O País faz fronteira ao norte com a Guiana, Venezuela, Suriname e Guiana Francesa; ao noroeste com a Colômbia; a oeste com o Peru e a Bolívia; a sudoeste com o Paraguai e Argentina e ao sul com o Uruguai. As costas leste, sudeste e nordeste são banhadas pelo Oceano Atlântico. Um total de 93% do território brasileiro encontra-se no hemisfério sul e 92% na zona intertropical. A linha do Equador corta o País ao Norte enquanto o Trópico de Capricórnio passa ao Sul, próximo à cidade de São Paulo. O território brasileiro é de formação geológica bastante antiga e se caracteriza pela predominância de planaltos (58,46%). Existem dois planaltos predominantes no País: o Planalto das Guianas ao norte e o Planalto Brasileiro, que ocupa grande parte do território e se subdivide em Planalto Atlântico, Central, Meridional e Sul-Riograndense. As planícies ocupam os restantes 41% do território e entre elas pode-se destacar a planície Amazônica, a Planície do Pantanal e a Planície Costeira. Predominam no País as altitudes modestas. A maior parte do território está situado entre 200 e 1.200 metros de altitude, sendo que 90% está abaixo de 900 metros e apenas 0,54% acima de 1.200 metros. O ponto mais alto do Brasil, o Pico da Neblina, a 3.014 metros, localiza-se ao norte, perto da fronteira com a Venezuela.

### **3.3.2 – População.**

A Global 21 (2007: *on-line*) esclarece que o Japão é predominantemente urbano, sendo que mais de três quartos dos povos vivem em áreas metropolitanas. Somente 4,6% da mão-de-

obra estão voltadas para a agricultura. A maior parte da população se concentra na costa do Pacífico entre Honshu e norte de Kyushu.

Ao descrever a distribuição populacional brasileira, a Embaixada do Brasil (2008: *on-line*), em Tóquio, admite que a população brasileira concentra-se principalmente ao longo da costa atlântica e nas cidades (57% dos brasileiros vivem em áreas urbanas). Uma vez que o eixo econômico do País concentra-se nos estados do sudeste, com 50% da produção industrial localizada no Estado de São Paulo, a migração de áreas economicamente mais deprimidas, especialmente do nordeste do País, é maior para esses estados, assim como da zona rural para a zona urbana, tem sido significativa desde a década de 1960.

### **3.4 – Estrutura de Apoio.**

#### **3.4.1 – Japão.**

Existe suporte para as empresas brasileiras que queiram investir no mercado japonês, o governo dispõe de empresa de consultoria para orientar e direcionar os interessados. Esse apoio é uma das grandes vantagens para a maioria das organizações brasileiras de pequeno e médio porte que não conhece como investir e ingressar no mercado japonês.

Se você ou a sua empresa pretende investir ou estabelecer-se no Japão, você tem várias portas de entrada. A JETRO pode ser uma delas: o governo japonês está ativamente empenhado em atrair os investimentos das empresas estrangeiras para o Japão na expectativa de criar mais empregos e impulsionar a economia, além de contar com o efeito multiplicador de *know-how* administrativo e da tecnologia de ponta (CCBJ, 2008: *on-line*).

A *Japan External Trade Organization* foi fundada e aprovada em 1958 na gestão do primeiro ministro chefe de estado Shinsuke Kishi ano em que o Brasil recebia a visita do príncipe Mikasa e sua esposa. A “Lei JETRO” oferece às empresas consultoria gratuita e tem como finalidade promover o desenvolvimento e a geração de novos empregos no País.

A JETRO (*Japan External Trade Organization*) é um órgão sem fins lucrativos fundado com a lei especial Lei da JETRO e tem a finalidade de promover os investimentos e o comércio exterior do Japão. Estabelecida em 1958, a JETRO conta hoje com 39 escritórios domésticos e 73 no exterior, distribuídos em 55 países, sendo um no Brasil, em São Paulo. Entre as suas

diversas atividades podemos citar: - Promoção de Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) no Japão; - Apoio às empresas estrangeiras para o acesso ao mercado japonês; - Facilitar o desenvolvimento econômico dos Países em Desenvolvimento; - Cooperação em Acordos de Parcerias Econômicas (EPA); - Apoio às Pequenas e Médias Empresas japonesas; - Apoio à revitalização econômica das regiões do Japão; - Fornecimento de informações econômicas internacionais ao Japão; - Promoção de parcerias entre empresas japonesas e estrangeiras dos setores de tecnologia de ponta; - Apoio às empresas japonesas para a expansão no exterior e assistência para a Proteção da Propriedade Intelectual; e Pesquisa de economias em desenvolvimento (JETRO, 2008: *on-line*)

Em 2003 o primeiro-ministro Junichiro Koizumi demonstrou certo apóio à importação e a captação de novos investimentos no País.

O primeiro-ministro *Junichiro Koizumi*, em seu discurso sobre as diretrizes governamentais do dia 31 de janeiro de 2003, estabeleceu como meta a duplicação dos valores de investimento ao Japão em cinco anos. A JETRO desempenha importante função na promoção dos investimentos ao Japão, através de diversos programas de apoio voltados às empresas estrangeiras interessadas. Em maio de 2003, foi inaugurado a JETRO *Invest Japan Business Support Center*, para dar atendimento exclusivo a essas empresas (CCBJ, 2008: *on-line*).

A consultoria gratuita oferecida por intermédio da JETRO é de fundamental importância para o sucesso das empresas brasileiras que queiram ingressar ou investir no mercado japonês. Além dos escritórios, salas de reunião, auditórios, e assistência a dispor dos usuários, a JETRO oferece às empresas de todos os países interessadas em investir no mercado japonês, uma estrutura que pode ser utilizada gratuitamente - o IBSC (*Invest Japan Business Support Center*): São escritórios localizados nos principais centros de negócios do Japão – Tóquio, Osaka, Yokohama, Nagoya, Kobe e Fukuoka, para facilitar seu acesso ao mercado japonês. Além da estrutura física com salas (escritório equipado), salas para conferências e biblioteca com variada seleção de materiais, os usuários dispõem de consultoria gratuita com especialistas nas áreas jurídica, tributária entre outros, para facilitar a instalação de sua empresa no Japão. O período de uso é de aproximadamente 50 dias úteis. Os interessados em fazer uso destas instalações deverão contatar a JETRO São Paulo (JETRO, 2008: *on-line*).

Para o investidor interessado em ingressar no Japão recomenda-se consultar e buscar apoio da JETRO e da Câmara de Comércio Brasileira no Japão.

A Câmara de Comércio Brasileira no Japão também poderá auxiliá-lo no processo de investimento através de assessoria ao investidor no que concerne ao mercado local, sua legislação e apresentação de *players* específicos à sua necessidade; alocação de escritório virtual em pleno centro de Tóquio, com quatro salas de reunião e recepção; e, dois terminais para consultas (CCBJ, 2008).

Cabe destacar que a estrutura de apoio oferecido pelo Japão por intermédio da JETRO e pela Câmara de Comércio Brasileira é uma boa oportunidade para as empresas brasileiras exportadoras de calçados buscarem apoio nessas empresas e verificar a possibilidade de ingressar no mercado japonês.

### **3.4.2 – Brasil.**

A Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento (APEX – Brasil, 2008: *on-line*) esclarece que o dinamismo crescente do comércio internacional impõe a necessidade de estruturação, em âmbito nacional, de um sistema com capilaridade para disseminar, de forma uniforme e tempestiva, nos estados e municípios, informações, ações e programas do MDIC/SECEX, capaz de oferecer, às empresas que já exportam e àquelas que tenham potencial, respostas rápidas para as diversas demandas correntes do mercado externo. Com o intuito de atender a esta demanda, a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX lançou o Programa de Regionalização de Centros de Informações de Comércio Exterior e implantou a Rede de Centros de Informações de Comércio Exterior - Rede CICEX. A Rede CICEX é um sistema de integração de centros regionais de atendimento, denominados Centro de Informações de Comércio Exterior - CICEX, com a finalidade de disseminar e facilitar o acesso de informações especializadas de comércio exterior, possibilitar maior proximidade com o usuário, bem como orientar os exportadores e potenciais exportadores no caminho da exportação. Além de propiciar um atendimento diferenciado e uniforme na medida da necessidade do interessado, por meio de contato telefônico, *e-mail*, fax ou visita pessoal ao centro mais próximo.

Como estratégia para o ingresso e manutenção das empresas brasileiras no mercado internacional, a APEX-Brasil (2008: *on-line*) desenvolve um trabalho integrado por meio de cinco unidades:

**1 - Unidade de Projetos:** analisa, acompanha e monitora projetos de promoção de exportações. Os projetos têm abordagem setorial - compreendendo um ramo de atividade econômica ou cadeias produtivas;

**2 - Unidade de Imagem:** trabalha para a geração de negócios e a promoção da imagem do Brasil no exterior por meio de eventos especiais, feiras e missões nos quais a Agência cria oportunidades de negócio para as empresas participantes;

**3 - Unidade de Centro de Negócios (CNs):** coordena a instalação e operação dos CNs de produtos brasileiros no exterior. O objetivo é facilitar o acesso em mercados regionais e proporcionar custos mais baixos na armazenagem de mercadorias. Os CNs são estratégicos para a internacionalização de pequenas e médias empresas, eliminando intermediários, encurtando a distância entre a produção e o consumidor e permitindo também negociar preços competitivos;

**4 - Unidade de Investimentos:** tem por objetivo captar investimentos estrangeiros diretos. Esses investimentos são principalmente dirigidos aos setores industriais e de serviços cujos representantes mantém parceria com a APEX-Brasil; e

**5 - Unidade de Inteligência Comercial:** identifica mercados e clientes potenciais para produtos brasileiros, buscando também informações estratégicas como preço médio de mercado, volumes de compras, tendências, logísticas de transporte e distribuição, concorrentes, clientes potenciais, além das barreiras tarifárias e não tarifárias. Esse trabalho é complementado com a contratação de consultorias especializadas nos mercados-alvo.

Com vistas a garantir a competitividade das empresas exportadoras brasileiras, a APEX-Brasil conta, também, com:

- a) **Unidade de Inteligência Competitiva:** desenvolve estudos e projetos para subsidiar a tomada de decisão sobre diretrizes, estratégias e ações futuras, e que habilitem a agência a influenciar políticas públicas de comércio exterior, contribuindo para o posicionamento e para o aumento da competitividade do Brasil nos mercados internacionais;
- b) **Unidade de Gestão do Conhecimento:** tem por missão promover a criação, captação, retenção, transferência, desenvolvimento e aplicação do conhecimento existente no ambiente da APEX-Brasil e da sua rede de relacionamentos, contribuindo para internacionalização do setor produtivo brasileiro;

- c) **Projeto Extensão Industrial Exportadora - PEIEx:** sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural dos Setores Produtivos e/ou Arranjos Produtivos Locais (APLs) selecionados; e
- d) **Escritório de Projetos:** é responsável pela gestão da metodologia de gerenciamento dos projetos da APEX-Brasil, atuando para o desenvolvimento e aprimoramento de ferramentas de suporte aos projetos ao longo de todo o seu ciclo de vida e auxiliando a elaboração, a análise, o monitoramento e a avaliação dos projetos. Atua também na gestão da carteira de projetos da agência, realizando análises do conjunto dos projetos para alinhá-los à estratégia da organização.

Cabe ressaltar que mesmo havendo uma infra-estrutura de apoio técnico disponibilizado pela APEX-Brasil, será desperdício de energia e de inteligência se as pequenas e médias empresas exportadoras não utilizarem os serviços de apoio da APEX.

#### **4 – Contribuições do estudo.**

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2008: *on-line*), o Brasil possui um dos maiores conglomerados de calçados do mundo, com base nestas informações é importante estimular o empresariado calçadista a conhecer com mais profundidade a importância do Porto de Santos e outras informações sobre o mercado externo, de tal forma, que as empresas possam atingir, com sucesso, os objetivos relacionados com o mercado internacional.

Segundo a CODESP, o Porto de Santos é o maior da América Latina e está situado no Estado de São Paulo, com base nesta informação, o foco da pesquisa recaiu e ficou limitado nos quatro maiores *clusters* produtores de calçados do próprio estado.

Diante desta tendência o foco do trabalho tem como finalidade pesquisar os seguintes itens descritos a seguir:

1. Levantar dados dos quatro maiores *clusters* calçadista do Estado de São Paulo;
2. Pesquisar informações sobre o mercado japonês de calçados;
3. Identificar o grau de satisfação do empresariado calçadista na utilização do Porto de Santos;
4. Verificar a importância do Porto de Santos na competitividade internacional; e
5. Levantar informações sobre os meios de transportes utilizados por intermédio das indústrias de calçados.

O comércio internacional deve ser regido por regras próprias de seriedade, pontualidade, qualidade, equilíbrio e conhecimento profundo do mercado internacional, para que a organização possa atingir com sucesso seu objetivo. Essas são as características e os elementos que necessariamente devem compor os objetivos das atividades da empresa exportadora.

Para atingir tais qualidades faz-se necessária uma reorganização da política internacional da empresa, que por vezes chega ao seu mais importante fundamento: a filosofia do negócio. Nesse tipo de comércio o intercâmbio de informações ocorre continuamente. O conhecimento



de novas tecnologias, novos produtos e tendências permitem que o empresário se adiante à concorrência, garantindo o surgimento de novas oportunidades de negócio.

No caso específico da empresas calçadista do Brasil um dos principais problemas identificados durante as entrevistas iniciais efetuadas com os gerentes e diretores das empresas atingidas, apontaram o excesso de burocracia dos órgãos governamentais, alto custo de transporte e armazenagem, falta de integração da Receita Federal com a Secretaria do Estado, falta de incentivo fiscal por parte do governo e a falta de infra-estrutura do Porto de Santos.

Ao passo que o governo tenta disciplinar essas atividades, pesa sobre as cabeças dos exportadores de calçados do Estado de São Paulo uma séria ameaça de perda de mercado externo à medida que as taxações, lentidão nos portos, e o excesso de burocracia podem alterar os preços de exportação e com isso perder a competitividade internacional.

Portanto, este trabalho constitui-se numa pesquisa que em razão do próprio enunciado do objetivo geral, deseja-se contribuir com as empresas brasileiras fabricantes e exportadoras de calçados no mercado internacional, a fim de subsidiar a reflexão e análise dos resultados e propor algumas soluções de melhoria à problemática identificada.

Apesar das limitações que esta pesquisa possa apresentar, espera-se que o mesmo traga contribuições significativas no setor empresarial de calçados do Estado de São Paulo. Na pesquisa apresentada foram levantados dados que se refere ao mercado Japonês que tem como finalidade, demonstrar aos empresários calçadistas que existe possibilidade de ingressar nesse mercado de grande potencial no cenário internacional.

Outro aspecto relevante apresentado na pesquisa foi à identificação da importância do Porto de Santos na competitividade internacional, ou seja, como os problemas de infra-estrutura e as altas taxas portuárias cobradas pelo porto, afetam o custo das empresas exportadoras de calçados que utilizam o serviço portuário.

A percepção dos usuários do Porto de Santos pesquisados nesse trabalho é que em relação aos demais portos do Brasil, o Porto de Santos é um dos mais caros, de acordo com a tabela 6, se comparamos o *Terminal Handling Charge* (THC) de Santos com o porto do Rio de Janeiro é possível verificar que existem variações significativas com referência ao tamanho e o tipo do contêiner.

Tabela 6 - Tarifas de *Teminal Handling Charge* – Brasil.

| <b>PORTOS</b>               | <b>20 TEU</b> | <b>40 FEU</b> | <b>20` REEFER</b> | <b>40`REEFER</b> |
|-----------------------------|---------------|---------------|-------------------|------------------|
| <b>Santos</b>               | R\$ 510,00    | R\$ 570,00    | R\$ 510,00        | R\$ 570,00       |
| <b>Paranaguá</b>            | R\$ 510,00    | R\$ 510,00    | R\$ 510,00        | R\$ 510,00       |
| <b>São Francisco do Sul</b> | R\$ 500,00    | R\$ 520,00    | R\$ 500,00        | R\$ 520,00       |
| <b>Rio de Janeiro</b>       | R\$ 390,00    | R\$ 390,00    | R\$ 390,00        | R\$ 390,00       |

Fonte: UNIOCEAN Agência Marítima Ltda.

Outras informações relevantes apresentadas nesta pesquisa foram os levantamentos de dados onde é possível verificar o funcionamento do porto; os projetos de melhorias; e a infraestrutura e a gestão atual do maior Porto da América Latina.

Com a pesquisa apresentada, é possível que as empresas exportadoras avaliem a possibilidade de pesquisar e ingressar no mercado Japonês como fonte alternativa de agregar maior valor no produto a ser exportado. Além disso, os resultados obtidos fornecerão aos estudiosos dessa linha de pesquisa subsídios interessantes para análise futuras.

## **5 – Questões metodológicas.**

### **5.1 - A escolha do objeto.**

A escolha do objeto de estudo recaiu sobre os quatro maiores *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo e a importância do Porto de Santos na competitividade internacional, no caso do mercado japonês.

Excluem-se deste estudo todas as pequenas empresas calçadista que estão localizadas fora dos *clusters* calçadistas das cidades de: Santa Cruz do Rio Pardo, Jaú, Birigui e Franca. Portanto o setor atingido foi apenas os *clusters* de calçados do Estado de São Paulo. A escolha se deu também em função do mercado japonês ser pouco explorado no setor calçadista. Outro critério de interesse foi pesquisar a importância do Porto de Santos na competitividade internacional.

### **5.2 - O Estudo exploratório.**

A fim de atender ao objetivo proposto, a pesquisa foi realizada através de um estudo exploratório.

Segundo Mattar (2007), a pesquisa exploratória poderá ajudar ao pesquisador conhecer, quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa. Ela também poderá ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar. As prioridades poderão ser estabelecidas porque uma particular hipótese explicativa surgida durante a pesquisa exploratória parecerá mais promissora do que outras. Além disso, a pesquisa exploratória poderá gerar informações sobre as possibilidades práticas da condução de pesquisas específicas. Em resumo, a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos:

1. Familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
2. Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
3. Acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;

4. Ajudar no desenvolvimento ou na criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
5. Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisas relevantes para o objetivo pretendido;
6. Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
7. Clarificar conceitos;
8. Ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;
9. Verificar se pesquisas semelhantes foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos; e
10. Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos que podem ser empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudo de casos selecionados e observação informal (Mattar, 2007). Esta etapa iniciou-se com um levantamento bibliográfico, pesquisas em revistas especializadas em comércio exterior, teses, publicações de artigos e sites oficiais do governo.

A etapa exploratória tem como finalidade intensificar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno que deseja investigar, bem como verificar sua exequibilidade (Selltiz; Wrightsman; Cook & Kidder, 1987).

A importância do questionário na pesquisa exploratória é que o pesquisador pode incentivar o informante a responder com mais eficiência e clareza as perguntas contidas no questionário.

Os questionários e as entrevistas recaíram sobre os gerentes e encarregados da empresa já que são os profissionais que detêm maior conhecimento, e condições para auxiliar neste projeto de pesquisa.

Antes da aplicação definitiva dos questionários com os executivos foram realizadas entrevistas seguindo o roteiro elaborado do questionário, com uma pequena amostra de empresas, a fim de verificar com os entrevistados a sua consistência, precisão, e a

compreensão das perguntas elaboradas pelo pesquisador. Com base nas informações obtidas, foram feitos os devidos ajustes a fim de aprimorar o conteúdo do questionário.

Segundo recomendação de Candelas (2003) - o questionário dever ser testado antes de sua aplicação, a fim de verificar a qualidade do instrumento. Em seguida:

1. Verificar, se o questionário cumpre satisfatoriamente os propósitos pré-estabelecidos na pesquisa, traduzindo fielmente os objetivos da investigação;
2. Examinar se a linguagem, o marco referencial do tema, o nível de conhecimento requerido, a aceitação social, a idéia única das perguntas e o nível de não sugestão das respostas, são as mais adequadas aos propósitos da investigação; e
3. Determinar o tempo médio empregado na aplicação da entrevista.

O universo da amostra correspondeu aos quatro maiores *clusters* do Estado de São Paulo, localizados nas seguintes cidades: Santa Cruz do Rio Pardo, Jaú, Birigui, Franca e outras pequenas empresas situadas no Estado de São Paulo.

Foi escolhida a entrevista como técnica para coleta de dados, apoiado nas vantagens assinaladas por Selltiz; Wrightsman; Cook & Kidder (1987). Segundo os autores, os indivíduos têm maior disposição para falar do que para escrever. Além disso, esta técnica é mais flexível, o que possibilita repetir e reformular as questões com o objetivo de esclarecer o significado da resposta.

Dependendo da habilidade de observação do entrevistador, a entrevista terá maiores possibilidades. A empatia e a confiança entre o entrevistado e o entrevistador também são importante, caso seja necessário que o entrevistado expresse suas opiniões ou revele condutas que são socialmente desaprovadas pela empresa.

Para garantir a veracidade das respostas, as entrevistas foram aplicadas fora da empresa, e sem identificação do nome e cargo a fim de que os entrevistados pudessem expressar suas opiniões da maneira franca.

O questionário foi utilizado nas pequenas empresas de calçados fora do principal pólo calçadista, aplicados por dois assistentes treinados pelo pesquisador. As perguntas dos

questionários foram feitas pelos assistentes e, na medida em que os entrevistados respondiam, as respostas eram registradas.

O questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações. Não é restrito a uma determinada quantidade de questões, porém, aconselha-se que não seja muito exaustivo desanimando o pesquisado. O pesquisador deve ter como preocupação, ao elaborar o seu instrumento de investigação, determinar o tamanho, o conteúdo, a organização e clareza de apresentação das questões a fim de estimular o informante a responder (Barros & Lehfeld, 2007).

Em respeito ao pedido dos participantes, os aspectos confidenciais de cada organização foram mantidos em sigilo, para tanto as empresas não foram analisadas isoladamente e sim dentro de um conjunto de características comuns. Da mesma forma, a estruturação do questionário previu a não identificação dos nomes e cargos para preservar a identidade do entrevistado.

A elaboração do questionário seguiu as seguintes etapas:

- a) Elaboração de versão preliminar;
- b) Obtenção de sugestões juntos aos profissionais da área de comércio exterior;
- c) Alteração do questionário; realização de um pré-teste com um diretor e cinco gerentes; e
- d) Elaboração da versão final do questionário.

A fim de atingir o objetivo proposto, o questionário foi dividido em seis blocos:

- 1) Aspectos do Porto de Santos que influenciam na competitividade internacional;
- 2) Barreiras no Porto de Santos;
- 3) Modalidades de Transportes;
- 4) Tarifas Portuárias;
- 5) Mercado Externo; e
- 6) Dados pessoais do entrevistado.

### 5.3 - Estratégia da pesquisa.

As entrevistas com as empresas situadas nos quatro maiores *clusters* foram aplicadas pelo próprio pesquisador, além dos seus dois assistentes. O roteiro obedeceu ao mesmo conteúdo do questionário com algumas adaptações que foram geradas no decorrer de cada entrevista.

Antes de iniciar a entrevista, foram esclarecidos ao entrevistado o objetivo e o tempo requerido para a mesma e a importância da sua colaboração. Também foi elaborada uma questão aberta para que o entrevistado opinasse sobre as principais dificuldades que a empresa enfrenta no comércio exterior.

A coleta de dados teve como objetivo levantar informações sobre: dados gerais da empresa, perfil do profissional, incentivos, barreiras, modalidades de transportes, e o papel do Porto de Santos na exportação de calçados.

No processamento e análise dos dados, foram utilizados os seguintes parâmetros estatísticos, a saber:

**Moda:** é o valor ou categoria da variável que ocorre com a maior frequência. É uma medida típica de tendência central para variáveis nominais, mas que pode também ser aplicada a variáveis ordinais ou intervalares, desde que tenham sido previamente agrupadas em classes, neste caso, a classe que obtiver a maior frequência é denominada classe modal. (Mattar, 2007).

**Mediana:** Segundo o mesmo autor, é o valor do elemento que divide o grupo em dois subgrupos de igual tamanho ou, em outras palavras, é o valor da variável correspondente ao elemento central da distribuição. É uma medida típica de tendência central para variáveis ordinais, mas que pode também ser aplicada a variáveis intervalares, desde que estas tenham sido previamente agrupadas em classes.

## 6 – Resultado da pesquisa.

Na Tabela 7, são apresentados os dados resultantes da aplicação das entrevistas e questionários nas 115 empresas, a metodologia foi baseada nos conceitos de Mattar (2007). A escolha do objeto da pesquisa recaiu nos quatro maiores *clusters* de calçados do Estado de São Paulo, o critério de seleção obedeceu as seguintes etapas:

- Análise de informações publicadas pelo Governo Federal, para identificar a localização dos maiores *clusters* do Brasil;
- Seleção do Estado de São Paulo pelo fato do Porto de Santos por ser considerado pela CODESP o maior Porto da América Latina, e estar localizado dentro do próprio estado;
- Seleção aleatória de 150 empresas mais próximas das cidades escolhidas, sendo assim distribuídas: 30 empresas em Santa Cruz do Rio Pardo; 50 empresas em Franca; 50 empresas em Jaú; e 50 empresas em Birigui. Cujos dados encontram-se tabulados e analisados a seguir:

**Tabela 7. Grau de aceitação da Pesquisa.**

| RESULTADOS                                  | Franca | Santa Cruz do Rio Pardo | Jaú | Birigui |
|---------------------------------------------|--------|-------------------------|-----|---------|
| Número de empresas selecionadas             | 50     | 30                      | 50  | 50      |
| Número de empresas que responderam          | 36     | 24                      | 22  | 33      |
| Número de empresas que recusaram a pesquisa | 14     | 6                       | 28  | 17      |
| Percentual de aceitação da Pesquisa         | 72%    | 80%                     | 44% | 66%     |

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

Através de dados estatísticos assinalados pela Associação das Indústrias de calçados, a cidade de Franca abriga cerca de 760 indústrias, deste universo foram selecionadas 50 empresas, desse montante apenas 36 empresas concordaram em colaborar com a pesquisa, ou seja, 72% de aceitação, em relação ao número de empresas selecionadas.



A cidade de Santa Cruz do Rio Pardo, abriga 40 indústrias de calçados, a pesquisa recaiu sobre 30 empresas, desse total, 24 empresas participaram da pesquisa, ou seja, houve uma participação de 80% em relação ao universo das empresas selecionadas.

O *cluster* calçadista de Jaú possui cerca de 200 empresas, foram selecionadas 50 empresas desse universo, apenas 22 empresas concordaram em participar da pesquisa houve apenas 44% de participação por parte das empresas.

A cidade de Birigui abriga cerca de 160 empresas desse universo foram selecionadas 50 empresas desse montante 33 empresas participaram da pesquisa, ou seja, 66%.

**Tabela 8. Tipo de pesquisa desenvolvida.**

| <b>TIPO DE PESQUISA</b> | <b>Franca</b> | <b>Santa Cruz do Rio Pardo</b> | <b>Jaú</b> | <b>Birigui</b> | <b>TOTAL</b> |
|-------------------------|---------------|--------------------------------|------------|----------------|--------------|
| <b>Entrevista</b>       | 20            | 14                             | 14         | 21             | <b>69</b>    |
| <b>Questionário</b>     | 16            | 10                             | 8          | 12             | <b>46</b>    |
| <b>Nenhum</b>           | 14            | 6                              | 28         | 17             | <b>65</b>    |

Fonte: Desenvolvido pelo autor

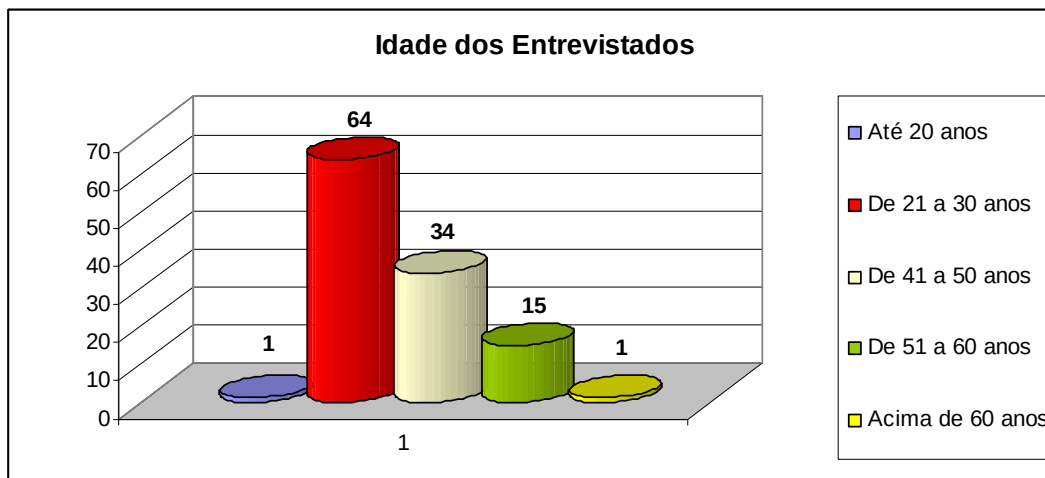
A tabela 8 demonstra o número de entrevistas e o número de questionários aplicados em cada *cluster* calçadistas. A tabela 8 também revela o número de empresas que não concordaram em participar da pesquisa.

#### **I - Dados pessoais e profissionais dos entrevistados.**

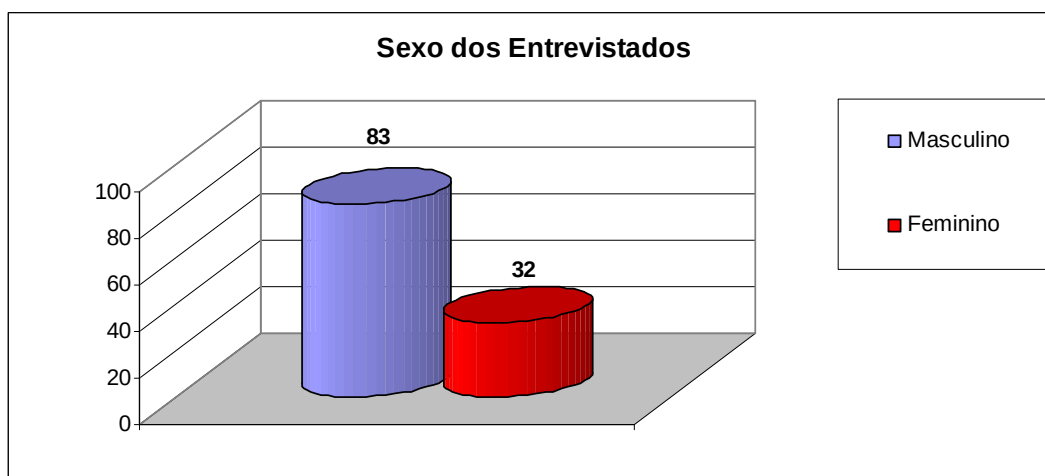
- Resultados.**

O bloco VI indica: o perfil dos **115** profissionais entrevistados como: idade, sexo, cargo e nível de escolaridade.

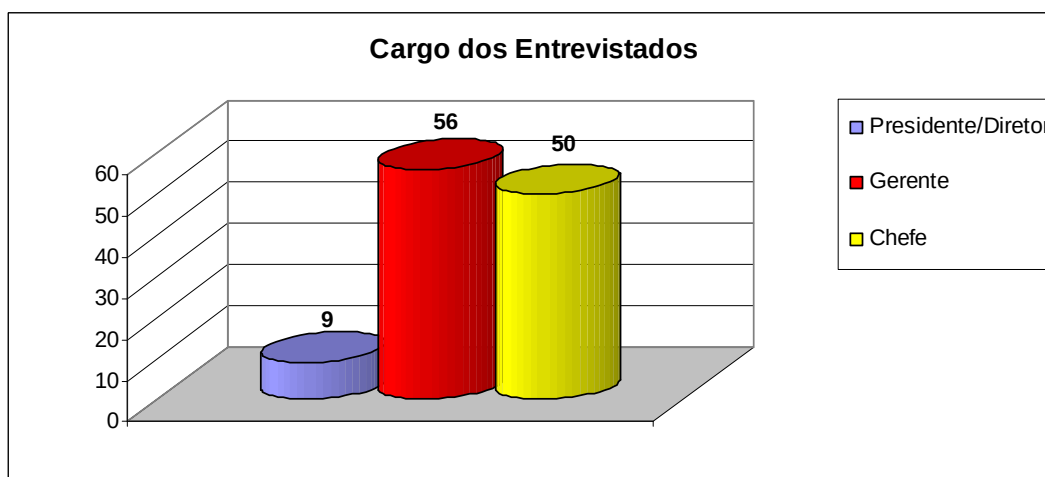
**Tabela 9 - Resultado da pesquisa sobre idade dos funcionários.**



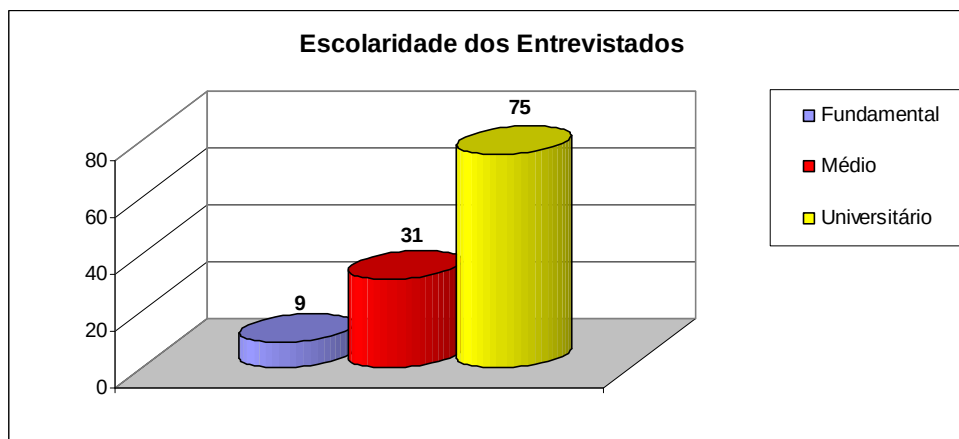
**Tabela 10 – Resultado da pesquisa sobre o sexo dos entrevistados.**



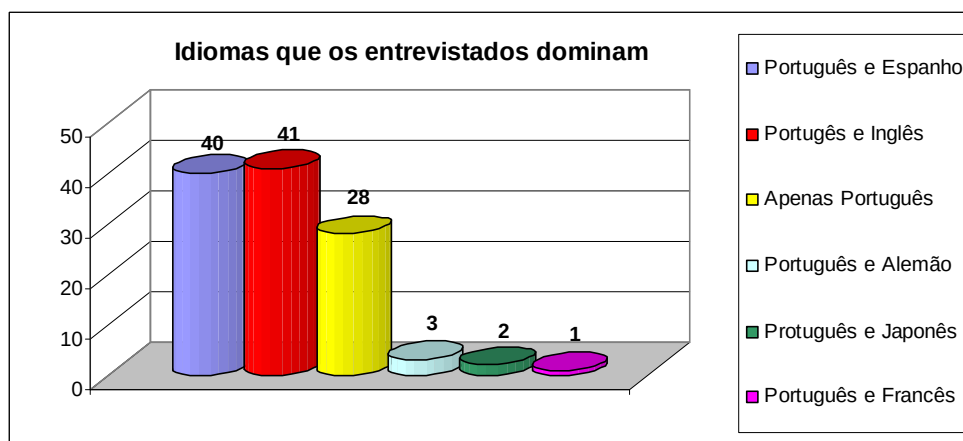
**Tabela 11 – Resultado dos cargos dos entrevistados.**



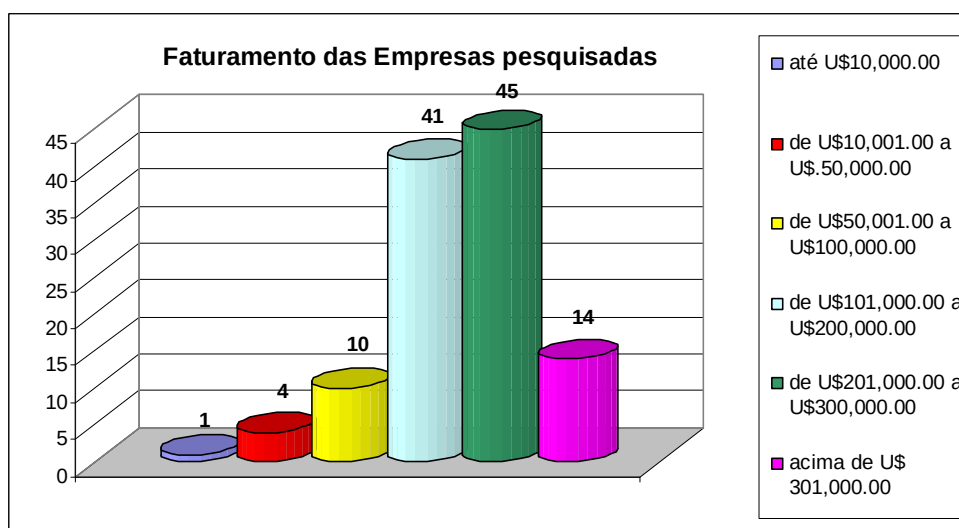
**Tabela 12 – Escolaridade dos entrevistados.**



**Tabela 13 - Resultados dos Idiomas que os funcionários dominam.**



**Tabela 14 – Resultado do faturamento das empresas entrevistadas, por empresas.**



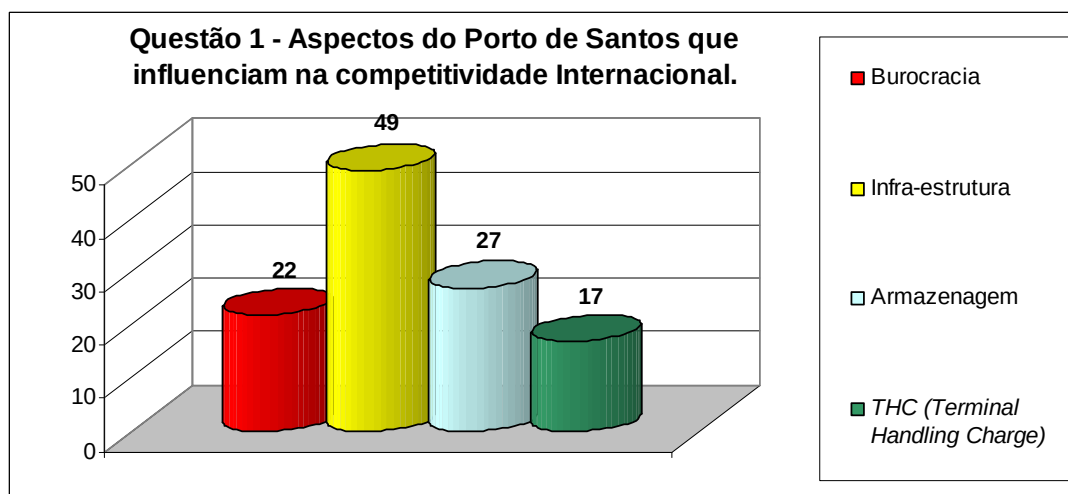
## II – Aspectos do Porto de Santos que influenciam na competitividade internacional.

Nessa pergunta número de participante correspondeu a 115 funcionários, sendo assim distribuídos: *cluster* de Franca 20 entrevistas e 16 questionários: Santa Cruz do Rio Pardo 14 entrevistas e 10 questionários, Jaú 14 entrevistas e 8 questionários e Birigui foram 21 entrevistas e 12 questionários.

### Questões propostas.

- 1) Quais os aspectos do Porto de Santos que influencia na competitividade internacional?

**Tabela 15 – Resultado da pesquisa sobre os Aspectos do Porto de Santos que influenciam na competitividade internacional.**



## III – Barreiras no Porto de Santos.

### Questões propostas.

- 2) Existe excesso de burocracia no Porto de Santos.

☐ Discorda Totalmente   
 ☐ Discorda Pouco   
 ☐ Concorda pouco   
 ☐ Concorda muito   
 ☐ Concorda Totalmente

- 3) É fácil para empresa acessar todas as tarifas cobradas pelo Porto.

☐ Discorda Totalmente   
 ☐ Discorda Pouco   
 ☐ Concorda pouco   
 ☐ Concorda muito   
 ☐ Concorda Totalmente

4) O tempo de embarque da mercadoria no Porto foi reduzido nos últimos anos.

☐ Discorda Totalmente    ☐ Discorda Pouco    ☐ Concorda pouco    ☐ Concorda muito    ☐ Concorda Totalmente

5) Sua empresa conhece o funcionamento do Porto de Santos.

☐ Discorda Totalmente    ☐ Discorda Pouco    ☐ Concorda pouco    ☐ Concorda muito    ☐ Concorda Totalmente

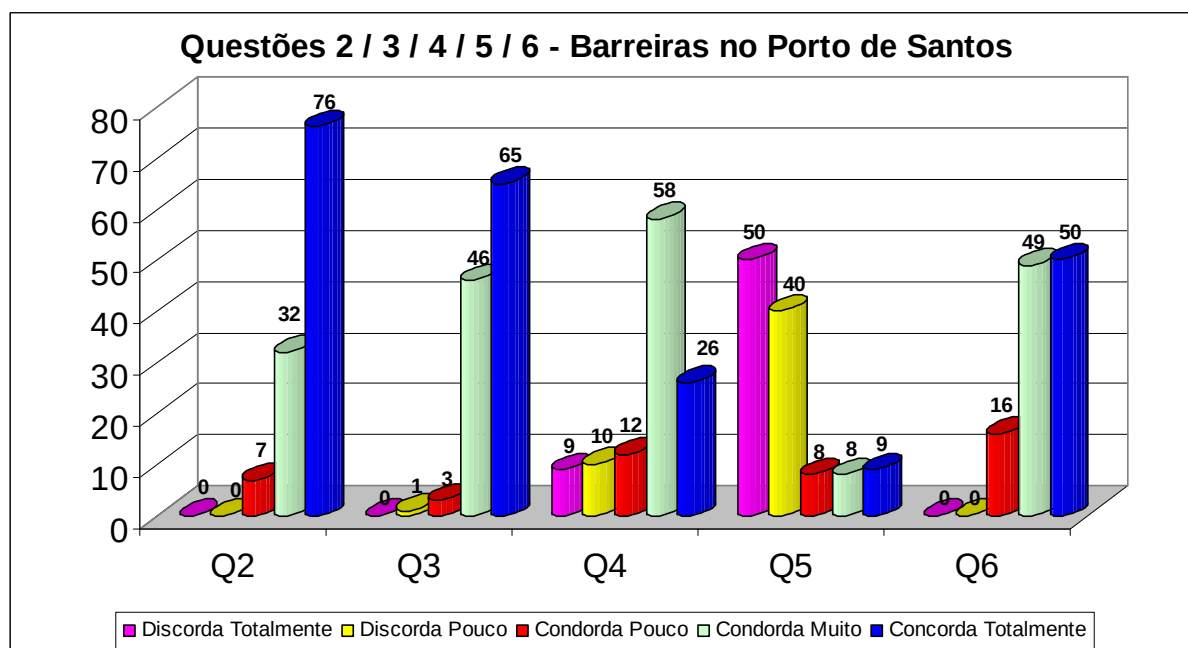
6) É preciso melhorar as condições do Porto de Santos.

☐ Discorda Totalmente    ☐ Discorda Pouco    ☐ Concorda pouco    ☐ Concorda muito    ☐ Concorda Totalmente

#### • Resultados.

O bloco II aponta as principais barreiras enfrentadas pelas empresas exportadoras quanto: à burocracia, às tarifas, ao tempo de embarque, às informações e às condições de infra-estrutura do Porto de Santos (Tabela 16).

**Tabela 16 – Resultado da pesquisa sobre Barreiras do Porto de Santos.**



**IV - Modalidades Transportes.****Questões propostas.**

7) A forma de transporte mais utilizada é a ferrovia.

|                          |            |                          |          |                          |          |                          |          |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Discorda   | <input type="checkbox"/> | Discorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda   |
|                          | totalmente |                          | Pouco    |                          | pouco    |                          | Muito    |                          | Totalmente |

8) Os exportadores preferem os transporte rodoviário.

|                          |            |                          |          |                          |          |                          |          |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Discorda   | <input type="checkbox"/> | Discorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda   |
|                          | totalmente |                          | Pouco    |                          | pouco    |                          | Muito    |                          | Totalmente |

9) A forma de transporte mais utilizada é a cabotagem.

|                          |            |                          |          |                          |          |                          |          |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Discorda   | <input type="checkbox"/> | Discorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda   |
|                          | totalmente |                          | Pouco    |                          | pouco    |                          | Muito    |                          | Totalmente |

10) O transporte internacional mais utilizado é o marítimo.

|                          |            |                          |          |                          |          |                          |          |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Discorda   | <input type="checkbox"/> | Discorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda   |
|                          | totalmente |                          | Pouco    |                          | pouco    |                          | Muito    |                          | Totalmente |

11) O transporte internacional mais utilizado é o aéreo.

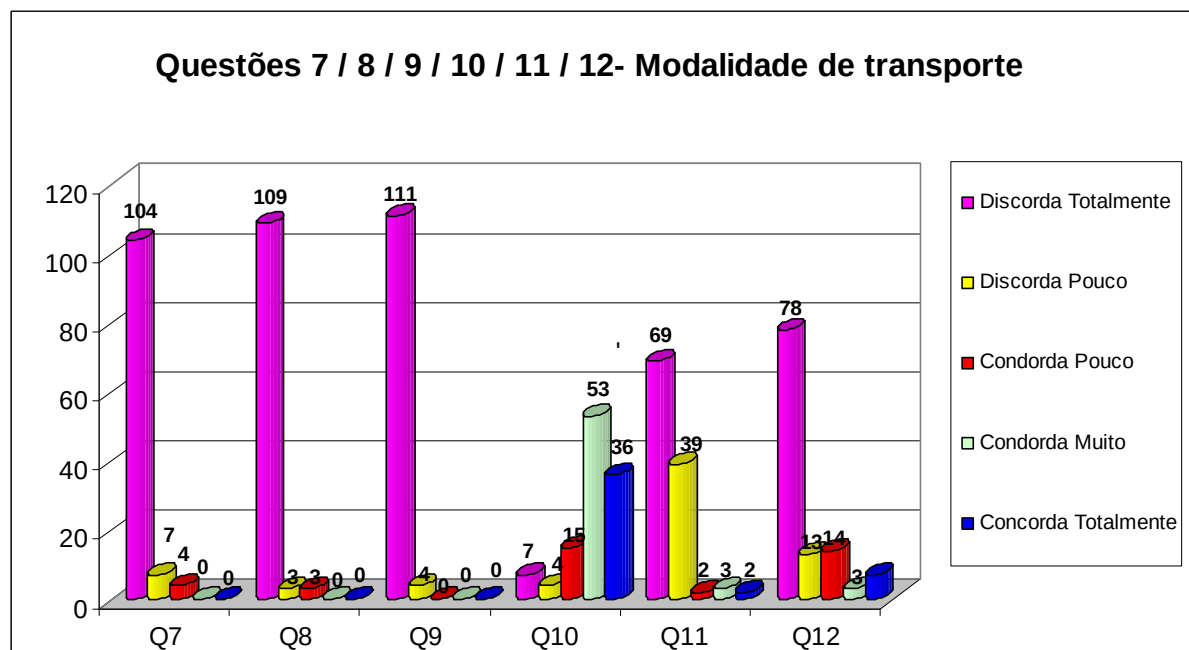
|                          |            |                          |          |                          |          |                          |          |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Discorda   | <input type="checkbox"/> | Discorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda   |
|                          | totalmente |                          | Pouco    |                          | pouco    |                          | Muito    |                          | Totalmente |

12) O transporte internacional mais utilizado é o Intermodal.

|                          |            |                          |          |                          |          |                          |          |                          |            |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Discorda   | <input type="checkbox"/> | Discorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda | <input type="checkbox"/> | Concorda   |
|                          | totalmente |                          | Pouco    |                          | pouco    |                          | Muito    |                          | Totalmente |

**Resultados.**

O bloco III aponta os tipos de transporte mais utilizados pelas empresas exportadoras (Tabela 17).

**Tabela 17 – Resultado da pesquisa sobre modalidade de transporte.****V – Tarifas Portuárias, Armazenagem e Prestação de Serviço.**

- Questões propostas.**

18) O Porto de Santos oferece a melhor tarifa portuária do País.

☐ Discorda totalmente   
 ☐ Discorda Pouco   
 ☐ Concordo pouco   
 ☐ Concordo Muito   
 ☐ Concordo Totalmente

19) O Porto de Santos tem apresentado melhor eficiência nos últimos anos.

☐ Discorda totalmente   
 ☐ Discorda Pouco   
 ☐ Concordo pouco   
 ☐ Concordo Muito   
 ☐ Concordo Totalmente

20) O Porto de Santos tem a melhor prestação de serviço em relação a outros Portos do País.

☐ Discorda totalmente   
 ☐ Discorda Pouco   
 ☐ Concordo pouco   
 ☐ Concordo Muito   
 ☐ Concordo Totalmente

21) O custo de armazenagem é compatível com o valor da mercadoria exportada.

☐ Discorda totalmente   ☐ Discorda Pouco   ☐ Concorda pouco   ☐ Concorda Muito   ☐ Concorda Totalmente

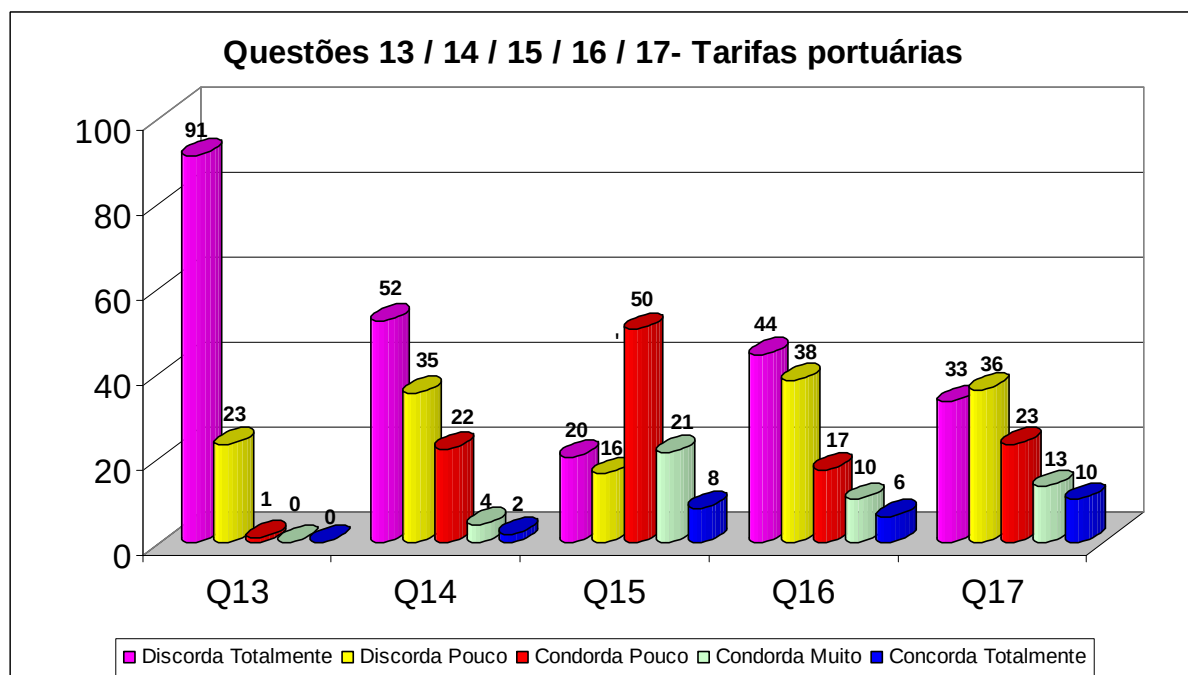
22) O tempo de espera para o embarque no Porto de Santos é o melhor em relação a outros portos.

☐ Discorda totalmente   ☐ Discorda Pouco   ☐ Concorda pouco   ☐ Concorda Muito   ☐ Concorda Totalmente

### • Resultados

O bloco IV aponta a crítica dos entrevistados quanto: às tarifas portuárias, às condições de armazenagem e à qualidade da prestação de serviço no Porto de Santos (Tabela 18).

**Tabela 18 – Resultado da pesquisa sobre tarifas portuárias, armazenagens e prestação de serviços, por funcionários.**





## VI – Mercado externo.

### • Questões propostas.

18) A empresa exporta calçados para o Japão?

☐ Não ☐ Sim ☐ Esporadicamente ☐ Não tem interesse ☐ Acha muito difícil

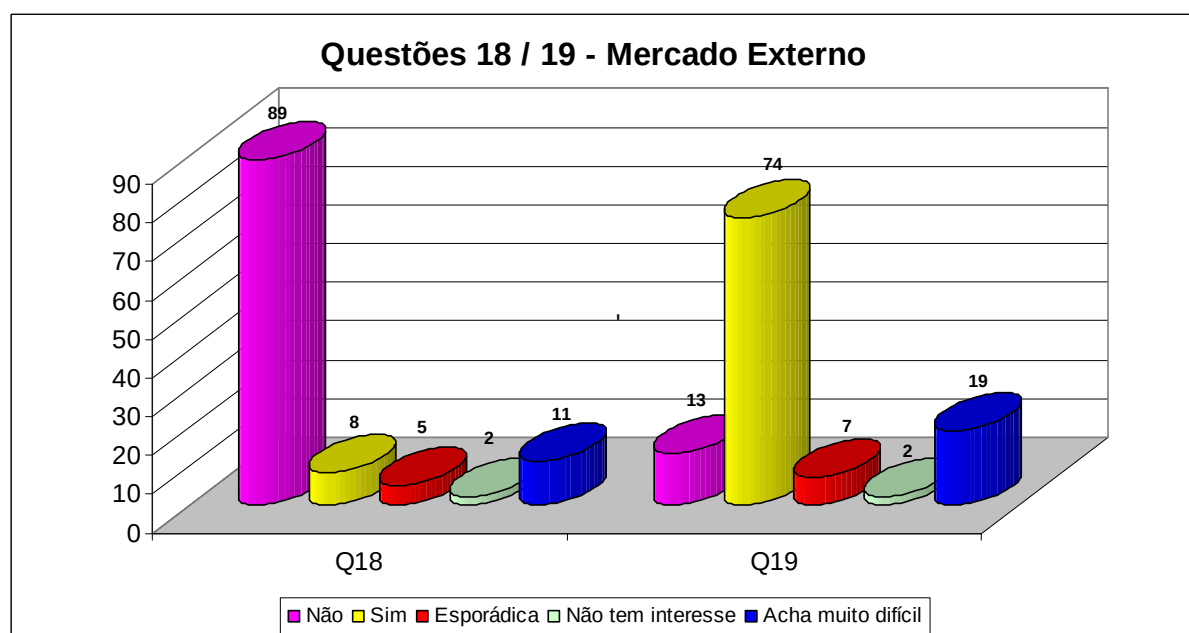
19) A empresa já tentou ingressar no mercado Japonês?

☐ Não ☐ Sim ☐ Esporadicamente ☐ Não tem interesse ☐ Acha muito difícil

### • Resultados.

As perguntas do bloco V foram elaboradas com o objetivo de identificar o interesse das empresas calçadista do Estado de São Paulo em ingressar no mercado Japonês.

**Tabela 19 – Resultado da pesquisa sobre mercado externo.**



No bloco V foi possível identificar pequenas diferenças entre empresas que exportam com as empresas que não exportam ou nunca exportaram calçados para o Japão. Através de relato obtido na pesquisa, as empresas que exportam ou já exportaram, possuem interesse maior em conhecer melhor a cultura de seu cliente para uma negociação mais eficaz.

Neste contexto ao analisar a percepção entre os *clusters*, foi possível verificar pequenas particularidades com relação à mão de obra especializada. Cada *cluster* especializou seus profissionais para atender as particularidades do mercado interno e externo em que atuam.

## 7 – Conclusões.

A seguir, são apresentadas as conclusões deste trabalho, que estão focadas na pesquisa dos *clusters* de calçados do Estado de São Paulo e a importância do papel do Porto de Santos na competitividade internacional, no caso do mercado japonês. As informações contidas nessa conclusão foram baseadas nas pesquisas bibliográficas, e nos resultados das aplicações dos questionários e das entrevistas efetuadas nas empresas exportadoras de calçados dos quatro maiores *clusters* calçadistas do Estado de São Paulo.

Muitos dos aspectos que serão abordados a seguir, já foram comentados amplamente em itens anteriores deste trabalho. Sendo assim, o principal interesse será sintetizar as considerações finais decorrentes do estudo em questão.

A competição econômica internacional aumentou nos últimos vinte anos, em decorrência da formação de grandes blocos de países em todo o globo terrestre, com isso ampliou as perspectivas de grande progresso e desenvolvimento, em quase todo planeta, inúmeras empresas brasileiras ingressaram no comércio internacional: pequenas, médias e grandes empresas, com a finalidade de venderem seus produtos ou serviços no mercado externo.

No comércio exterior a concorrência determina de certa forma a divisão do trabalho, ou seja, cada País procura especializar-se nos setores em que possui vantagens competitivas como: recursos humanos, tecnologia, criatividade, extensão territorial, clima, recursos naturais e financeiros.

Segundo fontes do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Brasil possui um dos maiores conglomerados de calçados do mundo, com base nessa informação observou-se que uma das características dos *clusters* do Estado de São Paulo é o atendimento de mercado internacional, pela dimensão produtiva e pela especialização na qualidade e no *design* diferenciado de seus produtos. É importante destacar que de acordo com a CODESP, o maior Porto da América Latina está localizado no Estado de São Paulo.

Nesse contexto observou-se através de dados estatísticos assinalados que, a exportação de calçados do Estado de São Paulo para o Japão não possui parcela significativa na balança comercial se comparado com a exportação de calçados do Brasil para o mercado internacional. Portanto, o desafio a ser superado pelo empresariado calçadista é conquistar a

vantagem competitiva e o reconhecimento do mercado externo japonês, através de plano de internacionalização eficaz.

A opção de ingressar no comércio internacional exige das empresas calçadistas o conhecimento de vários aspectos como: negociação, legislação, cultura e rotinas administrativas inerentes à operacionalização do comércio exterior. Os exportadores de calçados que operam sob forma direta de comercialização com o mercado internacional, necessitam conhecer esses aspectos para planejar e tomar suas decisões corretamente. Por outro lado, as que atuam indiretamente também devem conhecer procedimentos e estratégias para compreender ou questionar a operacionalização de seus intermediários e representantes.

No Brasil, a maioria das empresas de calçados busca atingir níveis de produtividade e competitividade cada vez mais elevados, com o intuito de exportarem seus produtos com maior valor agregado que nos anos anteriores.

Nesse contexto, apesar do alto custo portuário e da péssima condição logística do País, o Porto de Santos desempenha um papel fundamental para que as empresas exportadoras de calçados do Estado de São Paulo se tornem mais competitivas. Fica evidente que através de estatísticas assinaladas, que a exportação de calçados tem participação significativa na balança comercial brasileira. Portanto, o desafio a ser superado pelo empresariado calçadista é conquistar a vantagem competitiva e o reconhecimento do mercado externo japonês, através de plano de internacionalização eficaz.

Considerando os resultados obtidos por meio dos questionários e das entrevistas fica evidente que nem todas as empresas exportadoras de calçados estão plenamente satisfeitas com os serviços prestados pelos Portos Brasileiros. Os motivos que levam à insatisfação estão diretamente ligados à burocracia dos órgãos oficiais: excesso de papéis; altas tarifas portuárias; falta de infra-estrutura e demora no tempo de espera para os navios atracarem. Tais dificuldades prejudicam as empresas exportadoras, pois esta morosidade reflete no aumento do custo do produto.

Não existe fórmula pré-determinada para avaliar quanto à burocracia representa em termos de custo na exportação, pois poderá ser maior ou menor, dependendo do volume das operações realizadas. A questão é apontada como grave ou muito grave. Todas as empresas entrevistadas sugerem revisão nos trâmites burocráticos, a fim de melhorar o nível de competitividade internacional.

A maioria das empresas entrevistada não possui equipes especializadas para selecionar os mercados potenciais. O comércio internacional requer várias especializações: contratos, comunicação, aspectos fiscais, culturais, monetários, tecnológicos, logísticos e políticos. A falta de pessoal qualificado torna as empresas mais vulneráveis a mercados altamente competitivos.

Com a sofisticação dos mercados e a dificuldade das empresas realizarem negócios em virtude da profunda concorrência, torna-se necessário à constituição de profissionais especializados para atuarem no comércio internacional. Portanto, deve-se buscar talentos humanos com sólida base em comércio exterior, amplos conhecimentos de postura ética em negociação, e que conheçam as diferentes culturas dos países nos quais poderão ser realizados negócios.

Os resultados das entrevistas e questionários, aplicados nas pequenas e micro empresas, evidenciam que parte significativa das empresas queixam-se da falta de incentivo fiscal e apóio do governo para pequenas exportações. Estes resultados também indicam que os juros cobrados pelo financiamento destinados às pequenas empresas são elevados.

As empresas de pequeno porte têm papel fundamental na economia brasileira, pela contribuição significativa no Produto Interno Bruto (PIB). No entanto, quando a questão está relacionada ao comércio exterior, micro e pequenas empresas têm baixa participação no mercado externo por não possuírem os mesmos recursos de financiamentos das grandes empresas.

Para terem sucesso no mercado internacional, as pequenas e micro empresas precisam atentar ao fato de que a escolha correta do mercado com o qual irá negociar é de fundamental importância. Neste sentido, investir em profissionais qualificados para este fim é imprescindível.

Antes de selecionar o mercado, é necessário definir o produto ou a linha a serem comercializados. A definição de um produto facilita o direcionamento das pesquisas durante a seleção de mercados. A pesquisa deve analisar e definir os mercados onde o produto obterá maior receptividade e rentabilidade. Deve, ainda, ponderar a competitividade do produto concorrente, bem como seu preço.

O ambiente externo oferece as oportunidades e dificuldades, por esta razão a análise de mercados não deve ser uma medida adotada por empresa apenas no início do processo da comercialização, pois, as relações comerciais e a conjuntura mundial estão em constante mudança, oferecendo novas oportunidades e apresentando dificuldades antes inexistentes. Além disto, as informações obtidas por pesquisas fornecem elementos para planos mais adequados, ampliando até mesmo os horizontes de atuação da empresa.

Portanto, tais investimentos devem ser proporcionais aos recursos de que a empresa dispõe, os quais costumam serem escassos em se tratando de pequenas e médias empresas. Entretanto, existem diversas técnicas de levantamento de informações, que variam de pesquisas pouco dispendiosas até as mais avançadas, que exigem maiores investimentos.

Desse modo, para que a empresa exportadora seja bem sucedida é necessário elaborar um plano de internacionalização para identificar as principais barreiras do comércio internacional e elaborar um plano de exportação, para obter parâmetros adequados para a seleção de mercado.

## **8 – Limitações do Estudo**

Considerando a rápida mudança que ocorre no mercado internacional e no mercado interno, nos quais o pesquisador não possui o controle de todas as mudanças e variáveis envolvidas, os mesmos não deixam de terem o rigor científico.

Dessa forma, a seguir serão listadas as limitações presentes neste trabalho:

- Falta de literatura atualizada na área pesquisada;
- Dificuldade em obter dados com precisão nas entrevistas e nos questionários;
- Interferência do próprio pesquisador e assistentes durante o processo de coleta de dados nas entrevistas, no qual pode ter influenciado o comportamento das pessoas; e
- Própria limitação do pesquisador para entender e compreender todas as complexidades do comércio internacional e suas variáveis.

## 9– Sugestões para futuras pesquisas

Diante da complexidade do tema abordado, recomenda-se para os futuros estudiosos desta linha de pesquisa, considerações dos seguintes aspectos:

- Realizar pesquisas em todos os portos brasileiros e verificar porque alguns portos cobram o preço diferente de *Terminal Handling Charge* para o contêiner de 20 TEU e 40 FEU e outros mantêm o mesmo preço para os dois contêiners;
- Comparar as percepções dos *clusters* de outros estados com o Estado de São Paulo;
- Realizar pesquisa com clientes de outros portos e comparar com os usuários do Porto de Santos;
- Diagnosticar e comparar os melhores *clusters* do mundo com os *clusters* de calçados brasileiro; e
- Pesquisar os aspectos de gestão internacional utilizadas pelas pequenas e médias empresas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados [on-line]. **Estado de São Paulo: Pólos Produtores. Brazilian Footwear.** [Disponível em <http://www.abicalcados.com.br/>] [Acessado em 26 de Março de 2008].

ALMEIDA, Fernando Carvalho & ROSA, Silvia Troncon. **A indústria de Calçados e Considerações sobre Relações Cooperativas em Aglomerados Industriais: Observações Sobre o Aglomerado de Franca.** *Facef Pesquisa*, v.7, n.1 jan./abr. 2004. p.48-61.

BALLOU, Ronald. H. **Logística Empresarial, Transportes Administração de Materiais Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, Aidil Jesus Paes & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3ª Ed. São Paulo: Makron, 2007.

BOGOSSIAN, Marcos Paulo. **Modelo de Análise Para Operação Portuária de Carga Geral.** Rio de Janeiro, 1998.

CARAM, André Luis Balsante. **Arquitetura de Ferro no Grande ABC: História da Ferrovia.** *Raízes*. Dez. 2004, p.22-29.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Consequências Sociais da Globalização.** *Globalização e outros Temas Contemporâneos*. 27 de janeiro de 1996. [Disponível em [http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/GLOBA2.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/GLOBA2.HTM)] [Acessado em 20 de Março de 2008].

CARVALHO, José Crespo e Eurico Brilhante. **Estratégias Logísticas: Como servir o cliente a baixo custo.** Lisboa: Silabo, 2004.

CASTRO, José Augusto. **Exportação Aspectos Práticos e Operacionais.** 7ª. Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

CCBJ, Câmara de Comércio Brasileira no Japão [on-line]. **Sobre o Japão.** [Disponível em <http://www.ccbj.jp/>] [Acessado em 28 de Março de 2008].

CODESP, Companhia Docas do Estado de São Paulo [on-line]. **Autoridade Portuária de Santos**. [Disponível em [www.sindaport.com.br/downloads/normadeaplicacao.pdf](http://www.sindaport.com.br/downloads/normadeaplicacao.pdf)] [Acessado em 19 de Março de 2008].

DEMARIA Marjory. **O operador de Transporte Multimodal como Fator de Otimização da Logística**. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

GARCIA, Luis Martins. **Exportar Rotinas Procedimentos, Incentivos e Formação de Preços**. 9ª. Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

GARCIA, Renato de Castro. **Economias Externas e Vantagens Competitivas dos Produtores em Sistemas Locais de Produção**. *Facef Pesquisa*, v.6, n.3 set./dez. 2003. p.9-21

GAZETA MERCANTIL. **Custo Logístico do Porto de Santos**. [Disponível em [www.gazeta.comercantil.com.br/custo-logistico-do-porto-de-santos/](http://www.gazeta.comercantil.com.br/custo-logistico-do-porto-de-santos/)] [Acessado em: 19 de setembro de 2008].

GLOBAL 21, Comércio Exterior e Marketing Internacional. **Japão**. *Guia do Exportador*. Nov de 2007. [Disponível em <http://www.global21.com.br/guia-do-exportador/japao.asp>.] [Acessado em: 01 de Abril de 2008]

Governo Federal - Brasil [on-line]. **Aprendendo a Exportar Calçados**. [Disponível em <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/calçados/>]. [Acessado em 20 de Março de 2008].

JETRO a, Japan External Trade Organization. **JETRO Brasil**. [Disponível em <http://www.jetro.go.jp/brazil/jetro/>]. [Acessado em 11 de Abril de 2008].

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Desafios da Modernização Portuária**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

KEEDI, Samir. **Transporte Unitização e Seguro Internacionais**. 4ª. Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

LIMA FILHO, D. O; ONOZATO, Erika; ARRUDA, E. E. **Análise do Comportamento do Consumidor Japonês: o Caso do supermercado Fressay Komogata; VII SemeAd – Seminários em Administração - FEA- USP: Anais.**, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing** (Edição Compacta), 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MINERVINE, Nicola. **O exportador**. 5ª. Edição. São Paulo: Pearson, 2008.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Brasil [on-line]. **Couro, calçados e artefatos: Cadeias Produtivas : Desenvolvimento da Produção. Indústrias Intensivas em Mão-de-Obra e Recursos Naturais.** [Disponível em <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=213>] [Acessado em 25 de Março de 2008].

MORARES, Maria Cristina Davan e BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Importância da Ética nas Organizações**. Cardenos da FACECA, Campinas, v.12n.p. 2003.

MURGEL, Deborah Orsi. SILVA, João da Cruz. e NEVES, Jose Manoel. **A Ética nos Negócios como Diferencial Competitivo**. XXVI ENEGEP. Fortaleza, 9 a 11 de outubro de 2006.

OJIMA, Andréa Leda Ramos de Oliveira. **Análise Conjuntural: Relevância do Porto de Santos nas Exportações Brasileiras**. IEA *Análise Conjuntural*, Out 2005. [Disponível em <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=3612>]. [Acessado em 19 de Março de 2008].

OLIVEIRA, Carlos Tavares de Oliveira. **Modernização dos Portos**, 3ª. Edição São Paulo: Lex Editora, 2006.

PORTER, M. E. **Competição**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.211.

PORTOGENTE, Portopédia. **O Passado do Porto de Santos**. [ Disponível em <http://www.portogente.com.br/portopedia/texto.php?cod=364>]. [Acessado em: 18/03/2008].

RANGEL, Mary. **Resenhas Críticas: A máquina de fazer deuses**. R. bras. Est. pedag., Brasília, v.77, n.187, set./dez. 1996. p.603-613.

RATTI, Bruno. **Comercio Internacional e Câmbio**. 11ª. Edição, São Paulo: Aduaneiras , 2006.

RECH, Clóvis. **Japão: Potência econômica e tecnológica.** *Revista da Madeira*. vol. 17, nº 105. Maio 2007. [Disponível em <http://www.remade.com.br/pt/>] [Acessado em: 30/03/2008].

RODRIGUE, Jean Paul Rodrigue e Slack, Brian e Comtois, Claude. *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge, 2006.

RODRIGUE, Jean Paul Rodrigue e Slack, Brian e Comtois, Claude. [on-line]. Disponível em <http://people.hofstra.edu/geotrans> - The Geography of Transport Systems. [Acessado em 28 de agosto de 2008].

SAPATOSITE, Direção. **História do Calçado.** *Sapato Site*, Mar. 2008. [Disponível em <http://www.sapatosite.com.br/portugues/opcoes/historia.htm>]. [Acessado em 24 de Março de 2008].

Secretaria Especial dos Portos - Brasil [on-line]. [Disponível em <http://www.portosdobrasil.gov.br/>]. [Acessado em 29 de Agosto de 2008].

SEIJAS CANDELAS, L. **Estructura y fundamentos del Periodismo Especializado.** Madrid: Editorial Universitas, 2003.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**, 2ª edição São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária , 1987.

SUZIGAM, Wilson. **Sistemas Produtivos Locais de São Paulo: O Caso da Indústria de Calçados de Franca.** Campinas: IPEA/PNUD/UNICAMP, 2000.

TI & Governo. **Informatização: Um sistema para reduzir o custo portuário** *TI & Governo*, nº 171, 5 de setembro de 2006 [on-line] [ disponível em [ Disponível em [http://www.planoeditorial.com.br/ti\\_governo/TI\\_GOVERNO\\_171.pdf](http://www.planoeditorial.com.br/ti_governo/TI_GOVERNO_171.pdf) ] [ Acessado em 29 de Agosto de 2008].

TRISTÃO, Hércio Martins. **Cluster e a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca.** *Fórum de Competitividade do Sapato*. Franca, Jan-Jun de 2000, pp. 1-16.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro.** São Paulo: Atlas, 2007.

## ANEXOS

### ANEXO I - TABELA



**Tabela de Exportação Brasileira de Calçados por Destino - 2006**

| <b>PAÍS/COUNTRY</b>                  | <b>US\$</b> | <b>%</b> | <b>PARES - PAIRS</b> |
|--------------------------------------|-------------|----------|----------------------|
| <b>Estados Unidos/ United States</b> | 853.601.978 | 45,8     | 65.393.070           |
| <b>Reino Unido/ United Kingdom</b>   | 200.775.419 | 10,8     | 11.334.026           |
| <b>Argentina / Argentina</b>         | 125.211.811 | 6,7      | 15.096.012           |
| <b>Italia/ Italy</b>                 | 55.049.654  | 3,0      | 4.131.344            |
| <b>Canada/ Canadá</b>                | 53.793.102  | 2,9      | 4.100.628            |
| <b>Espanha/ Spain</b>                | 52.831.702  | 2,8      | 5.099.160            |
| <b>Mexico/ Mexico</b>                | 44.004.348  | 2,4      | 8.656.599            |
| <b>Venezuela / Venezuela</b>         | 36.014.455  | 1,9      | 7.020.491            |
| <b>Chile / Chile</b>                 | 34.283.330  | 1,8      | 2.916.961            |

|                                          |            |     |           |
|------------------------------------------|------------|-----|-----------|
| <b>Alemanha / Germany</b>                | 32.916.825 | 1,8 | 1.832.929 |
| <b>Países Baixos/ Netherlands</b>        | 32.399.060 | 1,7 | 1.859.082 |
| <b>Portugal / Portugal</b>               | 22.113.731 | 1,2 | 2.439.155 |
| <b>França / France</b>                   | 22.058.400 | 1,2 | 1.771.811 |
| <b>Paraguai/ Paraguay</b>                | 21.749.610 | 1,2 | 9.873.781 |
| <b>Bolívia / Bolívia</b>                 | 18.682.178 | 1,0 | 4.160.441 |
| <b>Austrália/ Austrália</b>              | 17.191.829 | 0,9 | 3.638.712 |
| <b>Colômbia/ Colombia</b>                | 16.102.916 | 0,9 | 2.747.339 |
| <b>Emirados Árabes/ Arabian Emirates</b> | 15.963.551 | 0,9 | 1.497.824 |
| <b>Uruguai/ Uruguay</b>                  | 13.666.254 | 0,7 | 1.889.842 |
| <b>Equador/ Ecuador</b>                  | 12.642.264 | 0,7 | 1.703.777 |
| <b>Porto Rico/ Puerto Rico</b>           | 10.601.262 | 0,6 | 810.635   |
| <b>Peru/ Peru</b>                        | 8.876.916  | 0,5 | 1.370.302 |
| <b>Grécia/ Greece</b>                    | 8.822.355  | 0,5 | 1.048.373 |
| <b>Cuba/ Cuba</b>                        | 8.384.732  | 0,5 | 1.081.353 |
| <b>África do Sul/ South Africa</b>       | 8.253.148  | 0,4 | 965.328   |

|                                       |           |     |           |
|---------------------------------------|-----------|-----|-----------|
| <b>Rússia/ Rússia</b>                 | 8.245.450 | 0,4 | 840.255   |
| <b>Panama / Panamá</b>                | 7.739.684 | 0,4 | 1.353.904 |
| <b>Japao/ Japan</b>                   | 7.680.969 | 0,4 | 854.722   |
| <b>Arábia Saudita / Saudi Arábia</b>  | 6.606.346 | 0,4 | 623.209   |
| <b>Costa Rica/ Costa Rica</b>         | 6.219.538 | 0,3 | 881.477   |
| <b>Hong Kong/ Hong Kong</b>           | 5.159.718 | 0,3 | 359.386   |
| <b>Rep.Dominicana/ Dominican Rep.</b> | 4.816.377 | 0,3 | 531.653   |
| <b>Turquia/ Turkey</b>                | 4.584.720 | 0,2 | 590.719   |
| <b>Bélgica/ Belgium</b>               | 4.384.858 | 0,2 | 998.822   |
| <b>Israel/ Israel</b>                 | 4.337.193 | 0,2 | 508.488   |
| <b>Ucrania/ Ukraine</b>               | 3.554.814 | 0,2 | 334.459   |
| <b>Suriname/ Suriname</b>             | 3.230.643 | 0,2 | 714.986   |
| <b>Tcheca, Rep./ Czech Republic</b>   | 3.158.872 | 0,2 | 487.790   |
| <b>Guatemala/ Guatemala</b>           | 3.139.461 | 0,2 | 279.151   |
| <b>Angola/ Angola</b>                 | 3.022.904 | 0,2 | 844.363   |
| <b>Coveite/ Kwait</b>                 | 2.954.122 | 0,2 | 235.085   |

|                               |           |     |         |
|-------------------------------|-----------|-----|---------|
| <b>Filipinas/ Philippines</b> | 2.937.194 | 0,2 | 683.183 |
|-------------------------------|-----------|-----|---------|

**Fonte: MDIC / SECEX**

De acordo com a tabela acima de todo com volume exportado para diversos países o Brasil exportou apenas 0,4% para o Japão, diante dessa situação, nota-se que o Japão é um País um pouco explorado pelos exportadores de calçados.