

1. *Introdução;*
  2. *O estudo: objetivos, pressupostos, delimitação;*
  3. *Aspectos teóricos relevantes sobre a decisão de nomear agentes exclusivos ou instalar escritórios no exterior;*
  4. *A pesquisa e suas perguntas;*
  5. *A pesquisa e seus resultados;*
  6. *Conclusões.*
- 

## **Agentes exclusivos e escritórios no exterior: da decisão à implantação — a experiência da indústria brasileira de calçados**

---

*Paulo Marcelo Campos Meira*  
Professor da UFPB.

*Kleber Fossati Figueiredo*  
Professor da Coppead/UFRJ

*Heloísa M.C. Barbosa Leite*  
Professora da Coppead/UFRJ.

### **1. INTRODUÇÃO**

A indústria brasileira de calçados apresenta-se como uma das indústrias de manufaturados que vem contribuindo significativamente para a pauta de exportações brasileiras, passando, nos últimos 10 anos, do inexpressivo nível de US\$ 8 milhões para aproximadamente US\$ 400 milhões ao final de 1980.

A entrada do setor de calçados brasileiros no mercado internacional se explica de modo simples. Em determinado momento os fabricantes estrangeiros passaram a perder sua competitividade, pressionados pelos crescentes custos de mão-de-obra, fazendo com que grandes importadores se voltassem para outros mercados, entre os quais se encontrava o Brasil. Desse modo, as empresas nacionais passaram a vender seus produtos para mercados externos, atendendo pedidos desses importadores.

A partir de então, começaram a se instalar, nos dois pólos produtores brasileiros, companhias de exportação que se propunham intermediar tais negociações assumindo total ou parcial responsabilidade pela colocação do produto no exterior.

Este método de exportação — que segundo Schmidt (1977) é ainda empregado pela grande maioria das empresas brasileiras exportadoras de calçados — retira da empresa a possibilidade de controlar seu composto de *marketing*, deixando-a totalmente na dependência dos intermediários, com poucas possibilidades de êxito em negociações sobre preços e especificações do produto.

Esta situação não se verifica no caso do fabricante que executa todas as funções de *marketing* e que trata diretamente com os seus clientes, através de uma estrutura montada especialmente para essas atividades. Naturalmente, o porte dessa estrutura depende do estágio de desenvolvimento em que o processo de comercialização da empresa se encontra.

Duas formas bastante avançadas no sentido de exercer notável controle sobre o composto de *marketing* de exportação são a nomeação de agentes exclusivos e a abertura de escritórios no exterior.

A nomeação do agente exclusivo no exterior pode ser considerada uma forma de a empresa ter maior interação com o mercado em que atua ou deseja atuar. Tal contratação seria, também, um passo dado em direção à futura instalação de um escritório no exterior, como procura de um relacionamento mais estreito ainda entre o mercado e a empresa produtora, o que, sem dúvida, se constituiria em fator decisivo para a realização de maior volume de negócios.

No setor brasileiro de calçados, é ainda reduzido o número de empresas que possuem agentes exclusivos ou que instalaram escritórios no exterior. Ainda assim, os vários resultados importantes conseguidos pelas empresas que tomaram estas iniciativas estão a justificar a análise dos fatores que os determinaram.

### **2. O ESTUDO: OBJETIVOS, PRESSUPOSTOS, DELIMITAÇÃO**

O objetivo principal deste estudo é verificar os resultados decorrentes da contratação de agentes ou representantes exclusivos ou da abertura de escritório no exterior, por parte das empresas nacionais produtoras e exportadoras de calçados.

Parece fora de dúvida que a abertura do escritório ou a contratação do agente pressupõe que: a) o melhor conhecimento das variáveis de *marketing* (preço, produto, promoção e ponto de distribuição e venda), nos mercados externos, proporcionaria melhor controle da empresa sobre as mesmas e, provavelmente, a longo prazo, melhor desempenho das exportações e da empresa como um todo; b) a empresa tenderia a aumentar as suas vendas e melhorar a rentabilidade das exportações. Neste particular, o já citado estudo de Schmidt registra que, no setor de calçados, a margem de lucro do importador é de 10%, enquanto a do varejista chega a 80%. Desta forma, ao se atenuar ou até mesmo eliminar a atuação dos intermediários, poder-se-iam conseguir benefícios que permitiriam incrementar as vendas o suficiente para cobrir, com

vantagens, os custos de manutenção do escritório ou do agente, pelo menos a um prazo mais longo.

Aliado aos benefícios que uma melhoria no desempenho das exportações traria às empresas, está o fato de que, tendo em vista a atual conjuntura econômica do país, a captação de recursos externos estaria também sendo incrementada, pois além do aumento do volume físico das exportações, estaria sendo aumentado o fluxo de divisas, já que a eventual eliminação de intermediários aumentaria a margem de lucro dos produtores nacionais.

Ao se determinar quais as variáveis que mais afetam o sucesso/fracasso desse tipo de empreendimento, poder-se-ia contribuir, sem dúvida, para o esforço de exportação da indústria de calçados, fazendo com que outras empresas do ramo tenham maiores subsídios para a decisão de instalação de escritórios no exterior, ou contratação de agentes exclusivos.

Outro objetivo deste trabalho é verificar qual a contribuição que os órgãos governamentais ou de classe brasileiros vêm dando no sentido de incentivar as empresas a contratar agentes exclusivos ou instalar escritórios no exterior, bem como verificar qual o peso desta contribuição nos eventuais sucessos/fracassos destas iniciativas.

Consequindo-se isolar e analisar cada um destes itens, ou seja, os resultados da decisão a nível empresarial da abertura do escritório, ou nomeação de agentes, bem como a contribuição de órgãos governamentais ou de classe, poder-se-á verificar quais os reais fatores que influíram para, ou determinaram, o êxito ou fracasso do empreendimento.

Já há alguns anos a linha de pesquisa em gerência de exportação, mantida pela Coppead/UFRJ, vem desenvolvendo estudos no setor de calçados. Este fato justifica, em parte, a escolha de tal setor para a realização deste estudo. Considerações sobre custo, tempo e concentração geográfica das empresas do setor complementam a justificativa da escolha. Assim sendo, é preciso certa cautela ao se estender as conclusões do presente estudo para outros setores. Entretanto, tais conclusões poderão servir de base para estudos da mesma natureza em empresas exportadoras pertencentes a outros setores industriais.

### 3. ASPECTOS TEÓRICOS RELEVANTES SOBRE A DECISÃO DE NOMEAR AGENTES EXCLUSIVOS OU INSTALAR ESCRITÓRIOS NO EXTERIOR

Uma empresa típica, operando exclusivamente no mercado interno, está inserida, desde o seu surgimento, em um contexto de fatores políticos, econômicos, legais, culturais e comerciais, contexto este que se modifica a cada dia. Mas, justamente por fazer parte ativa deste contexto, mais alterações poderiam ser absorvidas e incorporadas ao conjunto de informações de que a empresa dispõe e que lhe permitiria efetuar os ajustes necessários para permanecer operando a contento.

Por outro lado, uma empresa, ao considerar sua entrada no mercado internacional, deverá ter em mente o fato de que, em tais atividades, a obtenção destas informações é sempre mais difícil e demorada que nas atividades desenvolvidas no mercado interno, o que, às vezes, se torna um dos maiores empecilhos ao êxito do empreendimento. No Brasil, pesquisas a respeito indicam que

existe uma considerável dificuldade na obtenção de tais informações.

Como foi mencionado na introdução deste trabalho, as empresas do setor brasileiro de calçados ingressaram no mercado externo mediante o atendimento de pedidos efetuados por intermediários. Estes intermediários, por outro lado, ao procurarem as empresas, contribuíram com boa parte das informações necessárias aos produtores nacionais. Mas o fornecimento dessas informações muito custou ao setor.

Os intermediários encontraram uma indústria quase totalmente voltada para o mercado interno e, conseqüentemente, fabricando produtos com características pouco aceitáveis no exterior. Pressionados por pedidos com volumes e margens em regra superiores àqueles verificados no mercado interno, os produtores nacionais voltaram-se totalmente ao atendimento dos importadores, mudando a ênfase do produto para o cliente, atitude que fez com que nenhum dos elementos do composto de *marketing* fosse assumido. Esse controle passou a ser integralmente ditado pelos intermediários.

A escolha do método de exportação é, sem dúvida, uma das decisões mais importantes com que se depara a empresa exportadora. Autores como Kizilbash (1970) e Kötler (1974) analisam extensamente os métodos direto e indireto de exportação, listando vantagens e desvantagens de cada um. O uso de intermediários, que caracteriza a exportação indireta, é apontado por Kötler como sendo o mais comum para a empresa que está iniciando suas atividades de exportação, pois envolve investimento menor, já que a empresa não necessita desenvolver uma força de vendas nem um conjunto de contatos internacionais. Por outro lado, à medida que as vendas aumentem e o mercado apresente um notável crescimento, Kötler sugere que a empresa passe a desempenhar as atividades de exportação na forma direta, pois embora o investimento e o risco possam ser maiores, o potencial de retorno também o será. Acrescente-se a isto a vantagem de poder exercer maior controle sobre as variáveis de *marketing*.

Várias são as formas pelas quais a empresa pode dirigir a atividade de exportação direta. Kötler cita o estabelecimento de um departamento de exportação, o uso de vendedores viajantes de exportação, a abertura de um escritório de vendas no exterior e a contratação de agentes estabelecidos no estrangeiro. Como se sabe, este trabalho diz respeito a estes dois últimos procedimentos.

Segundo Fayerweather (1971), no *marketing* internacional, além das dificuldades que normalmente a distância proporciona, existe a necessidade de se observar as estruturas e métodos de distribuição, as características de compra do consumidor, a cultura da sociedade, o estado da economia e as outras forças do ambiente em cujo meio a organização de distribuição deve funcionar. Neste particular, a abertura de um escritório ou a nomeação de agentes permitiria às empresas um contato permanente com o mercado, fazendo com que o tempo de reação às mudanças fosse mais curto e adequado, aumentando, desta forma, a participação das exportações nas suas vendas totais.

Obviamente, não deverá haver a necessidade, pelo menos de início, da presença física da empresa em todos os mercados; um escritório ou um agente exclusivo estra-

tegicamente colocado poderá vir a atender uma vasta região, dependendo, é claro, de sua eficiência.

A decisão entre instalar um escritório ou nomear um agente exclusivo irá depender do grau de envolvimento e da experiência da empresa no *marketing* internacional. A instalação de um escritório no exterior é uma iniciativa cercada de elevados custos, o que não ocorre necessariamente com a contratação de agentes exclusivos. Embora possa não trazer todas as vantagens do estabelecimento do escritório, a nomeação de agentes não compromete com a mesma intensidade os recursos da empresa.

Além disso, ao contratar agentes exclusivos, a empresa poderia estar sentindo a necessidade da eliminação parcial ou total do intermediário. Assim, a empresa, ao proceder desta forma, estaria agindo de acordo com suas disponibilidades ou, então, apenas dividindo o empreendimento em duas etapas, em que a última seria o estabelecimento do escritório.

No processo de escolha entre as duas opções, existem dois fatores que devem ser analisados em profundidade. O primeiro é a seleção de local, de acordo com a disposição da empresa em consolidar ou até mesmo conquistar mercados. Acredita-se que a escolha do local seja um dos pontos mais importantes, pois no mercado externo, assim como no interno, existem diferenças e peculiaridades que, quando não observadas, podem comprometer o sucesso do empreendimento. O segundo, tão importante quanto o primeiro, diz respeito à avaliação de custos e demais fatores relativos ao funcionamento do escritório, ou à manutenção de agentes.

Para que a avaliação destes dois aspectos seja efetuada com a devida precisão, torna-se necessário um excelente conhecimento, por parte da empresa, de todas as variáveis que influem neste sentido. Entretanto, para que a empresa, isoladamente, venha a conhecer todas estas variáveis, é necessário que ela efetue estudos que, provavelmente, absorverão recursos em demasia, além de poder não obter todas as informações necessárias.

No caso de abertura de escritório, cabe registrar que o governo brasileiro realizou, através dos Secom — Setores de Comércio Exterior das embaixadas do Brasil no exterior — pesquisas sobre custos de escritórios, zonas de influência e exigências legais, que cobrem, praticamente, todos os mercados existentes.<sup>1</sup>

Apesar da necessidade de atualização dos valores nelas contidos, estas pesquisas fornecem os dados básicos para o início de estudos neste sentido, por parte das empresas. Informações adicionais podem, ainda, ser obtidas junto a estes órgãos.

#### 4. A PESQUISA E SUAS PERGUNTAS

Após ter sido escolhido o setor de calçados para a realização deste estudo, procurou-se saber quantas empresas constituíam a população de empresas que mantêm agentes exclusivos ou escritórios no exterior. A consulta inicial a órgãos responsáveis por atividades relativas à exportação redundou em fracasso, pois as informações disponíveis sobre o assunto eram desatualizadas. Assim, a alternativa que se apresentava para a identificação da população é da amostra seria a consulta direta às empresas.

Deste modo, foram identificadas sete empresas, das quais cinco forneceram todos os dados indispensáveis à realização do estudo e que, portanto, constituíram a amostra da pesquisa.

Dado o pequeno número de empresas, tornou-se impraticável a realização de uma análise estatística. Optou-se, deste modo, pelo método de estudo de casos.

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevistas, com um total de 21 itens, alguns estruturados e outros abertos, dispostos segundo uma seqüência preestabelecida (Meira, 1981). Os itens questionados serviriam, basicamente, para cobrir as perguntas de pesquisa, formuladas segundo os objetivos do estudo e que foram as seguintes:

- a abertura de escritório ou a nomeação de agente exclusivo no exterior fez com que o desempenho da empresa fosse melhor, em termos de vendas e rentabilidade?
- o melhor conhecimento das variáveis de *marketing* a nível de mercados externos proporcionou melhor controle da empresa sobre as mesmas, em decorrência da instalação do escritório ou atuação de agentes?
- a contratação de agentes exclusivos é um estágio obrigatório no processo de estabelecimento do escritório, ou poderá ser evitado?

#### 5. A PESQUISA E SEUS RESULTADOS

##### 5.1 *Características gerais das empresas da amostra*

Não foi identificada qualquer característica específica que pudesse diferenciar as empresas da amostra das demais empresas exportadoras de calçados, a não ser, é claro, o fato de possuírem escritório e/ou agente no exterior.

As empresas estudadas são tipicamente de natureza familiar, mesmo as maiores, que, apesar de haverem evoluído para estruturas mais complexas, ainda mantêm membros da família em cargos de direção. Em todas elas, o tipo de administração encontrado seria, quando muito, semiprofissional.

Três das cinco empresas estão localizadas no Rio Grande do Sul e duas em São Paulo. Do mesmo modo que ocorre com o setor em geral, nas empresas gaúchas a ênfase é para a produção de calçados femininos, enquanto nas empresas paulistas predomina a fabricação de calçados masculinos.

Com exceção de uma empresa, as demais têm capital social inferior a Cr\$ 100 milhões. Quanto ao número de empregados, duas das empresas são de porte médio e três são grandes, considerando-se o critério adotado pelo Cebrae.

As cinco empresas diferenciam-se bastante entre si no que diz respeito ao faturamento bruto. Enquanto a empresa que faturou menos em 1979 obteve cerca de Cr\$ 31 milhões, a de maior faturamento obteve naquele ano aproximadamente Cr\$ 1 bilhão. Diferença semelhante ocorre na comparação dos resultados obtidos nas atividades de exportação. Entretanto, comparando em cada empresa o faturamento apurado com exportações e o faturamento total, observa-se que todas elas apresentam um grande envolvimento com a atividade de exportação.

tação. Na empresa com menor índice, as exportações representam 40% do faturamento total, chegando esse índice, em uma das empresas, a 95%. Essas taxas representam altíssimo envolvimento com exportação, quando comparadas com as taxas verificadas no universo das empresas nacionais privadas produtoras e exportadoras de manufaturados. Figueiredo (1979), em estudo sobre essas empresas, registra que, em média, as empresas obtêm com exportações menos de 3% de seu faturamento global. O envolvimento com exportações, verificado nas empresas estudadas, não é, entretanto, um atributo exclusivo dessas cinco empresas, mas sim do setor de calçados. Os resultados obtidos por Galindo (1980) mostram que, em média, as empresas exportadoras de calçados obtêm 40% de seu faturamento global através das exportações.

No que diz respeito ao destino das exportações, os números mostram a grande dependência das empresas em relação aos mercados norte-americano e canadense, vindo, a seguir, o mercado europeu.

O quadro 1 reúne as principais características das empresas pesquisadas.

Quadro 1  
Características gerais das empresas pesquisadas

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	
Localização geográfica	Novo Hamburgo, RS	Novo Hamburgo, RS	Franca, SP	Franca, SP	Campo Bom, RS	
Capital social (em Cr\$ 1.000)	26.770	15.000	10.000	83.500	400.000	
Número de empregados	250	306	643	890	2.622	
Capacidade } instalada	2.000	1.800	1.800	4.400	12.000	
(pares/dia) } utilizada	1.700	1.350	1.170	3.300	10.200	
Ociosidade média	15%	25%	35%	25%	15%	
Produção } calçados masculinos	25%	65%	100%	100%	—	
	calçados femininos	75%	35%	—	100%	
Faturamento bruto 1979 (em Cr\$ 1.000)	30.980	63.411	109.772	490.686	984.837	
Faturamento com exportações 1979 (em Cr\$ 1.000)	12.392	60.240	93.650	244.451	694.285	
% das exportações em relação ao faturamento bruto	40	95	85	50	70	
Destino das exportações	EUA/Canadá	85,5%	95%	70%	30%	41,4%
	Europa	9,0%	3%	30%	70%	58,6%
	Outros	3,5%	2%	—	—	—
Ano de início das exportações	1967	1973	1972	1971	1969	
Métodos de exportação utilizados atualmente	Agente não exclusivo sediado no Brasil	Agente exclusivo sediado no exterior	Agentes exclusivos no exterior	Agentes exclusivos no exterior	Agentes exclusivos no exterior	
	Agente exclusivo no exterior	Exportação direta	Exportação direta	Escritório	Possui escritório temporariamente desativado	
	Exportação direta	Trading companies brasileiras				
	Trading companies brasileiras					
	Importador sediado no Brasil com agentes de compra no Brasil					

## 5.2 A decisão de instalação de escritório e/ou contratação de agentes e seus resultados

O processo decisório relativo à abertura de escritório ou à nomeação de agentes exclusivos possui características que variam de empresa para empresa. O mesmo pode ser dito em relação aos resultados dessas decisões. Dessa forma, julgou-se relevante apresentar neste relatório o que ocorre em cada uma das cinco empresas pesquisadas no que tange à tomada de decisão de abrir escritório ou contratar agente exclusivo e aos resultados da decisão.

### 5.2.1 Empresa A

Como pode ser observado no quadro 1, a empresa A utiliza cinco métodos de exportação. Dentre todos, os agentes sediados no Brasil desenvolvem uma atuação mais efetiva, respondendo por 60% das exportações. Os demais 40% são rateados pelos outros métodos, sendo que o agente exclusivo vem obtendo melhor participação.

Existe experiência passada no que diz respeito ao escritório próprio, que funcionou nos EUA, com pessoal

de vendas local. O motivo que levou a empresa a estabelecer o escritório teria sido a possibilidade de maior penetração no mercado. Entretanto, após dois anos de funcionamento e apesar de alguns resultados positivos, o escritório foi desativado, devido à pequena penetração conseguida. Assim, a empresa preferiu passar a utilizar os serviços de agentes, que, a seu ver, têm excelente conhecimento do mercado, conseguem boa penetração, trabalhando a custos inferiores, já que são remunerados na base de 3% aproximadamente, a título de comissão.

No que diz respeito às influências e/ou alterações transferidas para a empresa, de um modo geral tanto a atuação do escritório no passado como a do agente no presente têm trazido benefícios. No caso atual do agente, sua atuação não se limita apenas a intermediar o produto, mas também a prestar assessoria técnica, fazendo com que a empresa esteja sempre se beneficiando com a sua atuação.

Destes benefícios, o mais enfatizado foi a transferência de tecnologia aos produtos comercializados no mercado interno. Essa transferência tem-se constituído em inovações tecnológicas no processo de fabricação, implicando redução de custos operacionais e aumento de confiabilidade do produto.

Como seria de se esperar, a atuação do agente contribuiu para que os custos das exportações fossem reduzidos e, conseqüentemente, aumentassem o volume e o lucro das mesmas.

### 5.2.2 Empresa B

Devido a dificuldades criadas pelo atendimento a dois mercados distintos, a empresa B decidiu, a partir de 1976, trabalhar exclusivamente para o mercado externo. Hoje, 95% de suas exportações destinam-se aos EUA e ao Canadá. Para atender esses mercados, a empresa contratou um agente exclusivo, cujo trabalho vem sendo considerado de ótima qualidade, a um custo bastante razoável: 3,5% a título de comissão.

A empresa dispõe de um escritório, localizado na Holanda, mantido pelo grupo a que pertence. Este escritório, que comercializa principalmente os demais produtos do grupo, responde por uma insignificante parcela das exportações da empresa, já que, como se viu, sua produção é dirigida quase totalmente para o mercado norte-americano. Indagada a respeito da baixa utilização deste escritório, a empresa declarou que, a médio prazo, não tem intenção de modificar esta estrutura de exportação, alegando que "estamos trabalhando com clientes bastante sólidos, nos EUA". A longo prazo, entretanto, consciente de sua dependência, pretende obter parcela mais significativa no mercado europeu, via maior utilização do escritório naquele mercado.

Atualmente, esta utilização está sendo pequena devido às dificuldades decorrentes de terem que trabalhar com dois mercados bastante distintos. A empresa teme que, ao tentar fugir do problema da dependência, via maior utilização do escritório, caia em outro problema, que seria a falta de organização administrativa interna para atender a necessidades tão distintas.

Com referência à melhoria do desempenho da empresa, após a contratação do agente, foram relatados bons resultados, principalmente devido ao excelente conhecimento que o agente possui do mercado.

Assim, torna-se bastante simplificada para a empresa a tarefa de lançamento de novos produtos, melhoria dos padrões de qualidade, conhecimento mais rápido das variações resultantes da moda, criação de imagem positiva da empresa, possibilidade de melhor seleção de clientes, bem como transferência de benefícios aos produtos comercializados no mercado interno. Desse modo, a pressão por melhores padrões de qualidade resulta em benefícios para todo o setor, pois desperta uma reação por melhoria dos padrões de qualidade da matéria-prima e de componentes.

Segundo a empresa, não resta dúvida de que algumas das informações mencionadas poderiam ser obtidas através das feiras internacionais, mas pode-se afirmar, com certeza, que a grande vantagem da contratação do agente é que ele presta todo este serviço, sem nenhuma remuneração adicional, que não seja a sua comissão, e que a maior parte de todos estes benefícios é conseguida através do agente.

No tocante ao desempenho financeiro da empresa, que informou um lucro líquido antes do IR na ordem de 16%, parece razoável supor que a atuação do agente estaria contribuindo para a obtenção de tal rentabilidade, pois sua atuação diminui não só os custos da comercialização propriamente dita, como também contribui para a redução dos custos de fabricação, via melhor aproveitamento da matéria-prima, melhores processos de fabricação etc.

Com referência ao apoio governamental ou de classe para abertura e funcionamento do escritório, a empresa relata que, apesar de não ter um escritório próprio, mas sim um que serve ao grupo a que pertence, tem conhecimento do apoio que tais órgãos pretendem dar, tanto financeiramente, com a abertura de linhas de crédito especiais, como prestando assessoria, através de informações e pesquisas publicadas em revistas especializadas. Ao mesmo tempo, informa que o grupo preferiu, ao instalar escritório no exterior, utilizar recursos próprios, não só pela disponibilidade dos mesmos, mas também pela burocracia que normalmente é enfrentada, quando se trata de obtenção de recursos financiados ou subsidiados pelo governo.

### 5.2.3 Empresa C

Já tendo utilizado, praticamente, todos os meios disponíveis para exportação, a empresa C, "por tentativa e erro", elegeu o agente exclusivo como definitivo método de comercializar seus produtos no exterior. Várias razões determinaram esta decisão. Por se tratar de uma negociação bastante complexa, não só pela distância, mas também pelo processo como um todo, com suas inúmeras etapas, a empresa é de opinião que deve haver alguém que compreenda as linguagens do produtor e do atacadista, pois é difícil para cada uma das partes compreender a outra — esta é a principal razão da escolha do agente exclusivo como método de exportação.

A empresa considera que o agente tem-se mostrado um excelente elo de ligação, não só em termos de negociação, ou seja, sabendo com antecedência o que vai ser vendido, dando oportunidade à empresa de preparar-se melhor, mas também fazendo este serviço muitas vezes mais barato do que o produtor poderia fazê-lo.

Com base nos resultados obtidos até agora com os agentes, a empresa não cogita instalar um escritório no exterior, pois acredita que o tempo de maturação de um escritório seria de no mínimo dois anos, consumindo, conseqüentemente, recursos essenciais à empresa, que, como a grande maioria das empresas do setor, sofre problemas freqüentes no acesso às fontes de recursos.

Além disto tudo, ou talvez justamente devido a isso, acha que "a opção agente x escritório é apenas um problema de volume de produção, e em que só a partir de certo nível é que poderia viabilizar o empreendimento". Portanto, julgando-se, atualmente, aquém deste nível, a empresa não pretende, pelo menos a médio prazo, estabelecer um escritório no exterior.

A empresa acha que a contratação do agente traz benefícios às empresas, principalmente no que diz respeito ao lançamento de novos produtos, conhecimento mais rápido das variações decorrentes da moda e composição da carteira de clientes. Paralelamente a isto, ressalta os benefícios resultantes da transferência de tecnologia aos produtos comercializados no mercado interno.

Como resultado da atuação do agente, a empresa revelou que seu volume de vendas foi incrementado, seguido de um menor custo de comercialização. Quanto ao lucro, faz uma ressalva, alegando que ele é função principalmente da qualidade do agente.

No que diz respeito à ajuda do governo para a instalação do escritório, bem como para seu funcionamento, a opinião da empresa é que o governo, com sua característica altamente burocratizante, torna-se mais um estorvo do que propriamente uma ajuda. Com relação às promoções de comércio exterior, acredita que a ajuda do governo poderia ser muito mais efetiva do que diz ser. Conclui afirmando que não recebeu nem espera receber qualquer ajuda governamental quer neste sentido, quer em outros, como maiores facilidades de participação em feiras e exposições, ou obtenção de incentivos não financeiros. Destaca, entretanto, a ajuda e o interesse, embora limitados, das associações de classe e sindicatos do ramo.

#### 5.2.4 Empresa D

Fabricando calçados finos, de preços elevados, a empresa D procurou deliberadamente, desde o início de suas exportações, o mercado europeu, onde a colocação de sua linha de produtos teria melhor aceitação. Esta estratégia, segundo a empresa, vem gerando resultados por demais satisfatórios, conseguindo inclusive escapar à concentração de mercado, com relação aos EUA, tão comum às suas congêneres. Assim, a Europa responde atualmente por 70% de suas exportações, enquanto o Canadá e EUA participam com 10% e 20% respectivamente. Com relação ao percentual destinado à Europa, ele encontra-se pulverizado entre diversos países, de modo a evitar a dependência.

O mercado europeu é atendido por três agentes exclusivos, sediados naquele continente e que cobrem as grandes cadeias de lojas e os grandes atacadistas. Como a comercialização ou o fechamento dos negócios possui épocas bem definidas, sempre obedecendo à estação do ano e às feiras internacionais, o contato entre a empresa e os agentes é feito através de constantes deslocamentos de um dos diretores da empresa, além de os contatos

mais rotineiros, através de telex ou telefone. A remuneração dos agentes é de 10%, pagos pela empresa.

Por outro lado, a empresa mantém um escritório em Nova Iorque, com o objetivo de atender os EUA e o Canadá. A decisão de sua instalação foi motivada pela intenção de conseguir maiores vendas, já que, por seu intermédio, as campanhas publicitárias que a empresa realiza seriam melhor empreendidas e supervisionadas, pois seus produtos são comercializados com marca própria. Além disto, foi também considerado o grande potencial daquele mercado.

A empresa considera satisfatória a atuação do escritório, que é dirigido por pessoal brasileiro.

Tanto o escritório como os agentes têm conseguido benefícios para a empresa, principalmente no que se refere à imagem do produto e da própria empresa, bem como nos aspectos técnicos relativos à fabricação e ainda nas flutuações de modelos, devido à moda. Com relação ao desempenho financeiro, entretanto, os agentes sempre levam uma nítida vantagem sobre o escritório. Isto porque a remuneração do agente é variável e bastante aquém do exigido para a manutenção dos custos fixos do escritório. Por outro lado, a empresa declarou que, após a abertura do escritório, tanto o custo das exportações (comercialização) como o volume e o lucro das mesmas aumentaram. Isto parece vir comprovar que, apesar de requerer investimentos maiores e despesas de manutenção, a atuação do escritório também poderia incrementar o lucro e, principalmente, o volume das exportações.

Quanto ao apoio governamental para abertura e funcionamento de escritórios no exterior, a empresa reconhece os esforços neste sentido, mas preferiu realizar a instalação do seu escritório em Nova Iorque com recursos próprios.

#### 5.2.5 Empresa E

Da mesma forma que a empresa D, a empresa E despendeu esforços no sentido de reduzir a dependência dos mercados norte-americanos e canadense. Atualmente, apenas 41,4% de suas exportações destinam-se àqueles mercados, sendo o restante enviado a diversos países europeus.

A empresa já utilizou todos os meios de exportação, estando alguns definitivamente fora de cogitação, como as companhias comerciais exportadoras. Agentes exclusivos e escritórios no exterior são, na opinião da empresa, os melhores métodos. Eventualmente realiza exportações diretas ao cliente. Entretanto, quando os pedidos de um mesmo importador passam a ser mais freqüentes, são encaminhados através do escritório e/ou agente no exterior.

A empresa está trabalhando com vários agentes sediados em diversos países, que são remunerados por comissão que varia de 6 a 7,5%.

Em 1976, a empresa estabeleceu um escritório em Bruxelas, sendo a escolha do local determinada não pelo potencial do mercado, e sim por ser um terreno neutro em relação às rivalidades existentes entre diversos mercados europeus. Paralelamente, a Bélgica possui uma legislação que se ajusta bastante à legislação brasileira. O objetivo seria que a comercialização para toda a Europa pudesse ser realizada através desse escritório, que daria atendimento personalizado a cada cliente. Atualmente, o escritório encontra-se desativado, devido ao fato de que

seu responsável, dotado de grande habilidade e conhecimento na modelagem de calçados, idealizava modelos que obtinham imediata aceitação pelo comprador, mas cuja fabricação só era possível a um custo muito alto, já que prejudicava toda a programação da produção da fábrica. Esta atuação desencadeou uma série de conflitos com o mercado, principalmente a França, a ponto de a empresa resolver desligar o gerente.

Em decorrência destes problemas, impôs-se uma retirada do mercado francês, o mais prejudicado, e desativou-se o escritório. A empresa espera reativá-lo posteriormente, quando então poderá voltar a atuar naquele mercado. Tal retorno, entretanto, só será possível com uma outra marca, pois a anterior ficou bastante prejudicada, a ponto de, atualmente, a França participar com apenas 1,5% do total das exportações.

A empresa acredita que, dependendo do nível de produção, é mais vantajoso a manutenção do escritório que a contratação de agentes. Tal vantagem expressa-se não só em termos de presença no mercado, formação de imagem, imposição de marca própria, como também em termos financeiros, pois, a longo prazo, tais vantagens a seu ver compensarão inteiramente o investimento.

Com relação à participação do escritório, em termos percentuais, a empresa, enquanto manteve o mesmo em funcionamento, obteve um volume de aproximadamente 1/3 das exportações através da atuação do escritório. Isto naturalmente foi função da estrutura e do pessoal nele empregado. A empresa acredita que poderá obter uma relação de 1/2 das exportações via escritório, quando sua reativação for efetuada.

As contribuições trazidas pelo escritório relacionaram-se com as modificações e os lançamentos de produtos, já que em calçados a variação nunca é repentina e obedece sempre a uma tendência que vai sendo ditada pelos centros lançadores de moda.

Ainda com relação ao desempenho do escritório, foi relatada uma diminuição nos custos das exportações, seguida de aumentos de volume e lucro das mesmas. A rentabilidade é da ordem de 20%.

Durante o período de funcionamento do escritório, de 1976 a meados de 1979, a empresa não recebeu nenhum apoio governamental, tanto para a abertura como para o funcionamento do mesmo. Reconhece a existência de linhas de crédito para tal finalidade, embora acredite que a obtenção de tais financiamentos não seja tão fácil como parece. Desta forma, a empresa preferiu utilizar recursos próprios para fazer face a tais despesas. Acrescentou ainda que, naturalmente, a obtenção destes financiamentos torna-se mais fácil para as empresas mais tradicionais, com robustos balanços, que para as empresas menores, em geral sempre mais carentes de financiamento que as maiores.

A empresa cita, por exemplo, o fato de que em Bruxelas prefere trabalhar com bancos locais, devido à grande quantidade de limitações que cerca a agência do Banco do Brasil naquela cidade.

## 6. CONCLUSÕES

Conforme se pode constatar, a partir dos cinco casos apresentados, há uma nítida preferência pela contratação do agente exclusivo, em detrimento do escritório, em

função da variável custo e do nível de serviço proporcionado pelos agentes.

As empresas justificam a adoção do agente exclusivo, ao invés do escritório, com a alegação de uma necessidade premente de capital de giro. Uma das empresas chegou a afirmar que se trata apenas de um problema de nível de produção e que só a partir de certo nível seria viável o funcionamento do escritório.

Outra consideração a favor do agente é que o fato de receber comissões que variam de 3 a 10% torna-o mais atrativo que o escritório próprio. Este, além de enfrentar uma grande resistência à penetração de seu trabalho, por parte das redes de distribuição já estabelecidas, tem o seu tempo de maturação estimado em aproximadamente dois anos, exigindo, em consequência, substanciais investimentos.

Além do mais, alega-se que os agentes possuem um excelente domínio e conhecimento do mercado. Estas vantagens são, segundo os empresários, suficientemente fortes para desencorajar incursões neste terreno, embora reconhecendo que os agentes só dispõem de tal conhecimento por estarem em maior contato com o mercado consumidor.

Além deste fato, uma razão que reforça bastante a contratação do agente é que ele mantém um serviço que se pode chamar de "assistência técnica", serviço este que está incluído na comissão que recebe e que consiste no acompanhamento diário do processo de produção, às vezes desde a matéria-prima até a embalagem.

Este acompanhamento traz grande tranquilidade à empresa, pois elimina praticamente toda a possibilidade de rejeição do produto, exceto alguma falha eventual em alguns pares, que segundo a empresa, quando se trata de cliente norte-americano, geralmente não é reclamada.

Desta forma, a responsabilidade pela qualidade e conformidade do pedido é praticamente transferida ao agente, pois como tem amplo acesso às fábricas, ao aceitar um ou mais lotes como bons, as eventuais devoluções, sempre onerosas e prejudiciais, são reduzidas a números insignificantes. Aliás, tal fato já havia sido constatado por Figueiredo (1979) em seu estudo sobre controle de qualidade em empresas nacionais exportadoras de manufaturados.

Por outro lado, é razoável supor que enquanto isto ocorrer e enquanto perdurarem as condições adversas do mercado em que as empresas se inserem, a opção pelo agente, pelos motivos expostos, continuará a ser mais adotada.

A grande concentração de mercado existente no setor, que gira em torno dos 80%, também vem dificultar a decisão de instalação do escritório. Isto porque os mercados europeus e norte-americanos são bastante distintos e afirmações válidas para um não o são para o outro e vice-versa. No norte-americano, a maior dificuldade, segundo as empresas, é a resistência à penetração de elementos estranhos por parte dos atacadistas que são praticamente dominados pelos grandes importadores.

No mercado europeu esta resistência também existe, porém em um grau bem menos acentuado. Lá, a dificuldade maior é resultante da requerida multiplicidade de modelos e da qualidade entendidas como requisitos indispensáveis.

Em virtude dos problemas e dificuldades alegados, supõe-se que as empresas consideraram a decisão de abertura de escritório sendo de longo prazo, "empurrando" o problema, colocando-o tão distante que dificilmente poderá ser abordado. Caberia, talvez, indagar como as empresas poderão eliminar os intermediários, se não resolverem bancar tais dificuldades. Por outro lado, como o setor de calçados deixou-se levar totalmente — com pequenas exceções — pela forte demanda verificada no mercado norte-americano, pode ser que esteja havendo um certo comodismo, por parte das empresas, para as quais é bem mais fácil produzir o que lhes é solicitado sem maiores esforços e complicações, do que investir em etapas de comercialização que, a seu ver, "podem ser deixadas para depois".

A decisão de abertura de escritório parece estar, portanto, intimamente ligada aos objetivos estratégicos da empresa, claramente definidos como sendo de longo prazo, e que privilegia a imagem da empresa no exterior, deixando de ter capital importância os resultados, a curto prazo, de aumento de volume e de lucro.

Em outras palavras, os resultados deste estudo parecem mostrar que o escritório é a opção da empresa que deseja exercer um controle efetivo e duradouro sobre as variáveis de *marketing* — preço, produto, promoção e ponto de distribuição e de vendas — e puder arcar com os custos decorrentes de abertura e funcionamento desse escritório.

Por outro lado, a contratação do agente parece ser adotada não só quando as restrições de recursos o aconselham, mas, sobretudo, pela ausência de interesse no incremento das exportações, quando não vistas como uma opção estratégica da empresa.

Embora possa parecer que tal opção exista, já que o percentual de exportação em relação ao faturamento total das empresas entrevistadas é bem superior à média do setor, não se pode esquecer que a dupla dependência — do agente e da concentração de mercado — não se coaduna com a existência de uma efetiva estratégia de longo prazo.

No que diz respeito aos benefícios conseguidos através da abertura do escritório ou da contratação do agente, todas as empresas apontaram a transferência de tecnologia, a assistência técnica, o aumento do volume de vendas e a melhoria da imagem como resultados plenamente satisfatórios. A redução de custos não foi um benefício totalmente obtido, uma vez que duas empresas o conseguiram em relação à parte negociada pelo agente. Também o aumento do lucro não foi alcançado em todos os casos; duas empresas creditaram à atuação do escritório a não-obtenção desse benefício.

Com relação a adequação/inadequação de apoio governamental e de órgãos de classe às empresas, no processo de comercialização no exterior, ficou evidenciado que, não obstante as últimas medidas tomadas pelas autoridades governamentais, com vistas a atenuar as constantes exigências do GATT, e conhecidas retaliações de certos parceiros comerciais, os executivos do setor consideraram insatisfatórios o apoio que não se traduza por incentivo de risco, ou seja, incentivo fiscal e financeiro.

Por essa razão é que, embora afirmem conhecer as formas de apoio de órgãos governamentais, declaram que sua utilização é preterida em razão, principalmente, de procedimentos burocráticos, que não os impedem, con-

tudo, de utilizar os outros tipos de apoio/incentivo, cuja retirada está sendo por demais sentida.

É válido, no entanto, ressaltar o esforço que vem sendo despendido pelos órgãos de classe no sentido de proporcionar, na medida de suas possibilidades, serviços que contribuam para o desenvolvimento do setor.

Cabe, ao final deste estudo, registrar alguns aspectos relacionados com as atividades de exportação das empresas analisadas e que chamaram a atenção dos pesquisadores. Como se observou, a abertura de escritório ou a nomeação de agentes é uma etapa que apenas as empresas maiores alcançaram, pressupondo, portanto, um estágio de desenvolvimento mais avançado onde conhecimentos bem mais básicos e elementares, inerentes à atividade de exportação, já tivessem sido absorvidos.

A prática de exportação traz, teoricamente, algumas vantagens à empresa. Duas dessas vantagens — o baixo risco financeiro e a diversificação de mercados — parecem não estar sendo usufruídas como deveriam.

No que diz respeito ao baixo risco financeiro, traduzido principalmente como utilização da capacidade ociosa, e que reduziria os custos fixos, observou-se que duas empresas apresentam 15%, duas 25% e uma 35% de capacidade ociosa. Esses números são elevados, se considerarmos o excelente desempenho verificado no setor de calçados nos últimos 10 anos e o índice de ociosidade média de 16,5% verificado no setor de bens de consumo. Supõe-se, dessa forma, que, considerando o crescimento dos negócios verificado nos últimos anos e considerando, ainda, que, com isto, as empresas deveriam reduzir sua ociosidade, alcançando pelo menos o índice verificado no setor de bens de consumo, as empresas produtoras de calçados poderão ter efetuado uma expansão exagerada de sua capacidade instalada, deixando, em consequência, de aproveitar como deveriam uma das principais vantagens da escala, via utilização da capacidade ociosa.

Com relação à diversificação de mercados, as exportações foram encaradas inicialmente como uma alternativa para o mercado interno. Ocorreu, no entanto, uma grande concentração destas exportações para o mercado norte-americano. Apesar de se ter reduzido essa participação de 82,4%, em 1975, para 64,9%, em 1979 (Censo do Calçado, 1980), tal número ainda representa uma dependência bastante acentuada com relação àquele mercado.

Desta forma, a indústria de calçados deixou-se atrair, talvez comodamente, pela forte demanda verificada nos EUA, fato que requer, atualmente, um esforço maior para nova diversificação. Desta feita, com relação a outros mercados externos, uma vez que, ao tentar fugir da dependência do mercado interno, criou outra dependência tão ou mais perigosa que a anterior, já que as variáveis que compõem o mercado externo são de complexidade bem maior que as existentes no mercado interno.

<sup>1</sup> O preço de seu escritório no exterior. *Comércio Exterior*, Brasília, Ministério das Relações Exteriores, (38):10-5, jul./ago. 1977.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Censo do Calçado RS, 9, Novo Hamburgo, 1979. Novo Hamburgo, Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, 1980. 323 p.

Fayerweather, John, Marketing *internacional*. Trad. Auriphebo Barrantes Simões. São Paulo, Atlas, 1971. Fundamentos de *marketing*. v. 3 p. 92.

Figueiredo, Kleber Fossati. *O sistema de controle de qualidade das empresas nacionais privadas produtoras e exportadoras de manufaturados*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1979.

Galindo, Antonio Gildo Paes. *O executivo de exportação; formação educacional e profissional e sua implicação para o desempenho da empresa brasileira produtora e exportadora de calçados*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1980.

Kizilbash, Askari Hazan. *A study of export marketing objectives and practices of selected small manufactures with particular reference to their use of combination export management firms*. Ph.D thesis. Ann Arbor, MI, University Microfilms International, 1970.

Kötler, Philip. *Administração de marketing; análise, planejamento e controle*. Trad. Meyer Stilman e Danilo A. Nogueira. São Paulo, Atlas, 1974. 3 v.

Meira, Paulo Marcelo Campos. *Agentes exclusivos e escritórios no exterior; um estudo de casos da indústria brasileira de calçados*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1981.

Schmidt, Angela Maria da Rocha. *Marketing de exportação; uma avaliação da política brasileira de incentivos à exportação e sua contribuição às pequenas e médias empresas*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1977.

# Forum para executivos

A OPC – ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E CONSULTORIA, do Rio de Janeiro; uma das maiores empresas no Brasil na área de Treinamento Gerencial, está oferecendo gratuitamente a Executivos e Gerentes a publicação  
**FORUM OPC.**

Publicada a partir de 1971, tiragem de 16.000 exemplares e número de leitores estimado em 64.000, o FORUM OPC aborda entre outros tópicos:

- Artigos sobre as experiências brasileiras em Consultoria e Treinamento (Redução de Custos, Habilidades de Negociação, Administração do Tempo do Executivo, Estratégias e Táticas para a Instabilidade etc.)
- Pesquisas sobre o comportamento do Executivo Brasileiro, Custos de Treinamento no Brasil etc.
- Novidade na área de Desenvolvimento Gerencial no Brasil e Exterior.

As solicitações poderão ser encaminhadas para o TLX (021) 30492 ou Tel (021) 224-5542 ou para a Rua da Lapa, 180 – Cobertura – CEP 20021 – RIO DE JANEIRO – RJ. Indicar a empresa, cargo, nome, endereço com o CEP.