

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA: AS OPORTUNIDADES DA CRISE

Alfredo José Machado Neto
Uni-FACEF - Centro Universitário de Franca

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O presente projeto objetiva dar continuidade e aprofundar o trabalho de pesquisa realizado para a elaboração da nossa tese de doutorado, na qual procurou-se identificar os fatores internos da indústria de calçados da cidade de Franca, Estado de São Paulo, que influenciam o seu desempenho exportador e discutir um modelo que explicasse a permanência dessas empresas no mercado externo¹.

O levantamento dos dados da pesquisa se deu em um momento (outubro de 2005 a fevereiro de 2006) em que a indústria de calçados de Franca passava por sua mais grave crise em relação ao mercado externo, que culminou com o encerramento de atividades de várias empresas, entre elas a empresa mais tradicional do setor: a Calçados Samello S/A.

Resultados parciais das exportações no ano de 2006 mostram uma queda na participação da indústria calçadista do Estado de São Paulo nas exportações brasileiras do produto, passando da segunda para a quarta posição, atrás não apenas do Estado do Rio Grande do Sul, como também dos Estados do Ceará e da Paraíba².

Estes fatos refletem as dificuldades que as empresas exportadoras de calçados estão enfrentando para permanecer no mercado externo, em especial as empresas calçadistas de Franca.

Não obstante, durante a realização da pesquisa de campo, tivemos a oportunidade de observar que algumas empresas exportadoras não apenas passaram ao largo da crise, como chegaram a

¹ MACHADO NETO, Alfredo José. **Os determinantes do comportamento exportador da indústria de calçados de Franca**. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA/USP, 2006. Salvo outra indicação, as informações, dados e subsídios relacionados à indústria de calçados de Franca, aqui expressos, baseiam-se nos resultados deste trabalho.

² Cf. ABICALÇADOS, 2006.

ampliar as suas atividades naquele período, com a instalação de subsidiárias comerciais e até de produção no exterior.

Este projeto objetiva aprofundar os estudos sobre essas empresas, tentando identificar os fatores, comportamentos e formas de gestão, que fizeram com que apresentassem resultados positivos em suas atividades, tanto no mercado interno como no externo, num momento em que o setor calçadista nacional como um todo e a indústria de calçados de Franca em particular, passava por dificuldades que levaram à redução de suas exportações.

Na investigação do doutorado foram formuladas duas questões de pesquisa: a primeira buscava identificar em que medida os modelos de internacionalização existentes na literatura eram capazes de explicar o comportamento da indústria de calçados de Franca em seu processo de inserção no mercado internacional; a segunda buscava determinar quais as características presentes nas empresas exportadoras de calçados que as diferenciavam daquelas que não exportam, ou que já exportaram e deixaram de fazê-lo.

A formulação das questões de pesquisa, bem como das hipóteses de trabalho, foram baseadas em uma revisão da literatura sobre o tema, em especial as teorias comportamentais sobre a internacionalização das empresas, representados pelos teóricos da Escola de Uppsala” (*U-Model*)³ e pelos estudiosos do comportamento exportador da empresa. Além dessas linhas teóricas principais, foram revisados outros desenvolvimentos teóricos, como o modelo de

³ O trabalho pioneiro, de autoria de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), analisou o processo de internacionalização de quatro empresas industriais suecas com grande atividade no mercado externo - Sandvik, Atlas-Copto, Facit e Volvo – constatando a existência de características comuns entre elas e um padrão linear no desenvolvimento das suas operações internacionais. A pesquisa permitiu identificar como se desenvolveu o processo de ingresso daquelas empresas em um país estrangeiro concreto e explicar as pautas seguidas em sucessivas entradas em outros mercados. A teoria das “fases de desenvolvimento” estabelece que a empresa passa por quatro diferentes estágios no processo de penetração em um mercado estrangeiro, constituindo o que os autores denominam de “cadeia de estabelecimento”: Estágio 1 – Exportações esporádicas não regulares; Estágio 2 – Exportações por intermédio de representantes independentes; Estágio 3 – Implantação de filial comercial no país estrangeiro; e Estágio 4 – Implantação de unidade produtiva no país estrangeiro. A evolução da empresa nos diversos estágios, que os autores denominaram de “canal de estabelecimento”, implica em um comprometimento sucessivamente maior de recursos no mercado alvo. Na primeira fase não existe praticamente nenhum comprometimento de recursos e faltam informações regulares sobre aquele mercado. Na segunda fase a empresa possui um canal para o mercado que provê informações bastante regulares sobre os fatores que influenciam as vendas e assumem um certo compromisso com o mercado. Na terceira fase a empresa controla o canal de informação tendo possibilidade de dirigir o tipo e a quantidade de informação que flui do mercado e adquire experiência direta dos fatores que influenciam os recursos. A quarta fase significa um comprometimento de recursos ainda maior. Cf. JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL. **The internationalization of firm: four swedish cases.** *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

inovação (*I-Model*)⁴, as Teorias sobre as Networks⁵ e as Teorias dos Custos de Transação e Internalização, que englobam ainda o Paradigma Eclético da Produção Internacional⁶.

Para poder realizar a pesquisa foi necessário construir um cadastro atualizado das indústrias calçadistas da cidade de Franca, em razão da inexistência de dados atualizados e confiáveis sobre o setor. O Cadastro da Indústria de Calçados de Franca, elaborado para a investigação, representa um importante resultado prático do estudo, pois veio atender a uma necessidade de longa data do setor, que era a de saber, de forma mais precisa, a composição e a segmentação das empresas que o compõe. O referido cadastro foi adotado como oficial pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Franca e tem sido referência para os estudos sobre o setor calçadista.

Para atender aos objetivos da pesquisa, foram enviados questionários a todas as empresas de pequeno, médio e grande porte, um universo composto por duzentos e oito indústrias. Desse total, cento e quarenta e seis empresas responderam à pesquisa e foram aproveitados cento e dezessete questionários. A pesquisa foi respondida, em grande parte, por diretores e pelos principais executivos das empresas, que expressaram suas percepções em relação aos diversos

⁴ Paralelamente ao modelo desenvolvido pela Escola Escandinava, e seguindo também o enfoque seqüencial, surge outra corrente de autores - Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982) - cujos trabalhos dão origem ao chamado "Modelo I", por enfocarem o processo de internacionalização da empresa sob a perspectiva de uma inovação. Este está integrado por um conjunto de modelos que têm em comum, por um lado, a defesa do caráter seqüencial do referido processo e, por outro, a utilização de distintos níveis de comprometimento com a atividade exportadora, por parte da empresa, como variável definidora das distintas etapas de expansão internacional da mesma. Cf. ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms: a critical analysis.** *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

⁵ A questão das redes de relacionamentos (*networks*) pode ser considerada uma evolução natural do modelo da Escola de Uppsala, que passou a ser conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Seus seguidores "têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existente entre firmas e mercados industriais." Cf. HEMAIS, C. A.; HILAL, O **processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica.** in ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro, Mauad, 2002, pag. 30). "Uma network é formada por relações comerciais duradouras desenvolvidas e mantidas através de interações entre diferentes empresas atuantes em mercados industriais - por exemplo clientes, clientes de clientes, fornecedores, distribuidores, agentes, concorrentes - que constroem, assim, uma base de conhecimento e confiança recíprocos." Cf. BARRETTO, A. S. P. **A internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior.** 1998. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (Brasil), p. 52.

⁶ Uma outra abordagem, sobre o processo de internacionalização de empresas, é proporcionada por um conjunto de teorias que procura explicar o comportamentos das empresas com base no conceito de custos de transação. Os conceitos iniciais dessa teoria foram expostos por Williamson (*apud* Barretto, 1998) e partem do princípio de que as empresas poderiam se utilizar, basicamente, de duas formas para a organização de suas atividades: mercados, através da contratação externa de atividades; e hierarquias, ou seja, pela utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades. A empresa faria opção pela alternativa que apresentasse um custo de transação mais favorável, considerando-se os aspectos relativos às variáveis ambientais (incerteza e complexidade) e comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo). Cf. BARRETTO, A. **A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação.** in ROCHA, A. Op. cit., acima.

aspectos do processo de internacionalização de suas indústrias. Os dados coletados foram objeto das seguintes análises estatísticas: análise exploratória, análise fatorial, análise de clusters, análise de regressão logística e modelagem de equações estruturais. Os resultados foram analisados e confrontados com as proposições existentes na literatura e discutidas ao longo do trabalho, permitindo a confirmação de algumas e a formulação de outras a serem testadas em futuras pesquisas.

Com relação à primeira questão de pesquisa, os resultados apurados mostram que, pela ordem de prioridade, as formas mais frequentes de inserção no mercado externo, adotadas pelas indústrias calçadistas são:

- exportação através de terceiros;
- exportação direta;
- subsidiárias de comercialização próprias; e
- instalação de unidades de produção próprias.

Essa seqüência na ordem de ingresso no mercado internacional, colocada pela maioria das empresas da amostra, está de acordo com as pesquisas internacionais relatadas, em especial com o modelo desenvolvido pela Escola Nórdica, pois começam com a alternativa da exportação, que representa um baixo risco e a ausência de comprometimento de recursos no investimento em ativos no exterior. Depois de "testar" a aceitabilidade dos seus produtos ou serviços nos mercados escolhidos e acumular experiência nesses mercados, as empresas passam para etapas de maior risco e comprometimento de recursos.

Embora algumas empresas tenham indicado a exportação direta como a primeira etapa no seu processo de internacionalização, a maioria das empresas exportadoras iniciou suas atividades no exterior a partir da segunda das etapas que ela preconiza, ou seja, a venda por intermédio de agentes de exportação. Essa forma de colocação dos produtos no mercado internacional continua a ser utilizada até hoje por grande parte das empresas exportadoras, mesmo por aquelas que já possuem grande experiência na exportação.

Ao efetuar suas exportações por intermédios dos agentes, as empresas se sujeitam a: fabricar os modelos determinados por eles; comercializar o produto com as marcas de grandes redes distribuidoras internacionais; e aceitar os preços propostos, com reduzida margem de negociação. Esse modo de comercialização aparentemente tem dificultado as empresas de Franca de adquirir o necessário conhecimento dos mercados externos, que lhes permita

avançar para as etapas posteriores no processo de internacionalização (instalação de subsidiárias comerciais e unidades produtivas no exterior). Além disso deixando de desenvolver suas marcas e canais próprios de distribuição no exterior, essas empresas se colocam numa posição de extrema fragilidade às crises cambiais.

De qualquer modo a seqüência de etapas proposta pela Escola de Uppsala e seus seguidores é seguida pela indústria de calçados de Franca: exportação direta ou por intermédio de agentes; implantação de subsidiárias no exterior; e implantação de unidades produtivas no exterior. Lembrando que apenas onze empresas responderam possuir subsidiárias comerciais no exterior e que a última etapa, unidades produtivas em outro país, foi atingida apenas por uma das cento e quarenta e quatro empresas que compuseram a amostra da pesquisa.

Importante destacar que o contato com os empresários durante a aplicação dos questionários permitiu verificar a existência de empresas que estão procurando modificar essa forma tradicional de conduta. Uma das empresas entrevistadas, por exemplo, só comercializa seus produtos no exterior com marcas próprias, efetua suas vendas por intermédio de subsidiárias comerciais instaladas no exterior e exporta seus produtos para mais de 35 países. Contrariando o comportamento tradicional das empresas familiares ela se prepara para abrir seu capital com a venda de ações na bolsa de valores. Num período marcado por uma crise cambial que tem dificultado as exportações de calçados da cidade e obrigado algumas empresas a reduzirem a sua produção, a indústria mencionada aumentou a sua produção em cerca de 20%. Outra empresa, de médio porte, aproveitando as boas condições do mercado externo e a alta do dólar, já está produzindo na China mais da metade dos calçados que distribui no mercado interno. Outra ainda, que trabalha com peles de animais exóticos e logicamente com produtos diferenciados, de alto valor agregado e destinados a clientes de alta renda, também apresentou uma elevação das suas exportações no período considerado. Uma última, que explora o lucrativo nicho de mercado dos calçados voltados para o conforto dos pés, está vendendo seus produtos com a marca própria, em uma rede de lojas que também levam a sua marca, no Japão.

São empresas como estas que o projeto de pesquisa se propõe a investigar com maior profundidade, procurando analisar seus modelos de gestão e as estratégias de produção e comercialização adotadas em relação aos produtos que coloca no mercado internacional.

Com relação à distância psicológica⁷, a exportação por intermédio de agentes, que são quase sempre representantes de grandes empresas distribuidoras internacionais (norte-americanas em sua maioria), permitiu a redução de uma eventual distância psicológica entre os dois países e a colocação dos EUA como o principal mercado para os calçados da indústria francana. Além daquele país ser o maior importador mundial de calçados, tal comportamento foi reforçado pelo fato do Brasil, desde o final da segunda guerra mundial, ter estado quase sempre alinhado politicamente com os EUA, embora não se possa dizer que os usos, os costumes e as práticas comerciais sejam semelhantes entre os dois países. A pesquisa mostrou ainda que os outros principais importadores dos calçados de Franca, são a Bolívia, o Chile e o Paraguai, países próximos do Brasil, tanto geográfica como psicologicamente, situados que estão na América do Sul e de cultura latina como o nosso país. As vendas para a Espanha cresceram nos últimos anos, talvez em razão das dificuldades encontradas pelos espanhóis de continuarem a produzir em seu país, devido aos elevados custos de produção na Europa, e a da busca, por eles, de alternativas de produção de sapatos finos, para distribuição naquele continente. A diversificação de mercados tem permitido às indústrias calçadistas da região diminuir paulatinamente, nos últimos anos, a histórica dependência em relação ao mercado norte-americano, no qual elas estão perdendo competitividade em relação aos produtos produzidos por outros países, principalmente a China.

Assim, também em relação a essa segunda premissa da teoria da internacionalização, de que as empresas procuram iniciar suas vendas externas para países mais próximos psicologicamente e a partir da experiência adquirida expandir-se para outros mais distantes, pode-se dizer que o comportamento da indústria de calçados de Franca também apresenta consonância com a literatura pesquisada.

Para atender aos propósitos da segunda pergunta de pesquisa, foi elaborada uma série de hipóteses de trabalho, de caráter exploratório, embasadas na revisão teórica efetuada, que

⁷ Essa distância é definida como o conjunto de fatores que impedem ou dificultam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado-alvo (diferenças lingüísticas, culturais, políticas, educacionais ou de desenvolvimento industrial). Esta variável adquire especial importância na decisão sobre qual mercado estrangeiro penetrar nas primeiras fases do processo de internacionalização. Motivadas pela aversão ao risco e pela inexperiência internacional, as empresas tendem a iniciar as suas atividades por países psicologicamente mais próximos para, gradualmente, à medida que adquirem experiência internacional, passarem a atuar em países mais distantes. Cf. JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n. 1, p. 23-32, 1977; e JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The mechanism of internationalization.** *International Marketing Review*. Vol. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

tinham a finalidade de investigar os fatores determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista. A pesquisa procurou identificar características próprias das empresas e de seus dirigentes, que permitissem diferenciar as empresas exportadoras das não exportadoras e das exportadoras eventuais. Foram investigadas as percepções dos dirigentes sobre o grau de diferenciação do produto, a imagem do pólo produtivo, as vantagens da exportação e as barreiras internas à exportação. Os dados coletados foram objeto das seguintes análises estatísticas: análise fatorial, análise de clusters, análise de regressão e modelagem de equações estruturais e os resultados obtidos são a seguir sintetizados.

Os diferenciais competitivos

Das cinco variáveis teóricas relacionadas com a percepção dos empresários dos diferenciais competitivos⁸ que seus produtos apresentam, três deles, a qualidade dos produtos, as tecnologias de produção empregadas e os preços praticados guardam coerência com as hipóteses de trabalho formuladas. As duas outras variáveis, custos de produção e capacidade de inovação, no entanto, não apresentaram resultados capazes de associá-las à permanência das empresas na exportação. Assim é possível inferir que quanto melhor é a percepção dos empresários em relação aos diferenciais competitivos dos seus produtos, em especial nos quesitos qualidade, tecnologia e preços, maior é a probabilidade de permanência das empresas na exportação.

De se ressaltar que ao se falar em diferencial de preços não significa que as empresas exportadoras pratiquem preços inferiores ao das não exportadoras. A percepção é de que, embora praticando preços mais elevados, como emergiu das respostas, estes são compatíveis com o valor agregado ao produto, de tal modo que conseguem colocá-los no mercado externo.

O dinamismo da empresa

⁸ De acordo com Ortega, do ponto de vista teórico, parece existir uma relação positiva entre a posse de um diferencial competitivo (capacidade distintiva) e a atividade exportadora. Segundo a autora, existem cinco aspectos em que a superioridade da empresa em relação aos seus competidores podem ter um efeito positivo sobre a atividade exportadora: "o produto (Cavusgil e Nevin, 1981); o desenvolvimento de novos produtos (Keng e Jiuan, 1989); a tecnologia de produção (Reid, 1983; Keng e Jiuan, 1989); o controle de custos (Keng e Jiuan, 1989); e o preço dos seus produtos (Moon e Lee, 1990). Cf. ORTEGA, S. M. S. **La estratégia de la internacionalization de la empresa: factores determinantes del compromiso exportador em el sector vitivinícola español**. 1999. Tese (doutorado) - Universidad de Las Palmas Gran Canaria (Espanha).

O dinamismo da empresa no mercado internacional pode ser medido por intermédio de diversas variáveis. No caso específico da indústria calçadista foram analisadas as variáveis constantes das hipóteses de pesquisa, a saber: o porte da empresa⁹; a sua expansão no mercado interno¹⁰; e o foco no crescimento ou na estabilidade¹¹. Essas são variáveis indicadas na literatura sobre o processo de internacionalização, como influentes no processo de internacionalização das empresas.

Das quatro variáveis associadas ao dinamismo da empresa, apenas os resultados obtidos em relação ao porte da empresa permitem inferir pela coerência com a hipótese de trabalho formulada de que quanto maior a empresa maior é a probabilidade de sua permanência no mercado externo. Essa hipótese se apresenta com relativa frequência nos trabalhos sobre o processo de internacionalização das empresas e os resultados apurados pelas empresas da amostra são coerentes com os textos pesquisados.

Com relação ao grau de expansão no mercado interno, a teoria seqüencial da inserção da empresa no mercado internacional preconiza que as empresas começam as suas atividades de exportação após uma expansão inicial no mercado doméstico. Assim, que as empresas que apresentam um maior grau de expansão e abrangência do mercado doméstico são as que apresentariam maior probabilidade de iniciar as vendas no mercado externo. Os resultados apurados com as empresas da amostra mostraram exatamente o inverso. Considerado apenas o faturamento no mercado interno, as empresas não exportadoras e exportadoras eventuais apresentam um grau de expansão para as diversas regiões do país superior ao das exportadoras experientes, não se podendo concluir pela coerência com a hipótese formulada.

⁹ O tamanho da empresa é uma das variáveis que mais exercem influência sobre o comportamento da empresa no mercado externo. Cf. REID S. D. **The decision-maker and export entry and expansion.** *Journal of International Business Studies*, p. 101-112, Fall, 1981. Dentre onze modelos de desenvolvimento da exportação analisados por Leonidou e Katsikeas, pelo menos cinco deles (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Czinkota, 1982; Moon e Lee, 1990; e Rao e Naidu, 1992), apresentavam o tamanho da empresa como uma das variáveis analisadas. Cf. LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. **The export development process: an integrative review of empirical models.** *Journal of International Business Studies*, n. 3, p. 517-551, 1996.

¹⁰ O enfoque seqüencial do processo de internacionalização da empresa assume a premissa básica de que ela se desenvolverá primeiro no mercado nacional, para, posteriormente, começar a exportar. Cf. JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Op. cit., p. 5; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Op. cit., p. 8. De nove estudos sobre a internacionalização de empresas portuguesas, analisados por Dominginhos (2001), nada menos do que sete deles (Serra, 1993; Fontes e Coombs, 1997; Simões, 1997; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; e Buckley e Castro, 1999), apresentavam a saturação ou limitação do mercado interno como uma das motivações para o início do processo de internacionalização. Cf. DOMINGUINHOS, P. M. **A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios.** *Paper 9º Encontro de Economia Industrial*, Leiria, Portugal, janeiro, 2001.

¹¹ Seguindo o enfoque da exportação como estratégia de crescimento, é coerente se pensar que as empresas que colocam como objetivo prioritário o seu crescimento, têm maior probabilidade de se comprometer com a atividade exportadora do que as que elegem a estabilidade como prioridade. Cf. ORTEGA, Op. cit., p. 10.

Quanto à opção da empresa entre crescimento ou estabilidade, também não se apurou resultados que pudessem permitir se concluir pela existência de correlação entre a escolha da empresa e a sua permanência no mercado externo.

O dinamismo dos dirigentes

O dinamismo e a qualificação profissional da equipe dirigente pode ser um dos diferenciais no momento da decisão de internacionalização da empresa, cujas ações são determinadas pelas características pessoais de seus dirigentes¹². No tocante às quatro variáveis relacionadas com o dinamismo da equipe dirigente, apenas em relação a uma delas, a idade média dos dirigentes, os resultados apurados não apresentam suporte empírico para se concluir pela coerência com a hipótese formulada.

A literatura pesquisada preconiza que as empresas que possuem dirigentes mais jovens e portanto mais propensos ao risco, apresentam uma maior probabilidade de permanência no mercado internacional. A pesquisa mostrou, no entanto, que as empresas exportadoras experientes possuem uma média de idade mais alta de suas equipes dirigentes do que as não exportadoras.

No tocante ao grau de escolaridade dos dirigentes, à formação acadêmica no exterior e ao domínio de idiomas estrangeiros, aspectos que a literatura pesquisada coloca como determinantes da permanência da empresa na exportação, foram apurados resultados que permitem concluir pela existência de um moderado suporte empírico para a hipótese de trabalho formulada.

A empresas exportadoras demonstraram possuir um percentual mais elevado de dirigentes com títulos universitários, do que as não exportadoras, em coerência com a proposição de trabalho formulada. O mesmo ocorre em relação ao domínio de idiomas estrangeiros por parte

¹² Estudos demonstram que as empresas com maior comprometimento com os mercados externos apresentavam dirigentes mais cosmopolitas, multilíngüe e educado. Cf. LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. Op. cit., p. 11. Estudo de Axinn (1998), mostra a existência de uma correlação positiva entre a existência de dirigentes com experiência profissional no exterior e o desempenho da empresa na exportação. Cf. AXINN, C. N. **Export performance: do managerial performance make difference?** *International Marketing Review*, p. 61-71. Summer, 1988. Todo o processo de internacionalização das empresas sofre a influência da interação entre as características individuais dos seus dirigentes e as características da firma. Cf. BARRETTO, A. S. P. Op. cit., p. 6.

da equipe dirigente em que as empresas exportadoras apresentam uma proporção superior às demais.

No tocante à experiência profissional ou acadêmica no exterior, embora os resultados da pesquisa demonstrem coerência com a proposição de trabalho, é importante destacar o pequeno número de empresários que responderam ter permanecido mais de seis meses estudando ou trabalhando em outros países.

Vantagens de localização

Os arranjos produtivos locais (APL) tem sido objeto de diversos trabalhos científicos, principalmente em razão da sua capacidade de gerar economias externas decorrentes da concentração geográfica e setorial dos produtores¹³. Entre as variáveis que buscavam investigar se a percepção dos empresários em relação aos benefícios da localização em um APL, poderiam diferenciar as empresas exportadoras das não exportadoras, apenas uma, a presença de instituições de apoio no pólo, apresentou moderado suporte empírico para concluir pela coerência com a hipótese de trabalho. As empresas exportadoras parecem perceber mais claramente a presença de instituições de apoio (agências governamentais, entidades de classe, institutos de pesquisa, escolas técnicas e universidades) do que as não exportadoras.

Com relação às demais variáveis, os resultados mostram que as empresas não exportadoras têm percepções mais favoráveis que as exportadoras, quanto aos benefícios de sua localização em um APL, relativamente a aspectos como a facilidade de obtenção de insumos produtivos e mão-de-obra especializada, bem como no acesso a novas tecnologias. As análises realizadas demonstraram portanto que, em relação a estes aspectos, não existe coerência com as proposições de trabalho formuladas, no sentido de que as exportadoras talvez pudessem perceber melhor tais benefícios.

¹³ Cf. GARCIA, R. **Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção**. *FACEF Pesquisa*, v. 6, n. 3, p. 5-18, 2003. O processo de formação de *cluster*, com as correspondentes vantagens específicas do local, pode encurtar significativamente o tempo necessário à internacionalização das empresas latino-americanas. Cf. CONDO, **Internationalization of firms based in developing economies**. 2000. Tese (doutorado) - Harvard University (EUA). O conceito de *clusters* industriais refere-se ao surgimento de uma concentração geográfica e setorial de empresas, a partir da qual são geradas externalidades produtivas e tecnológicas. Cf. BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. **Estrutura e dinamismo de clusters industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir dos dados da RAIS**. *in*: TIRONI, L. F. (coord.). **Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais**. Brasília: IPEA, 2001.

Vantagens das exportações

Alguns trabalhos sobre a internacionalização mostram que a percepção favorável dos dirigentes, em relação às vantagens que as vendas no mercado externo trariam para suas empresas, tem efeito positivo tanto na decisão de iniciar a exportação, como no compromisso posterior com a atividade exportadora¹⁴.

De todas as variáveis utilizadas para investigar esta percepção somente uma, a de que o mercado externo é mais rentável do que o interno, oferece suporte parcial, à hipótese de trabalho proposta, que segue a linha observada na mencionada literatura. Neste sentido, as empresas exportadoras percebem o mercado externo como mais rentável do que o mercado doméstico.

Embora as variáveis relativas às oportunidades de crescimento e de diversificação da produção apresentem correlações significativas no sentido de diferenciar as empresas exportadoras das não exportadoras, as percepções aferidas vão no sentido contrário ao relatado pela literatura. Os resultados da pesquisa mostram que as não empresas exportadoras apresentam percepções mais favoráveis em relação a estes quesitos do que as exportadoras. O mesmo ocorre, porém em menor grau, em relação à variável referente ao aumento da competitividade proporcionado pelas exportações.

É oportuno esclarecer que o período em que foi aplicado o questionário, foi marcado por uma crise no setor calçadista nacional, que atingiu de forma mais aguda as empresas exportadoras. A valorização expressiva do real frente ao dólar, aliado a uma política agressiva de expansão das exportações chinesas de calçados, fez com que as indústrias calçadistas brasileiras de um modo geral e as de Franca em particular, perdessem parte do seu mercado externo. As respostas das empresas exportadoras a estas questões talvez estejam refletindo este viés do

¹⁴ Analisando empresas com larga experiência em exportação, Bilkey e Tesar (1977) verificaram que as expectativas e as barreiras percebidas pelos dirigentes eram as variáveis independentes mais importantes do compromisso exportador. Cf. BILKEY, W. J.; TESAR, G. **The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms.** *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977. As percepções e atitudes positivas ou negativas dos dirigentes em relação à atividade exportadora se referem a dois pontos básicos: a crença dos dirigentes na contribuição das exportações para os objetivos corporativos, relativamente a outras estratégias alternativas; e as percepções sobre a complexidade da atividade exportadora. Cf. ORTEGA, S. M. S. Op. cit., p. 10. As percepções dos dirigentes sobre as vantagens relativas da exportação são os mais significantes indicadores da performance na exportação. Por outro lado, o nível de barreiras à atividade exportadora percebidas pelos dirigentes da empresa terá um efeito negativo sobre a referida atividade, tanto na decisão inicial, como no grau de compromisso com os mercados externos. Cf. AXINN, C. N. Op. cit. p. 10.

momento desfavorável do mercado externo e do pessimismo (ou realismo) das empresas exportadoras.

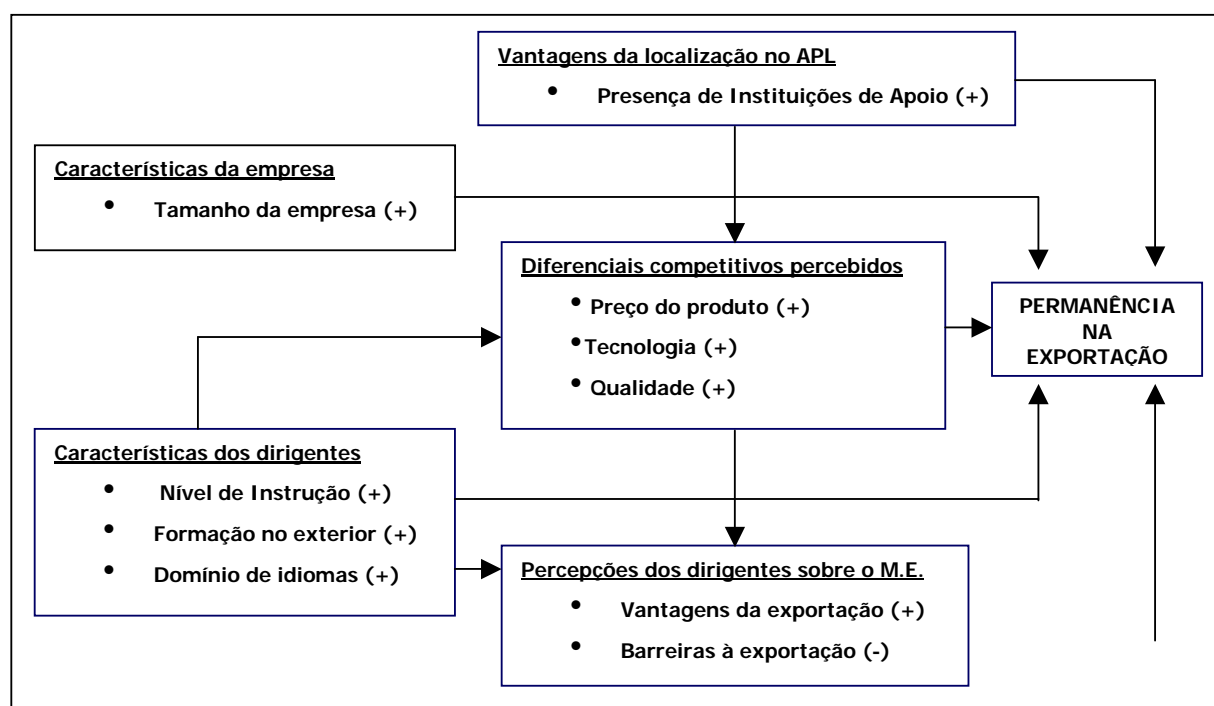
Barreiras à exportação

Segundo a literatura revisada, o nível de barreiras à atividade exportadora percebido pelos dirigentes da empresa terão um efeito negativo tanto sobre a decisão de iniciar as exportações, quanto sobre o grau de compromisso posterior com os mercados externos.

Das variáveis utilizadas para investigar as barreiras internas à exportação percebidas pelos dirigentes, duas, a inexistência de pessoal qualificado e intensidade da concorrência no mercado internacional, não apresentaram resultados que permitissem suporte empírico para concluir pela coerência com as hipóteses de trabalho.

As outras três variáveis, a saber, a falta de capacidade de produção, as diferenças lingüísticas e culturais e o desconhecimento geral de como exportar, se mostraram como as mais eficientes na diferenciação das empresas exportadoras das não exportadoras e ainda apresentaram total coerência com as hipóteses de trabalho formuladas. Em relação a todas elas as respostas apresentadas mostram que as empresas não exportadoras percebem com muito mais intensidade as barreiras internas à exportação do que as empresas exportadoras.

Figura 1 - O modelo de empresa exportadora proposto



(+) relação positiva
(-) relação negativa

Pelo exposto, o modelo sugerido de empresa exportadora da indústria de calçados de Franca, baseado nos fatores determinantes do comportamento exportador dessas empresas, pode ser visualizado na Figura 1.

O que se depreende deste modelo, aliado aos resultados das outras análises estatísticas, é que as empresas que não exportam apresentam problemas internos relacionados à percepção da falta de capacidade de produção para atender ao mercado externo, à dificuldade em lidar com as diferenças lingüísticas e culturais e ao desconhecimento geral de como exportar. Tudo isso aliado a uma visão até certo ponto distorcida dos benefícios que a internacionalização pode trazer para as empresas, do ponto de vista das oportunidades de crescimento e de diversificação dos produtos fabricados que o mercado externo oferece e da rentabilidade que pode ser obtida nas exportações. A percepção dos dirigentes é a de que faltam a estas empresas, também, uma melhor qualidade e tecnologia na fabricação de seus produtos, que se reflete em menores preços de venda do que os praticados pelas empresas exportadoras.

De maneira geral, para uma atuação estruturada e duradoura nos mercados internacionais, as empresas têm que se adequar às normas internacionais de qualidade dos produtos, o que implica a utilização de melhores tecnologias e na capacidade de inovação, especialmente no *design* de novos produtos, acompanhando as tendências da moda mundial. As empresas exportadoras parecem lidar melhor com estas questões do que as não exportadoras.

Deste modo, o incremento das exportações da indústria calçadista da cidade de Franca deve passar por medidas que diminuam a percepção negativa do empresário quanto à sua capacidade para romper essas barreiras. Essas medidas passam por uma melhor qualificação profissional dos dirigentes e pela necessidade de períodos de experiência profissional ou acadêmica no exterior.

Neste sentido, espera-se que o projeto proposto possa contribuir para a disseminação de experiências bem-sucedidas na gestão de algumas destas empresas exportadoras, que venham a ser identificadas ao longo do trabalho de pesquisa e que possam servir de inspiração e reflexão para as demais.

A inexistência de estudo semelhante ao ora apresentado é, assim, a primeira justificativa para a sua proposição.

A importância do estudo

As questões relativas ao comércio internacional têm assumido uma relevância cada vez maior no debate econômico nacional, em razão, principalmente, da vulnerabilidade das contas externas do Brasil, evidenciada a cada crise cambial.

O processo de globalização da economia, que se intensificou nas últimas décadas em razão da maior abertura comercial e financeira das economias e da evolução das tecnologias da informação, acirrou a concorrência no âmbito internacional e fez com que as empresas passassem a buscar novas formas de elevar a sua competitividade para crescer e expandir seus mercados. Nesse sentido, a estratégia de internacionalizar suas atividades para aumentar a participação no comércio internacional, surge como uma das principais formas utilizadas pelas empresas para aumentar a sua competitividade¹⁵.

Transformações no ambiente econômico, provocadas pelo rápido crescimento dos mercados financeiros em escala global, pela desregulamentação das economias e pelo advento de novas tecnologias, têm levado as empresas a desenvolver estratégias de internacionalização e os países a se unirem em espaços regionais unificados¹⁶.

As mudanças ambientais que a globalização encerra, colocam a competitividade internacional como um dos fatores da maior prioridade, tanto para os governos como para os agentes privados¹⁷.

Apesar da importância do processo para a economia brasileira, poucos estudos teóricos têm sido realizados para verificar os seus impactos e analisar como as empresas brasileiras procuram se adequar às mudanças ambientais¹⁸.

¹⁵ Cf. SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. **Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME - NT 1.8**, Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

¹⁶ Cf. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. O estudo ressalta que "tais fenômenos, por sua vez, redifinem as formas e métodos de competição no mercado internacional e condicionam a atuação das corporações nesse contexto" (p. 30).

¹⁷ ORTEGA, S. M. S. Op. cit., p. 10.

¹⁸ Cf. BARRETTO, S. P. Op. cit., p. 6. O autor destaca que, "em particular, uma questão que recebeu pouca análise é a de como as empresas brasileiras iniciam o seu processo de 'multinacionalização', inserindo-se no novo paradigma de globalização" (p.7).

Dentro deste contexto, pode-se identificar a importância do estudo de setores da economia brasileira que tenham possibilidade de elevar o volume das nossas vendas externas, em especial aqueles setores da indústria que tenham por característica a utilização de mão-de-obra intensiva, como é o caso da cadeia coureiro-calçadista. Assim, o incremento das exportações deste setor é relevante não apenas para melhorar os resultados das contas externas do país, como também para redução das taxas de desemprego.

A importância do setor pode ser aferida pelo seu desempenho no comércio internacional: segundo a Abicalçados (2006), no ano de 2004, com uma produção de 755,0 milhões de pares, o Brasil se colocou como o terceiro maior produtor de calçados do mundo; o quinto maior exportador, com um volume exportado de 212,0 milhões de pares; e o quinto maior consumidor de calçados do planeta, com um consumo anual de 552,0 milhões de pares. Em 2005 os números da indústria calçadista foram um pouco inferiores: 725,0 milhões de pares produzidos; 189,0 milhões de pares exportados e 552,0 milhões de pares consumidos.

Ainda segundo a Abicalçados (2006), o setor calçadista brasileiro é composto, atualmente, por mais de 8,4 mil indústrias, é um dos que mais geram postos de trabalho no país, empregando, no ano de 2004, cerca de 313 mil trabalhadores diretamente na indústria. A grande variedade de fornecedores de matéria prima e componentes (1,5 mil indústrias), máquinas e equipamentos (cerca de 100 indústrias), aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor coureiro-calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. Além disso, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processaram, no ano de 2005, mais de 30 milhões de peles.

A indústria de calçados da cidade de Franca, foco deste estudo, é especializada na produção de calçados masculinos de couro, vendidos para todos os estados brasileiros, tem importante participação no mercado externo, e se constitui no principal pólo calçadista do Estado de São Paulo¹⁹. Estimativas do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (2006), mostram que o setor que empregava, no final do ano de 2004, cerca de 23 mil funcionários, registrados em suas 760 indústrias, produziu, naquele ano, 35,4 milhões de pares, sendo 25,3 milhões destinado ao mercado interno e 10,1 milhões vendidos no mercado externo, correspondentes a 5% das exportações nacionais (SINDIFRANCA, 2006). No ano de 2005, o setor apresentou

¹⁹ Cf. CONSTANZI, R. N. **Distribuição espacial da indústria de calçados no Brasil no século XX**. 1999. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo / SP (Brasil).

uma queda em todos estes números: 18 mil postos de trabalho (- 21,7%); 27,9 milhões de pares produzidos (- 21,2%); 19,6 milhões de pares vendidos no mercado interno (- 22,5%); e 8,3 milhões de pares exportados (- 17,8%), correspondendo a 4,5% das exportações nacionais (SINDIFRANCA, 2006).

Mesmo com a recuperação parcial das vendas externas do setor, ocorrida nos últimos anos, essa queda de rendimento, de 2004 para 2005, pode ser reflexo de algumas deficiências históricas do setor, como a concentração das exportações em um número relativamente pequeno de empresas, a dependência dos agentes de exportação, o pequeno volume de vendas com marca própria, a ausência de canais de distribuição próprios e a preponderância nas vendas para o mercado americano, além da fragilidade do setor diante das variações da taxa de câmbio.

A compreensão das causas que levam as empresas a exportar e as formas como ocorre o processo de inserção no mercado internacional é um dos principais desafios na área de gestão internacional. A busca de respostas para esta questão tem mobilizado grande número de pesquisadores em diversos países e motivado a formação de grupos internacionais de pesquisa, para tentar identificar e analisar os fatores específicos, internos ou externos às empresas, que ajudem a explicar o comprometimento das empresas com a exportação. Entender o que diferencia uma empresa que se mantém na atividade de exportação de outra que a abandona é muito importante, tanto no contexto teórico como prático, como suporte às decisões de alocação de recursos para estimular a inserção de uma empresa no mercado externo²⁰.

Assim, a identificação dos fatores que levam uma empresa a ter sucesso na exportação, poderá servir para que as próprias indústrias calçadistas avaliem seus processos e métodos de atuação no comércio internacional, com vistas a recuperar a participação relativa do setor, na pauta de exportações do Brasil e até mesmo para a busca de novas formas de inserção no mercado externo.

Estudos desta natureza poderão auxiliar na organização e no desenvolvimento do *APL - Arranjo Produtivo Local*, projeto elaborado pelo *SEBRAE*, com apoio do *Sindifranca*, do *CIESP* e do *Uni-FACEF*, que busca, através de ações comunitárias cooperativas, elevar a

²⁰ Cf. ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. **Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990)**. in ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro, Mauad, 2002.

sinergia e a produtividade das diversas entidades que compõem o *cluster* coureiro-calçadista da cidade de Franca. Poderão também proporcionar um suporte teórico e prático para as ações e a própria formatação do *Centro de Excelência das Indústrias de Couro, Calçados e Afins*, que está sendo criado pelo *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*, com apoio do *BNDES* e se constituir ainda numa base teórica para a proposição de projetos pela *Agência de Desenvolvimento da Alta Mogiana*, no sentido de procurar as soluções mais adequadas para os problemas do setor.

OBJETIVOS

O objetivo geral deste projeto é buscar compreender com profundidade o processo de internacionalização da indústria de calçados de Franca, com ênfase nas empresas que estão começando a efetuar investimentos diretos no exterior, ou seja, dando início ao seu processo de multinacionalização. Busca atender, também, aos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as formas de gestão e de comercialização das empresas calçadistas de Franca e região, que apresentaram bom desempenho em seu processo de inserção no mercado internacional, em especial aquelas que efetuaram investimentos na implantação de subsidiárias comerciais e/ou de produção no exterior; e
2. Analisar se os resultados positivos apresentados por estas empresas estão relacionados com o deslocamento parcial de sua produção para outros estados e/ou para outros países.

MATERIAL, MÉTODO E FORMA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

O projeto de pesquisa proposto tem natureza essencialmente exploratória, em razão de duas peculiaridades do fenômeno:

- o fato de tal processo de multinacionalização estar ocorrendo apenas recentemente na indústria de calçados de Franca;
- a inexistência ou pouca incidência de estudos empíricos ou desenvolvimentos teóricos que abordem especificamente este estágio no processo de internacionalização das empresas.

O exposto nos conduz, logicamente, a abordagens qualitativas, uma vez que se trata de explorar um fenômeno ainda pouco conhecido. Em favor da abordagem qualitativa dos fenômenos objeto de estudo podem ser alinhados os seguintes argumentos:

- trata-se de estudo de natureza exploratória, pois existe a necessidade de familiarização com dado fenômeno, a respeito do qual se deseja obter conhecimentos adicionais²¹;
- em razão da limitação no número de casos disponíveis a serem examinados, consiste na abordagem profunda de um ou poucos objetos sociais, para se obter amplo conhecimento dos mesmos²².
- linha de pesquisa seguida pela Escola de Uppsala, que tem privilegiado os estudos qualitativos como os mais adequados ao entendimento dessas questões²³.

Dentre os métodos qualitativos disponíveis pretendemos utilizar os estudos de casos, com foco no problema específico a ser investigado. Trata-se de uma pesquisa empírica "que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos"²⁴.

A ausência de fontes secundárias e as dificuldades de acesso a dados documentais da empresa nos levam a eleger a entrevista em profundidade com o principal forma de coleta de dados

²¹ Cf. SELTZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, Editora da USP, 1975.

²² Cf. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2a. ed.; São Paulo, Atlas, 1987.

²³ Cf. BARETTO, A. S. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. 1998. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (Brasil).

²⁴ Cf. YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

neste estudo. Tal prática está em consonância com o método de estudo de caso, no qual uma das principais fontes de informação é a entrevista²⁵

Não obstante, pretendemos utilizar como material as bases de dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), do Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento, do Ministério do Trabalho, Secretarias da Fazenda do Estado de São Paulo e de Estados do Nordeste, da Abicalçados (Associação Brasileira da Indústria de Calçados), da Assintecal (Associação do Fornecedores de Componentes para a Indústria de Calçados), do Sindifranca (Sindicato da Indústria de Calçados de Franca) e outros, assim como entrevistas com os presidentes e diretores destes últimos órgãos, do SENAI e do IPT, além de revistas e jornais especializados e de circulação em geral.

É nosso desejo trabalhar com pelo menos 5 (cinco) empresas exportadoras de calçados da cidade de Franca (SP), que apresentaram, de acordo com o levantamento efetuado para a tese de doutorado, um desempenho diferenciado em suas atividades no mercado internacional, no período avaliado (2005/2006).

Por intermédio das entrevistas em profundidade com os diretores dessas empresas, pretendemos identificar as práticas de gestão utilizadas, assim como as inovações tecnológicas adotadas em seu processo de produção, onde se localiza essa produção e os canais de distribuição adotados para a colocação de seus produtos no mercado internacional.

Diante do exposto acreditamos ser possível complementar a base de dados obtida com a tese de doutorado, com informações de caráter mais qualitativo, que permitam compreender quais as melhores formas de gestão da produção e distribuição de calçados para o mercado internacional.

Esperamos poder engajar os alunos da graduação e da pós-graduação ao presente projeto, não apenas auxiliando na construção e aprimoramento da base de dados já existente, através de uma participação supervisionada no levantamento e tratamento dos dados obtidos, mas também elaborando projetos paralelos, com a utilização da mesma base de dados. A participação dos alunos pode ser importante, também, na reconstrução do Cadastro da Indústria de Calçados da cidade de Franca, elaborado em meados de 2005 e que, em razão da dinâmica própria da indústria calçadista e da crise por que passa o setor, necessita permanente atualização.

²⁵ Cf. YIN, R. K. Op. cit. acima.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Calçados. *Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2006*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em abril de 2006.
- ALMEIDA, F. C.; e ROSA, S. T. A indústria de calçados e considerações sobre relações cooperativas em aglomerados industriais - observações sobre o aglomerado de Franca. *FACEF Pesquisa*, v. 7, n. 1, p. 48-61, 2004.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n° 2, p. 209-231, 1993.
- AULAK, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, v. 43, n° 3, p. 342-361, 2000.
- AXINN, C. N. Export performance: do managerial perceptions make difference? *International Marketing Review*, p. 61-71, Summer 1988.
- BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 151-166, 1996.
- BARRETTO, A. *A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação*. in: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARRETO, A. S. P. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior*. 1998. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (Brasil).
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n° 1, p. 93-98, 1977.
- CAMPANHOL, E. M.; SMITH, M. S. J. *Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas: alternativa para o incremento do desenvolvimento*. in: Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels, Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, França (SP): FACEF, 2002.
- CARVALHO, M.; ROCHA, A. *Porque as empresas deixam de exportar: um olhar para a indústria brasileira de calçados*. in: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- CARVALHO NETO, S. *Competência para exportar: alternativa de crescimento para a indústria de calçados de Franca*. 2004. Dissertação (mestrado) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca (Brasil).
- CAVUSGIL, S. T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 1, p. 3-22, 1984.

_____. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, v. 12, p. 195-208, 1984.

CONSTANZI, R. N. *Distribuição espacial da indústria de calçados no Brasil no século XX*. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração, São Paulo/SP (Brasil).

COSTA, A. B. *O desempenho competitivo da produção de calçados do Brasil*. in: Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels, Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, França (SP): FACEF, 2002.

CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA A.; GERTNER, R. K. An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, v. 18, n. 3, p. 61-78, 1987.

CHURCHILL, G.; A., PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CZINKOTA, M.R.; JOHNSTON, W. J. Exporting: does sales volume make a difference? - Reply. *Journal of International Business Studies*, p. 157-161, Summer, 1985.

DOMINGUINHOS, P. M. A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios. *Paper 9º Encontro de Economia Industrial*, Leiria, Portugal, Janeiro, 2001

DOURADO, C. A. *Marketing na micro e pequena empresa fabricante de calçado masculino: o caso de França*. 2001. Dissertação (mestrado) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de França (Brasil).

DROUVOT, et al. *A posição dos calçados brasileiros de couro no mercado francês (1990-1999)*. in: Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels, Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, França (SP): FACEF, 2002.

DROUVOT, H.; MACHADO NETO, A. J. A indústria calçadista francesa diante do seu declínio. *Revista FACEF Pesquisa*, v. 7, n. 3, p. 98-107, 2004.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. p. 1-31, 1988.

FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, L. F. F. *As barreiras à exportação de calçados brasileiros*. in. ROCHA, A. (Org.). *Gerência de exportação no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira*. Belo Horizonte, 2002.

GARCIA, R. *Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais*. 2001. Tese (Doutorado). Universidade de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil).

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; E BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. *O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica*. in ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

- HENRIQUES, L. F. R. *A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos: uma aplicação da metodologia de Michel Porter*. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil).
- IGLÉSIAS, R. M.; VEIGA, P. M. *Promoção das exportações via internacionalização de firmas de capital brasileiro*. Brasília, Ministério da Fazenda, 2001.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*. v. 12, n. 3, p. 305-322, October, 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, nº 1, p. 23-32, 1977.
- _____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. Vol. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KATSIKEAS, C. S. Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*, v. 11, n. 3, p. 33-53, 1994.
- KEDIA, B. L.; CHHOKAR, J. The impact of managerial attitudes on export behavior. *American Journal of Small Business*. p. 7-17, Fall, 1985.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, n. 3, p. 517-551, 1996.
- MACHADO NETO, A. J. *Os determinantes do comportamento exportador da indústria de calçados de Franca*. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), São Paulo / SP (Brasil).
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*. v. 13, p. 99-118, 1992.
- NEVES, M. F.; SCARE, R. F. et al (Org.). *Marketing & exportação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ORTEGA, S. M. S. *La estrategia de internacionalización de la empresa: factores determinantes del compromiso exportador em el sector vitivinícola español*. 1999. Tese (doutorado) – Universidad de Las Palmas Gran Canaria (Espanha).
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS*. Lisboa (Portugal): Sílabo, 2003.
- PICCININI, V. *L'industrie de la chaussure brésilienne face aux mutations internationales: stratégies et politique du personnel des entreprises de la région de Vale dos Sinos*. 1990. Tese (doutorado) – École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble (França).
- REID S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, p. 101-112, Fall 1981.

REIS, C. N. *A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80*. 1994. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas / SP (Brasil).

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. *Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990)*. in: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SEBRAE - Serviço de Apoio à micro e pequena empresa. *Projeto APL Franca*. Franca, 2004.

SERAGINI, L. *Estágio do Brasil no comércio exterior e importância da marca, design e marketing para a competitividade dos produtos brasileiros*. in: NEVES, M. F.; SCARE, R. F. (Org.). *Marketing & exportação*. São Paulo: Atlas, 2001.

SINDIFRANCA - Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. *A cadeia coureiro-calçadista*. Franca: Natrontec, 2002.

_____. *Informações gerais sobre o setor calçadista*. Franca: Sindifranca, março de 2005.

SMITH, M. S. J. *A administração contábil nas micro e empresas de pequeno porte do setor calçadista de Franca*. 2000. Dissertação (mestrado) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca / SP (Brasil).

SUZIGAN, W. et al. *Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca*. in: TIRONI, L.F. (coord.). *Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*. Brasília: IPEA, 2001.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WELCH, D. E.; WELCH, L. S. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, v. 4, n. 3, p. 11-28, 1996.