

AS VARIÁVEIS INTERNAS DE COMPETITIVIDADE NAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS EXPORTADORAS DA CIDADE DE FRANCA

Silvio CARVALHO NETO

Professor e Mestre em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis de Franca - FACEF
silvio@facef.br

Luiz Carlos Jacob PERERA

Mestre e Doutor em Administração – FEA/USP
Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca - FACEF e
Instituto Presbiteriano Mackenzie, São Paulo
jperera@terra.com.br

Resumo

Este artigo identifica as variáveis internas que influem no desempenho da exportação nas indústrias de calçados da cidade de Franca (SP). Apresenta uma pesquisa de campo realizada com trinta e uma empresas de calçados da cidade que atuam no mercado internacional. A pesquisa é de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os principais resultados da pesquisa mostram que essa indústria tem controle das variáveis relativas à produção, mas a esfera comercial continua a ser a principal deficiência do setor calçadista no que tange ao comércio internacional. Contudo, existe um movimento de conscientização, especialmente das grandes e médias empresas, em torno do desenvolvimento dos aspectos comerciais, especialmente na participação de feiras internacionais e na busca de novos mercados, mediante o contato direto com os compradores internacionais. A análise dos dados foi realizada pelo estudo estatístico descritivo, inferencial e pela aplicação da análise fatorial, com vistas à redução das variáveis em fatores influentes na exportação. Essa análise evidenciou quatro fatores: exportação direta, gestão eficiente, estrutura interna e segmentação de mercado.

Palavras-chave: Competitividade – Exportação – Indústria Calçadista.

Abstract

This article identifies internal variables that influence in the performance of Franca's footwear industries export. It shows a research made with thirty-one footwear export companies. The research has a descriptive nature, and has been made with both methods qualitative and quantitative. The main results of the research show that this industry has control of the relative variable to the production, but the commercial sphere continues to be the main deficiency of the shoe industry. However, a movement of awareness, especially made by medium and large companies exists, around the development of the commercial aspects, especially the participation on international fairs and the search of new markets, by means of the direct contact with the international purchasers. Data analysis was carried through by the descriptive, inferencial statistical study and by the application of the factorial analysis, with variables reduction in influential export factors. This analysis evidenced four factors: direct exportation, efficient management, internal structure and market segmentation.

Key-words: Competitiveness – Export – Shoe Industry.

Introdução

Com uma produção estimada em seiscentos e cinquenta milhões de pares, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de calçados. A cidade de Franca, no nordeste do Estado de São Paulo, com cerca de trezentos mil habitantes, é tida como o segundo maior pólo produtor de calçados do país, atrás somente da região do Vale dos Sinos. Não obstante sua importância para o desenvolvimento da região, pela capacidade de absorção de mão-de-obra e pela geração de riqueza, essa indústria vem passando por dificuldades de comercialização no mercado internacional, especialmente com o declínio de sua participação no mercado norte-americano (BRAGA, 2000; GORINI et al., 1998).

É comum a afirmação de que a queda vertiginosa no volume de calçado exportado foi causada exclusivamente pela política de valorização cambial adotada pelo governo brasileiro, porém questiona-se se o problema da perda de competitividade internacional não estaria ligado à própria estrutura interna das empresas.

O presente artigo mostra uma pesquisa sobre a percepção dos fabricantes, quanto à verdadeira aplicação dos fatores essenciais para o sucesso da exportação de calçados em suas indústrias. Em um primeiro momento, apresenta-se uma breve descrição do atual cenário de exportação de calçados; em seguida, destacam-se algumas das principais variáveis determinantes do desempenho exportador das empresas. Por fim, são expostos e analisados os dados da pesquisa de campo realizada, nos meses de fevereiro e março de 2004, junto a trinta e uma empresas exportadoras de calçados estabelecidas na cidade de Franca.

1 A exportação de calçados de Franca

A participação dos produtores brasileiros no mercado internacional de calçados está associada ao preço baixo do insumo no mercado nacional e ao caráter artesanal de sua produção. Nos

últimos trinta anos, o Brasil consolidou-se como um forte pólo exportador de calçados. As condições que impulsionaram a inserção internacional da indústria calçadista brasileira, nos anos setenta e oitenta, foram um conjunto de benefícios fiscais e creditícios, política cambial favorável, além da existência de salários baixos e condições de trabalho favoráveis (REIS, 1994). Tal cenário favorável às exportações permitiu ao Brasil consolidar-se como um dos grandes *players* no mercado calçadista mundial.

A partir do aumento de negócios no mercado externo, foi possível o desenvolvimento, no país, de toda a cadeia produtiva calçadista. Na esfera produtiva, o país tem amplo domínio de todas as fases. Os insumos são, na sua maioria, fabricados no Brasil. O país tem o maior rebanho bovino do mundo, sendo um produtor nato de couro bovino. Indústrias de base também foram criadas, permitindo ao país a produção de máquinas e equipamentos nacionais para o desenvolvimento do setor. De acordo com um estudo do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio (MDIC, 2002), o Brasil é o país que apresenta, no cenário internacional, uma melhor combinação dos fatores de competitividade: tecnologia (70% nacional), matéria prima e insumos (85% nacional), mão-de-obra (inclusive a mão-de-obra relativa à modelagem e *design* do calçado) e capital instalado.

Contudo, como observa Garcia (2001), a consolidação do Brasil como país exportador de calçados só foi possível graças à atuação dos agentes exportadores, profissionais voltados para a comercialização do calçado no mercado externo. Não houve grandes investimentos no estabelecimento de canais próprios de comercialização, o que representa uma deficiência no que tange à apropriação do valor gerado pela indústria e na incapacidade de estabelecer estratégias próprias de comercialização.

Dessa forma, pode-se afirmar que as empresas calçadistas brasileiras têm uma postura comercial passiva, pois grande parte das exportações é

efetuada sob encomenda, ou seja, o distribuidor no exterior ordena a produção de modelos já estabelecidos por ele (GORINI et al., 1998). As empresas acabam por não trabalhar a modelagem e os outros elementos do *marketing mix* que poderiam criar valor agregado ao calçado.

Ademais, muitas empresas não estiveram preocupadas, ao longo de seu curso exportador, com os aspectos comerciais do mercado internacional, como a criação de marcas e canais próprios de distribuição, e isso acabou por reforçar a dependência dessas empresas em relação aos agentes de exportação e ao capital internacional.

A comercialização e a distribuição de calçados brasileiros são freqüentemente realizadas por meio de agentes de exportação ou *trading companies*, que representam os grandes compradores internacionais. Esses agentes fornecem as diretrizes de produção e os atributos básicos do produto a ser exportado, inclusive o preço. Nessa relação, o produtor é o elo mais frágil da cadeia, pois o poder de barganha dos compradores internacionais é alto, e, dessa forma, o produtor nacional é obrigado a atender todos os requisitos estabelecidos pelos compradores.

Garcia (2001) destaca que até a continuidade da relação comercial é decidida no âmbito dos grandes compradores, que podem destinar seus pedidos por conveniência aos diversos produtores espalhados pelo mundo. Esses compradores internacionais são capazes de comandar a cadeia de produção devido à posse de ativos intangíveis essenciais, como: acesso aos grandes mercados internacionais, controle dos canais de comercialização e distribuição, posse de marcas mundiais consolidadas e esforços no desenvolvimento de produto e *design* de acordo com as tendências mundiais da moda.

Como observam Schimitz e Knorringa (2000), os agentes prestam serviços ao fabricante nacional na esfera produtiva, com vistas ao controle de qualidade do produto final; contudo, toda a assistência ao produtor nacional se restringe,

exclusivamente, à melhoria de produtos e processos produtivos das empresas. Não existe assistência à área comercial, como serviços prestados em direção a atividades como desenvolvimento de produto, *design* ou *marketing*, que ficam no domínio dos grandes compradores internacionais, que não têm a preocupação de fomentar esses serviços nos produtores locais, pois o domínio dessas funções permitiria um aumento de poder de barganha desses produtores, o que não vai de encontro aos interesses dos grandes compradores internacionais.

O formato da cadeia global do setor calçadista mostra que o país tem o domínio dos ativos essenciais no âmbito produtivo (tecnologia, insumos e *design*), porém a exportação é concentrada nas mãos de empresas estrangeiras, ou agentes de exportação intimamente ligados aos grandes compradores internacionais (Figura 1).

O domínio de ativos essenciais fora da esfera produtiva, como desenvolvimento de marca, estabelecimento de canais consolidados de comercialização e distribuição e desenvolvimento de produto ou *design*, permite que as empresas internacionais se apropriem de parcelas mais elevadas de valor ao longo do processo de produção e distribuição dos calçados (Garcia, 2001). As empresas que incorporarem atributos diferenciados em seus produtos podem conseguir impor ao comprador internacional alguns de seus interesses, tanto em termos de características de produto quanto em preço.

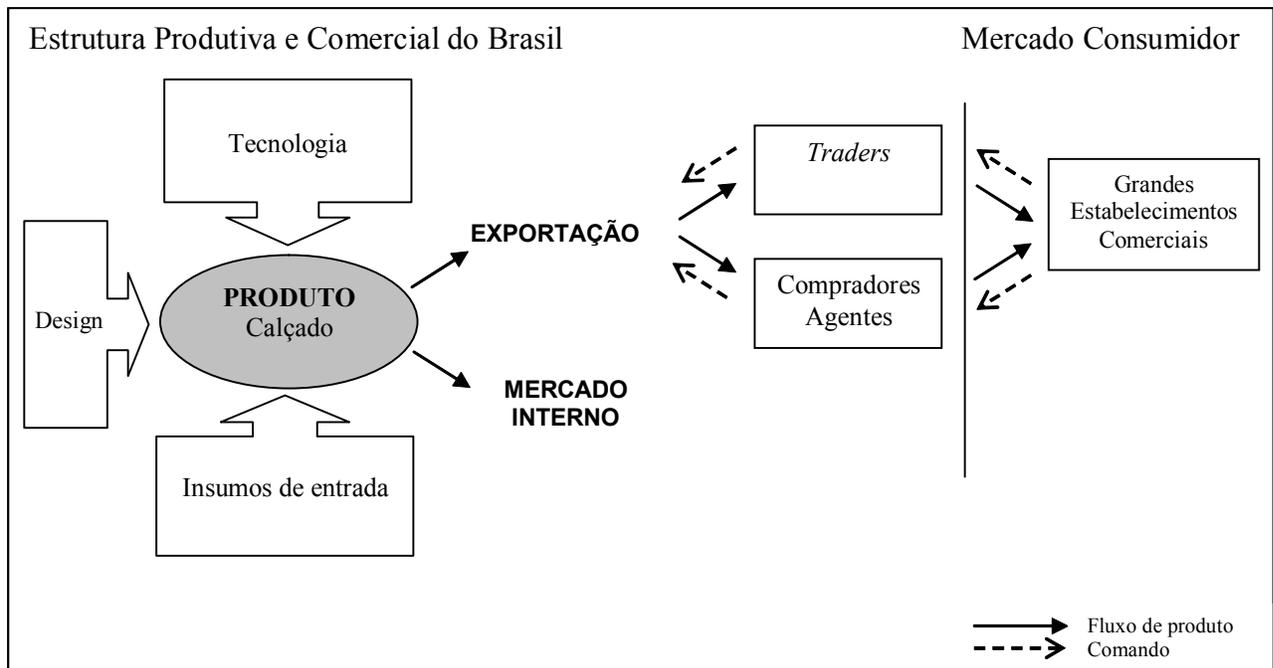
É muito difícil estreitar essa relação produção-comercialização nas exportações brasileiras, por isso Reis (1992) destaca que é preciso que os fabricantes contornem essa situação buscando relações mais estáveis e cooperativas com os agentes, de modo a acompanharem as tendências mundiais na produção de calçados ou investirem na comercialização própria no exterior, como muitas empresas já o fazem operando no mercado interno.

Assim, os fabricantes nacionais, com vistas a evitar a sua total dependência dos agentes e dos grandes compradores no exterior, deveriam investir em canais próprios de comercialização,

para manterem um relacionamento mais próximo com o consumidor no exterior. Porter (1989) mostra que as empresas têm dois caminhos de adoção de estratégias competitivas genéricas em busca da competitividade internacional: baixo custo de produção ou diferenciação do produto. A estrutura que se moldou durante os últimos

trinta anos, pela intermediação dos agentes na distribuição, conduziu naturalmente as empresas calçadistas brasileiras a fundamentarem suas estratégias competitivas orientadas na direção de baixos custos de produção, especialmente pelo baixo custo de mão-de-obra (RESTUM HENRIQUES, 1999).

Figura 1 – Formato da cadeia global do setor calçadista em relação às empresas brasileiras.



Fonte: Elaborada pelos autores

Na história da exportação dessa indústria, o ponto forte sempre foi o preço baixo, devido à presença de mão-de-obra barata, de promoções à produção para o mercado externo e pelo histórico de câmbio favorável às exportações. No entanto, com o movimento de reestruturação industrial forçado pela concorrência internacional, o fator preço passa a não ser o único fator importante, pois o ganho de produtividade também se torna essencial para a competitividade, conseguido a partir do controle de qualidade e da inovação tecnológica. A mão-de-obra de baixo custo tende a perder importância frente às tendências mundiais de reorganização estrutural da indústria que privilegiam a competitividade baseada em inovações tecnológicas e organizacionais.

O sucesso das empresas europeias mostra que o baixo custo de produção não é o único elemento que explica a competitividade na indústria calçadista. As indústrias da Europa procuram compensar o alto custo da mão-de-obra com o uso da tecnologia, aliando o aumento da produtividade do capital a estratégias competitivas voltadas para a diferenciação do produto. Conclui-se que, além do preço, outros fatores se mostram igualmente importantes para o sucesso na exportação, tais como: organização no chão de fábrica, padrões de qualidade, inovações tecnológicas, flexibilidade produtiva, integração entre os produtores, fornecedores e investimentos na área comercial e no *marketing* internacional (REIS, 1992).

A estratégia de preço baixo e o alto poder de barganha do cliente foram os aspectos cruciais que determinaram o declínio acentuado das exportações do setor nos últimos anos. A indústria sofreu uma forte pressão negativa, devido à política de valorização cambial adotada a partir de 1994, com a implantação do Plano Real. Empresas americanas que compravam calçados brasileiros começaram a buscar seus fornecedores em outros países, como: China, México, Indonésia, Itália e Espanha (CURTIDO Y CALZADO, 2002).

Paralelamente ao frágil panorama cambial, houve um aumento da competição no mercado externo, especialmente com a China (GORINI et al, 1998, RESTUM HENRIQUES, 1999). As empresas chinesas começaram a investir em tecnologia e em mão-de-obra para a fabricação de calçados com maior valor agregado. Os chineses foram buscar, em outros países, técnicos especializados em calçados de couro, inclusive importando mão-de-obra brasileira. Técnicos especialistas na produção de calçados saíram do sul do país (região do Vale do Rio dos Sinos) em direção à China para ensinar como fazer calçados com cabedal de couro com qualidade e, conseqüentemente, com maior valor agregado (TREVISAN, 2003).

Como se não bastasse a competição com os países asiáticos, que aos poucos elevam o preço médio do calçado exportado, os calçados brasileiros ainda sofreram a concorrência dos calçados europeus, especialmente da Itália, Espanha e Portugal. A Itália, apesar de não ser concorrente direta do Brasil no mercado internacional, vem aos poucos reduzindo seus custos e baixando o preço médio do calçado no mercado internacional. Espanha e Portugal se espelham na estratégia da indústria calçadista italiana e, aos poucos, ganham parcelas importantes do mercado europeu ao voltarem suas produções para calçados de alto valor agregado, com insumos de qualidade e tecnologia, e estratégias de *marketing* mais agressivas do que as implementadas pelas indústrias brasileiras (GORINI et al., 1998; GARCIA, 2001).

É esse o dilema em que a indústria do país se encontra. Os calçados brasileiros se situam em um patamar intermediário que sofre acirrada disputa de ambos os lados: por um lado, grande quantidade de calçados asiáticos, extremamente baratos, mas que aos poucos ganham maior qualidade, e, por outro, calçados europeus, com preços competitivos, porém com alta qualidade e com valor criado por agressivas estratégias de *marketing*. O avanço de outros países na faixa de mercado ocupada por empresas brasileiras representa dificuldades cada vez mais significativas para a inserção da indústria nacional no mercado exterior. O acirramento da concorrência internacional e o esgotamento da fonte de demanda para os produtores locais colocam sérios riscos para o futuro cenário brasileiro das exportações de calçados, à medida que também estreitam as margens de rentabilidade das empresas brasileiras que vendem seus produtos para o exterior.

Nesse cenário de dificuldades, o aprimoramento dos atributos representados pelas variáveis que influem no sucesso da exportação é condição *essencial* para que as empresas calçadistas brasileiras recuperem o espaço perdido no mercado mundial de calçados.

2 Variáveis internas que influem na exportação

Ao decidir-se pelo caminho do comércio exterior, o empresário calçadista deve ter em mente que uma série de variáveis são importantes para o bom desempenho no mercado internacional. Algumas variáveis – internas – estão sob o controle e domínio da empresa; no entanto, outros fatores, relacionados ao ambiente externo, não estão sob seu controle direto (BEHRENDTS, 1993). As variáveis internas estão relacionadas com a própria estrutura da empresa e com suas técnicas de *marketing*. As variáveis externas são relativas ao sistema competitivo do país, à sua infra-estrutura e ao próprio ambiente do comércio internacional.

Minervini (2001) destaca que os parâmetros importantes para o sucesso na exportação são a empresa, o produto, o mercado e a informação, mas que, no entanto, existe uma tendência de os empresários, quando questionados sobre as principais dificuldades encontradas para exportar, responderem, com frequência, que os motivos principais estão ligados às variáveis externas, como falta de apoio do governo, câmbio não favorável, burocracia excessiva, falta de financiamento, dentre outras.

Apesar de estas serem variáveis que influem diretamente no desempenho exportador, são apenas algumas das variáveis existentes, e os fatores internos são tão, ou mais, importantes para o sucesso na exportação que os fatores externos.

Mas quais são essas variáveis internas? Mehran e Moini (1999) foram à procura de um padrão que explicasse o desempenho exportador das empresas. A pesquisa aponta para quatro blocos de características ou fatores: a) a demografia da firma, porte de vendas, número de empregados, idade; b) vantagens competitivas, como distribuição e tecnologia, estratégia de vendas, administração, preço, produto e técnicas de *marketing*; c) motivações para exportar, exportação pela competição, menor demanda doméstica e diminuição nos lucros; e d) percepção em favor das exportações, contribuição das exportações para o crescimento e lucros, lucro doméstico *versus* lucro externo e riscos da exportação. A contribuição mais importante do estudo de Mehran e Moini (1999) está contida na proposição de facilitadores de acesso aos mercados estrangeiros, quais sejam, tecnologia eficiente, preços competitivos, distribuição eficiente, administração forte, diferenciação do produto e técnicas de *marketing* eficientes.

Styles e Amber (2000) apresentam uma síntese de diversas pesquisas que relacionam várias variáveis com a performance exportadora das empresas. Encontrou-se relação positiva entre o sucesso na exportação e a atratividade do mercado consumidor e a infra-estrutura do país exportador.

A distância física entre exportador e importador e as barreiras governamentais apresentaram correlação negativa com a exportação, e são fatores que prejudicam a performance exportadora das empresas. Contudo, o foco da presente pesquisa é a influência das variáveis internas à empresa no desempenho exportador, por isso essas variáveis externas não são consideradas na pesquisa de campo.

Com relação às variáveis internas relativas à empresa, observou-se relação positiva entre o comprometimento de todos da organização com a exportação (CAVUSGIL e ZOU, 1994), o nível de informação e o conhecimento dos mercados consumidores por parte dos diretores e gerentes (KIRPALANI e MACINTOSH, 1980), a realização de pesquisas prévias sobre o mercado externo e o planejamento a longo prazo (CHRISTENSEN et al., 1987), a gestão financeira e o conhecimento do funcionamento dos procedimentos de exportação (MINERVINI, 2001; KEEGAN e GREEN, 1999), o controle de qualidade, diversificação e adaptação do produto para exportação (CHRISTENSEN et al., 1987; BEHRENDTS, 1993; CASTRO, 1998), o suporte e a adaptação da estratégia de promoção para cada mercado no exterior (JULIAN, 2003) e a proximidade com o mercado importador, através da iniciativa para a exportação direta e da presença de canais próprios de comercialização (LEMOS e VIVONA, 1997).

Os pesquisadores Styles e Amber (2000) mostram que os estudos da relação da performance de exportação com as variáveis: planejamento, pesquisa de mercado, experiência internacional e porte, tiveram resultados diversos; portanto não se pode afirmar com precisão se a correlação desses fatores com o desempenho exportador é sempre positiva. As variáveis mencionadas se concentram em aspectos, como produto e estrutura, aqui considerados essenciais para o desempenho exportador. Para esta pesquisa, assumem-se as 14 variáveis internas expostas no Quadro 1 como fundamento teórico para a elaboração do

Quadro 1 – Principais variáveis associadas com a performance na exportação.

<i>Variáveis</i>	<i>Associação com a Exportação</i>	<i>Literaturas Relevantes</i>
Variáveis Externas – Ambiente		
Distância Física	-	Bilkey e Tesar 1977
Atratividade do mercado de exportação	+	Madsen 1989
Infra-estrutura interna do país	+	Green, 1982
Barreiras governamentais	-	McGuinness e Little, 1981
Variáveis Internas – Empresa		
Estrutura	+ e -	Cavusgil e Zou, 1994
Planejamento	+ e -	Cavusgil 1984, Christensen et al. 1987
Comprometimento com a exportação	+	Cavusgil e Zou 1994
Conhecimento e Informação dos mercados	+	Kirpalani e Macintosh 1980
Controle de Qualidade	+	Christensen et al. 1987
Porte / Recursos	+ e -	Bilkey e Tesar 1977
Estratégia de marketing		
Segmentação de mercado	+	Cooper e Kleinschmidt 1985
Diferenciação de produto	+	Cavusgil 1984, Madsen 1989
Adaptação de produto	+ e -	Cavusgil e Zou 1994, Christensen et al. 1987
Preços competitivos	+ e -	Kirpalani e Macintosh 1980
Suporte a promoção	+	Kirpalani e Macintosh 1980
Suporte aos canais de distribuição	+	Cavusgil e Zou 1994
Iniciativa para exportação direta	+	Lemos e Vivona, 1997
Canais próprios de comercialização	+	Lemos e Vivona, 1997

Fonte: Styles e Amber (2000). Adaptado pelos autores.

3 Metodologia

3.1 Objetivos

A indústria de calçados sofre pressão com a relação de dependência comercial dos agentes e compradores internacionais. Como visto, nesse cenário, o apuro das variáveis influentes no desempenho exportador é um possível artifício para a retomada da competitividade internacional dessa indústria. Dessa forma, busca-se entender a aplicação das variáveis na indústria, identificando o que seria o problema da pesquisa: as indústrias de calçados de Franca trazem consigo as variáveis influentes no desempenho exportador?

Para responder ao problema, definiu-se como objetivo principal da pesquisa a identificação das

principais variáveis internas que influem no desempenho exportador das indústrias calçadistas e o estabelecimento de relações entre essas variáveis. Os objetivos específicos da pesquisa são: a) identificar o nível de presença das variáveis nas indústrias; b) estabelecer correlações entre as variáveis identificadas; c) agrupar as variáveis em grupos que expliquem os principais fatores que determinam o desempenho exportador.

Por tentar determinar a natureza das relações entre as variáveis, poder-se-ia caracterizar a presente pesquisa como de natureza descritiva que se aproxima da explicativa (GIL, 2001), que, em sua essência, abrange ambos os métodos, quantitativo para medir e avaliar os resultados (DENCKER e VIÁ, 2001), e qualitativo, cujo emprego justifica-se por ser a forma mais adequada para se entender a natureza de um

fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Dessa forma, a presente pesquisa foi realizada por ambos os métodos, o quantitativo, mediante a aplicação de questionário e análise estatística descritiva e inferencial, e o qualitativo, por meio de entrevistas pessoais e análise de conteúdo das respostas individuais.

3.2 Variáveis

O desenvolvimento do questionário foi realizado com base nas variáveis que influem positivamente no desempenho exportador das empresas. As variáveis foram definidas de acordo com a fundamentação teórica exposta no Quadro 1. As variáveis integrantes da pesquisa são:

- 1 – Estrutura: Posse de máquinas e equipamentos e processos de produção adequados;
- 2 – Planejamento: plano formal de objetivos e metas superior a um ano;
- 3 – Comprometimento com a exportação: nível de comprometimento dos empregados da empresa com os pedidos destinados à exportação;
- 4 – Conhecimento dos mercados: nível de conhecimento dos diretores e gerentes sobre os mercados no exterior;
- 5 – Controle de Qualidade: processo de controle de qualidade final do calçado produzido;
- 6 – Porte/Recursos: tamanho da empresa e necessidade de captação de recursos de terceiros para atuar na exportação;
- 7 – Segmentação de mercado: divisão do mercado em nichos de acordo com as características homogêneas de clientes;
- 8 – Diferenciação de produto: produto final da empresa com algum tipo de diferenciação sobre a concorrência;
- 9 – Adaptação de produto: adaptação do produto da empresa de acordo com a vontade ou necessidade do cliente;
- 10 – Preços competitivos: visão sobre o nível de

preço da empresa diante dos preços dos concorrentes;

- 11 – Suporte à promoção: apoio da empresa a promoção de vendas de agentes e representantes;
- 12 – Suporte aos canais de distribuição: apoio logístico da empresa aos canais de distribuição;
- 13 – Iniciativa para exportação direta: nível de iniciativa para a comercialização direta no exterior sem a intermediação de agentes e participação de feiras nacionais e internacionais;
- 14 – Canais próprios de comercialização: posse de lojas ou vendedores próprios para comercialização direta com o cliente final do produto.

3.3 Instrumentos para coleta de dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: a aplicação de questionário fechado para a captação dos dados quantitativos e a condução de entrevistas semi-estruturadas com o uso de um roteiro preestabelecido, que permitiu um contato pessoal do pesquisador com o pesquisado. O questionário foi dividido em dois blocos compostos de perguntas fechadas: o primeiro bloco procurou obter os dados descritivos de funcionamento das empresas: ano de fundação, preço médio, produção total, número de empregados, gastos com treinamento e dados referentes à produção destinada ao exterior; o segundo bloco continha 19 assertivas em escala de Lickert, de 1 a 5 pontos, pela escala de Discordância – Concordância, de maneira que maior o grau assinalado, maior seria a concordância com a assertiva apresentada. As assertivas tratavam essencialmente da percepção da presença dos fatores essenciais de competitividade de exportação nas empresas, conforme as variáveis que se relacionam positivamente com a exportação.

Os questionários foram respondidos em entrevista face a face, o que, no entendimento de Schober e Conrad (2002), melhora a acurácia das respostas provendo substantiva clarificação por

meio de ajuda solicitada ou não. O roteiro das entrevistas era formado por perguntas abertas, que conduziam o informante a responder livremente sobre o assunto proposto. No decorrer das entrevistas, intervenções foram feitas, no sentido de aprofundar o conteúdo das respostas.

3.4 Amostragem

Conforme os dados fornecidos pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca (SINDIFRAN), o setor é formado por cerca de 500 empresas, e pelo critério de números de empregados, de acordo com a classificação do Sebrae Nacional (pequena empresa de 20 a 99 empregados, média de 100 a 499 e grande acima de 500 empregados). Aproximadamente, 12% são grandes empresas, 14% são empresas médias, 24%, pequenas e os 50% restantes seriam micro empresas. Segundo Lima (2001), essa classificação do Sebrae é bastante usual e pode ser considerada como base para a formulação de políticas públicas.

A população estudada foi composta de pequenas, médias e grandes empresas produtoras de calçados, localizadas na cidade de Franca (SP). Essas empresas selecionadas têm importância vital para a economia do setor, pois sendo o setor de calçados, na sua essência, artesanal, de capital intensivo, o volume de mão-de-obra absorvida por essas empresas no mercado de trabalho demonstra sua relevância para o desenvolvimento econômico local (LONGENECKER et al, 1997). As micro-empresas não foram consideradas para a pesquisa, pois, apesar de serem numerosas em quantidade, não são representativas quando se trata do tema da exportação.

A amostragem tomada para a pesquisa foi probabilística. Procurou-se respeitar a proporção (informada pelo SINDIFRAN) em relação ao porte da empresa para definição da amostra. Dessa forma, a amostra foi composta de 30 empresas exportadoras, tendo como base a proporção de 48% de pequenas empresas e 52% de médias e grandes empresas.

O primeiro passo para a obtenção da amostra foi estabelecer uma lista de todas as empresas produtoras de calçados com sede na cidade de Franca. Essa lista foi obtida junto ao próprio Sindicato das Indústrias, e seus dados foram cruzados a uma outra lista obtida junto ao Ministério do desenvolvimento da Indústria e Comércio, com dados de empresas exportadoras da cidade de Franca. O cruzamento destas listas proporcionou uma seleção de aproximadamente 300 empresas que estavam em funcionamento nos meses de janeiro e fevereiro de 2004. Foi realizado contato telefônico com todas as empresas selecionadas, com a finalidade de verificar o número de empregados diretos da empresa, e se a empresa continuava ou não a exportar.

Esse procedimento reduziu a lista de empresas exportadoras que ainda estavam em funcionamento em 2004, e que possuíam mais de 20 empregados, para aproximadamente 100 empresas. Dessa lista com 100 empresas, foram sorteadas aleatoriamente 31 empresas (cerca de um terço do total da população) para serem feitas as entrevistas. Alguns empresários não aceitaram participar da pesquisa; dessa forma novo sorteio era realizado, até se completar o total de 31 empresas. O período de realização da pesquisa estendeu-se de fevereiro a março de 2004.

4 Análise dos resultados

Para o tratamento dos dados foram utilizadas: (1) a estatística descritiva, que procurou descrever os dados coletados a partir das frequências e porcentagens das respostas obtidas, e; (2) a inferência estatística, que procura estabelecer relações entre as variáveis a partir do estudo de correlações e da análise fatorial, realizada para reduzir o número de variáveis e verificar a existência dos fatores mais importantes que influenciam a exportação das empresas.

Os principais resultados descritivos da pesquisa estão expostos nas Tabelas 1 e 2. As entrevistas

foram realizadas com diretores e gerentes de 31 empresas. Dessas empresas, 12 são enquadradas (conforme classificação do Sebrae, por número de empregados) como empresas pequenas, 15 empresas médias e quatro empresas consideradas grandes, respectivamente representando 38,7%, 48,4% e 12,9% do total de empresas pesquisadas, respeitando a proporção estabelecida previamente no projeto de pesquisa.

As empresas pesquisadas têm uma média de idade de 20 anos, possuem em média 226 empregados diretos – com salário entre a faixa de 340 a 520 reais mensais, produzindo cerca de 44 mil pares por mês, o que gera uma receita mensal superior a 2 milhões de reais. A maioria das empresas gasta muito pouco com qualificação de seu pessoal. Os gastos com treinamento tomam em média menos de 1,5% do faturamento mensal da empresa. As empresas pesquisadas trabalham com calçados com preços relativamente altos. A média de preço para o mercado interno foi de R\$ 48,52, enquanto para exportação o preço médio fica na faixa de US\$ 15,86 (dólares americanos).

Os testes de média foram realizados com a variável “porte da empresa” como discriminadora. Nestes testes, foi constatado que as pequenas empresas possuem um preço médio menor que as médias e grandes empresas. Tal fato pode estar relacionado com a pressão que o agente de exportação faz nas empresas desse porte com relação ao custo do sapato para o importador. As grandes e médias empresas, por terem um poder de barganha mais alto, conseguem elevar o preço médio de seu calçado no mercado internacional.

Não é possível afirmar que as empresas grandes ou médias pagam melhores salários ou exportam mais que as empresas pequenas. Os testes de média realizados para essas variáveis não apontaram diferença estatisticamente significativa encontrada nos dados estatísticos.

Quanto à presença das variáveis de exportação, observou-se que ao serem questionados sobre tais aspectos, os gerentes e executivos tendem a enxergar a estrutura interna da empresa como

suficiente para atuar no mercado internacional.

A principal vantagem dessa indústria está intimamente ligada à sua estrutura interna e sua capacidade de adaptação do produto. Esses dois itens foram os aspectos que tiveram uma maior concordância do empresário, com médias nas assertivas de 4,7 e 4,6, respectivamente.

Em seguida, o alto grau de concordância com as variáveis de comprometimento, controle de qualidade, segmentação de mercado e preço competitivo confirmam a idéia que, na visão desses empresários, eles têm as condições internas suficientes para um bom desempenho na exportação.

Observa-se que cerca de 70% dos entrevistados ainda concentram a comercialização de seus produtos nas mãos de agentes exportadores. Também foram maioria, as empresas que terceirizam todo o processo burocrático de exportação com despachantes aduaneiros. Isso leva a crer que, por ser toda a parte comercial e burocrática terceirizada, os empresários tenham uma visão distorcida quanto à necessidade de recursos humanos com vistas à exportação.

As assertivas, com alto grau de discordância, estão relacionadas com a esfera comercial das empresas. A presença de canais próprios de comercialização de produtos, o suporte à promoção de vendas, o planejamento a longo prazo e a iniciativa para a exportação direta foram as proposições que obtiveram os menores graus de concordância. Tal fato confirma a teoria existente ao mostrar que, ainda hoje, existe a passividade das empresas calçadistas quanto à comercialização de seus produtos. Contudo, nas entrevistas individuais, foi possível notar que há um forte movimento dos industriais para tentar reverter esse quadro. Muitos já admitem o problema e demonstram estarem cientes de que é preciso fazer algo para reverter essa dependência das indústrias em relação aos agentes de exportação e compradores internacionais. Na visão de muitos, já houve um significativo avanço, pois muitas empresas já buscam a participação de feiras nacionais e internacionais, para a busca de novos mercados e novos clientes internacionais.

A partir da análise estatística mais aprofundada, foi possível verificar algumas correlações entre as variáveis de exportação. As principais correlações, significativamente relevantes, obtidas com a pesquisa são:

(1) O suporte à promoção de vendas, a iniciativa para a exportação direta e a presença de canais próprios de comercialização estão fortemente relacionados positivamente, com nível de significância de 1%. As empresas que estão investindo em canais próprios de comercialização são aquelas que já oferecem suporte aos distribuidores para a promoção de vendas no exterior e no mercado interno. São essas empresas as que despontam como pioneiras na iniciativa para a exportação direta, procurando não ficar totalmente dependentes dos agentes de exportação.

(2) A iniciativa para a exportação direta também se relaciona positivamente com a segmentação de mercado e a diferenciação de produto. É natural que as empresas que procuram exportar diretamente façam uma seleção prévia dos mercados no exterior, procurando aquele que

possa oferecer mais condições de crescimento. Quanto à diferenciação de produto, aquelas que consideram seu produto diferenciado no mercado mostram mais confiança com relação à própria negociação do calçado e, por isso, estão dispostas com mais naturalidade a encarar os desafios de negociações no mercado internacional.

(3) O preço competitivo para o mercado externo tem correlação positiva com o planejamento de longo prazo (estratégico). Isso leva a crer que as empresas que têm o hábito de elaborar um planejamento estratégico estão conseguindo criar condições para reduzir ainda mais seus custos, deixando o preço do calçado mais competitivo.

(4) A variável de controle de qualidade possui correlação positiva com a estrutura de exportação. As empresas que possuem melhor estrutura para exportar são aquelas que conseguem imprimir um alto padrão de qualidade em seus produtos e em sua linha produção. Isso evidencia a importância que a qualidade assume no processo de exportação calçadista.

Tabela 1 – Correlação Matricial entre as variáveis que influem na exportação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1- Estrutura	1,00													
2- Planejamento	0,21	1,00												
3- Comprometimento	0,18	-0,22	1,00											
4- Conhecimento	0,21	0,04	0,10	1,00										
5- Adaptação do prod.	-0,03	0,19	0,02	-0,11	1,00									
6- Diferenciação prod.	0,28	0,24	-0,03	0,23	-0,21	1,00								
7- Controle de qualidade	0,39*	0,33	0,16	-0,01	-0,18	0,22	1,00							
8- Preço competitivo	-0,09	0,49*	-0,14	0,13	-0,27	0,16	0,32	1,00						
9- Recursos	-0,05	0,17	0,10	-0,36*	-0,21	0,16	0,09	0,08	1,00					
10- Segmentação	-0,06	0,07	-0,22	0,01	-0,25	0,13	0,00	0,23	0,28	1,00				
11- Iniciativa exp. direta	0,04	0,06	-0,25	0,26	-0,23	0,37*	0,14	0,25	0,12	0,36*	1,00			
12- Canais próprios	0,21	0,27	-0,26	-0,11	0,01	0,14	0,22	0,28	-0,18	-0,24	0,32	1,00		
13- Suporte a promoção	0,26	0,15	-0,20	0,09	-0,13	0,21	0,07	0,27	-0,22	0,19	0,59**	0,56**	1,00	
14- Suporte distribuidor	0,09	0,29	-0,24	-0,09	-0,11	0,12	0,17	0,26	0,07	0,20	0,35	0,45*	0,50**	1,00

* A correlação é significante no nível de 95%

** A correlação é significante no nível de 99%

Determinant = 5,838E-0 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,431

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 126,011; Graus de liberdade: 91; Nível de significância: 0,009

Para uma análise mais profunda das variáveis, foi realizada uma análise fatorial dos dados obtidos com a finalidade de agrupar as variáveis em fatores que explicassem os principais componentes que influenciam a exportação. A tabela de correlações com as 14 variáveis apresentou um valor de MSA (*Measure of Sampling Adequacy* do teste de Kaiser, Meyer, Olkin – KMO) de 0,431, inferior a 0,50, condição considerada inadequada para a redução de variáveis devido à baixa correlação entre as variáveis (HAIR et al., 1998). Desta forma, procurou-se a exclusão de variáveis que pouco se correlacionavam com as demais, para uma adequação do valor do MSA em um nível significativo para a análise estatística. A partir da matriz de correlação, foi realizada a soma dos módulos das correlações para cada variável, e foram excluídas as variáveis com os menores índices de correlação (soma dos módulos).

As variáveis eliminadas foram: Conhecimento do mercado (soma dos módulos igual a 2,12); Recursos para exportação (2,16), Segmentação de mercado (2,97) e Comprometimento com a exportação (3,11). As demais dez variáveis foram selecionadas como atributos da análise fatorial. Essa nova matriz – com dez variáveis apenas – resultou em um valor de MSA de 0,544, valor adequado para a redução de variáveis, e um valor de 0,7339 para o teste Alpha de Cronbach – modelo de consistência interna, baseado na correlação interváveis, o que indica um bom ajuste das variáveis ao objetivo da pesquisa. Considerando o conjunto de indicadores, análise de correlações, teste Alpha de Cronbach e teste KMO (MAS), pode-se afirmar que o processo de análise fatorial é indicado e terá um resultado adequado quanto à seleção dos fatores.

Os fatores decompostos pelo método de Componentes Principais com seus respectivos *Eigenvalues* e porcentagem da variância explicada por fator estão expostos na Tabela 2. O *eigenvalue* corresponde à medida de quanto da variância total das medidas realizadas pode ser explicada pelo fator, ou seja, o *eigenvalue*

avalia a contribuição do fator ao modelo construído pela análise fatorial. Os *eigenvalues* relacionam-se aos fatores e indicam o percentual da variância total que é explicada por cada fator. Por exemplo, o primeiro fator corresponde a 28,9 % da variância do conjunto de variáveis. Em conjunto, os quatro fatores respondem por 67,2% da variância.

Os fatores foram extraídos pelo processo dos componentes principais (PCA – Principal Component Analysis), todavia, em muitos casos o PCA não permite uma boa interpretação dos componentes do fator. O procedimento normal nesses casos é fazer uma rotação arbitrária dos eixos para simplificar a tarefa de interpretação. Nesta pesquisa o procedimento de rotação adotado foi o método *Varimax* com a normalização de Kaiser. O método de rotação dos eixos objetiva deixar mais explícita a relação e cargas dos fatores. Com a aplicação da fatorial nas variáveis, pela técnica de análise dos componentes principais, e pelo método de rotação *Varimax with Kaiser Normalization*, foi possível obter quatro fatores principais que explicam a empresa exportadora.

Ao se analisar as informações da Tabela 2, verifica-se que as comunalidades (correlações entre as variáveis) permanecem constantes quando da rotação dos eixos (não foram alteradas), contudo a carga das variáveis redistribuiu-se de forma diferente nos eixos ou fatores. A matriz com rotação evidencia as variáveis que influenciam (têm mais peso) cada fator, o que facilita a análise dos fatores. Com relação à variância, percebe-se que distribui-se de maneira mais uniforme na matriz com rotação; no entanto, os fatores rotados continuam explicando a mesma parcela da variância total, cerca de 67,2%.

A análise dos fatores leva em conta as cargas ou *loadings* das variáveis. O *loading* da primeira variável do primeiro fator significa que a iniciativa para a exportação direta correlaciona-se com $r = 0,636$ com os demais escores deste fator. Logo,

percebe-se que as variáveis “iniciativa para exportação direta”, “canais próprios de comercialização”, “suporte à promoção” e “suporte aos distribuidores” são os componentes deste primeiro fator. Considerando os aspectos teóricos envolvendo este conjunto de variáveis podemos denominar

este fator de Fator Exportação Direta. As empresas que têm iniciativa para exportar diretamente são aquelas que já têm canais próprios de comercialização e que oferecem suporte aos seus distribuidores para a promoção de vendas, portanto aquelas já com experiência na parte comercial.

Tabela 2 – Análise Fatorial: Fatores de carga *versus* Análise dos Fatores

Variáveis	Matriz Componentes Principais (sem rotação) *				Comunalidade	Matriz Varimax Normalizada (com rotação) **			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Estrutura	0,376	0,537	0,341	-0,378	0,688	0,148	0,215	0,589	-0,523
Planejamento	0,541	0,376	-0,020	0,503	0,687	0,120	0,819	0,041	0,019
Conhecimento do mercado	0,180	-0,065	0,708	-0,171	0,567	-0,100	-0,059	0,733	0,126
Diferenciação de produto	0,497	0,065	0,502	-0,080	0,510	0,164	0,239	0,649	0,067
Controle de qualidade	0,467	0,545	0,131	0,234	0,586	0,063	0,683	0,242	-0,240
Preço competitivo	0,577	-0,023	-0,033	0,609	0,706	0,210	0,706	-0,015	0,404
Segmentação de mercado	0,267	-0,624	0,252	0,387	0,675	0,086	0,083	0,155	0,798
Iniciativa para a exp. direta	0,675	-0,492	0,172	-0,206	0,769	0,636	-0,035	0,436	0,416
Canais próprios de com.	0,644	0,214	-0,498	-0,309	0,803	0,783	0,243	-0,082	-0,353
Suporte a promoção	0,745	-0,268	-0,183	-0,368	0,796	0,860	0,008	0,220	0,086
Suporte aos distribuidores	0,650	-0,163	-0,405	-0,017	0,613	0,721	0,251	-0,116	0,128
<i>Eigenvalue</i>	3,183	1,511	1,425	1,280		2,406	1,872	1,649	1,472
<i>Eigenvalue acumulado</i>	3,183	4,694	6,119	7,399		2,406	4,278	5,927	7,399
<i>Variância explicada</i>	0,289	0,137	0,129	0,116		0,218	0,170	0,149	0,133
<i>Variância acumulada</i>	0,289	0,426	0,556	0,672		0,218	0,388	0,538	0,672

* Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

** Método de Extração: Análise dos Componentes Principais – Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

O segundo fator pode ser denominado de Fator Gestão Eficiente. Ele envolve diretamente as variáveis de “planejamento a longo prazo”, “preço competitivo” e “controle de qualidade”. Este fator representa as variáveis relacionadas à eficiência da empresa em planejar suas ações, cujo resultado é uma capacidade de diminuição do preço final para o cliente. O terceiro fator – Fator Estrutura – evidencia as variáveis “estrutura da empresa”,

“diferenciação do produto” e “conhecimento do mercado”. Esses aspectos, voltados para o mercado, estão diretamente voltados para o mercado e para a capacidade da empresa em conhecer e atender as necessidades dos clientes. O último fator obtido com a análise fatorial é o fator de Segmentação de Mercado, que realça o oportunismo do administrador em identificar nichos de mercado para atuação no comércio internacional.

5 Conclusão

Os agentes exportadores foram os impulsionadores do desenvolvimento da exportação de calçados em Franca, porém tal fato “engessou” o desenvolvimento de canais próprios de comercialização. O processo foi causador de uma postura comercial passiva, que reforçou a dependência dessas empresas em relação aos agentes de exportação, num verdadeiro “círculo vicioso”. Contudo, apesar de o poder de barganha dos compradores internacionais ainda ser alto, como observa Garcia (2001), a pesquisa de campo mostrou que há uma certa conscientização dos empresários entrevistados da necessidade de mudança no modo de comercialização de calçados no mercado externo.

O ponto forte da indústria foi, até hoje, o preço baixo. O preço competitivo continua a ser uma variável importante no desempenho exportador da indústria; todavia, outros aspectos, como a promoção e a diferenciação do produto, fora da esfera produtiva, permitem a apropriação de parcela mais elevada de valor para o calçadista.

A pesquisa de campo comprovou os estudos já existentes – Braga (2000), Gorini et al. (1998), Garcia (2001), Schimitz e Knorringa (2000), Reis (1992) – ao evidenciar que as variáveis relativas à esfera produtiva são as mais encontradas na indústria calçadista. Os índices maiores de concordância são, respectivamente: a adaptação do produto, a estrutura interna para exportação, o comprometimento de todos na organização com a exportação, o controle de qualidade e o preço competitivo.

A análise de correlações apontou para algumas relações importantes: (1) as empresas que têm condições mais favoráveis para o ingresso direto no mercado internacional, sem a intermediação dos agentes, são aquelas que já têm experiência própria de comercialização direta no mercado interno e que oferecem habitualmente suporte aos distribuidores para promoção de vendas; (2) empresas que trabalham com nichos de mercado e com produtos diferenciados têm uma confiança

maior para o lançamento de seus produtos no mercado internacional sem a intermediação de agentes; (3) apesar de não ser o único aspecto importante, as entrevistas evidenciaram que o preço é, ainda, um fator fundamental para a competitividade internacional da indústria. O planejamento a longo prazo é essencial para a manutenção do preço internacional em níveis satisfatórios para a empresa; (4) a qualidade também continua a ser uma variável fundamental para a sustentação de uma estrutura mínima para atuação no mercado internacional. As entrevistas revelaram que os industriais da cidade acreditam que têm estrutura suficiente para exportar e que seus produtos são de alta qualidade, quando comparados com os calçados asiáticos.

A análise fatorial reduziu o número de variáveis para quatro fatores influenciadores da exportação: (1) Fator voltado para a exportação direta; (2) Fator de gestão eficiente; (3) Fator estrutura e conhecimento do mercado; e (4) Fator de Segmentação de Mercado. Os quatro fatores identificados são relevantes pois norteiam futuros investimentos para as empresas não-exportadoras que desejam se aventurar no mercado internacional com um risco menor. Deve-se considerar as limitações destes resultados devido ao tamanho da amostra e abranger somente empresas da cidade de Franca.

Com a análise dos resultados obtidos, devemos considerar aqui nosso problema principal de pesquisa que questiona a presença das variáveis – que influem na exportação – nas indústrias de calçados de Franca. De uma forma geral, a resposta ao problema da pesquisa nos indica que, sim, as indústrias de calçados da cidade trabalham com vistas ao desenvolvimento das variáveis que influenciam positivamente o desempenho exportador. Tal fato vai ao encontro com os últimos resultados de exportação da cidade, que apontam aumentos significativos no volume exportado e projetam um crescimento de 15% nas exportações do setor em 2004 (COUTINHO, 2004).

Fica claro, na pesquisa, que os fatores de gestão eficiente, de estrutura e conhecimento do mercado são fatores amplamente estabelecidos na indústria calçadista da cidade. Esses fatores se tornaram realidade a partir de anos de relação comercial entre as fábricas da cidade e os parceiros internacionais – inclusive com a atuação dos agentes. Nota-se que, em relação aos outros fatores, voltados para a comercialização e segmentação de mercado, apesar de obterem valores de concordância baixos, estão em evidência entre os empresários, pois existe um certo “pensamento comum” que, somente com a valorização das variáveis relacionadas ao lado comercial, é que a cidade conseguirá retomar os índices de exportação que detinha antes da implantação do Plano Real, no ano de 1994.

A partir dos resultados da pesquisa, podemos tecer algumas sugestões: (1) a área acadêmica poderia voltar sua atenção para os esforços de exportação e preparar um projeto pedagógico que contemple disciplinas voltadas para a evolução dos fatores encontrados na pesquisa; (2) as empresas deveriam reforçar os programas de treinamento objetivando reduzir seus pontos fracos e reforçar seus pontos fortes; e (3) estudos deveriam ser realizados para verificar se há alguma fórmula de os órgãos institucionais também criarem estímulo, tudo com vistas à implementação dos esforços exportadores, evidenciados pelos vetores.

Referências

BEHRENDTS, F. **Comércio exterior**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

BILKEY, W.; TESAR, G. The Export Behavior of smaller-size Wisconsin Manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BRAGA, H. F. **Globalização em Franca: reorganização industrial e a economia informal**. Dissertação (Mestrado). Franca: Facef, 2000.

CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1998.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategic Performance Relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, 1994.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A.; GERTNER, R. Empirical investigation of factors influencing exporting success of Brazilian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 18, n. 3, p. 61-77, 1987.

COOPER, R. G., KLEINSCHIMDIT, E. The impact of export strategy on export sales performance. **Journal of International Business Studies**, v. 16, p. 37-55, 1985.

COUTINHO, A. C. Cresce exportação de Calçados. **Calçados em Revista**. Publicação do Sindifran. Ano 3, n. 35. Franca, Abr. 2004.

CURTIDO Y CALZADO. **Exportación de calzado brasileiro a Italia crece constantemente**. Ano IX, n. 30. Noticias, p. 3. Jan./Fev. 2002.

DENCKER, A.; VIÁ, S. **Pesquisa empírica em ciências humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

GARCIA, R. C. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: Um estudo da indústria brasileira de calçados**. Tese (Doutorado). Campinas: Unicamp, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GORINI, A. P. F., SIQUEIRA, S.; FRANCO, R.; TURANO, C. **O setor de Calçados no Brasil. Informe Setorial da Área de Operações Industriais**. Relatório BNDES. Brasília: Maio, 1998.

GREEN, C. H. **Effective marketing planning for exporting to the United States**. 1982.

JULIAN, C. Export marketing performance: a study of Thailand Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 41, 2 de abril 2003.

- HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.
- KEEGAN, W.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KIRPALANI, V. H., MACINTOSH, N. B. International Marketing effectiveness of technology-oriented small firms. *Journal of International Business Studies*, v. 11, 1980.
- LEMOS, A.; VIVONA, D. Visão Estratégica do Setor de Revestimentos Cerâmicos em busca da consolidação da Competitividade Internacional. *Cerâmica Industrial*, v. 2, Mai./Ago. 1997.
- LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. *Anais do II Egepe*, Londrina, Nov. 2001. p. 421-436.
- LONGENECKER, J., MOORE, C, PETTY, W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- MADSEN, T. K. Successful export marketing management. *International marketing review*, 1989.
- McGUINNESS, N. W.; LITTLE, B. The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products. *Journal of Marketing*, 1981.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. **Boletim XV Couro e Calçados**.
- MERAN, J.; MOINI, A. M. Firm's Export Behavior. *American Business Review*, p. 86-93, Jan. 1999.
- MINERVINI, N. **O exportador: Competitividade e internacionalização**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2001.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. 15. ed. São Paulo: Campus, 1989.
- REIS, C. N. **A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80**. Tese (Doutorado). Campinas: Unicamp, 1994.
- REIS, M. **Reestruturação internacional e inserção do Brasil na indústria de calçados**. Dissertação (Mestrado). Instituto de Economia da Unicamp. Campinas: Unicamp, 1992.
- RESTUM H. L. F. **A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos**. Dissertação (Mestrado). Campinas: Unicamp, 1999.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. **Learning from Global Buyers**. IDS Discussion Paper, n. 100, 2000.
- SCHOBER, M. F.; CONRAD, F. G. A. **Colaborative View of Standardized Survey Interviews**. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- STYLES, C.; AMBLER, T. The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australian and the UK. *Australian Journal of Management*, n. 25, p. 261-281, Dec. 2000.
- TREVISAN, C. Brasileiros vão à China em busca de emprego. **Folha de S. Paulo**. Caderno Dinheiro, 5 de outubro de 2003.