

A internacionalização da indústria de calçados de

Franca: as oportunidades da crise

Alfredo José Machado Neto

Ana Cristina Ghedini Carvalho

Everton Roberto de Oliveira Pires

Fernando Carvalho de Almeida

Como citar: NETO, Alfredo José Machado; CARVALHO, Ana Cristina Ghedini; PIRES, Everton Roberto de Oliveira; ALMEIDA, Fernando Carvalho de. A internacionalização da indústria de calçados de Franca: as oportunidades da crise. *In:* FADEL, Bárbara. (org.). **Desenvolvimento regional:** debates



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

interdisciplinares. Marília: Fundepe; Franca: Uni-Facef; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 125-154. DOI:
[https://doi.org/10.36311/2009.978-85-7983-048-8.p125-154.](https://doi.org/10.36311/2009.978-85-7983-048-8.p125-154)



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

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

Alfredo José Machado Neto
Ana Cristina Ghedini Carvalho
Everton Roberto de Oliveira Pires
Fernando Carvalho de Almeida

Introdução

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 competitividade (SZAPIRO, M.; ANDRADE, 2001).

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 unificados. 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 privados.

O processo de internacionalização das empresas surge mais intensamente, assim, com a globalização dos mercados e a interação econômica

internacional, que passou a exigir do administrador o desenvolvimento de novas competências organizacionais, necessárias para o atendimento do mercado globalizado.

Dentro deste contexto, é relevante o estudo de setores da economia brasileira que tenham a possibilidade de elevar o volume das 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. O aumento das exportações deste setor é necessário não apenas para melhorar os resultados das contas externas do país, como também para redução das taxas de desemprego.

Machado Neto (2006), na realização do estudo sobre o tema, procurou identificar os fatores intrínsecos à indústria de calçados da cidade de Franca, estado de São Paulo (Brasil), que influenciavam o seu desempenho exportador, bem como discutiu um modelo que explicasse a permanência dessas empresas no mercado externo.

O levantamento dos dados da referida pesquisa foi realizado no período de outubro de 2005 a fevereiro de 2006, momento em que a indústria calçadista francana passava por sua mais grave crise em relação ao mercado externo, que culminou com o encerramento de atividades de várias empresas e com uma queda na sua participação nas exportações brasileiras do produto (MACHADO NETO, 2006).

Não obstante, o autor observou que algumas empresas calçadistas de Franca conseguiram passar pelo período de crise sem que a mesma impactasse negativamente suas atividades, pelo contrário, algumas estavam conseguindo, inclusive, ampliar os seus negócios nos mercados interno e externo.

Nesse sentido, o presente trabalho procura dar continuidade ao estudo de Machado Neto (2006), um dos co-autores deste artigo, aprofundando a análise sobre essas empresas, com foco nas estratégias diferenciadas de inserção no mercado internacional.

Tem o objetivo geral de compreender, em profundidade, o processo de internacionalização da indústria de calçados de Franca, com ênfase nas empresas que estão conseguindo, num momento de crise do setor exportador, incrementar suas vendas no mercado externo. Busca, assim, analisar as formas de gestão e de comercialização dos produtos destas empresas no mercado internacional e os diferenciais que apresentam em relação às demais empresas do setor. Por último, busca identificar se os resultados positivos apresentados por elas estão relacionados com o deslocamento parcial de sua produção para outros estados brasileiros.

Além dessa introdução, o trabalho apresenta, inicialmente, o contexto da indústria calçadista no Brasil, mostrando a localização espacial dos principais produtores. O item seguinte apresenta um breve histórico da atuação da indústria brasileira de calçados no mercado internacional. Em seguida, volta o seu foco para a indústria de calçados da cidade de Franca (SP), objeto deste estudo, que 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 Paulo. O marco teórico apresentado a seguir contempla as principais vertentes da teoria sobre a internacionalização de empresas. Em seguida, são apresentados a metodologia utilizada, os resultados da pesquisa empírica e as conclusões e as recomendações.

Contexto da indústria de calçados no Brasil

Segundo a Abicalçados (2008), o setor calçadista brasileiro é composto, atualmente, por mais de 7,6 mil indústrias, sendo um dos setores que mais geram postos de trabalho no país, empregando, no ano de 2006, cerca de 295 mil trabalhadores diretamente na indústria. A grande variedade de fornecedores de matéria-prima e componentes, máquinas e equipamentos,

aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor coureiro-calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo.

O mesmo estudo mostra que, historicamente, a produção de calçados no Brasil concentrava-se, principalmente, em dois pólos. O primeiro deles, situado no estado do Rio Grande do Sul, principalmente no Vale dos Sinos, especializado em calçados femininos, possuía 3,4 mil indústrias e gerava cerca de 127 mil postos de trabalho, correspondente a cerca de 43% dos empregos no setor, no ano de 2005. As empresas gaúchas exportaram, no ano de 2007, 69 milhões de pares de calçados (64% das exportações brasileiras), com um ingresso de divisas da ordem de US\$ 1.215 bilhões (49,4% do valor exportado pelo setor). O segundo, no estado de São Paulo, com cerca de 2,7 mil empresas e 54,5 mil postos de trabalho. A concentração maior de empresas é na cidade de Franca, com 760 indústrias especializadas em calçados masculinos de couro (MACHADO NETO, 2006), seguida por Birigui, com 160 empresas e foco em calçados infantis, e Jaú, com cerca de 200 fábricas especializadas em calçados femininos. As empresas do estado exportaram, em 2007, 15 milhões de pares (9% do Brasil), gerando divisas da ordem de US\$ 210 milhões (11,3% do Brasil) (ABICALÇADOS, 2008).

O estudo destaca, ainda, outros dois pólos tradicionais da indústria calçadista que são os de Santa Catarina e Minas Gerais. A indústria de calçados de Santa Catarina, especializada em calçados femininos, concentra-se no Vale do Rio Tijucas, nas cidades de São João Batista, Tijucas, Canelinha e Nova Trento, onde se encontram 150 empresas, que geraram, 6 mil postos de trabalho, no ano de 2005. O setor calçadista de Minas Gerais é composto por cerca de 1,5 mil empresas que geraram 23,5 mil postos de trabalho, no ano de 2005. As indústrias se concentram, principalmente, em Nova Serrana (calçados esportivos) e Belo Horizonte (calçados femininos), e foram responsáveis pela exportação de cerca de 1,8 milhões de pares de calçados em 2007 (1,0% do Brasil) e divisas de US\$ 17 milhões (0,9% do Brasil) (ABICALÇADOS, 2008).

A partir da década de 90, com a migração de grandes empresas das regiões Sul e Sudeste, surgiu um novo pólo calçadista no Nordeste. A formação dos novos pólos calçadistas no Nordeste decorre, basicamente, de dois fatores: os insuperáveis subsídios concedidos pelos governos nordestinos, em especial os estados do Ceará, da Paraíba e da Bahia; e os salários pagos aos trabalhadores destes estados que são, em média, a metade dos praticados na cidade de Franca e do Vale dos Sinos (HENRIQUES, 1999).

Segundo a Abicalçados (2008), o estado do Ceará concentrava, no ano de 2005, cerca de 221 empresas, que empregavam 44,2 mil pessoas. As empresas cearenses exportaram, em 2007, 51 milhões de pares de calçados (29,2% das exportações brasileiras), gerando US\$ 299 milhões em divisas (15,6% do Brasil). Na Paraíba, existiam, em 2005, 104 empresas que empregavam 8,4 mil pessoas. Estas empresas exportaram, em 2007, cerca de 20 milhões de pares (11,4% das exportações brasileiras), gerando divisas da ordem de US\$ 52 milhões (2,7% do Brasil). Já o pólo calçadista da Bahia apresentava, em 2005, 95 empresas e em torno de 22,9 mil empregados. Estas empresas exportaram, em 2007, mais de 6 milhões de pares de calçados (3,7% das exportações do setor) e geraram divisas de US\$ 79 milhões (4,1% do setor) (ABICALÇADOS, 2008).

Atuação no Mercado Externo

Na década de 80, tendo em vista a necessidade de divisas (dólares), o governo federal implantou, no Brasil, uma política de incentivo as exportações (REIS, 1994), cujo objetivo principal foi a obtenção de saldos positivos na balança comercial, com a finalidade de atender os encargos financeiros da dívida externa. Para promover as exportações e conter as importações, foram concedidos vários incentivos (isenções de impostos,

subsídios, benefícios fiscais a programas de exportação), além de uma política cambial caracterizada por constantes minidesvalorizações.

Aproveitando tais benefícios, a indústria calçadista expandiu as suas exportações de forma significativa, passando de 22 milhões de pares e um ingresso de divisas da ordem de 93 US\$ milhões, no ano de 1973, para 93 milhões de pares e US\$ 682 milhões de divisas em 1983, atingindo o seu ponto mais alto em 1993, com a exportação de 201 milhões de pares e o ingresso de US\$ 1 846 milhões em divisas (ABICALÇADOS, 2006).

Com a implantação do Plano Real, no ano de 1994, porém, a indústria calçadista brasileira apresentou uma queda expressiva em sua atuação no mercado externo, em decorrência de uma valorização de nossa moeda em relação ao dólar, que retirou a competitividade dos nossos produtos no exterior. Em 2000, dois anos após o fim da paridade cambial, o setor deu início ao processo de recuperação das vendas externas, mas somente no ano de 2004, mais de dez anos depois, conseguiu suplantar a quantidade de pares exportada em 1993, porém sem alcançar o faturamento obtido naquele ano. Em 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 (ABICALÇADOS, 2006).

Mas esta relevante posição do setor calçadista no comércio internacional pode estar ameaçada, à medida que se mantém a tendência de queda nas exportações: em 2006, foram exportados 180 milhões de pares, gerando divisas da ordem de US\$ 1.863 milhões: e, no ano de 2007, o Brasil exportou um volume de 177,0 milhões de pares, obtendo US\$ 1.911 milhões. O acréscimo no valor das exportações se deu em razão da elevação do preço

médio dos produtos exportados, que passou de U\$ 10,33, em 2006, para US\$ 10,80 no ano de 2004.

Para Campanhol e Smith (2002, p. 335), as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras, especialmente as micros e pequenas indústrias de calçados de Franca, para ingressar no mercado internacional estão concentradas principalmente “na comercialização não centrada na marca, qualidade ou estilo, ou seja, o calçado francano não tem identidade no exterior”.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), com 87 indústrias calçadistas da cidade de Franca (SP) mostra que 70% das exportações de calçados eram realizadas por intermédio de agentes de exportação e com marcas de terceiros, normalmente das grandes distribuidoras internacionais. Ao realizarem suas vendas para essas distribuidoras internacionais, as empresas do setor não desenvolvem marcas próprias no exterior, nem canais próprios de distribuição. São os agentes que determinam os modelos a serem fabricados, exigem a colocação de suas marcas nos produtos e estipulam os preços a serem pagos.

A indústria calçadista francana

A origem da indústria calçadista de Franca remonta a meados do século XIX, quando a posição geográfica do núcleo urbano incipiente de Franca, possibilitou a formação de um significativo entreposto comercial para os viajantes que se dirigiam de São Paulo para o Brasil Central pela "Estrada dos Goyases" (SUZIGAN *et al*, 2001). A existência de uma expressiva atividade de criação de gado de corte estimulou a atividade artesanal de selaria, para aproveitamento dos produtos derivados do couro (SUZIGAN *et al*, 2001; GARCIA, 1996).

No ano de 1950, a cidade de Franca já era a sexta maior produtora de calçados do país, atrás apenas das cidades de São Paulo, do Rio de Janeiro,

de Novo Hamburgo, de São Leopoldo e de Belo Horizonte (CONSTANZI, 1999). A cidade foi beneficiada pelo processo de "interiorização" da indústria calçadista paulista, a partir da década de 50, que se deslocou da cidade de São Paulo, motivada pelos menores salários prevalentes nas cidades do interior (CONSTANZI, 1999). Neste período, as indústrias modernizam seus equipamentos, ampliam seus prédios e elevam sua capacidade de produção, passando a fabricar sapatos médios e finos (REIS, 1994).

Uma nova fase de crescimento se deu na década de 1960, com a expansão das vendas para o mercado externo, especialmente para os EUA, que passou a responder por parcela crescente da demanda para o setor (REIS, 1994; SUZIGAN *et al.*, 2001; CARVALHO NETO 2004). Na década de 80, a indústria calçadista francana apresentou flutuações significativas, alternando períodos de crescimento e redução, tanto na produção para o mercado interno como para o mercado externo, evidenciando a sensibilidade do setor às flutuações na conjuntura econômica do país e do ambiente externo (REIS, 1994).

O início da década de 90 foi extremamente favorável para o setor, em especial para as empresas exportadoras, que tiveram, no ano de 1993, o seu melhor desempenho de todos os tempos no mercado externo, exportando 14,5 milhões de pares e proporcionando um ingresso de divisas para o país da ordem de US\$ 228,0 milhões.

A partir de 1994, com a implantação do Plano Real de estabilização econômica, a indústria calçadista francana passou por sérias dificuldades, em especial as empresas exportadoras, que viram suas vendas no mercado externo despencarem dos 14,5 milhões de pares exportados em 1993, para 3,6 milhões de pares no ano de 1998. Medidas como a redução das alíquotas de importação, somadas à sobrevalorização da taxa de câmbio tiveram reflexos extremamente negativos na competitividade do setor, tanto no mercado externo, como no mercado interno, resultando em perda de mercado, fechamento de empresas e eliminação de postos de trabalho (REIS, 1994). O

pior desempenho se deu no ano de 1995, com a produção do setor caindo para o segundo nível mais baixo dos últimos vinte anos, 22,0 milhões de pares, destinando 66,4% deles para o mercado interno e 33,6% para o mercado externo (MACHADO NETO, 2006).

As vendas no mercado externo, no entanto, continuaram a cair, até o ano de 1998, quando a desvalorização do real perante o dólar permitiu, finalmente, que o setor pudesse voltar a alavancar a exportação dos seus produtos. A partir do ano de 1999, o setor começa um novo processo de recuperação, lento, porém gradual e constante, apresentando, no ano de 2004, a maior produção dos últimos 20 anos, estimada pelo Sindifranca (2006) em 35,4 milhões de pares de calçados. Deste montante, 25,3 milhões de pares (71%) foram vendidos no mercado interno e 10,1 milhões de pares foram exportados, gerando divisas da ordem de US\$ 175,6 milhões. No ano de 2005, novamente em razão de problemas cambiais, houve uma queda na produção do setor, que fechou o ano com um volume de 27,9 milhões de pares produzidos, dos quais 19,6 milhões foram colocados no mercado interno e 8,3 milhões de pares exportados (SINDIFRANCA, 2006).

Estimativas do *Sindicato da Indústria de Calçados de Franca* (2008) mostram que a tendência de queda permaneceu, nos últimos dois anos. Em 2006, as 760 indústrias da cidade, geraram 27 mil postos de trabalho e produziram cerca de 25,5 milhões de pares, sendo 19,0 milhões destinados ao mercado interno e 6,5 milhões vendidos no mercado externo, com um ingresso de divisas da ordem de US\$ 141,8 milhões. No ano de 2007, o setor apresentou nova queda em todos estes números: 20,8 milhões de pares produzidos; 15,5 milhões de pares vendidos no mercado interno; e 5,3 milhões de pares exportados, gerando apenas US\$ 128,0 milhões em divisas (SINDIFRANCA, 2008).

Se considerarmos, ainda de acordo com o *Sindifranca* (2008) que o pólo produtor de calçados da cidade de Franca tem capacidade de produção

para 37 milhões de pares, vamos verificar que a capacidade ociosa da indústria, no ano de 2007, foi muito elevada (cerca de 43,7 %).

Esta ociosidade é o resultado da crise que atingiu o setor nos últimos anos, acarretando, inclusive, o fechamento de várias indústrias tradicionais e reconhecidas nacionalmente, como *Calçados Samello*, *Calçados Sândalo*, *Calçados H. Bettarello* (HB), entre outras. Vários fatores são considerados determinantes desta crise, como a valorização cambial, a guerra fiscal entre estados, principalmente do Nordeste, uma maior concorrência de países asiáticos e mesmo a cultura de gestão empírica das empresas calçadistas locais.

Finalizado o delineamento do setor calçadista brasileiro, a próxima parte do artigo apresenta os conceitos relacionados às teorias sobre o processo de internacionalização das empresas e a sua aplicação à indústria calçadista.

As teorias sobre o processo de internacionalização das empresas

As teorias sobre a internacionalização das empresas, geradas no âmbito da Administração, oferecem um enfoque alternativo ao propor explicações sobre o processo pelo qual a firma ingressa no mercado internacional, escapando dos limites do seu mercado doméstico (BARRETO, 1998). Para Dal-Soto (2006, p. 2), “a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com outras de países fora de sua base de origem”.

Boa parte dos modelos que tratam das estratégias de entrada no mercado externo, embora apresentem concepções diferentes, partem de uma premissa básica comum: as empresas, no desenvolvimento de suas atividades internacionais, evoluem de forma sequencial e consistente, através de uma aprendizagem organizacional contínua.

O trabalho pioneiro, de autoria de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), modelo que se baseou em observações empíricas a partir de estudos

sobre negócios internacionais desenvolvidos na Universidade de Uppsala, analisou o processo de internacionalização de quatro empresas industriais suecas com grande atividade no mercado externo, constatando a existência de características comuns entre elas e um padrão linear no desenvolvimento das suas operações internacionais. A pesquisa permitiu identificar como ocorreu 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” (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), estabelece que a empresa passa por quatro diferentes estágios no processo de penetração em um mercado estrangeiro: 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 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 assume 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.

Paralelamente ao modelo desenvolvido pela Escola Escandinava, e seguindo também o enfoque sequencial, surge outra corrente de autores - Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1984), Reid (1981) e Czinkota (1985) - 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 sequencial 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 (ANDERSEN, 1993).

A questão das redes de relacionamentos (networks) pode ser considerada uma evolução natural do modelo da *Escola de Upsala*, 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 existentes entre firmas e mercados industriais” (HEMAIS, C. A.; HILAL, 2002). "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 (BARRETTO, 1998).

Para Souza, Dreher e Amal (2007, p. 108), os participantes de uma rede são mutuamente interdependentes e a coordenação de suas atividades “ocorre através do próprio processo de entrelaçamento das transações desenvolvidas pelas empresas, reduzindo assim uma parte significativa dos custos de transação”. Os autores ressaltam que, deste modo, as ações e estratégias dos integrantes da rede não são orientadas para a realização de benefícios imediatos, mas para preservar não apenas a eficiência da rede como um todo, mas também a da própria empresa no longo prazo (SOUZA; DREHER; AMAL, 2007).

Johanson e Vahlne (2003) ressaltam, no entanto, que na ótica do modelo de *networks*, as dificuldades para a inserção em novos mercados, estão relacionadas mais com os problemas gerenciais associados ao estabelecimento e desenvolvimento de relações com os clientes ou os fornecedores, do que com a existência de eventuais barreiras à internacionalização. De qualquer modo, o

processo de internacionalização continua a ser resultado da interação entre um aprendizado organizacional gradativo, baseado na experiência e no comprometimento com os novos mercados, variáveis que passam a depender, também, da capacidade e do potencial dos parceiros existentes na rede (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

Em um artigo mais recente, Johanson e Vahlne (2006) dão ênfase ao papel das *networks* não apenas para a redução das incertezas, mas também no desenvolvimento de oportunidades de negócios no exterior. Ressaltam que o modelo inicial desenvolvido por eles não se constitui numa simples cadeia de estabelecimento, que se desenvolveria da exportação inicial até a instalação de unidades produtivas em outros países, mas trata da relação entre a aprendizagem organizacional e o aumento do comprometimento no mercado externo. Segundo os autores, o aprendizado e o comprometimento, embora importantes para a redução da incerteza, possibilitam ainda a descoberta ou o desenvolvimento de oportunidades de negócios no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2006; GONÇALVES, 2008).

A teoria comportamentalista de inserção no mercado internacional, mesmo tendo sido respaldada por diversas pesquisas, é objeto de críticas por parte de alguns estudiosos do processo de internacionalização. Uma das principais críticas ao modelo é a sua visão determinista, ao não reconhecer que a firma pode permanecer em um determinado estágio e não evoluir, bem como adotar uma estratégia diferente quanto aos modos de entrada e expansão no mercado internacional (ANDERSEN, 1993). São feitas críticas, também, à consistência teórica desses modelos, por considerá-los conceitual e metodologicamente insuficientes, incapazes de explicar por que o processo ocorre (ou não) e de prever a passagem de um estágio de internacionalização para o seguinte (ANDERSEN, 1993).

Uma outra abordagem sobre o processo de internacionalização de empresas é proporcionada por um conjunto de teorias que procura explicar os 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) (ROCHA, 2002).

No caso da internacionalização da indústria calçadista de Franca, a pesquisa de Machado Neto (2006) buscou verificar em que medida os modelos de internacionalização existentes na literatura eram capazes de explicar o comportamento dessa indústria no seu processo de inserção no mercado internacional, e quais as características presentes nas empresas exportadoras de calçados que as destacavam das demais que não exportavam ou que já exportaram e deixaram de fazê-lo.

Os resultados apurados mostraram que as formas mais frequentes de inserção da indústria de calçados de Franca no mercado externo foram através de exportação indireta (através de terceiros), exportação direta, por subsidiárias de comercialização próprias e, por fim, mediante a instalação de unidades de produção próprias. Essa seqüência na ordem de ingresso no mercado internacional, colocada pela maioria das empresas da amostra pesquisada, estava de acordo com as pesquisas internacionais relatadas, em especial com o modelo desenvolvido pela *Escola Nórdica*.

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 por intermédio de agentes de exportação. Essa forma de colocação dos produtos no mercado internacional continua sendo utilizada por grande parte das empresas exportadoras, mesmo por aquelas que já possuem grande experiência na

exportação. Os agentes sujeitam as empresas a fabricar os modelos determinados por eles, a comercializar o produto com as marcas de grandes redes distribuidoras internacionais e a aceitar os preços propostos, com reduzida margem de negociação.

Essa forma de inserção no mercado externo, utilizada pela maioria das indústrias calçadistas de Franca, dificultou a obtenção do necessário conhecimento dos mercados externos, que lhes permitiria avançar para as etapas posteriores no processo de internacionalização (instalação de subsidiárias comerciais e unidades produtivas no exterior), impediu que essas empresas desenvolvessem suas marcas e canais próprios de distribuição no exterior, colocando-as numa posição de extrema fragilidade frente às crises cambiais (MACHADO NETO, 2006).

Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada tem natureza essencialmente exploratória e qualitativa, justificando-se em razão da limitação de casos disponíveis a serem examinados, pela ênfase nos eventos contemporâneos, pela existência de interrelações complexas entre os fenômenos e pela própria tradição empírica da linha comportamental nos estudos de internacionalização (BARRETO, 1998).

Nesse sentido, em favor da abordagem qualitativa dos fenômenos objetos de estudo, adota-se a linha de pesquisa seguida pela *Escola de Uppsala*, que tem privilegiado os estudos qualitativos como os mais adequados ao entendimento dessas questões.

Dentre os métodos qualitativos disponíveis utilizou-se o método de estudos de casos múltiplos, com foco no problema específico a ser investigado. Segundo Yin (2001), um estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas da vida real da empresa, como processos organizacionais e administrativos, relações internacionais e

maturação de setores. De acordo com o mesmo autor, um estudo de caso é “uma investigação 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” (YIN, 2001, p. 32).

A ausência de fontes secundárias e as dificuldades de acesso a dados documentais das empresas ensejaram a opção pela entrevista em profundidade como a principal forma de coleta de dados neste estudo. Tal prática está em consonância com o método de estudo de caso, no qual uma das principais fontes de informação é a entrevista.

Não obstante, outras fontes de pesquisa foram sistematicamente utilizadas para a análise do setor calçadista, quais sejam: as bases de dados do IBGE (*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*), do Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento, da *Abicalçados (Associação Brasileira da Indústria de Calçados)*, do *Sindifranca (Sindicato da Indústria de Calçados de Franca)* e outros, como revistas e jornais especializados e de circulação em geral.

Para este trabalho, foram pesquisadas duas empresas exportadoras de calçados da cidade de Franca (SP), escolhidas por conveniência dos pesquisadores. Procurou-se escolher indústrias de grande porte, considerando o número de funcionários e o faturamento, que apresentaram um desempenho diferenciado em suas atividades no mercado internacional no período avaliado. As informações foram obtidas por meio de entrevistas em profundidade, em uma delas com um de seus diretores e na outra com o gerente administrativo, visando compreender o significado que os mesmos atribuem às questões propostas, relacionadas ao entendimento dos fatores determinantes da internacionalização das empresas, focando em pontos como as práticas de gestão adotadas, os canais de distribuição adotados para a colocação de seus produtos no mercado internacional e as estratégias adotadas nos últimos anos.

As entrevistas foram realizadas durante o período de 05 a 10 de novembro de 2008, feitas por meio pessoal e por contatos extras, via telefone e internet.

Resultados da pesquisa de campo

Buscou-se verificar, junto às indústrias pesquisadas, os fatores internos à empresa que pudessem ser relacionados à manutenção e expansão das operações no mercado internacional. Dessa forma, a pesquisa considerou as mesmas proposições constantes do trabalho de MACHADO NETO (2006), quais sejam, se os modelos de internacionalização da firma, existentes na literatura, explicam o comportamento dessas indústrias calçadistas em sua inserção no mercado internacional e quais as características existentes nessas empresas exportadoras que as destacam das demais.

Primeiramente, serão descritas as indústrias pesquisadas, bem como apresentados os resultados obtidos para, na sequência, confrontar os casos práticos com as teorias de internacionalização apresentadas no referencial teórico, bem como com as proposições acima citadas.

Análise da empresa “A”

Trata-se de uma empresa do tipo familiar, constituída sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Iniciou suas atividades em 1984 e possui, aproximadamente, mil funcionários. Não possui participação estrangeira no seu capital e não pertence a qualquer grupo de empresas. Seu quadro de dirigentes é composto por seis pessoas, com idade média de 47 anos, todos com título universitário. Apenas três desses dirigentes possuem aptidão para as relações comerciais em idioma estrangeiro. As informações foram prestadas pelo gerente administrativo, no cargo há dez anos. Essa empresa industrializa apenas calçados masculinos de couro, com uma produção diária de 2001 a 5000 pares, todos produzidos em Franca, visando consumidores integrantes da classe alta.

A empresa “A” fatura mensalmente mais de quatro milhões de reais. Uma característica marcante dessa indústria de calçados é que a totalidade

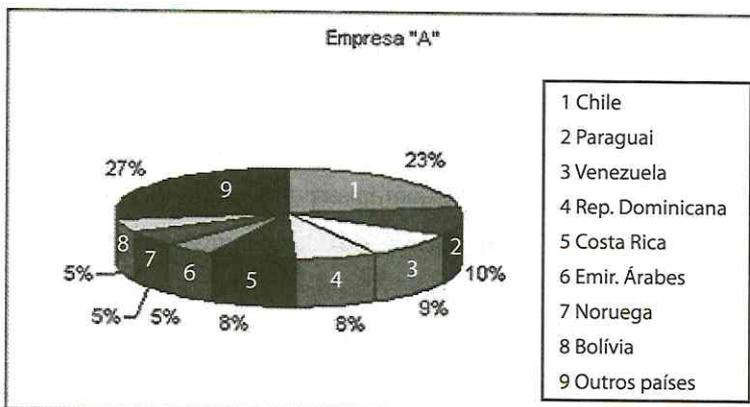
da produção é vendida com marca própria, tanto para o mercado interno como para o externo. O preço médio do calçado produzido para o mercado interno é de R\$ 99,90 e para o externo R\$ 93,21.

A empresa iniciou sua inserção no mercado externo há aproximadamente 15 anos, primeiramente através de agentes de exportação, tendo na sequência passado às exportações diretas, sendo que atualmente as vendas diretas para o exterior correspondem a 80% do total das exportações e por meio de agentes de exportação 20%. Não possui subsidiárias ou unidades produtoras no exterior.

De todas as barreiras à exportação citadas no questionário, como dificuldades em função de diferenças linguísticas e culturais, falta de capacidade de produção para atender às exportações, pessoal não qualificado para a atividade exportadora, desconhecimento geral de como exportar e intensidade da concorrência nos mercados estrangeiros, apenas essa última, da concorrência, foi apontada como existente no seu caso.

A empresa exportou, em 2003, aproximadamente 5% do total das suas vendas; em 2004, cerca de 7%; em 2005, mais de 15%; em 2006 e em 2007 exportou 12% da sua produção.

Gráfico 01 – Empresa “A”: principais destinos das exportações



Atualmente, fiel à sua política de diversificação dos mercados externos, a empresa “A” exporta seus produtos para mais de 40 países, conforme se pode verificar na Figura 01.

A empresa pretende aumentar as exportações nos próximos dois anos, alcançando um patamar de 20 a 25% da produção para o mercado externo. Uma das estratégias para alcançar esse objetivo tem sido uma maior participação em feiras internacionais, a fim de expandir as vendas para novos mercados externos como plano estratégico de crescimento. Além das feiras, os representantes de “A” realizam, ainda, várias viagens aos principais centros de desenvolvimento do calçado para pesquisas das novas tendências da moda. Foi destacado que não há nenhuma diferença em termos de qualidade de produto exportado se comparado com o vendido no mercado interno. O mesmo calçado produzido para o mercado interno é vendido no externo. Questionada sobre alguns dos fatores que influencia na tomada de decisão relativa à internacionalização, foram apontados, além dos incentivos fiscais, o acesso a linhas de crédito favorecidas.

Análise da empresa “B”

Indústria de calçados localizada em Franca, estado de São Paulo, constituída sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, de natureza familiar. Foi fundada em 1983, conta com um quadro de aproximadamente 2 100 funcionários. Possui outra unidade no Ceará e não há participação estrangeira no seu capital. Seu quadro de dirigentes é composto por três pessoas, com idade média de 53 anos, sendo que apenas um desses diretores, o que concedeu a entrevista, tem título universitário. Nenhum deles teve experiência profissional ou acadêmica no exterior e apenas um possui aptidão em idioma estrangeiro, para as relações comerciais.

A empresa industrializa apenas calçados masculinos de couro, com uma produção diária acima de 5 000 pares, visando consumidores integrantes, preponderantemente, das classes média e alta.

A empresa “B” fatura mensalmente mais de quatro milhões de reais, sendo que desse total 60% decorre de vendas para o mercado interno e 40% para o mercado externo. Dos produtos destinados ao mercado interno, 40% são produzidos em Franca e o restante na unidade do Ceará. Quanto aos produtos para o mercado externo, metade da produção ocorre em cada uma das duas unidades citadas.

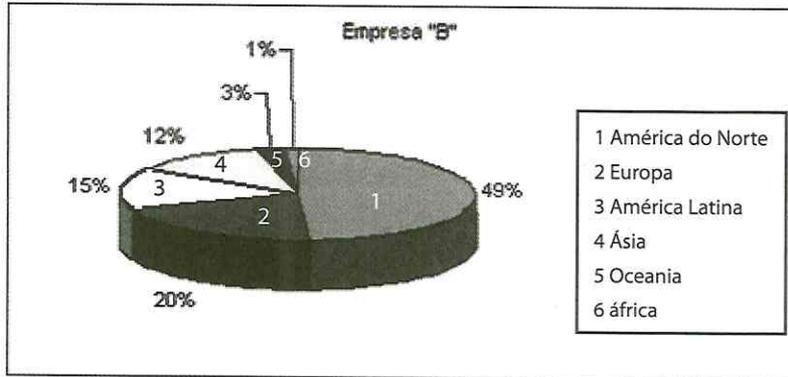
Relativamente às vendas para o mercado interno, 70% dos produtos são com marca própria e 30% com marcas do revendedor, do lojista ou de terceiros. No tocante às exportações, apenas 20% são de vendas para com marca própria. De acordo com o diretor entrevistado, a empresa tem um plano estratégico voltado à consolidação da sua marca em pelo menos três, dos 59 países para os quais exporta, até 2 010. O preço médio do calçado produzido para o mercado interno é de R\$ 84,90 e para o externo US\$ 32,00, ou seja, trata-se de um produto de maior valor agregado e que não sofre a concorrência, no mercado externo, dos produtos chineses.

A empresa iniciou sua inserção no mercado externo há aproximadamente 13 anos, primeiramente através de agentes de exportação, tendo na sequência passado às exportações diretas e por meio de subsidiárias comerciais no exterior. Atualmente, as vendas diretas para o exterior correspondem a 70% do total das exportações, 10% por meio de agentes de exportação e 20% através de subsidiárias.

Das barreiras à exportação citadas no questionário, foram apontadas como de pouca dificuldade as diferenças linguísticas e culturais e a falta de qualificação para a atividade exportadora, como de nenhuma dificuldade a falta de capacidade de produção para atender às exportações e o desconhecimento geral de como exportar. Como dificuldade foi considerada apenas a intensidade da concorrência nos mercados estrangeiros.

Nos anos de 2003 e de 2004, exportou aproximadamente 30% do total das suas vendas; em 2005, cerca de 40%, em 2006, perto de 47%, em 2007, a exportação caiu para 43% e em 2008, para 40% das vendas.

Gráfico 02 - Empresa "B": principais destinos das exportações



Fonte: Elaboração do autor

Embora ainda concentre grande parte das suas exportações para o mercado norte americano, a Empresa "B" também está buscando diversificar seus mercados externos e já exporta para 59 países, de seis continentes, conforme se pode verificar pela Figura 02.

A empresa pretende aumentar as exportações nos próximos dois anos como plano estratégico de crescimento. Para fomentar os negócios internacionais, os representantes dessa empresa participam constantemente de feiras internacionais na Europa, nos Estados Unidos e no Japão.

Os produtos exportados se diferenciam em parte daqueles vendidos no mercado interno, no tocante à qualidade, uma vez que o mercado externo é mais exigente e os produtos exportados são submetidos a padrões mais rigorosos de qualidade. Além do fator crescimento, a tomada de decisão relativa à internacionalização decorre dos incentivos fiscais que desoneram o preço final do calçado exportado, aumentando a competitividade.

Do ponto de vista do entrevistado, os diferenciais da empresa que permitiram a sua permanência no mercado, inclusive com crescimento no período de crise em que muitas indústrias de calçados de Franca encerraram suas atividades, foram a diversificação do mercado externo, a diversificação do produto e a administração financeira, via operações de *hedge*, que protegeram a atividade exportadora da empresa dos efeitos negativos da variação da taxa de câmbio.

Análise dos resultados

Inicialmente, verificou-se que o processo de internacionalização nos dois casos estudados, iniciou-se através da inserção dos produtos no mercado externo por meio de agentes de exportação, passando com o tempo e a aquisição de maior conhecimento sobre os mercados internacionais e a atividade exportadora, às exportações diretas, atualmente predominantes em face das vendas totais para o exterior. Pode-se dizer, dessa forma, que a internacionalização dessas empresas está de acordo com os pressupostos do modelo da *Escola de Uppsala*, estando uma delas no segundo estágio do processo de penetração no mercado estrangeiro e a outra iniciando a terceira fase, contando já com uma subsidiária de comercialização no exterior.

O que se observou, diferentemente do resultado geral obtido no trabalho de Machado Neto (2006), é que as duas empresas em foco, a despeito de terem iniciado suas exportações, por meio de agentes exportadores e ainda terem esse tipo de venda, não são mais dependentes dessa forma de internacionalização. Pelo contrário, no caso da Indústria “A”, as vendas diretas para o exterior correspondem a 80% do total das exportações, subsistindo apenas 20% por meio de agentes de exportação. No caso da Indústria “B”, as vendas diretas para o exterior correspondem a 70% do total exportado, 10% por meio de agentes de exportação e 20% através de subsidiárias. Essa

mudança na forma de exportar conferiu às empresas pesquisadas uma maior independência na negociação com o cliente, um maior conhecimento dos mercados externos, inclusive proporcionando a uma delas a instalação de uma subsidiária no exterior, em consonância com as teorias sobre internacionalização.

Deve ser destacado que a Indústria “A”, embora exporte uma média de 12% da sua produção total, todos os produtos são vendidos com marca própria, o que demonstra a preocupação de solidificar sua marca no mercado internacional de forma gradual e consistente.

Outra questão relevante a se destacar é que as duas indústrias pesquisadas exportam para uma grande variedade de mercados. A primeira para 40 países, com uma concentração maior para os da América Latina e a segunda para 59 países, com uma maior concentração para os Estados Unidos (49% das exportações), seguidos dos países da Europa e da América do Sul. Essa indústria, no entanto, ressaltou ter como meta para os próximos anos uma maior diversificação do seu mercado externo, com redução da participação relativa do mercado norte-americano.

A manutenção e a expansão da atividade exportadora podem ser explicadas, também, pelo diferencial dos produtos fabricados, de alto valor agregado e destinados a clientes de alta renda, o que faz com que não tenham a concorrência dos produtos chineses, normalmente de baixo valor agregado e de grandes volumes.

No caso da Indústria “A”, a pesquisa mostrou que os principais compradores do seu calçado são os países próximos ao Brasil, tanto geográfica, como psicologicamente, como o Chile, o Paraguai e a Venezuela. Já a Empresa “B”, mesmo exportando 49% do total aos Estados Unidos, tem procurado conquistar novos mercados e diversificar suas vendas externas.

Algumas outras características próprias das empresas exportadoras puderam ser confirmadas com as conclusões obtidas no trabalho de Machado Neto (2006), após a realização da pesquisa.

Em relação ao dinamismo da indústria no mercado internacional, foram verificadas como influentes, no processo de internacionalização, as variáveis relacionadas ao seu porte e o foco no crescimento, já que as duas indústrias pesquisadas destacaram, como um dos objetivos do plano estratégico, a expansão das exportações nos próximos dois anos.

Quanto ao grau de escolaridade dos dirigentes, a formação acadêmica ou profissional no exterior e o domínio de idiomas, aspectos que a literatura pesquisada coloca como determinantes da permanência da empresa na exportação, observou-se a existência de um moderado suporte empírico para a hipótese estudada. Em uma das indústrias, dos três diretores, apenas um possuía título universitário e aptidão para conduzir negócios internacionais em outro idioma.

Ademais, foi possível notar a percepção favorável dos dirigentes quanto às vantagens das vendas no mercado externo para as suas empresas, impactando na decisão de expandir as exportações. Nesse sentido, as variáveis relacionadas às barreiras à exportação não foram consideradas como fatores negativos ao compromisso exportador. Apenas a intensidade da concorrência nos mercados estrangeiros foi colocada como um complicador no processo de inserção no mercado externo. Essa postura se coaduna com a intenção manifestada por ambas as indústrias de expandirem a internacionalização dos seus produtos nos próximos anos.

Merecem serem destacadas duas importantes questões observadas nas indústrias pesquisadas: a primeira relacionada ao tempo de internacionalização (ambas mais de dez anos), que lhes permitiu a aquisição de conhecimento da atividade exportadora, favorecendo a permanência e expansão das suas atividades no mercado internacional. Inclusive, as duas empresas ressaltaram a frequente participação dos seus dirigentes em feiras internacionais ligadas ao setor, a fim de se adequarem às novas tendências da moda internacional e assim, aumentarem suas capacidades de inovação quanto ao design de novos produtos.

O outro diferencial constatado foi a percepção de uma das indústrias quanto à necessidade de se trabalhar com a administração financeira, via operações de *hedge*, visando garantir uma maior segurança na atividade exportadora, frente às incertezas cambiais decorrentes das crises econômicas.

Finalmente, o fato da maior parte da produção de ambas as empresas estar localizada na cidade de Franca (a totalidade, no caso de uma delas), permite concluir que a transferência de parte da produção para os estados do nordeste não é fator preponderante para a manutenção das empresas calçadistas no mercado internacional.

Conclusões e recomendações

O presente trabalho teve por finalidade, ao analisar o processo de internacionalização de duas indústrias calçadistas da cidade de Franca, verificar os fatores internos das mesmas e as estratégias diferenciadas por elas utilizadas para a permanência e até mesmo a expansão das suas vendas para o mercado externo. Isto num momento em que o setor calçadista nacional como um todo e a indústria de Franca, em particular, passavam por dificuldades que levaram à redução das exportações e até ao encerramento das atividades de importantes empresas da região.

As experiências das indústrias relatadas neste trabalho mostram que a obtenção de melhores resultados na internacionalização das atividades da indústria calçadista da cidade de Franca, deve passar por medidas que diminuam a sua dependência para com os agentes de exportação e acelerem a diversificação de mercados, em especial incrementando as vendas para países da América Latina e do Mercado Comum Europeu.

Essas medidas passam pela produção de calçados de maior valor agregado, para escapar da concorrência com os produtos chineses, pela exportação com marca própria e pela implantação de representações comerciais

em outros países, fatores que permitiriam a construção de canais próprios de distribuição no exterior, e um maior conhecimento dos mercados consumidores.

Espera-se que a identificação dos fatores que levaram estas empresas a ter sucesso na exportação, possa servir para que as próprias indústrias calçadistas reavaliem 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.

No sentido de facilitar e acelerar este processo, a intervenção de órgãos de apoio às exportações, o trabalho da universidade e o próprio desenvolvimento do arranjo produtivo local, talvez sejam os caminhos mais adequados para mudar a realidade atual.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de a população investigada ter sido definida de forma estreita, contando apenas com duas empresas calçadistas da região de Franca, o que impossibilita a generalização dos resultados observados.

Uma sugestão para estudos futuros seria a realização de pesquisas semelhantes em outras empresas da cidade, bem como de outras regiões produtoras de calçados no Brasil, em especial com as empresas do Vale dos Sinos (RS), devido à sua importância na produção e comercialização de calçados brasileiros. Dessa forma, poderiam ser feitas comparações entre os resultados alcançados em diferentes regiões, possibilitando ao setor a elaboração de planos de ação para atacar suas fraquezas e desenvolver sua competitividade.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Calçados. *Resenha estatística da indústria calçadista 2006*. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em abr. 2006.
- _____. *Resenha estatística da indústria calçadista 2006*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>.. Acesso em out. 2008.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- 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), 1998.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.
- 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), 2004.
- CAVUSGIL, S. T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 21, n. 1, p. 3-22, 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), 1999.
- CZINKOTA, M.R.; JOHNSTON, W. J. Exporting: does sales volume make a difference? - Reply. *Journal of International Business Studies*, p. 157-161, Summer, 1985.
- DAL-SOTO, F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. *Workshop sobre Internacionalização de Empresas – Desafios e oportunidades para países emergentes*, São Paulo (SP): FEA/USP 60 anos, 2006.

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), 2001.

_____. *Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil*. 1996. Dissertação (Mestrado). Universidade de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil), 1991.

GONÇALVES, F. F. *A influência da cultura organizacional no processo de internacionalização da empresa: caso Spoleto*. 2008. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro (Brasil), 2008.

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), 1999.

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.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of firm: four swedish cases. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, Oct, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Londres, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, Amsterdam, v. 1, p. 83-101, 2003.

_____. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, Gütersloh, v. 42, n. 2, p. 165-178, 2006.

MACHADO NETO, A. J. *Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana*. 2006. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), São Paulo / SP (Brasil), 2006.

- REID S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, Washington, 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), 1994.
- REIS, M. dos. *Reestruturação internacional e inserção do Brasil na indústria de calçados*. 1992. Dissertação (Mestrado). Inst. de Econ. da Unicamp. Campinas: Unicamp, 1992.
- 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.
- SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. *Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME - NT 1.8*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.
- SINDIFRANCA. Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. *Informações gerais sobre o setor calçadista*. Franca: Sindifranca, mar. 2006.
- _____. *Entrevista com um Diretor do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca*. Franca: Sindifranca, nov. 2008.
- SOUZA, V. S. F.; DREHER, M. T.; AMAL, M. A influência da responsabilidade sócio-ambiental no processo de internacionalização: o caso da Electro Aço Altona. *Revista de Ciência da Administração*, Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 103-126, 2007.
- 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.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

