

**2º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS  
RIBEIRÃO PRETO – SP**

**ÁREA TEMÁTICA: RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**A ABORDAGEM SISTÊMICA DA EXPORTAÇÃO NA INDÚSTRIA DE  
CALÇADOS DE FRANCA**

**Autores**

**Alfredo José Machado Neto**

Doutor em Administração pela FEA-USP

Pró-reitor de Administração e Professor do Centro Universitário Uni-FACEF

Endereço: Avenida Major Nicácio, 2433 – Bairro São José – Franca - SP

Telefone: 16 – 3722 4688 - E-mail: [alfredo@facef.br](mailto:alfredo@facef.br)

**Melissa Franchini Cavalcanti**

Doutoranda em Administração pela FEA-USP

Professora do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Uni-FACEF

Endereço: Rua Gerônimo Rodrigues Pinto, 1915 – Jd Lima – Franca – SP

Telefone: 16 – 3723 4846 ou 16 – 9125 8886 - E-mail: [melissac@usp.br](mailto:melissac@usp.br)

**Fernando Carvalho de Almeida**

Doutor em Administração pela UPMF – Grenoble - França

Professor na FEA-USP

Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Campus Universitário, prédio

FEA1, CEP 05508970 – São Paulo / SP.

Telefone: 11 – 3091 5838 - E-mail: [fcalmeida@usp.br](mailto:fcalmeida@usp.br)

**RESUMO**

A globalização, o crescimento dos mercados financeiros, a desregulamentação das economias, as novas tecnologias, entre outros fatores, fazem parte da complexidade, a qual as empresas estão inseridas, em especial as indústrias de calçados de Franca, no Estado de São Paulo, foco desse artigo. E para lidar com a complexidade é usada a abordagem sistêmica, que possibilita a visualização e a interação de componentes que se agregam em conjuntos complexos, o entendimento da multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos, bem como a criação de soluções para problemas complexos. Sendo assim, o presente artigo se propõe *analisar os fatores determinantes para a exportação na indústria de calçados de Franca a partir de uma abordagem sistêmica*, analisando o modelo proposto pela tese de doutorado de um dos autores que verificou a forma de inserção no mercado externo das indústrias de calçados da cidade de Franca e as características determinantes do seu comportamento exportador.

Palavras-chave: Indústria Calçadista, Exportação, Abordagem Sistêmica.

**ABSTRACT**

The globalization, the growth of the financial markets, the deregulation of the economies, the new technologies, among others factors, they are part of the complexity, which the companies are inserted, in special the industries of footwear in the city of Franca, State of Sao Paulo, focus of this article. And to deal with the complexity is used the systemic approach, that it makes possible the visualization and the interaction of components that if add in complex sets, the agreement of the multiplicity and interdependence of the causes and variable of the complex problems, as well as the creation of solutions for complex problems. Being thus, the present article considers to analyze the determinative factors for the exportation in the industry of footwear in Franca by a systemic approach, analyzing the model considered from the thesis of one of the authors which studies the form of insertion in the external market of the industries of footwear in Franca and verified the determinative characteristics of its exporting behavior.

Key -Words: Footwear industry, Exportation, Systemic Approach

## 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 (SZAPIRO E ANDRADE, 2001). Para os autores, 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.

Somando-se a esses fatos as 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 (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996). "Tais fenômenos, por sua vez, redefinem as formas e métodos de competição no mercado internacional e condicionam a atuação das corporações nesse contexto" (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 1996, p. 30).

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 (ORTEGA, 1999).

A globalização, o crescimento dos mercados financeiros, a desregulamentação das economias, as novas tecnologias, entre outros fatores, fazem parte de um ambiente de grande complexidade, no qual as empresas estão inseridas. E a ferramenta que lida com a complexidade, é o enfoque sistêmico, ou abordagem sistêmica, que possibilita a visualização e a interação de componentes que se agrega em conjuntos complexos, o entendimento da multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos, bem como a criação de soluções para problemas complexos (MAXIMIANO, 2005).

Inserida nessa complexidade está a indústria de calçados de Franca, o segundo pólo calçadista do país, com cerca de 760 empresas dedicadas, preponderantemente à fabricação de calçados de couro masculino, produzindo cerca de 36 milhões de pares por ano, representando 6% da produção nacional e 3% das exportações totais do Brasil. E com algumas deficiências históricas do setor, gerando a diminuição de suas exportações, como a concentração das exportações em um número relativamente pequeno de empresas, a dependência dos agentes de exportação, o pequeno volume de vendas com marca própria, a ausência de canais de distribuição próprios e a preponderância nas vendas para o mercado americano, além da fragilidade do setor diante das variações da taxa de câmbio.

A complexidade, nesse caso, deve ser vista como o número de elementos que fazem dos sistemas, seus atributos, suas interações e o grau de organização do sistema. A complexidade e o inter-relacionamento são pontos em comum, pois todo sistema é um pouco complexo, com muitos elementos interagindo, todos organizados para atingirem objetivos. Sendo assim, o presente artigo se propõe *analisar os fatores determinantes para a exportação na indústria de calçados de Franca a partir de uma abordagem sistêmica*.

Para tanto, o artigo foi organizado por essa introdução, um referencial teórico que trata do contexto da Indústria Calçadista no Brasil, dos pólos calçadista brasileiros, da atuação no mercado externo e da abordagem sistêmica. Explica, na seqüência, a metodologia utilizada na pesquisa, o modelo analisado que serviu de base para análise sistêmica e, por fim, as conclusões e referências bibliográficas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 1. O Contexto da Indústria Calçadista no Brasil

Segundo Corrêa (2001), a cadeia coureiro-calçadista possui uma relevante importância para a economia brasileira, não apenas pelo volume de exportações, que somaram 163 milhões de pares e um ingresso de divisas da ordem de US\$ 1 550 milhões, no ano de 2000, como pela geração de empregos, em torno de 550 mil postos de trabalho, no mesmo ano, considerados os empregos diretos na indústria de calçados, curtumes, fabricantes de máquinas e equipamentos, componentes e artigos de couro. O autor ressalta que, naquele ano, essa cadeia produtiva era composta por aproximadamente 450 curtumes, 6000 mil fabricantes de calçados, 110 fabricantes de máquinas e equipamentos, 1100 produtores de componentes para calçados e 2300 fabricantes de artefatos de couro.

No ano de 2004, a indústria calçadista brasileira era composta por 8,4 mil empresas, que empregavam, no seu conjunto, 312,5 mil pessoas, apenas na produção de calçados, sem contar as demais indústrias do setor (curtumes, máquinas, equipamentos e componentes). É um dos setores da indústria que mais gera empregos no país. Pouco menos da metade dos postos de trabalho está localizada no Estado do Rio Grande do Sul (45,7%), seguido pelo Estado de São Paulo, com 18,2% e do Estado do Ceará, com 14,7% dos empregos do setor. Encontram-se instaladas no Brasil mais de 1500 indústrias de componentes, cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos e mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, que processam, anualmente, mais de 30 milhões de peles (ABICALÇADOS, 2006).

Ainda segundo a Abicalçados (2006), o setor calçadista brasileiro produziu, naquele ano de 2004, cerca de 725 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação. Embora o ano tenha sido uma dos mais expressivos para a indústria de calçados nacional, com recuperação dos níveis de produção anteriores ao Plano Real e bom desempenho nas exportações, o setor enfrenta, desde o seu final, uma grave crise em decorrência do baixo valor do dólar, que trouxe como conseqüências a perda de competitividade dos produtos no mercado externo e a redução das exportações do setor.

O estudo do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (SINDIFRANCA, 2002) mostra que, historicamente, a produção de calçados no Brasil concentrava-se, principalmente, em dois pólos. O primeiro deles, situado no Vale dos Sinos (RS), especializado em calçados femininos, responde por 40% da produção nacional de calçados, por 75% das exportações totais e gera quase 50% dos empregos do setor. O segundo, localizado na cidade de Franca (SP), com cerca de 760 empresas dedicadas, preponderantemente à fabricação de calçados de couro masculino, fabrica cerca de 36 milhões de pares por ano, representando 6% da produção nacional e 3% das exportações totais do Brasil.

Segundo o relatório do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (SINDIFRANCA, 2002), no Estado de São Paulo, além de Franca, destacam-se ainda: a cidade de Birigüi, conhecida como a capital nacional do calçado infantil, que concentra cerca de 180 empresas, que respondem por volta de 2% da produção nacional e de 2,5% das exportações totais; e a cidade de Jaú, importante pólo produtor de calçados femininos, com 150 empresas que produzem 2% da produção nacional e menos de 0,5% das exportações totais. As empresas localizadas nestas três cidades do Estado de São Paulo (Franca, Birigüi e Jaú), absorvem cerca de 18% da mão-de-obra empregada do setor.

O relatório ainda destaca 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 na cidade de São João Batista, onde se

encontram 120 empresas que fabricam cerca de 1% da produção nacional. O setor calçadista de Minas Gerais é composto por cerca de 1500 empresas que se concentram, principalmente, em Belo Horizonte, especializada em calçados femininos e Novos Serrana, com 730 empresas, que produzem tênis e chinelos em material sintético e são responsáveis por cerca de 10% da produção nacional.

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).

## 2 ATUAÇÃO NO MERCADO EXTERNO

Na década de 80, tendo em vista a necessidade de divisas (dólares), ocorreu uma política de incentivo as exportações por parte do governo federal (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 tanto, o governo buscou promover as exportações e conter as importações. Foram vários os incentivos dados pelo governo para fomentar as exportações na década de 80 (isenções de impostos, subsídios, benefícios fiscais a programas de exportação), além da política cambial com constantes minidesvalorizações.

Com a implantação do Plano Real, no ano de 1994, a indústria calçadista brasileira apresentou uma queda expressiva em sua atuação no mercado externo, em decorrência de uma valorização irreal de nossa moeda em relação ao dólar, que retirou a competitividade dos nossos produtos no exterior. Somente em 2000, dois anos após o fim da paridade cambial, é que o setor deu início ao processo de recuperação das vendas externas. No ano de 2004, mais de dez anos depois, conseguiu suplantar a quantidade de pares exportada em 1993, sem alcançar, porém o faturamento obtido naquele ano, que só foi superado em 2005.

Outra característica importante a se destacar na indústria calçadista é o grande volume das exportações concentrado em um número reduzido de empresas. No ano de 2004, do total de US\$ 1,9 bilhões de faturamento obtido pelo setor com as exportações, cerca de US\$ 1,2 bilhões (65,9%) ficaram com apenas 46 empresas, que representam 3,7% do total das exportadoras. As outras 1.218 empresas exportadoras do setor faturaram, no mercado externo, US\$ 699 milhões, ou cerca de 34,1% do valor total obtido com exportações de calçados naquele ano (MDIC / SECEX, *apud* ABICALÇADOS, 2006).

No Brasil, a concentração das exportações em um pequeno número de empresas não ocorre apenas no setor calçadista. Seragini (*apud* NEVES, 2001) mostra que, de um total de 2 milhões de estabelecimentos industriais, apenas 15 mil empresas exportam no Brasil. Além disso, 60% do total das exportações são realizados por menos de mil empresas, sendo que 40% do valor exportado corresponde a transações entre empresas (*business-to-business*), em transações de matérias-primas ou produtos sem marca. O autor ressalta que o Brasil precisa, com urgência, criar uma marca que seja percebida no exterior como sinônimo de produtos de qualidade. Apresenta uma pesquisa da empresa *Young & Rubican*, em 35 países, mostrando que a marca Brasil é associada a adjetivos como “única”, “amigável”, “divertida”, “dinâmica”. Recebeu, no entanto, notas baixas em

questos básicos para o crescimento das exportações, como “confiabilidade”, “qualidade” e “inovação”.

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, ultrapassam os fatores burocráticos, financeiros e técnicos. 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% (setenta por cento) das exportações de calçados são 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. É necessário que as indústrias brasileiras se conscientizem da necessidade de investir em estratégias de penetração no mercado internacional que, aliadas à melhoria na qualidade dos produtos a serem exportados, revertam a percepção dos consumidores estrangeiros em relação ao nosso país e criem marcas reconhecidas no exterior para os nossos produtos.

Outro aspecto preocupante nas exportações da indústria calçadista brasileira, é a excessiva dependência do mercado norte-americano. Do total exportado no ano de 2004, US\$ 1,81 bilhões, 56,6%, ou seja, US\$ 1,02 bilhões, correspondentes a cerca de 97,6 milhões de pares, foram vendidos para os Estados Unidos. O segundo mercado da indústria brasileira de calçados é o Reino Unido, que importou do Brasil, naquele ano, 9,5 milhões de pares de calçados, por US\$ 136,0 milhões de dólares.

Quanto ao tipo de produto exportado, o Brasil exporta quase exclusivamente produtos de couro, mas destinados a um público de renda média (REIS, 1994); e os países asiáticos, principalmente Coreia do Sul, Hong Kong e Taiwan, especializaram-se na produção de calçados esportivos de material sintético (GARCIA, 1996; REIS, 1994).

Nas exportações brasileiras, predominam os calçados com cabedal de couro, que são produtos com maior valor agregado. No ano de 2004, o Brasil exportou cerca de 123 milhões de pares de calçados com cabedal de couro, que proporcionaram um ingresso de divisas da ordem de US\$ 1,4 bilhões de dólares, correspondentes a cerca de 80,3% do valor das exportações do país naquele ano. Este tipo de calçado obteve um preço médio de US\$ 11,81 no mercado externo. O segundo produto mais exportado, o calçado de plástico montado, apresentou um volume de vendas da ordem de 63 milhões de pares, um faturamento de cerca de US\$ 240 milhões, a um preço médio de US\$ 3,81 por par de calçado exportado.

Finalizado o delineamento do setor calçadista brasileiro, a próxima parte do artigo apresenta os conceitos relacionados à abordagem sistêmica e a sua aplicação à indústria calçadista.

### **3 ABORDAGEM SISTÊMICA**

Cavalcanti e Paula (2006) destacam que a abordagem sistêmica foi desenvolvida a partir da necessidade de explicações complexas exigidas pela ciência, isto é, a necessidade de organização da complexidade do mundo manifestada em diversos sistemas. Assim, como a proposta do artigo é analisar a indústria calçadista francana usando a abordagem

sistêmica para compreender a atuação dos fatores determinantes da exportação nesse contexto, será necessário a compreensão teórica da terminologia que envolve a abordagem sistêmica.

É fato que os sistemas estão por toda a parte operando isoladamente ou de forma integrada com outros sistemas, podendo ser natural como o ser humano, ou elaborado como as organizações, as empresas, por exemplo. As organizações, enquanto sistemas estão na sociedade moderna incumbidas de enfrentar problemas complexos, requerendo a interação e a colaboração de diferentes organizações (MAXIMIANO, 2005).

Sendo assim, para a efetiva resolução de problemas, nos dias de hoje, é necessário um extenso olhar para o todo, ao invés de uma análise segmentada das partes. Essa visão do todo é conceituada como abordagem sistêmica, sendo uma alternativa a metodologia analítica usualmente empregada em problemas simples.

A abordagem sistêmica enfatiza a análise do todo, partindo do princípio que os sistemas são abertos, pois uma vez inseridos no ambiente interagem mesmo que não se proponham a essa interação, isto é, não há entropia que significa a perda de energia que ocorre em sistemas isolados. Na abordagem sistêmica a mudança e o aprendizado são constantes, principalmente por que encaram os sistemas como adaptativos, ou seja, sempre em busca de novo equilíbrio (CAVALCANTI, PAULA, 2006).

Donaires (2006, p.23) esclarece que “os sistemas abertos estão sujeitos à influência externa e são vulneráveis a perturbações provenientes do ambiente. Visando à perenidade, os sistemas abertos possuem mecanismos de regulação que lhes permite manter o equilíbrio interno a despeito das turbulências ambientais”. Nesse momento, contudo, faz-se necessário esclarecer o conceito de sistemas em termos gerais.

O conceito de sistemas foi emprestado das ciências exatas pelos cientistas sociais, especialmente da física. Os sistemas podem ser definidos em termos precisos como uma equação matemática que descreve alguns relacionamentos entre variáveis, entretanto, existe diversas definições de sistemas, como as enunciadas anteriormente, que variam conforme os interesses, a formação e a especialização do autor (CAVALCANTI, PAULA, 2006). Donaires (2006 p.17) esclarece que sistemas pode ser enunciado por uma definição simples, entretanto é um conceito poderoso, pois a “simplicidade que lhe confere generalidade.”

Beer (1979, p.7) destaca que “... sistema consiste de um grupo de elementos dinamicamente relacionados no tempo de acordo com algum padrão coerente. Isso parece ser o essencial e não há muito mais o que se possa dizer. O ponto crucial é que todo sistema tem um propósito”. Massie (apud GUIDA, 1980, p.180) define como “... uma rede lógica destinada a atingir objetivos”. Churchman (apud SCHODERBEK et al., 1990) conceitua como “o conjunto de objetos, com relações entre os objetos e os atributos relacionados com cada um deles e com o ambiente, de maneira a formar um todo.”

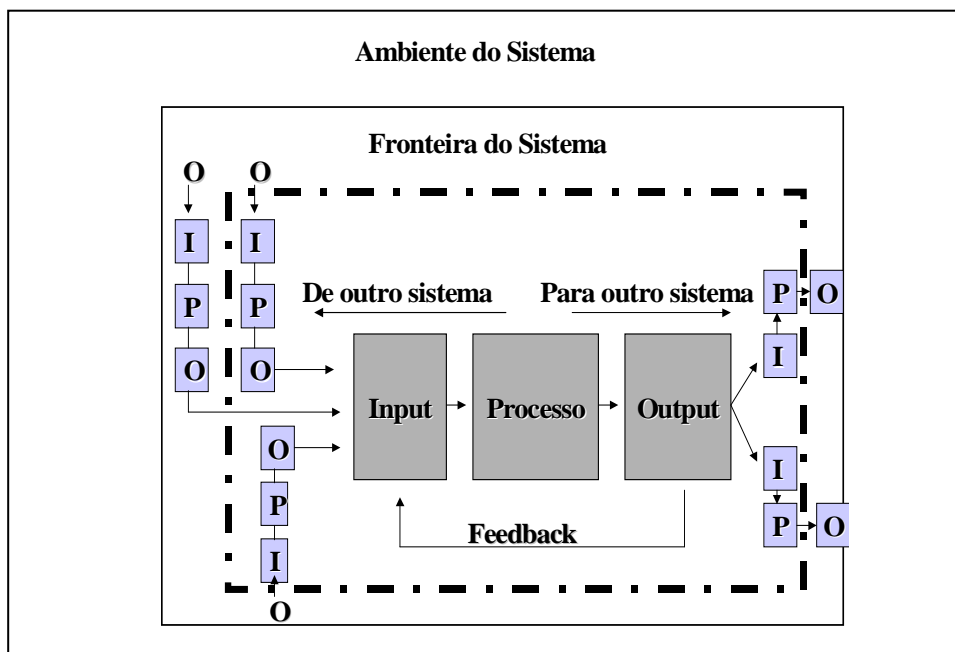
A partir dos conceitos expostos, identificam-se, a seguir (figura 1), os principais elementos dos sistemas: os objetos, os relacionamentos, os atributos, o ambiente e o todo.

1. Objetos - são os elementos do sistema, isto é, são as funções básicas desempenhadas pelas partes do sistema, ou seja, as entradas (*inputs*) que dão a força inicial ao sistema, os processos que transformam a entrada na saída, e as saídas (*outputs*) que são os resultados ou o porquê da existência dos sistemas.
1. Relacionamentos - são as fronteiras que ligam os objetos anteriormente descritos.
2. Atributos - são as características tanto dos objetos como dos relacionamentos.
3. Ambiente – o que está fora do sistema é do ambiente, contudo, o ambiente não inclui apenas o que está fora do controle, mas o que da mesma maneira determina o

desempenho do sistema. Existe o ambiente externo não faz parte do sistema e o ambiente interno tem haver com o sistema em si, influenciando no desempenho do sistema.

4. Todo - o conceito de todo é diferente do conceito da soma das partes, porque quando as partes estão agregadas e formando o todo, torna-se uma estrutura independente com papel distinto das partes.

Figura 1 - Diagrama de Sistemas



Fonte: Schoderbek, Schoderbek, Kefalas (1990, apud CAVALCANTI, PAULA, 2006)

Visando a compreensão do sistema Schoderbek et al. (1990) destacam que é necessário identificar suas características conforme estabelecidas por Churchman (apud SCHODERBEK et al., 1990). Essas características foram descritas como: os objetivos do sistema juntamente com os desempenhos medidos, o ambiente do sistema, os recursos, os componentes e a administração do sistema.

Os objetivos do sistema juntamente com os desempenhos medidos são as metas ou as finalidades direcionando o sistema; o ambiente do sistema identifica-se como o que está fora do sistema; os recursos do sistema são aqueles disponíveis para executar as atividades para atingir os objetivos; os componentes do sistema são as atividades que podem contribuir para a realização dos objetivos do sistema e a administração do sistema são as funções de planejamento e de controle. O planejamento envolve todos os aspectos encontrados no sistema que são seus objetivos, suas metas, o ambiente, a utilização dos recursos e os componentes e atividades e o controle envolve o exame e a execução dos planos e planejamento de mudança (CAVALCANTI, PAULA, 2006).

É importante ressaltar a noção de *feedback* na administração do sistema, pois principalmente o sistema aberto precisa estar sujeitos a revisões periódicas e reavaliações em razão das mudanças. O essencial para um planejamento realista é um planejamento para mudanças (CAVALCANTI, PAULA, 2006).

Dessa forma, a idéia de sistemas, isto é, elementos que interagem e se influenciam, agregados em conjuntos ou todos complexos, destaca Maximiano (2005) como a essência

do enfoque sistêmico ou como denominado no artigo da abordagem sistêmica. O autor (2005, p.321) continua:

“É uma idéia simples, mas de grande influência na formação intelectual do dirigente e de todos os tipos de profissionais do mundo moderno. O enfoque sistêmico oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do processo administrativo. O enfoque sistêmico é também uma ferramenta para planejar e montar sistemas que produzam resultados.”

Visando trazer resultados à indústria de calçadista francana, Machado Neto (2006) identificou os fatores internos que influenciavam o desempenho exportador dessas empresas, propondo um modelo que visou explicar a permanência delas no mercado externo. Assim, será a partir desse modelo que se identificará a abordagem sistêmica da exportação na Indústria de Calçados de Franca, conforme demonstra a metodologia a seguir.

#### 4 METODOLOGIA

A investigação proposta no artigo está centrada na análise da indústria calçadista francana usando a abordagem sistêmica para compreender a atuação dos fatores determinantes da exportação, para tanto foi utilizada a pesquisa científica com essa finalidade.

Para composição do artigo, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória a partir de material já elaborado (GIL, 1999) e na seqüência uma pesquisa descritiva baseada nos dados coletados para a tese de doutorado “Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana” defendida esse ano, por um dos autores do artigo (MACHADO NETO, 2006).

A pesquisa bibliográfica inicial baseou-se em dados secundários coletados a partir de livros, teses, dissertações, artigos científicos e material disponível na *internet*, sendo fundamental para formação do referencial teórico. A pesquisa descritiva realizada na seqüência baseou-se no modelo proposto na tese de doutorado que foi realizado a partir de uma pesquisa quantitativa descritiva que verificou a forma de inserção no mercado externo das indústrias de calçados da cidade de Franca e as características determinantes do seu comportamento exportador.

Mattar (1996) considera dois tipos de pesquisas descritivas: levantamentos de campo e estudos de campo, que diferem em termos de amplitude e profundidade. Os levantamentos de campo apresentam grande amplitude e pouca profundidade, enquanto que os estudos de campo apresentam média amplitude e média profundidade. O levantamento de campo é adequado para se obter dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos incluídos na amostra, quanto à forma de inclusão; o estudo de campo volta-se menos para a geração de grandes amostras representativas de uma dada população e mais para o estudo medianamente profundo de algumas situações típicas.

O presente estudo identifica-se como um levantamento de campo. Tanto os levantamentos de campo quanto os estudos de campo podem ser classificados em ocasionais (ou transversais) ou evolutivos (ou longitudinais). É o período de tempo sob foco em uma pesquisa separa os estudos ocasionais ou transversais dos longitudinais (MALHOTRA, 2001).

Para Churchill (1991), o estudo transversal tem duas características distintivas. A primeira é a provisão de um flagrante das variáveis de interesse em um único ponto no tempo, contrastando com os estudos longitudinais, os quais proporcionam várias imagens que, quando postas juntas, compõem um filme da situação e das mudanças que estão

ocorrendo. A segunda característica do estudo transversal é a amostra, tipicamente selecionada para ser representativa de algum universo conhecido. Por isso existe uma grande ênfase na seleção da amostra nesse tipo de estudo, usualmente com um plano amostral. Para este estudo, o levantamento transversal é o método utilizado para coletar as informações sobre as empresas.

De acordo com Machado Neto (2006) existem 760 (setecentos e sessenta) indústrias de calçados na cidade de Franca, Estado de São Paulo, que se encontram assim distribuídas, quanto ao porte: 552 micro-empresas; 130 empresas de pequeno porte; 65 empresas de porte médio; e 13 empresas de grande porte.

Para efeito deste trabalho, foram excluídas as micro-empresas, já que a pesquisa original, da qual este estudo foi derivado, tinha por foco analisar o comportamento da indústria na exportação, e a atuação das micros não é significativa quando se trata de comércio internacional. O universo da pesquisa foi composto, então, pelas outras 208 indústrias de calçados da cidade de Franca, Estado de São Paulo: 130 de pequeno porte; 65 de porte médio; e 13 de grande porte. A metodologia utilizada para o enquadramento das empresas pelo porte é a adotada pelo *IBGE* e pelo *SEBRAE*.

Esse critério de classificação das empresas pelo número de empregados foi utilizado por, Carvalho Neto (2004), Dourado (2001), Smith (2000) e Figueiredo e Almeida (1988), em trabalhos sobre a indústria calçadista.

Para determinar o tamanho da amostra, ou seja, o número de indústrias de calçados da cidade de Franca partiu-se das seguintes premissas: (1) a população é finita, pois o número de empresas a analisar (208) não supera as cem mil unidades; (2) o erro admitido é de 5% e o nível de confiança desejado é de 95%; (3) como não se conhece a variância da população, se parte da hipótese de máxima indeterminação, ou seja, se considera que as probabilidades associadas são iguais a 0,5 ( $P = Q = 0,5$ ). Com base nas hipóteses acima e aplicando-se a fórmula para a determinação do tamanho da amostra, para um nível de confiança de 2 sigmas (MATTAR, 1996; ORTEGA, 1999), a amostra deveria ser composta por 137 empresas.

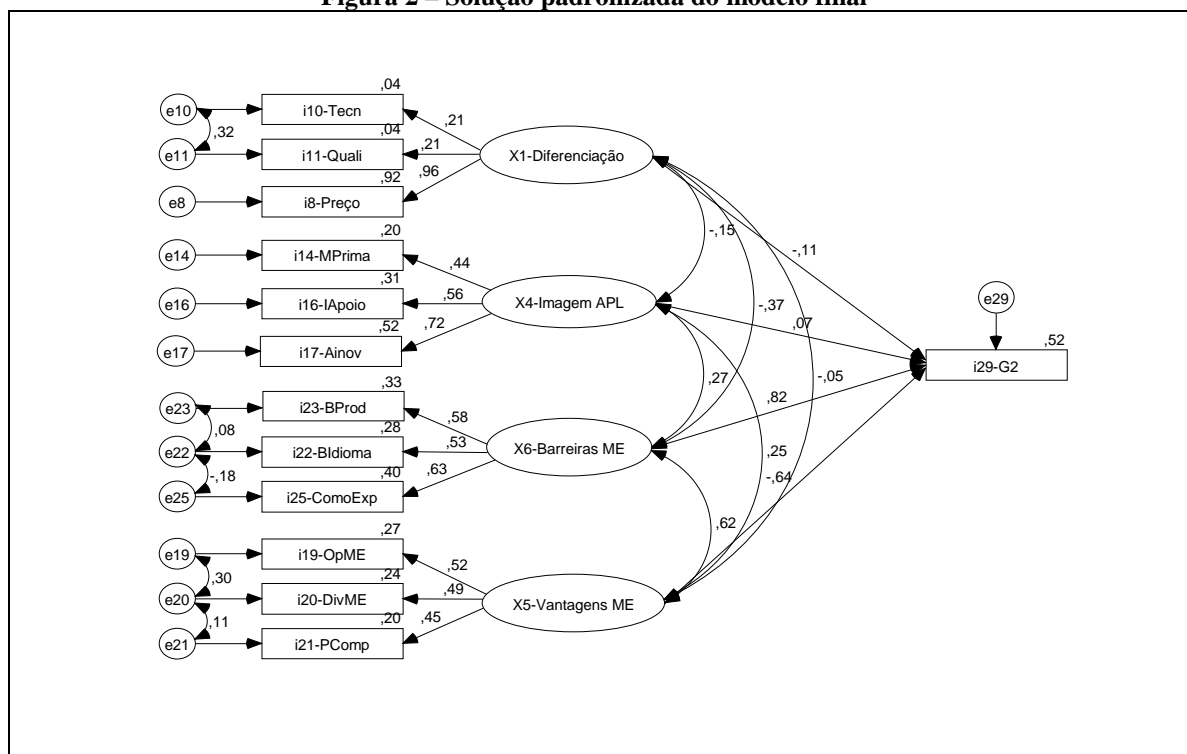
Optou-se por enviar o questionário, por *email*, a todas as 208 empresas constantes do Cadastro da Indústria Calçadista de Franca das quais 146 colaboraram com a pesquisa retornando os questionários respondidos, o que representa uma significativa taxa de retorno de mais de 70%. Dois questionários foram descartados por não terem sido respondidas todas as questões e por resultarem infrutíferas as tentativas de completá-los. Assim, a amostra da pesquisa ficou composta por 144 empresas, quantidade compatível com a calculada anteriormente e que permite se trabalhar com um erro amostral de 4,6 %, taxa inferior aos 5% que se tinha estabelecido como o erro máximo admitido nesta investigação. Foram aproveitados cento e dezessete questionários. A pesquisa foi respondida, em grande parte, por diretores e pelos principais executivos das empresas, que expressaram suas percepções em relação aos diversos aspectos do processo de internacionalização de suas indústrias.

## 5 RESULTADOS: O MODELO

Com o objetivo de obter uma confirmação do modelo teórico proposto na tese de doutorado “Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana” foi realizada uma análise fatorial confirmatória, também denominada de "modelagem de equações estruturais" (*Structural Equation Modeling - SEM*). Trata-se de uma extensão de diversas técnicas multivariadas, que combina elementos de regressão múltipla com os de análise fatorial, permitindo não apenas avaliar relações de dependência inter-relacionadas bastante complexas, como também incorporar os efeitos de erros de mensuração sobre os coeficientes estruturais ao mesmo tempo (HAIR *et al*, 2005).

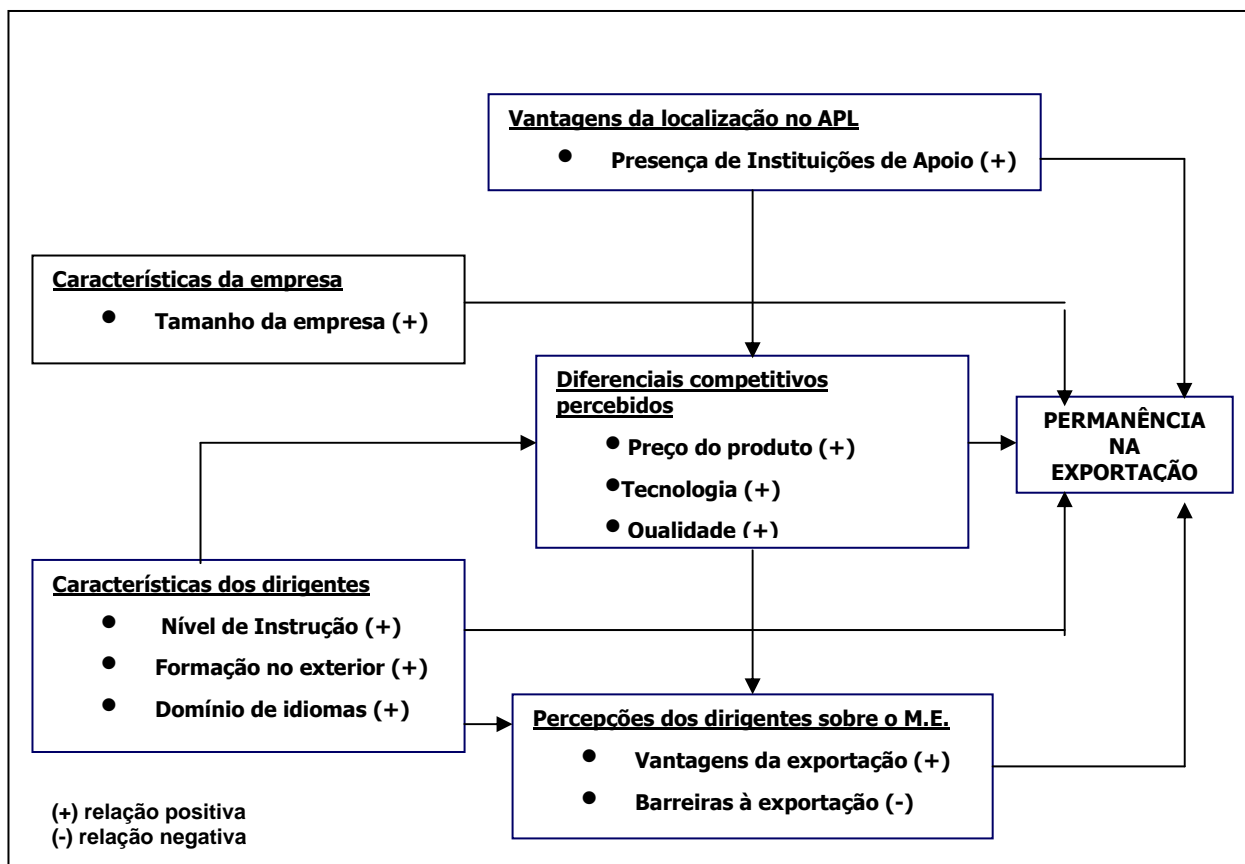
A solução padronizada do modelo final desta análise fatorial confirmatória pode ser visualizada na Figura 2. Dessa forma, o modelo proposto é uma análise fatorial confirmatória, que é uma técnica multivariada utilizada para testar (confirmar) uma relação pré-especificada. Neste trabalho é utilizada com a finalidade de identificar os determinantes do comportamento exportador das indústrias calçadistas francanas. Este comportamento está representado no modelo pela variável i29-G2, que são dois grupos de empresas separados a partir do desempenho na exportação (não exportadoras e exportadoras eventuais em um grupo e exportadoras experientes em outro).

Figura 2 – Solução padronizada do modelo final



Fonte: MACHADO NETO, 2006

Figura 3 - O modelo de empresa exportadora proposto



Fonte: MACHADO NETO, 2006

Resumindo, pode-se dizer que o modelo proposto se mostrou moderadamente adequado e os diversos fatores se mostraram significativos. O construto que mais reflete o comportamento das empresas da amostra na exportação é o "X6-Barreiras ME", com uma carga fatorial de 0,82. Ele mostra as percepções dos dirigentes da empresa em relação às barreiras internas para ingressar e permanecer no mercado internacional. Não por coincidência, este foi também o primeiro fator apurado na análise fatorial e o primeiro fator discriminante na análise de regressão logística. As três variáveis que refletem este construto apresentam cargas fatoriais semelhantes, com pequena superioridade para o "desconhecimento de como exportar". Em seguida aparece o construto "X5-Vantagens ME" (-0,64) que mostra as percepções dos dirigentes em relação aos benefícios do ingresso no mercado internacional. O construto "X1-Diferenciação" (do produto) aparece em seguida, puxado pela elevada carga fatorial da variável "i8-Preço", que também se mostrou, na análise de regressão logística, como a mais importante na discriminação dos grupos de empresas exportadoras e não exportadoras. Por último aparece o construto "X4-Imagem do APL", que procura verificar a percepção dos dirigentes em relação às vantagens da localização em um pólo calçadista. Na realidade, os resultados da SEM confirmam os obtidos na análise fatorial e na análise de regressão logística e permitem concluir pela eficiência no ajuste do modelo proposto.

## 6 ABORDAGEM SISTÊMICA DO MODELO

A partir do modelo exposto na figura 3 faz-se necessário identificar os elementos do sistema, seus relacionamentos, atributos e ambiente visando a compreensão do todo, para completar a análise da exportação na indústria calçadista francana a partir da abordagem sistêmica.

Identificam-se como elementos do sistema exportador gerando a permanência na exportação:

- Diferenciais competitivos percebidos;
- Características dos dirigentes;
- Vantagens da localização;
- Percepções dos dirigentes sobre o mercado exportador;
- Características da empresas.

Pode-se afirmar que essas são as entradas, ou *inputs* do sistema, que ao serem processadas gerarão a permanência ou não das indústrias de calçados de Franca na exportação. A permanência na exportação é a saída, ou melhor, o *output* do sistema, que são os resultados do sistema.

É fato que tais entradas, possuem seus respectivos atributos, identificados a partir da pesquisa de campo realizada com os diretores das indústrias de calçados de Franca. Pode-se afirmar que esses atributos são as características das entradas anteriormente mencionadas. Cada entrada é representada por uma “caixa” dentro do sistema e está como seus respectivos atributos descritos internamente, juntamente com um sinal positivo (+) ou negativo (-) mostrando seu relacionamento no sistema.

Dentro da entrada que destaca os “Diferenciais competitivos percebidos” identificam-se os seguintes atributos: preço, tecnologia e qualidade. Todos esses atributos foram identificados no sistema com uma relação positiva com a permanência na exportação. Assim é possível inferir que quanto melhor é a percepção dos empresários em relação aos diferenciais competitivos dos seus produtos, em especial nos quesitos qualidade, tecnologia e preços, maior é a probabilidade de permanência das empresas na exportação. Deve-se ressaltar que ao se falar em diferencial de preços não significa que as empresas exportadoras pratiquem preços inferiores aos das não exportadoras. A percepção é de que, embora praticando preços mais elevados, como emergiu das respostas, estes são compatíveis com o valor agregado ao produto, de tal modo que conseguem colocá-los no mercado externo.

A entrada que destaca as “Características dos dirigentes”, possui como atributos: o nível de instrução, a formação no exterior e o domínio de idiomas. Todos esses atributos, também apresentaram com relação positiva com a permanência na exportação. O dinamismo e a qualificação profissional da equipe dirigente pode ser um dos diferenciais no momento da decisão de internacionalização da empresa, cujas ações são determinadas pelas características pessoais de seus dirigentes. No tocante ao grau de escolaridade dos dirigentes, à formação acadêmica no exterior e ao domínio de idiomas estrangeiros, aspectos que a literatura pesquisada coloca como determinantes da permanência da empresa na exportação foram apurados resultados que permitem concluir pela existência de um moderado suporte empírico para a hipótese de trabalho formulada.

As empresas exportadoras demonstraram possuir um percentual mais elevado de dirigentes com títulos universitários, do que as não exportadoras, em coerência com a proposição de trabalho formulada. O mesmo ocorre em relação ao domínio de idiomas estrangeiros por parte da equipe dirigente em que as empresas exportadoras apresentam uma proporção superior às demais. E no tocante à experiência profissional ou acadêmica

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

A entrada que trata das “Vantagens da localização nos Arranjos Produtivos Locais (APL)” destaca-se como atributo a presença de Instituições de Apoio apresentando relação positiva com a permanência da indústria na exportação. Os APL’s tem sido objeto de diversos trabalhos científicos, principalmente em razão da sua capacidade de gerar economias externas decorrentes da concentração geográfica e setorial dos produtores. Entre as variáveis que buscavam investigar se as percepções dos empresários em relação aos benefícios da localização em um APL poderiam diferenciar as empresas exportadoras das não exportadoras, apenas uma, a presença de instituições de apoio no pólo, apresentou moderado suporte empírico para concluir pela coerência com a hipótese de trabalho. As empresas exportadoras parecem perceber mais claramente a presença de instituições de apoio (agências governamentais, entidades de classe, institutos de pesquisa, escolas técnicas e universidades) do que as não exportadoras.

Com relação à “Percepções dos dirigentes sobre o mercado exportador” verifica-se que as vantagens da exportação são vista com relação positiva e as barreiras com relação negativa. Alguns trabalhos sobre a internacionalização mostram que a percepção favorável dos dirigentes, em relação às vantagens que as vendas no mercado externo trariam para suas empresas, tem efeito positivo tanto na decisão de iniciar a exportação, como no compromisso posterior com a atividade exportadora. De todas as variáveis utilizadas para investigar esta percepção somente uma a de que o mercado externo é mais rentável do que o interno, oferece suporte parcial, à hipótese de trabalho proposta, que segue a linha observada na mencionada literatura. Neste sentido, as empresas exportadoras percebem o mercado externo como mais rentável do que o mercado doméstico.

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

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

O nível de barreiras à atividade exportadora percebido pelos dirigentes da empresa terá um efeito negativo tanto sobre a decisão de iniciar as exportações, quanto sobre o grau de compromisso posterior com os mercados externos. Das variáveis utilizadas para investigar as barreiras internas à exportação percebidas pelos dirigentes, duas, a inexistência de pessoal qualificado e intensidade da concorrência no mercado internacional, não apresentaram resultados que permitissem suporte empírico para concluir pela coerência com as hipóteses de trabalho.

As outras três variáveis, a saber, a falta de capacidade de produção, as diferenças lingüísticas e culturais e o desconhecimento geral de como exportar, se mostraram como as

mais eficientes na diferenciação das empresas exportadoras das não exportadoras e ainda apresentaram total coerência com as hipóteses de trabalho formuladas. Em relação a todas elas as respostas apresentadas mostram que as empresas não exportadoras percebem com muito mais intensidade as barreiras internas à exportação do que as empresas exportadoras.

A última entrada que será mencionada, identificada no sistema, trata das “Características da empresas”, na qual se destaca como atributo, apenas o tamanho da empresa com relação positiva à permanência na exportação. Os resultados obtidos em relação ao porte da empresa permitem inferir pela coerência com a hipótese de trabalho formulada de que quanto maior a empresa maior é a probabilidade de sua permanência no mercado externo. Essa hipótese se apresenta com relativa frequência nos trabalhos sobre o processo de internacionalização das empresas e os resultados apurados pelas empresas da amostra são coerentes com os textos pesquisados.

O ambiente identificado como o que fora do sistema, ou melhor, fora do controle do sistema são as diversas variáveis que fazem parte da complexidade. Destacam-se aspectos como a globalização, o crescimento dos mercados financeiros, a desregulamentação das economias, as novas tecnologias, bem como as instabilidades sofridas pelas indústrias de calçados de Franca diretamente como a valorização expressiva do real frente ao dólar, aliado a uma política agressiva de expansão das exportações chinesas de calçados.

Após essa análise os autores procuraram demonstrar que o conceito de todo em uma abordagem sistêmica é diferente do conceito de soma das partes, porque quando as partes estão agregadas e formando o todo, tornam-se uma estrutura independente com papel distinto das partes. Assim, a permanência na exportação das indústrias de calçados depende de uma articulação dos fatores determinantes analisados em interação e não em uma análise cartesiana e fragmentada.

## 7 CONCLUSÕES

Este estudo, de caráter exploratório, teve por objetivo analisar a exportação da indústria calçadista franca a partir de uma abordagem sistêmica, buscando identificar as principais formas utilizadas para a inserção no mercado externo e as características determinantes do comportamento exportador. Dessa forma, o modelo sugerido a partir da pesquisa descritiva baseada em dados quantitativos foi o norteador da abordagem sistêmica apresentada, analisando os fatores determinantes do comportamento exportador das indústrias de calçados de Franca.

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

De maneira geral, para uma atuação estruturada e duradoura nos mercados internacionais, as empresas têm que se adequar às normas internacionais de qualidade dos produtos, o que implica a utilização de melhores tecnologias e na capacidade de inovação,

especialmente no *design* de novos produtos, acompanhando as tendências da moda mundial. As empresas exportadoras parecem lidar melhor com estas questões do que as não exportadoras.

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Calçados. *Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2006*. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em abril de 2006.
- BARBOSA, A. S. *Empreendedores, ideologia e capital na indústria de calçados (Franca, 1920 - 1990)*. 2004. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, UNESP - Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (Brasil).
- BRAGA, H. F. *Globalização em Franca: reorganização indústria; e a economia informal*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca (Brasil).
- BEER, S. *The heart of enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons, 1979.
- CAMPANHOL, E. M.; SMITH, M. S. J. *Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas: alternativa para o incremento do desenvolvimento*. in: Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels, Grenoble: École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Franca (SP): FACEF, 2002.
- CARVALHO NETO, S. *Competência para exportar: alternativa de crescimento para a indústria de calçados de Franca*. 2004. Dissertação (mestrado) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca (Brasil).
- CAVALCANTI, M.F.; PAULA, V. A. de. *Teoria Geral de Sistemas I*. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs). *Visão Sistêmica e Administração*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHURCHILL, G.; A., PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORRÊA, A. R. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 14, 2001.
- DONAIRES, O. S. *Teoria Geral de Sistemas II*. In: MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. (Orgs). *Visão Sistêmica e Administração*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DOURADO, C. A. *Marketing na micro e pequena empresa fabricante de calçado masculino: o caso de Franca*. 2001. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca (Brasil).
- FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, L. F. F. *As barreiras à exportação de calçados brasileiros*. in. ROCHA, A. (Org.). *Gerência de exportação no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1988.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

- GARCIA, R. C. *Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil*. 1996. 151 f. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil).
- GIL, A. C. *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIDA, F. A. *Panorama geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENRIQUES, L. F. R. *A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos: uma aplicação da metodologia de Michel Porter*. 1999. 148 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil).
- MACHADO NETO, A. J. *Os Determinantes do Comportamento Exportador na Indústria Calçadista Francana*. 2006. 271f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo/SP (Brasil).
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001, 719p.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2005.
- NEVES, M.F.; SCARE R.F. *et al.* (org) *Marketing e exportação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ORTEGA, S. M. S. *La estrategia de internacionalización de la empresa: factores determinantes del compromiso exportador en el sector vitivinícola español*. 1999. Tese (doutorado) – Universidad de Las Palmas Gran Canaria (Espanha).
- REIS, C. N. *A indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80*. 1994. 257 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil).
- SINDIFRANCA - Sindicato da Indústria de Calçados de Franca. *A cadeia coureiro-calçadista*. Franca: Natrontec, 2002.
- SMITH, M. S. J. *A administração contábil nas micro e empresas de pequeno porte do setor calçadista de Franca*. 2000. Dissertação (mestrado) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca / SP (Brasil).
- SCHODERBEK, P. P., SCHODERBEK, C. G., KEFALAS, A.G. *Management Systems - Conceptual Considerations*. EUA: Irwin, 1990.
- 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.
- SZAPIRO, M; ANDRADE, M. *Internacionalização em Arranjos e Sistemas de MPME – NT1.8*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001).