OS CONDICIONANTES DO COMPORTAMENTO EXPORTADOR DA INDÚSTRIA CALÇADISTA FRANCANA

Alfredo José Machado Neto[1]
alfredo@facef.br
Fernando Carvalho de Almeida[2]
fcalmeida@usp.br

[1] Uni-FACEF
[2] FEA-USP

RESUMO

Este estudo teve por objetivo investigar, à luz das teorias de internacionalização de empresas, a forma de inserção no mercado externo das indústrias de calçados da cidade de Franca, Estado de São Paulo e as características condicionantes do seu comportamento exportador. A investigação procurou identificar as características da empresa, da equipe dirigente, da produção e da comercialização dos seus produtos, tanto no mercado interno como externo. Foram investigados ainda o grau de diferenciação do produto, a imagem do pólo produtivo, as expectativas sobre as vantagens do comércio internacional e a percepção de barreiras internas à exportação. Por último se verificou a forma utilizada para a inserção no mercado externo e o estágio atual dessas empresas no processo de internacionalização de suas atividades. Pode-se afirmar que as empresas da indústria calçadista francana seguem uma estratégia gradual de inserção no mercado internacional, em consonância com a literatura sobre o processo de internacionalização. Foram identificados também alguns condicionantes do compromisso exportador, as estratégias utilizadas e as ações implementadas para penetração no mercado externo e sugerido um modelo da empresa exportadora da indústria calçadista francana. O que se depreende, 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 o desconhecimento geral de como exportar. Tudo isso aliado a uma visão até certo ponto distorcida dos benefícios que a internacionalização pode trazer para as empresas, do ponto de vista das oportunidades de crescimento e de diversificação dos produtos fabricados que o mercado externo oferece e da rentabilidade a ser obtida nas exportações. A percepção dos dirigentes é a de que falta 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.

Palavras-chave: exportação, indústria calçadista, modelagem de equações estruturais.

Introdução

As questões relativas ao comércio internacional têm assumido uma relevância cada vez maior no debate econômico nacional, em razão, principalmente, da vulnerabilidade das contas externas do Brasil, evidenciada a cada crise cambial. Dentro deste contexto, pode-se identificar a importância do estudo de setores da economia brasileira que tenham possibilidade de elevar o volume das nossas vendas externas, em especial aqueles setores da indústria que tenham por característica a utilização de mão-de-obra intensiva, como é o caso da cadeia coureiro-calçadista. O incremento das exportações deste setor é relevante não apenas para melhorar os resultados das contas externas do país, como também para redução das taxas de desemprego.

Este trabalho tem por objetivo geral identificar os fatores internos da indústria de calçados da cidade de Franca, Estado de São Paulo, que influenciam o seu desempenho exportador e discutir um modelo que explique a permanência dessas empresas no mercado externo.
Além deste objetivo geral, procura-se analisar o padrão de desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas do setor e verificar o grau de concentração das vendas externas, tanto em relação a países, como a compradores internacionais. O estudo tem por foco, ainda, identificar as características dos dirigentes das empresas exportadoras e não exportadoras, as suas percepções sobre as atividades no exterior e qual a sua influência no desempenho exportador da empresa.

O contexto da indústria calçadista no Brasil
Estudo do Sindifranca - Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (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 (40% da produção nacional, 75% das exportações totais e quase 50% dos empregos do setor). O segundo, em Franca (SP), com cerca de 760 empresas (calçados de couro masculino, 6% da produção nacional e 3% das exportações do Brasil). Destacam-se ainda Birigui (SP), com calçados infantis (180 empresas, 2% da produção nacional e de 2,5% das exportações totais) e Jaú (SP), com 150 empresas (calçados femininos, 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 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 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 1 500 empresas que se concentram, principalmente, em Belo Horizonte, especializada em calçados femininos e em Nova 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).
A cadeia coureiro-calçadista possui uma relevante importância para a economia brasileira, não apenas pelo volume de exportações, que somaram 212 milhões de pares e um ingresso de divisas da ordem de US$ 1 809 milhões, no ano de 2004, como pela geração de empregos, em torno de 313 mil postos de trabalho, no mesmo ano, considerados apenas os empregos diretos nas 8,4 mil indústrias de calçados que o compunham (ABICALÇADOS, 2006). Segundo a mesma fonte, a grande variedade de fornecedores de matéria prima e componentes (1,5 mil indústrias), máquinas e equipamentos (cerca de 100 indústrias), aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor coureiro-calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. Além disso, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processaram, no ano de 2005, mais de 30 milhões de peles.
O setor calçadista brasileiro produziu, naquele ano de 2004, cerca de 725 milhões de pares de calçados. 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 seus produtos no mercado externo e a redução das exportações do setor (ABICALÇADOS, 2006).

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 tanto, o governo buscou promover as exportações e conter as importações. Foram vários os incentivos implementados pela política econômica governamental, com a finalidade de fomentar as exportações na década de 80 (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, 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. 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, que só foi superado em 2005.

Naquele ano, 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.

Uma 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 US$ 699 milhões no mercado externo, 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 (a*pud* 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*).

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% (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.

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 à 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.

Nas exportações brasileiras, predominam os calçados com cabedal de couro, que são produtos com maior valor agregado, destinados a um público de renda média (REIS, 1994). Os países asiáticos, principalmente China, Coréia do Sul, Hong Kong e Taiwan, especializaram-se na produção de calçados esportivos de material sintético (GARCIA, 1996; REIS, 1994).

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.

A indústria calçadista francana

A indústria de calçados da cidade de Franca (SP), foco deste estudo, é especializada na produção de calçados masculinos de couro, vendidos para todos os estados brasileiros, tem importante participação no mercado externo e se constitui no principal pólo calçadista do Estado de São Paulo (CONSTANZI, 1999).

Estimativas do Sindifranca (2006), mostram que o setor que empregava, no final do ano de 2004, cerca de 23 mil funcionários, registrados em suas 760 indústrias, produziu, naquele ano, 35,4 milhões de pares, sendo 25,3 milhões destinado ao mercado interno e 10,1 milhões vendidos no mercado externo, correspondentes a 5% das exportações nacionais. No ano de 2005, o setor apresentou uma queda em todos estes números: 18 mil postos de trabalho (- 21,7%); 27,9 milhões de pares produzidos (- 21,2%); 19,6 milhões de pares vendidos no mercado interno (- 22,5%); e 8,3 milhões de pares exportados (- 17,8%), correspondendo a 4,5% das exportações nacionais (SINDIFRANCA, 2006).

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

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 da empresa.

Boa parte dos modelos que tratam das estratégias de entrada no mercado externo, defendem a idéia de que a internacionalização da empresa ocorre por meio de uma série de etapas, cujo número e natureza diferem de acordo com o autor.
Esse enfoque da internacionalização como um processo seqüencial abrange diversos modelos que, embora apresentem concepções diferentes, partem de uma premissa básica comum: as empresas, no desenvolvimento de suas atividades internacionais, evoluem de forma seqüencial e consistente, através de uma aprendizagem organizacional contínua.

O modelo de Johanson e Vahlne

De acordo com Melin (1992), dentre todos os modelos que compartilham o caráter seqüencial da internacionalização, o mais citado, discutido e com maior influência no campo dos negócios é o desenvolvido pela Escola Escandinava.
A teoria das "fases de desenvolvimento" estabelece que a empresa passa por quatro diferentes estágios no processo de penetração em um mercado estrangeiro, constituindo o que os autores denominam de "cadeia de estabelecimento" (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975):

- Estagio 1 – Exportações esporádicas não regulares;
- Estagio 2 – Exportações por intermédio de representantes independentes;
- Estagio 3 – Implantação de filial comercial no país estrangeiro; e
- Estagio 4 – Implantação de unidade produtiva no país estrangeiro.

Esse padrão de comportamento é decorrente de um processo de decisão racional das empresas que buscam, ao mesmo tempo, reduzir o risco da atuação em mercados internacionais e, ao mesmo tempo, preservar o *status quo* existente na empresa (Dominguinhos, 2001). Assim, o montante dos recursos que a empresa irá investir no mercado-alvo depende do grau de conhecimento que ela possuí desse mercado. Quanto maior o conhecimento maior o volume de recursos que a empresa estará propensa a investir.
O segundo corolário deste modelo está relacionado com a progressão geográfica das atividades internacionais, associada ao conceito de distância psicológica, definida como o conjunto de fatores que impedem ou dificultam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado-alvo (diferenças lingüísticas, culturais, políticas, educacionais ou de desenvolvimento industrial) .
Johanson e Vahlne (1990) admitem a possibilidade de ocorrerem exceções ao processo linear e seqüencial de ingresso no mercado externo. Segundo os autores, existem casos em que as empresas possuindo recursos suficientes podem dar saltos maiores, adquirindo, por exemplo, empresas instaladas no mercado alvo. Também, quando as condições dos mercados são estáveis e homogêneas, o conhecimento relevante pode ser obtido de outras formas que não a experiência, como, por exemplo, através da contratação de recursos humanos especializados. Por último, pode ocorrer que as empresas por possuírem uma larga experiência em mercados com condições semelhantes, podem generalizá-la para um mercado especifico.

O modelo de inovação

Paralelamente ao modelo desenvolvido pela Escola Escandinava, e seguindo também o enfoque seqüencial, surge outra corrente de autores - Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1985) - cujos trabalhos dão origem ao chamado "Modelo I", por enfocarem o processo de internacionalização da empresa sob a perspectiva de uma inovação (Andersen, 1993). Este está integrado por um conjunto de modelos que tem em comum, por um lado, a defesa do caráter seqüencial do referido processo e, por outro, a utilização de distintos níveis de comprometimento com a atividade exportadora, por parte da empresa, como variável definidora das distintas etapas de expansão internacional da mesma.

As *networks* no processo de internacionalização

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 existente entre firmas e mercados industriais." (HEMAIS E HILAL, 2002, pag. 30).

Segundo Barretto (1998, P. 52), "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."

As críticas aos modelos sobre o comportamento exportador

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 predizer a passagem de um estágio de internacionalização para o seguinte (ANDERSEN, 1993).

As teorias dos custos de transação e internalização

Uma outra abordagem, sobre o processo de internacionalização de empresas, é proporcionada por um conjunto de teorias que procura explicar o comportamentos das empresas com base no conceito de custos de transação. Os conceitos iniciais dessa teoria foram expostos por Williamson (*apud* Barretto, 1998) e partem do princípio de que as empresas poderiam se utilizar, basicamente, de duas formas para a organização de suas atividades: mercados, através da contratação externa de atividades; e hierarquias, ou seja, pela utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades. A empresa faria opção pela alternativa que apresentasse um custo de transação mais favorável, considerando-se os aspectos relativos às variáveis ambientais (incerteza e complexidade) e comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo). Tal abordagem se apresenta sob duas formas principais: a teoria da internalização e o chamado paradigma eclético da produção (BARRETTO, 2002).

Segundo o mesmo autor, a Teoria da Internalização pode ser considerada como sendo a teoria dos custos de transação aplicada aos negócios internacionais. Para os teóricos deste modelo, a exportação pode ser considerada apenas como o ponto de partida para o investimento direto no exterior, que ocorreria quando os benefícios da internalização superassem os seus custos.

Rugman (apud Barretto, 1998) propõe os seguintes estágios para o processo de internalização: primeiro, exportação; segundo, investimento direto; e terceiro, licenciamento.

O paradigma eclético de produção foi desenvolvido por Dunning (1988) e se propõe a explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional, com base em imperfeições do mercado que originariam três grupos de vantagens: as vantagens específicas de propriedade; as vantagens locacionais; e as vantagens da internalização.

As vantagens de propriedade se referem tanto à posse de direitos de propriedade ou ativos intangíveis (patentes, marcas, capacidades tecnológica e de organização, estrutura de recursos e conhecimento), como às vantagens oriundas da administração de uma rede de ativos

localizados em diferentes países, que resultam da própria característica multinacional da empresa (ORTEGA, 1999; IGLÉSIAS; VEIGA, 2001).
As vantagens de localização (a disponibilidade de recursos naturais e humanos (custo e qualidade dos recursos); conhecimento tecnológico; infra-estrutura; tamanho do mercado; estabilidade política e econômica; regime cambial; e política econômica governamental), que definiriam onde se daria a produção, tendem a refletir não apenas "recursos do tipo ricardiano como a distribuição espacial da dotação dos fatores, como também ativos derivados do ambiente cultural, legal, político e institucional." (ORTEGA, 1999, pag. 32).
As vantagens da internalização surgem, ainda segundo o mesmo autor, pela existência de deficiências transacionais do mercado, que levam as empresas a diversificar e a realinhar a organização de suas atividades de valor, em parte para "maximizar o lucro líquido dos custos de transação menores derivados da direção comum, e em parte para assegurar-se da obtenção do máximo rendimento econômico das vantagens de propriedade que possuem." (ORTEGA, 1999, pág. 32).

Metodologia
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.
Optou-se por enviar o questionário, por *email*, a todas as 208 empresas constantes do Cadastro da Indústria Calçadista de Franca da quais 146 colaboraram com a pesquisa retornando os questionários respondidos, o que representa uma significativa taxa de retorno de mais de 70%. 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.

Análise multivariada de dados
Diversos procedimentos estatísticos foram desenvolvidos com a finalidade de analisar os dados coletados.
Como forma de redução dos dados obtidos, foi utilizada a análise fatorial (HAIR *et al*, 2005). Com o objetivo de testar a possibilidade estatística de se efetuar uma separação das empresas da amostra em três grupos homogêneos (não exportadoras, exportadoras eventuais e exportadoras experientes), foi efetuada uma análise de conglomerados.
Em seguida foi efetuada uma análise de regressão logística (AAKER et al, 2001; PESTANA e GAGEIRO, 2003; HAIR et al, 2005). A regressão múltipla foi utilizada neste trabalho para prever e explicar as variáveis e os fatores que mais discriminam os grupos de empresas.
Finalmente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória, também denominada de "modelagem de equações estruturais". 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). Por uma questão de espaço, apenas o resultado da modelagem estrutural é detalhado neste texto.

Resultados da pesquisa

Neste subitem serão analisados os principais aspectos que envolvem o processo de internacionalização das empresas, cuja análise deverá oferecer subsídios para se verificar se os modelos de internacionalização da firma, existentes na literatura, explicam adequadamente o comportamento da indústria calçadista francana em sua inserção no mercado internacional.

A inserção no mercado externo

A teoria sobre a internacionalização das empresas, em especial o "modelo de Uppsala" (U-Model), estabelece que a empresa passa por quatro estágios: o primeiro estágio, exportações esporádicas não regulares; o segundo, por exportações por intermédio de representantes independentes; o terceiro, pela implantação de filial comercial no pais estrangeiro; e o quarto, pela implantação de unidade produtiva no pais estrangeiro.

Para verificar se o comportamento da indústria calçadista francana se ajusta a este padrão evolutivo, foi solicitado às empresas que enumerassem a seqüência utilizada por elas na internacionalização de suas atividades, dentre as seguintes: vendas por consórcios de exportação; vendas por agentes de exportação; vendas autônomas (exportação direta); instalação de subsidiárias comerciais no exterior; e instalação de unidades de produção no exterior.

Tabela 1 - Indústria calçadista de Franca - formas de inserção no mercado externo

Etapas da	**Formas de inserção**				
Internacionalização	**Consórcios**	**Agentes**	**Autônomas**	**Subsidiárias**	**U.Produção**
nâo utiliza	135	56	90	133	143
1a. etapa	1	75	21	1	0
2a. etapa	5	13	28	2	0
3a. etapa	2	0	5	5	1
4a. etapa	1	0	0	3	0
Total	**144**	**144**	**144**	**144**	**144**

Os resultados obtidos (Tabela 1) permitem inferir que o processo de inserção da indústria calçadista francana no mercado internacional pode ser explicado, em parte, pelas teorias de internacionalização. A maioria das empresas exportadoras iniciou suas atividades no exterior a partir da segunda das etapas que elas preconizam, ou seja, a venda por intermédio de agentes de exportação. Essa forma de colocação dos produtos no mercado internacional continua a ser utilizada até hoje por grande parte das empresas exportadoras, mesmo por aquelas que já possuem grande experiência na exportação. Isso significa dizer que ao continuar vender por intermédio de terceiros, as empresas francanas aparentemente não adquiriram o necessário conhecimento dos mercados externos, que lhes permitisse avançar para as etapas posteriores (instalação de subsidiárias e/ou unidades produtivas no exterior).

Assim, a premissa contida na teoria da internacionalização, de que as empresas começam a exportar tarde e fazem sua inserção no mercado internacional de forma paulatina e seqüencial, parece se confirmar, até o presente momento, embora de forma muito lenta, na indústria calçadista francana.

Etapas da internacionalização

A comercialização por intermédio de agentes, ainda é a forma mais utilizada pelas empresas calçadistas da cidade de Franca para a colocação dos seus produtos no mercado externo. Das 81 empresas que exportaram no ano de 2005, 73 delas responderam que utilizam os agentes de exportação, sendo que destas, 31 vendem toda a mercadoria exportada por intermédio deles. A segunda forma de comercialização mais utilizada é a exportação direta, mencionada por 49 empresas. Apenas 8 empresas responderam possuir subsidiárias comerciais no exterior e apenas 6 disseram integrar consórcios de exportação.

O Gráfico 1 mostra que as vendas por intermédio destes dois últimos canais são ainda irrisórias, atingindo pouco menos de 2% das exportações. Por outro lado as exportações por intermédio de agentes correspondem a 66% das exportações e a exportação direta a 32% delas.

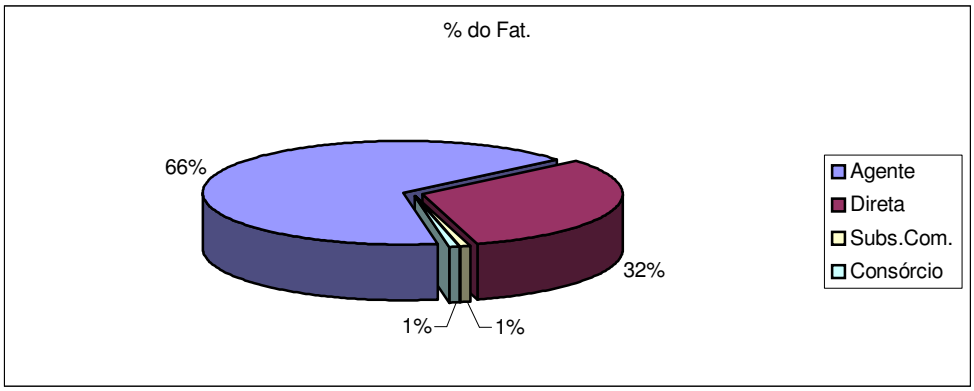


Gráfico 1 - Formas de comercialização na exportação.

As formas mais utilizadas pelas indústrias que compõem a amostra, para colocar seus produtos no exterior, são consideradas, na citada teoria da internacionalização, como as mais embrionárias etapas do processo de inserção internacional. Apenas 8 das 81 empresas que exportaram produtos no ano de 2005, assinalaram ter avançado para a terceira etapa do processo, com a instalação de subsidiárias comerciais no exterior e uma única empresa já estabeleceu uma unidade produtiva fora do país.

A não instalação de unidades fabris no exterior e a manutenção das atividades produtivas na cidade de Franca e entorno, como visto, talvez se deva ao fato dos salários pagos localmente, assim como os demais custos de produção no arranjo produtivo local, terem possibilitado à indústria calçadista francana manter, pelo menos até o momento, a competitividade internacional. O tamanho do mercado interno, que absorve mais de 70% da produção das empresas locais e o fato das exportações terem como destino preferencial os EUA, são outros fatores que fizeram as empresas locais não apresentarem um interesse mais forte em internacionalizar a sua produção.

Atualmente a forte presença da China no mercado norte-americano e o seu ingresso no mercado nacional, no entanto, parecem fazer com que este cenário comece a se modificar, com algumas empresas exportadoras transferindo parte de sua produção para unidades no nordeste e para o exterior. Pelo menos uma grande empresa, aproveitando os incentivos fiscais e a mão-de-obra mais barata do Nordeste, já produz 70% dos produtos que exporta para os EUA naquela região. Outra empresa, de porte médio, aproveitando as condições favoráveis, nas áreas cambial, tributária e de custos de produção, instalou uma unidade produtiva na China, onde fabrica 50% dos produtos que distribui no nosso país.

O segundo corolário do modelo de internacionalização está relacionado com a progressão geográfica das atividades internacionais, associada ao conceito de distância psicológica, que

pode ser definida como o conjunto de fatores que impedem ou dificultam os fluxos de informação entre a empresa e o mercado-alvo (diferenças lingüísticas, culturais, políticas, educacionais ou de desenvolvimento industrial). Embora a distância psíquica possa ser normalmente correlacionada à distância geográfica, isso não corresponde, necessariamente, à realidade. Alguns países da comunidade britânica são geograficamente distantes, como, por exemplo, a Inglaterra e a Austrália, mas, por razões diferentes eles estão próximos em termos de distância psíquica. Os Estados Unidos e Cuba, por outro lado, estão geograficamente próximos um do outro, mas, por razões políticas, bastante afastados, com relação à distância psíquica.

Assim, em relação à distância psicológica, a exportação por intermédio de agentes, que são, quase sempre, representantes de grandes empresas distribuidoras internacionais (norte-americanas em sua maioria), e o fato dos EUA serem o maior importador mundial de calçados, contribuíram para que as exportações da indústria francana se dirigissem, predominantemente, para aquele mercado. Tal comportamento foi reforçado, ainda, pelo fato do Brasil, desde o final da segunda guerra mundial ter estado, quase sempre, alinhado politicamente com os EUA, embora não se possa dizer que os usos, os costumes e as práticas comerciais sejam semelhantes entre os dois países.

Não obstante, o fato das exportações serem efetuadas pelos agentes de exportação que, como representantes de grandes companhias comerciais internacionais, conhecem o mercado norte-americano, permitiu a redução de uma eventual distância psicológica entre os dois países e a colocação dos EUA como o principal mercado para os calçados da indústria francana.

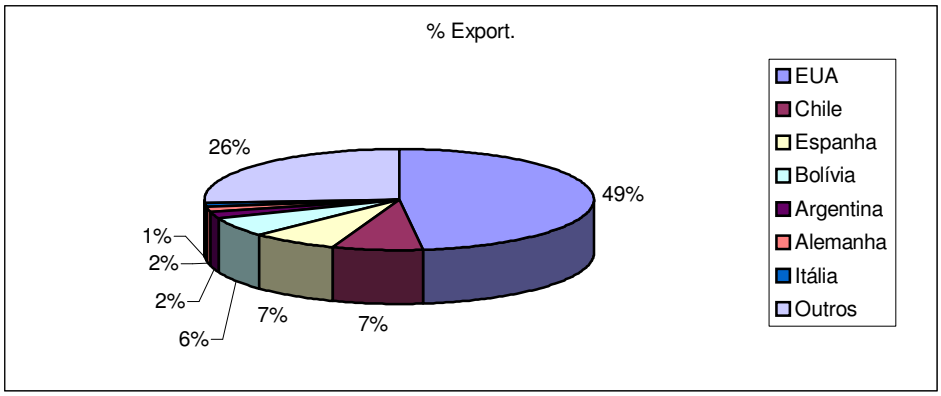


Gráfico 2 - Indústria calçadista: destino da produção em % do faturamento

O Gráfico 2 permite verificar que as vendas das empresas que compõem a amostra, para o mercado norte-americano, representam cerca de 50% do faturamento para o exterior, vindo a seguir o Chile, a Espanha e a Bolívia, com participações percentuais em torno de 6% a 7% cada um. Embora com participações ainda pequenas no faturamento das vendas externas das empresas francanas, o fato da Espanha, da Alemanha e da Itália, já figurarem entre os principais destinos dos produtos exportados por essas empresas, demonstra uma certa preocupação com a diversificação do mercado externo e na busca de reduzir a dependência do mercado norte-americano.

Essa busca por novos mercados, em especial o europeu, mostra, na realidade, uma aceleração no processo iniciado no ano de 2002. Naquele ano, as vendas para os EUA responderam por quase 84% do faturamento das indústrias calçadistas francanas no mercado externo. No ano seguinte este percentual caiu mais de dez pontos, para cerca de 72% e, no ano de 2004, para cerca de 69% das exportações. A tentativa de transferir parte dessas vendas para o mercado europeu fica clara na análise das vendas para a Espanha: em 2002 representaram 0,08%; em 2003, subiram para 2,38%; no ano de 2004, foram para 3,27%; e agora se apresentam num patamar próximo a 7% das nossas exportações. Evolução semelhante ocorreu com as vendas

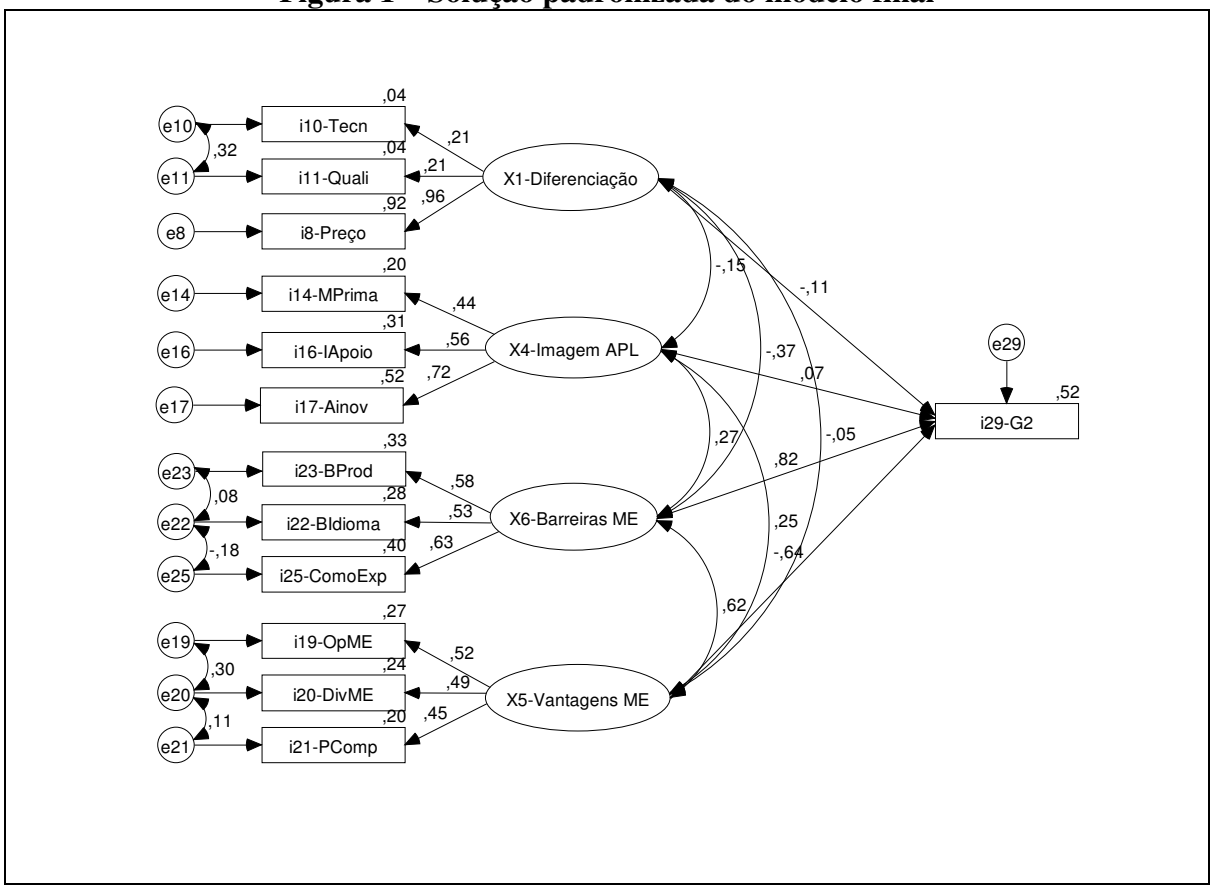
para o Chile e a Bolívia, que saíram de percentuais próximos de 1%, para patamares semelhantes aos da Espanha.

Os condicionantes do comportamento exportador

Com o objetivo de obter uma confirmação do modelo teórico proposto na tese de doutorado "Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana" (Machado Neto, 2006), 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 1.

Figura 1 – Solução padronizada do modelo final



Fonte: MACHADO NETO, 2006

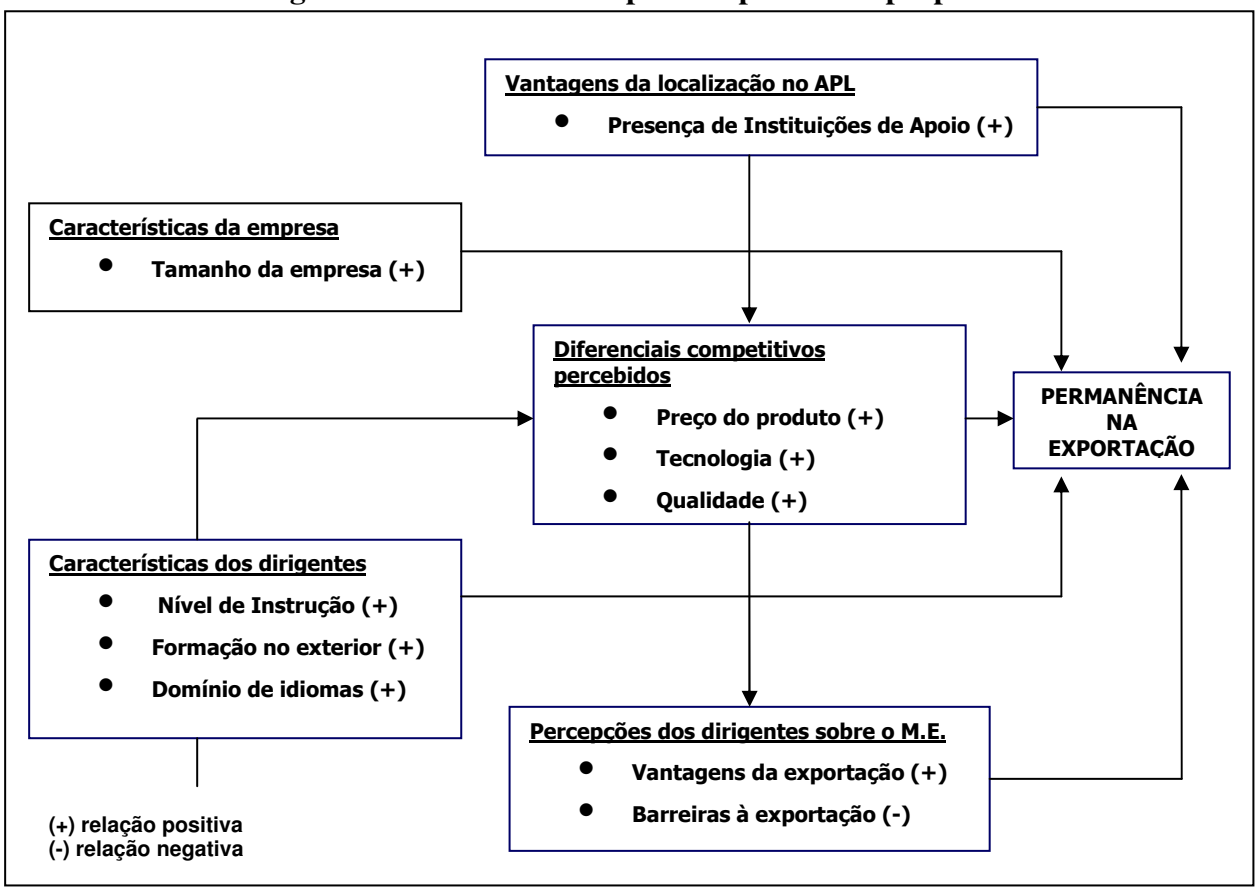
O modelo proposto é o resultado final de uma análise fatorial confirmatória, técnica multivariada utilizada para testar (confirmar) uma relação pré-especificada. Neste trabalho foi utilizada com a finalidade de identificar os determinantes do comportamento exportador das indústrias calçadistas francanas. 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).

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.

Conclusões e recomendações

Este estudo, de caráter exploratório, teve por objetivo investigar a internacionalização das indústrias de calçados da cidade de Franca, Estado de São Paulo, buscando identificar as principais formas utilizadas para a inserção no mercado externo e as características determinantes do comportamento exportador. Neste item são apresentadas as principais descobertas e contribuições que as investigações produziram, assim como os seus resultados práticos e acadêmicos.
O modelo sugerido de empresa exportadora da indústria calçadista francana, baseado nos fatores determinantes do comportamento exportador dessas empresas, pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 - O modelo de empresa exportadora proposto



O que se depreende deste modelo, aliado aos resultados das outras análises estatísticas, é que as empresas que não exportam apresentam problemas internos relacionados à percepção da falta de capacidade de produção para atender ao mercado externo, à dificuldade em lidar com as diferenças lingüísticas e culturais e ao desconhecimento geral de como exportar. Tudo isso aliado a uma visão até certo ponto distorcida dos benefícios que a internacionalização pode trazer para as empresas, do ponto de vista das oportunidades de crescimento e de diversificação dos produtos fabricados que o mercado externo oferece e da rentabilidade 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 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 essa realidade.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Calçados. *Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2006.* Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em abril de 2006.

ALMEIDA, F. C.; e ROSA, S. T. A indústria de calçados e considerações sobre relações cooperativas em aglomerados industriais - observações sobre o aglomerado de Franca. *FACEF Pesquisa,* v. 7, n. 1, p. 48-61, 2004.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies,* v. 24, nº 2, p. 209-231, 1993.

AULAK, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal,* v. 43, nº 3, p. 342-361, 2000.

AXINN, C. N. Export performance: do managerial perceptions make difference? *International Marketing Review,* p. 61-71, Summer 1988.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNINGS, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal,* v. 17, p. 151-166, 1996.

BARRETTO, A. *A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. in* ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileira:* estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

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

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies,* v. 8, nº 1, p. 93-98, 1977.

CAMPANHOL, E. M.; SMITH, M. S. J. *Empresa gestora de exportação para as pequenas empresas:* alternativa para o incremento do desenvolvimento. in: Anais do Colloque Franco Brésilien sur les districts industriels, Grenoble: École Superieure des Affaires, Université Pierre Mendes France, Franca (SP): FACEF, 2002.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. *Porque as empresas deixam de exportar:* um olhar para a indústria brasileira de calçados. *in:* ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileira:* estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

CARVALHO NETO, S. *Competência para exportar:* alternativa de crescimento para a indústria de calçados de Franca. 2004. Dissertação (mestrado) – FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis de Franca (Brasil).

CAVUSGIL, S. T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies,* v. 21, n. 1, p. 3-22, 1984.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HENRIQUES, L. F. R. *A análise da competitividade da indústria calçadista do Vale dos Sinos:* uma aplicação da metodologia de Michel Porter. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas/SP (Brasil).

IGLÉSIAS, R. M.; VEIGA, P. M. *Promoção das exportações via internacionalização de firmas de capital brasileiro*. Brasília, Ministério da Fazenda, 2001.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, nº 1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review.* Vol. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KATSIKEAS, C. S. Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review,* v. 11, n. 3, p. 33-53, 1994.

KEDIA, B. L.; CHHOKAR, J. The impact of managerial attitudes on export behavior. *American Journal of Small Business*. p. 7-17, Fall, 1985.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies,* n. 3, p. 517-551, 1996.

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

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing:* uma orientação aplicada. *3. ed.* Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*. v. 13, p. 99-118, 1992.

NEVES, M. F.; SCARE, R. F. *et al* (Org.). *Marketing & exportação.* São Paulo: Atlas, 2001.

ORTEGA, S. M. S. *La estratégia de internacionalización de la empresa:* fatores determinantes del compromiso exportador em el sector vitivinícola español. 1999. Tese (doutorado) – Universidad de Las Palmas Gran Canaria (Espanha).

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS.* Lisboa (Portugal): Sílabo, 2003.

PICCININI, V. *L' industrie de la chaussure brésilienne face aux mutations internationales:* stratégies et politique du personnel des entrerprises de la région de Vale dos Sinos. 1990. Tese (doutorado) – École Supèrieure des Affaires, Université Pierre Mendes France, Grenoble (França).

REID S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies,* p. 101-112, Fall 1981.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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