

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

FELIPE VENDRUSCOLO DA SILVA

**COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL NA
DÉCADA DE 2000**

Porto Alegre

2011

FELIPE VENDRUSCOLO DA SILVA

**COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL NA
DÉCADA DE 2000**

Monografia apresentada à banca examinadora do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação da Professora Doutora Marcilene Aparecida Martins.

Porto Alegre

2011

FELIPE VENDRUSCOLO DA SILVA

**COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL NA
DÉCADA DE 2000**

Monografia apresentada à banca examinadora do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovada em: Porto Alegre, ____ de _____ de 2011.

Profa. Dra. Marcilene Aparecida Martins – orientadora
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Julio Cesar de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Pedro Silveira Bandeira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

RESUMO

Este trabalho pretende desenvolver através da estrutura teórica da concorrência e competitividade industrial visualizar o comportamento da Indústria Calçadista do Rio Grande do Sul nos anos de 2000 a 2010. Para isso são adicionados os elementos influentes da configuração histórica dessa indústria desde seu surgimento e as transformações econômicas do Brasil ao final do século XX e início do XXI. A análise de informações de comércio externo, comportamento do emprego formal e inovações tecnológicas apontam para a mudança competitiva da indústria calçadista, com a transformação do foco de sua produção com finalidade de alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Palavras-chave: competitividade; calçados; Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

This work aims to develop through the theoretical framework of competitiveness and industrial competitiveness to view the behavior of the Footwear Industry of Rio Grande do Sul in the years 2000 to 2010. To this are added the influential elements of the historical structuration of this industry since its inception and the economic transformation of Brazil to the late twentieth and early twenty-first century. The analysis of information on foreign trade, the behavior of formal employment and technological innovations point to change the competitive footwear industry, with focus on the transformation of its production with the purpose of achieving sustainable competitive advantage.

Key words: *competitiveness, footwear, Rio Grande do Sul.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais pólos produtores de calçados - Brasil - 2003	37
Tabela 2 - Taxa de rotatividade da Indústria de Calçados e média da Indústria de Transformação	49
Tabela 3 - Participação percentual das exportações de calçados no total exportado pelo Rio Grande do Sul - 2003-2010	51
Tabela 4 - Participação percentual da produção calçados femininos de couro (exceto tênis e para uso profissional) do RS - 2005-2008	52
Tabela 5 - Valores relativos de variáveis selecionadas de inovação no setor de Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados - RS, Nordeste e Sudeste – 2001-2003 e 2006-2008	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valor de exportações calçados, polainas e artefatos semelhantes, e suas partes - Brasil e RS - 2000-2010	53
Gráfico 2 - Pares exportados: calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes – Brasil e RS – 2000-2010	54
Gráfico 3 – Exportações em valor para EUA, Reino Unido, Argentina e Canadá: calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes – Brasil e RS – 2000-2010	55
Gráfico 4 - Exportações em volume para EUA, Reino Unido, Argentina e Canadá: calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes – Brasil e RS – 2000-2010	56
Gráfico 5 - Valor das importações do Brasil 2000-2010: calçados, polainas, artefatos semelhantes e suas partes	57
Gráfico 6 - Empregos formais da indústria de calçados – Brasil: total e regiões Nordeste, Sudeste e Sul - 2000-2010	57
Gráfico 7 - Número estabelecimentos por faixa de empregados na indústria calçadista - Região Sul - 2000-2010	59
Gráfico 8 - Número de Estabelecimentos acima de 100 empregados – Brasil: regiões Sul, Sudeste e Nordeste - 2000-2010.....	60
Gráfico 9 - Preços-médios de exportação produtores de calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes - RS, SP, CE - 2000-2010	64
Gráfico 10 - Proporção Destinos excetuados EUA, Reino Unido e Argentina sobre Total exportado de calçados, polainas e artefatos semelhantes e suas partes - RS - 2000-2010.....	66

SUMÁRIO

1 Introdução	9
2 Fundamentação teórica.....	10
2.1 Concorrência como um processo dinâmico e gerador de assimetrias entre as firmas.....	10
2.2 Vantagem competitiva como fundamento da competitividade: fontes e determinantes	12
2.3 Competitividade: conceitos, fontes e determinantes.....	14
2.4 A noção de padrão de concorrência e a interação firma-ambiente competitivo	18
2.5 Concepções, objetivos e comportamentos das firmas.....	19
2.5.1 A firma em diferentes concepções teóricas.....	19
2.5.2 Modalidades e condicionantes da expansão das firmas	21
3. A economia brasileira na década de 1990 e 2000	25
3.1 As mudanças estruturais dos anos 90.....	25
3.1.1 Processo de abertura econômica brasileira	26
3.1.2 O plano Real e a modernização industrial via importações.....	27
3.1.3 Mudanças nos coeficientes de comércio e na estrutura produtiva.....	28
3.2 A conjuntura econômica dos Anos 2000.....	29
3.2.1 Crescimento instável e de baixo dinamismo	29
3.2.2 Comércio exterior: boom exportador e retomada do crescimento e das importações.....	31
3.2.3 Acirramento da concorrência no mercado interno.....	32
3.2.4 Comportamento dos mecanismos de incentivo ao desenvolvimento industrial e tecnológico.....	33
4. A Indústria Calçadista Gaúcha	36
4.1 Regionalização da produção de calçados no Brasil e no RS.....	36
4.2 Consolidação da indústria calçadista no Rio Grande do Sul	38
4.2.1 Aumento de importância do setor coureiro-calçadista a partir do início do século XX.....	39
4.2.2 A concentração econômica no Vale dos Sinos (1971-1974).....	40

4.2.3 A evolução da inserção externa da indústria dos calçados brasileira e gaúcha	41
4.2.4 A Indústria Calçadista Gaúcha no contexto das transformações econômicas dos anos 90.....	42
4.3 A produção de calçados no Rio Grande do Sul	45
4.3.1 Características tecnológicas gerais.....	46
4.3.2 Aspectos do mercado de trabalho.....	48
5 O desempenho da Indústria Calçadista Gaúcha nos anos 2000 e a resposta das empresas à atual crise do setor	51
5.1 O desempenho produtivo e competitivo da Indústria Calçadista Gaúcha nos anos 2000	51
5.1.1 Desempenho no mercado externo	51
5.1.2 Evolução da produção para exportação (em termos físicos e de valor) ..	52
5.1.3 Destino da produção nos mercados externos	54
5.1.4 Desempenho no mercado interno	56
5.2 Estratégias Competitivas implementadas na Indústria Calçadista Gaúcha	58
5.2.1 Deslocamento de plantas para fora do RS.....	58
5.2.2 Busca de maior agregação de valor.....	60
5.2.3 Busca de diversificação de mercados	65
5.2.4 Modernização de gestão: empresarial e mão-de-obra	67
6 Considerações finais	69
Referências	72

1 INTRODUÇÃO

A crise enfrentada pela indústria calçadista do Rio Grande do Sul pelo acirramento da competição em seus principais mercados tem imposto severas restrições a seu crescimento pelo fato de não conseguir mais competir em produtos com a fonte de competitividade apenas fundamentada em preço. A Indústria Calçadista Gaúcha (ICG) vem perdendo competitividade no mercado doméstico pelo fato de não conseguir competir com os preços de entrada mais baixos dos importados e, no mercado externo, onde não consegue responder aos preços mais baixos da concorrência, sobretudo chinesa, nos mercados tradicionais de destino das exportações brasileiras.

As conseqüências da dificuldade em se adequar a diminuição de sua participação no comércio internacional de calçados permanecem se manifestando, concomitante ao esforço de desenvolvimento de capacitações direcionadas para agregar novas fontes de competitividade à indústria remanescente.

Este trabalho buscará examinar como a ICG vem respondendo a esse cenário de crise de competitividade e perda de mercado (externo e interno). Que estratégias competitivas tem sido adotadas pela ICG para enfrentar o avanço da penetração de produtos importados no mercado doméstico. Através da análise de como a ICG tem enfrentado principalmente o encolhimento dos mercados externos tradicionais para a sua produção, identificando quais as estratégias competitivas adotadas no setor em resposta a esses fatores.

Para tal, o formato do trabalho consiste, além deste, em mais cinco capítulos: apresentação de referencial teórico para análise da competitividade industrial; revisão de elementos influentes das transformações da economia brasileira a partir da década de 1990; a descrição do desenvolvimento da ICG e as características da produção de calçados, buscando elementos mais específicos do RS; e o desempenho competitivo da ICG na década de 2000 bem como a análise das estratégias usuais e genéricas de competitividade para a indústria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para os objetivos de análise foram buscadas referências na literatura de autores que tratam do processo concorrencial como elemento gerador de novos cenários no ambiente empresarial. As soluções encontradas através da atividade da geração de vantagens competitivas estão centradas no comportamento da empresa, das relações interindustriais e no cenário econômico mais amplo.

As reações implementadas pela empresa podem modificar sua relação com o meio capitalista e também alterar a configuração da indústria na qual está inserida. A busca por ganhos de posições monopólicas se caracterizam pelo desenvolvimento das capacidades da produção, estas alinhadas com a percepção das empresas de como podem melhorar seu desempenho diante da situação em que se passa a indústria na qual ela está inserida.

2.1 Concorrência como um processo dinâmico e gerador de assimetrias entre as firmas

De acordo com o objetivo de análise, características comuns permitem identificar grupos. Conforme o escopo da observação se aproxima da visualização dos indivíduos é possível observar heterogeneidades, mesmo que indivíduos continuem a pertencer a grupos maiores. No entanto, o nível de abstração na construção de tipologias se mostra ausente para quem as constitui. No processo concorrencial existem vantagens adquiridas de acordo com a resposta do processo de disputa. Isso se deve porque não há explicação para agentes diversos abordarem um mesmo problema com os mesmos métodos, mas sim buscando em suas percepções soluções na esperança de obter melhores resultados para si. O auto-interesse dos indivíduos no capitalismo opera no sentido da obtenção de vantagens a partir de heterogeneidades em um processo constituído pela população de empresas.

Existem diversos aspectos envolvendo a produção e comercialização de bens e serviços em economias capitalistas. Neles reside espaço para o aperfeiçoamento das respostas de produtores, com base em métodos produtivos, fornecimento de insumos e compreensão de sua demanda. Não existe razão para supor que os

produtores recebam e interpretem da mesma forma as informações disponíveis e consideradas relevantes para os negócios. Na diversidade das condições que afetam a produção e comercialização de bens e serviços nas diferenças de informação entre os agentes reside a margem para a abertura de vantagens competitivas por parte das empresas. Por conseguinte, evidencia-se que o processo concorrencial tem como corolário a aquisição de posições monopolistas, no sentido schumpeteriano, vale dizer, em termos de exclusividade na propriedade de determinado produto processo ou processo produtivo, mesmo desconsiderando o verdadeiro motivo pelo qual a empresa busca vantagens, seja sobrevivência, crescimento, ganância ou outro qualquer. Assim, segundo Possas (2008) elementos de monopolização surgem e desaparecem no processo de concorrência, em que a própria dinâmica das interações e seus resultados dão conta disso, seja por imitação ou superação.

O processo concorrencial, segundo Costa (2005), é multifacetado e dita a luta diária das empresas pela sobrevivência e expansão nos mercados que atuam. Possas (2006, p. 17) difere o processo de concorrência de qualquer outra forma de competição porque “a concorrência é um processo sem tréguas e sem fim previsível”. Outra característica da natureza da concorrência capitalista é que os participantes não possuem pleno conhecimento da quantidade, tampouco conhecem os tipos dos demais concorrentes. Podem ocorrer transformações em nível de concorrentes, produtos e vantagens competitivas. Nesse cenário incerto, os participantes reconhecem que a sobrevivência está ameaçada. Por isso tomam decisões em função de suas capacidades produtivas e limitações informacionais.

No decorrer da elaboração e implementação de estratégias para a obtenção de vantagens competitivas as firmas modificam as vantagens relativas dos demais e, por conseqüência, modificam as guias que parametrizavam a forma de competir naquele momento. O que se apresenta é a alteração do cenário produtivo e suas vantagens conhecidas. Desfaz-se o estabelecido e se passa a procurar meios para recuperar posições perdidas.

Com as mudanças no meio deixa-se de conhecer exatamente quais são os determinantes das vantagens de antemão em cada nova apresentação do ambiente. Os fatores que afetam as decisões das empresas formam o ambiente em que ela está inserida. O estabelecimento de estratégias competitivas tem como objetivo resultar em diferencial – ou mesmo equiparação – competitivo para com os demais

concorrentes. Porter (1989, p.2) fornece elementos para demonstrar que as respostas estratégicas modificam também o ambiente “embora a atratividade de uma indústria seja em parte reflexo de fatores que a empresas tem pouca influência, as estratégias competitivas tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa”. Possas (2008) afirma que no processo de concorrência a mudança no meio ambiente produz obsolescência de técnicas. A propagação de novas técnicas e as subseqüentes reações dos competidores cunham o caráter seletivo da concorrência. Uma vez que uma inovação é introduzida, as diferentes reações provocadas no sentido de obtenção de novas vantagens competitivas alteram também o próprio mercado. Desse modo, deduz-se que o histórico do desenvolvimento das empresas e mercados aplica guias para os possíveis caminhos técnicos-produtivos, como também há compreensão de que os parâmetros atuais e anteriores não serão mais regra na formulação de novas estratégias competitivas. A compreensão de como o mercado está configurado, de acordo com as inovações incorporadas no momento é a principal fonte para reações competitivas.

O processo de mudança da configuração do mercado através da seleção das inovações gera incerteza. Isso se deve a pouca informação acerca da futura evolução produtiva, juntamente com a diversidade de comportamentos dos participantes. Não se tratam de eventos aleatórios, na maioria dos casos, uma vez que a experiência adquirida das empresas seja responsável pela maneira como os eventos e tendências serão interpretados. Disso, tem-se que as empresas buscarão assegurar-se adotando estratégias em conformidade com a seleção do meio - mercado. As diferentes posições adquiridas durante o processo demonstram movimento constante de surgimento ou aumento e redução ou eliminação de assimetrias.

2.2 Vantagem competitiva como fundamento da competitividade: fontes e determinantes

Embora a atratividade de uma indústria seja reflexo de fatores sobre os quais a empresa tem pouca influência, tanto a atratividade quanto a posição competitiva da indústria podem ser modeladas pela empresa através de estratégias competitivas. Estas possuem poder significativo para mudar a posição de uma

empresa. Porter (1989) afirma que existem dois tipos de vantagens competitivas básicas: liderança de custo e diferenciação.

Porter (1989) salienta que a posição competitiva ocupada pela empresa na indústria é função das escolhas estratégicas adotadas. Tal posicionamento competitivo determinará a rentabilidade da empresa mesmo que a situação estrutural da indústria seja desfavorável. Para isso, a base do desempenho acima da média no longo prazo é ela possuir vantagem competitiva sustentável. Nesse ponto cabe à empresa decidir o caminho a trilhar: por ênfase em diminuição de custos ou focar na diferenciação de produtos.

A esses dois tipos de estratégias, que se denominam de estratégias competitivas genéricas (Porter, 1989), é adicionado o elemento do escopo em cada uma delas, definindo-se com isso a dimensão de enfoque das estratégias competitivas. Enquanto liderança de custo e a diferenciação, como estratégias *genéricas*, dão conta da criação de vantagens competitivas em segmentos amplos da demanda, no *enfoque* essas duas estratégias surgem sob um escopo mais restrito, porquanto direcionadas para segmentos específicos da indústria, em custo ou em diferenciação.

Na estratégia de liderança de custos, a empresa necessita decidir sobre questões tais como qual das instalações necessitam gerar economias de escala. O tamanho da escala permite maior amortização de custos fixos, bem como atividades de P&D, por exemplo. A vantagem da liderança ocorre na fixação de preços na média da indústria ou próximo dela, respeitando grau de limitação. Dependendo do grau de similaridade do produto com relação aos concorrentes, poderá ser exequível uma política de preço abaixo da média. Se o peso de atributos existentes nos produtos das empresas não forem percebidos como fontes de vantagem competitiva será forçosa uma diminuição de preços, como forma de compensação, para absorção de demanda. Porter (1989) coloca que o líder de custo deve estar sempre que possível próximo da diferenciação relativa dos produtos concorrentes, mesmo que seja líder em custos. Do contrário, pouco efetiva será a estratégia.

A opção pela estratégia de diferenciação ocorre na medida em que o mercado possui espaço para a demanda requerer características específicas, seja na empresa ou nos produtos. São identificados atributos os quais a demanda valoriza na satisfação de suas necessidades. Essa estratégia visa capturar demanda insatisfeita a qual estará disposta a adquirir bens mesmo com preço acima da média

da indústria. Ocorre elevação do custo de produção ao mesmo tempo em que se espera maior valorização que o compense; o denominado preço-prêmio (Porter, 1989). Enquanto se despendem recursos aperfeiçoando atributos valorizados pela demanda é importante dirimir excessos de custos e despesas em outros aspectos – ou departamentos internos à empresa – que não influenciem a diferenciação. É necessário compensar a elevação de custos em alguns aspectos essenciais, fontes de valorização, mas também impedir a anulação desse rendimento em excessos de outros aspectos. O determinante para a estratégia da diferenciação reside na escolha de atributos que também diferenciem os produtos – e se possível a empresa – dos próprios concorrentes.

Dentro de cada amplo segmento das indústrias ainda podem existir parcelas da demanda insatisfeitas por possuírem necessidades incomuns. Porter (1989, p.13-14) sugere, nesse caso, a opção pela estratégia competitiva de *ênfase*. Ela procura dar conta de segmentos específicos do mercado restringindo a especialização a estes. Dessa maneira, a empresa poderá obter vantagens competitivas sem eu segmento-alvo sem necessariamente possuir vantagem competitiva geral.

O enfoque poderá ser de custo ou de diferenciação. O requisito essencial para o funcionamento da estratégia é do segmento-alvo ser diferente do restante da indústria. Eles oferecem oportunidades onde empresas de segmentos amplos não conseguirão participar sem arcar com maiores custos na incorporação de especificidades. Em se tratando de enfoque de custos a demanda específica pode ser atendida por uma empresa especializada, enquanto uma empresa maior arcará com dispêndios financeiros pouco atrativos. No enfoque de diferenciação se trata, basicamente, em atender a necessidades muito específicas, não compatíveis com produções de maior escala por líderes do mercado amplo, por exemplo.

2.3 Competitividade: conceitos, fontes e determinantes

A abordagem da competitividade envolve diferentes perspectivas analíticas que giram em torno de uma mesma preocupação: observar se o comportamento de firmas está adequado à maneira como se deve produzir, a fim de responder às restrições impostas pelas características da concorrência no mercado em que atua. Isso significa que a análise da competitividade necessita dar conta de elementos em

diferentes esferas, sejam elas internas à firma - de ordem empresarial -, da forma como as firmas da indústria interagem e como as condições gerais da economia afetam o setor específico.

Coexistem na literatura de economia industrial dois conceitos concorrentes de competitividade, os quais se diferenciam pela maneira como buscam mensurar a competitividade, focando ou o desempenho ou as decisões das firmas quanto às suas escolhas eficientes de como combinar e organizar os fatores de produção (Ferraz, Kupfer e Haguenauer, 1995). Ao se analisar a competitividade pelo desempenho, os esforços de uma firma ou setor estarão sintetizados em termos de ganho ou perda de participação (*market-share*) no mercado. Supõe-se que o resultado é resposta da seleção da demanda. Esse processo envolve elementos tais como esforços de venda, genericamente, relegando o papel de decisões produtivas anteriores à seleção dos produtos. É a denominada competitividade revelada.

Uma segunda maneira de analisar a competitividade se dá através da visualização da eficiência com que a empresa ou indústria realiza sua produção. Optar pelas melhores escolhas produtivas e delas obter o melhor rendimento, significa, para a firma, ao menos estar equiparada ao *estado da arte* do mercado. Por isso, além de estar em sintonia com as *best practices*, o corolário imediato é que estará ao mesmo tempo recebendo a sanção da demanda, pela absorção de seus produtos. As escolhas produtivas da empresa estão sujeitas a limitações empresariais, as suas capacitações. Empresa com elevado grau de habilidade e experiência – gerencial, financeira, comercial, tecnológica – ao lidar com suas próprias limitações e ser eficiente, estará de acordo com as condições impostas pelo mercado.

Ferraz, Haguenauer e Kupfer (1995, p. 5) ressaltam que as capacitações acumuladas pela empresa operam em dois sentidos. Ao mesmo tempo em que a escolha de estratégias permite ampliação das capacitações acumuladas em suas áreas de competência empresarial, de acordo com a necessidade competitiva, elas atuam como restrições (ou guias) para mudanças de estratégias, uma vez que a empresa só poderá adotar estratégias às quais esteja capacitada a implementar. Diferentes áreas de competência implicam em graus e características distintas de aprendizado e planejamento. As áreas de gestão, inovação, produção e recursos humanos, segundo a divisão proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995), têm capacitações acumuladas de acordo com as necessidades competitivas requeridas

em cada momento. A depender de sua percepção sobre a maneira como o processo concorrencial está configurado, as empresas adotarão estratégias no sentido de intensificar o aprendizado na área de competência julgada necessária. O desempenho e a eficiência produtiva estarão atrelados à compreensão da empresa dessa configuração. Assim, algumas capacitações acumuladas estarão se desenvolvendo em função das estratégias, e estas em função do ambiente no qual a firma está inserida.

A decodificação do ambiente concorrencial requer capacitações acumuladas adequadas para responder aos fatores críticos de sucesso competitivo. Em cada mercado existem fatores críticos em diferentes intensidades. A concorrência sendo entendida como um processo, mudanças no meio ambiente demandam das empresas o desenvolvimento de capacitações diferentes das quais eram mais requeridas até então. As estratégias implementadas para dar conta de novos fatores de sucesso competitivo tornam necessários aprendizados mais intensos em outras áreas de competência. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995, p.5) a diferença entre as capacitações existentes e as desejadas requererá dispêndio de recursos financeiros. Quanto maior esse diferencial maior será o gasto financeiro, bem como temporal.

Dessa forma, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995, p.3) definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Esse conceito sintetiza a dinâmica de resposta das empresas ao ambiente no qual ela está inserida, ao mesmo tempo em que este último se mostra mutável, enquanto afetado por forças de mudança que atuam em três níveis: interna (âmbito da empresa), setorial (âmbito da indústria) e sistêmica (âmbito da economia como um todo). Cabe à empresa identificar quais são os fatores críticos de sucesso, de acordo com as características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo, conforme estas se apresentam em cada uma daquelas três dimensões. A forma com que se apresentam esses três níveis de fatores condicionantes concorre para a definição das formas dominantes de competição, por exemplo: preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto. Em um mercado particular podem estar presentes uma ou mais formas de competição que, por sua vez, correspondem aos fatores críticos de sucesso.

Apesar das constantes mutações que se processam no ambiente competitivo, há algum grau de constância nele, no qual se pode supor, segundo Kupfer (1996), *estabilidade* dos fatores críticos de competitividade. As regularidades das formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência do setor, os quais condicionam o processo decisório das empresas.

Como já salientado, o entendimento da competitividade como um processo necessita dar conta de características e circunstâncias em diferentes níveis – interno, estrutural e sistêmico. De acordo com essa perspectiva, a competitividade será determinada por condicionantes que atuam nesses três níveis.

Internamente à firma, atuam os fatores determinantes da competitividade mais propriamente empresariais, os quais correspondem ao “estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas” (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995, p. 10). Responsivo a esses elementos estão as decisões tomadas pela empresa em termos de posicionamento estratégico, a capacitação tecnológica de processos e produtos, a capacitação produtiva juntamente com a organização da produção e as referentes a recursos humanos.

No âmbito setorial, atuam os fatores estruturais, os quais respondem pelas especificidades relacionadas com o padrão de concorrência dominante em cada indústria. Nele influenciam o ambiente competitivo. Muito mais do que características da oferta e demanda impostas para o setor, a configuração da indústria consiste em desempenho e capacitação, articulações da cadeia produtiva; tem papel reconhecido o regime de incentivos e regulação da concorrência, a partir da constituição de aparato legal, políticas fiscais, financeira, comercial e também influência do Estado; as características relacionadas ao mercado correspondem ao seu tamanho, dimensões, acesso a mercados internacionais e o grau de sofisticação geral dos produtos.

Os denominados fatores sistêmicos são aqueles sob os quais as firmas não exercem influência direta. São considerados parâmetros para o processo de decisão das firmas. São eles: macroeconômicos, político-institucionais; legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

2.4 A noção de padrão de concorrência e a interação firma-ambiente competitivo

No processo de competição capitalista, diversos fatores influem na determinação do desempenho estratégico das empresas. Estão incluídos entre esses fatores os correspondentes na área de influência preço e não-preço de produtos e serviços. Enquanto o primeiro trata de aspectos relacionados com os custos e políticas de precificação, o segundo envolve todos os demais atributos valorizados além dos diretamente relacionados na determinação do preço, envolvendo quaisquer outros aspectos relevantes, podendo residir em qualidade, flexibilidade, prazos de entrega, conteúdo tecnológico, esforço de venda, entre outros.

Kupfer (1996) ao considerar como elemento central de análise da competitividade a empresa ressalta o efeito cumulativo do aprendizado e reunião de capacitações dentro das áreas de competência da empresa. Vê-se então que o desempenho da empresa é reflexo do perfil das suas capacitações e competências estratégicas. Ela será de fato competitiva se adotar estratégias de acordo com os fatores preço e não-preço relevantes no ambiente em que está inserida. Os fatores predominantes para o meio ambiente competitivo constituem o padrão de concorrência vigente no setor.

Desse modo, as expectativas das decisões serão formadas a partir do modo como o mercado da indústria está percebendo a constituição do padrão de concorrência. Assim as respostas da firma deverão estar de acordo com os elementos específicos da concorrência do mercado específico. Esses elementos surgem devido a assimetrias competitivas, causadas pelas idiossincrasias refletidas na diversidade de percepções de alguns aspectos relevantes para melhor desempenho. Percebida alguma tendência de alteração marginal no padrão de concorrência, coloca-se a necessidade de alteração comportamental. A formação de expectativas envolve o perfil de capacitações, o que pode levar alguns participantes a erros e outros a acertos a respeito de mudanças em seu ambiente. Por isso a cumulatividade histórica possui grande influência no caminho trilhado por setores industriais, modelando em cada momento a estrutura do setor específico (Kupfer, 1996). Experiência e conhecimentos adquiridos em cenários anteriores balizam o tipo de respostas de indústrias – ou mesmo de um subconjunto delas. A seleção

das inovações introduzidas condiciona as fontes de vantagens competitivas, traduzidas em alterações do padrão de concorrência.

A interação firma e meio ambiente não é unilateral. As decisões das empresas estarão condicionadas ao conjunto de capacitações adquiridas em resposta a modificações do padrão de concorrência e, ao mesmo tempo, o próprio padrão de concorrência é afetado pelas respostas de seus residentes. Muito embora exista condicionamento de um com relação ao outro, somente as firmas necessitam se adequar. O ambiente competitivo é a manifestação da seleção da diversidade comportamental, requerendo de seus participantes adequação à manifestação de seu cenário.

2.5 Concepções, objetivos e comportamentos das firmas

2.5.1 A firma em diferentes concepções teóricas

Na Ciência Econômica, o interesse de teorias específicas em delimitar o espaço das empresas e suas possibilidades de crescimento em diferentes momentos, sempre esteve atrelado ao objetivo de análise econômica. A conceituação do objeto empresa passou por diferentes abordagens, adequadas ao momento institucional e da agenda de pesquisa em sua época.

Em Marshall, existe uma elaboração conceitual de firma associada ao comportamento do empresário. A este cabe a responsabilidade de organizar e dirigir os fatores de produção, bem como a de identificar fontes de economias externas e internas. A ênfase na atuação empresarial coloca a firma como agente de mudanças, principalmente pela postura de mudanças de escala e organização produtiva das vantagens de economias advindas da aglomeração espacial.

O interesse no refinamento matemático e na teorização sobre a formação dos preços e alocação de recursos levou ao enxugamento da conceituação da firma na teoria econômica. Assim, na teoria neoclássica a firma possui conhecimento claro sobre suas possibilidades, sob a premissa de um comportamento otimizador, de modo que dadas as restrições da tecnologia e da demanda e dados os preços dos fatores ela determinará a combinação eficiente para obter o máximo produto ao menor custo. Feijó e Valente (2004, p. 354-355) destaca:

[...] a natureza da firma com respeito às suas decisões de produção e investimento, bem como aspectos de organização interna como estrutura hierárquica e processos de controle, por exemplo, são irrelevantes, e portanto ignorados.

O interesse em interpretar a firma com foco na análise de possíveis relações extra-mercado teve curso na elaboração de Ronald Coase (1937) *apud* Feijó e Valente (2004). Sob essa teorização, procurou-se explicar a existência das firmas em decorrência da existência de custos de transação. Nisso, pode-se compreender porque existem firmas e não apenas relações efetivadas apenas por mercados. A especialização desenvolvida por um fator comprometido em efetivar trocas com outro é atribuída à dificuldade enfrentada pelos agentes em descobrir preços relevantes, negociar contratos e cumpri-los. A existência da firma é justificada pelos custos de uso do mercado. Para Coase, os investimentos em ativos pela empresa se darão cada vez mais no sentido da especialização, com cada vez mais fins específicos. Desse modo a firma será limitada pela própria especialização adquirida na internalização dos custos de transação.

A abordagem da firma desenvolvida a partir da negação da premissa de um comportamento maximizador como norma de decisão dos agentes surge com as teorias gerenciais e comportamentais. É assumida a hipótese de que as empresas não possuem todas as informações necessárias para a tomada de decisão, como também que elas se comportam de maneiras distintas, o que seria reflexo do surgimento da Grande Empresa, em que há separação da propriedade do controle administrativo. Se aceita então hipótese da impossibilidade de a firma dispor de toda informação requerida á tomada de decisão. Dessa maneira, a firma se orientará com resultados possivelmente sub-ótimos de *performance satisfying*, em decorrência da ausência de certeza sobre obtenção de rendimentos máximos.

Penrose (1980) *apud* Feijó e Valente (2004) segue a concepção da presença de idiosincrasias em cada firma, em função da sua organização e pela maneira na qual os fatores de produção servem ao processo produtivo. Em cada contexto organizacional os fatores serviriam especificamente a desígnio dado. Dessa maneira, os fatores forneceriam serviços diferentes em cada circunstância de uso. Nessa formulação, centra-se no aprendizado decorrido das contingências apresentadas. As capacitações ocorrerão da aquisição da experiência e de conhecimentos adquiridos pelo *teamwork*. Cada firma estará atrelada às suas próprias experiências, caracterizando a unicidade de cada organização.

Contemporaneamente, a compreensão da firma tem se dado no sentido de percebê-la junto ao campo de influência das inter-relações com os demais participantes no ambiente competitivo. As mudanças na velocidade de processamento de informações, juntamente com mudanças institucionais se manifestaram em interações cooperativas, levando a percepção da existência de redes de relacionamento entre firmas. As redes são vistas de forma concreta – diferentemente da visualização por mercados – de maneira a perceber aspectos institucionais e estabelecimento de ligações por meio de confiança. Por tratar-se de um processo histórico abre-se compreensão de organizações estabelecidas com mecanismos distintos de cooperação com relação a qualquer outra (Feijó e Valente, 2004).

2.5.2 Modalidades e condicionantes da expansão das firmas

O campo de análise das firmas muitas vezes tem se restringido à investigação teórica da determinação dos preços e alocação de recursos. O uso deste aparato em muito tem delimitado o campo de análise do comportamento das firmas ao longo do tempo. A busca por apreensão de outros aspectos da firma, os quais não contemplados pela teoria da firma convencional é estimulado, tal como o fenômeno do crescimento das firmas. Dessa maneira, além da formação de preços, interessa analisar a forma como se operam mudanças também em outras áreas do funcionamento das firmas.

George e Joll (1981; p.72) afirmam que em indústrias em expansão as firmas existentes conseguem aumentar de tamanho e a capacidade da indústria também se amplia. Isso se deve, em parte, a motivações de segurança competitiva. Nas indústrias em expansão normalmente surgem firmas inteiramente novas como também há ampliação das atividades de firmas com objetivos focado fora do segmento inicial delas.

Focada na questão do crescimento da firma, Penrose (2006) trata da motivação colocada a esse propósito. A teoria de Penrose baseia-se na motivação das decisões de investir da firma guiadas por oportunidades de ganhos. É conveniente somar a isso que normalmente empresas preferem reinvestir lucros em vez de repassar todos os retornos como rendimentos aos proprietários. Assim, as

firmas terão motivação para obtenção de lucros de longo prazo. George e Joll (1983, p. 73) adicionam para compreensão o fato de estagnação do tamanho em um mercado sob expansão ser traduzida como desvantagem competitiva. Firms com crescimento mais rápido estarão adquirindo maiores possibilidades de investimentos brutos futuros. Segundo Penrose (2006), as firmas vão querer expandir-se o mais rápido possível, a fim de tirar proveito das oportunidades de expansão consideradas lucrativas. Dessa maneira, qualquer política de investimento, por definição, será equivalente a aumentos do retorno. Isso significa que incrementos dos lucros totais no longo prazo têm como equivalente o aumento da taxa de crescimento de longo prazo da firma.

O crescimento da firma pode assumir diferentes formas, dependendo de como são identificadas vantagens no mercado em que se opera. Como afirmam George e Joll (1983, p.74), a firma pode descobrir oportunidades de expansão em linhas de produtos já existentes, diversificação ou por integração vertical. Por expansão das linhas de produtos reside a prática de diferenciação de produtos, ou seja, produção de diversas variedades de um produto-base. Na diversificação ocorre a introdução de produtos não relacionados com as etapas de produção daqueles existentes. Em integração vertical há absorção às atividades da firma uma etapa anterior ou posterior ao processo de produção dos produtos comercializados.

Muito embora os caminhos para expansão da firma sejam sinalizados pela estrutura do mercado em que ela atua, essa expansão está sujeita a condições internas à firma. Quanto aos elementos externos estarão associados aqueles fora do controle gerencial. Penrose (2006) destaca a importância dos fatores internos na determinação de crescimento. Segundo a autora, normalmente existe capacidade ociosa dentro das empresas, visto que os usos dos recursos adquiridos pela empresa mudam no tempo. Significa que a questão principal é identificar se a firma está operando da maneira mais rentável fazendo o melhor de acordo com a disponibilidade de serviços prestados pelos recursos adquiridos.

A distinção entre recursos e serviços fornece compreensão da dinâmica do desenvolvimento da tecnologia na produção. Os recursos são definidos como todos os objetos tangíveis e intangíveis e adquiridos para operações. Deles há a definição de como serão utilizados de acordo com decisões administrativas. Na abertura para o componente decisório está a determinação do uso no qual os recursos serão consumidos no processo produtivo. O resultado obtido com o uso dos recursos se

manifesta em serviços prestados por eles. Assim, não serão os recursos em si que respondem pela constituição dos insumos do processo produtivo, mas sim os serviços que eles podem prestar (Penrose, 2006). Essa distinção manifesta a existência de serviços potenciais a que os recursos podem ser destinados, individualizando a firma de acordo com a capacidade gerencial de lidar com a composição das funções dadas aos recursos produtivos.

A escala associada ao tamanho das firmas possui demandas de recursos em quantidade adequada, que dificilmente se ajusta à oferta. As escalas de fornecimento de insumos não é adquirida exatamente em função da capacidade de operações devido a pedidos para outras empresas serem feitos por lotes, envolvendo outros fatores nessa determinação. A necessidade de aquisição de funcionários especializados dificilmente está adequada ao volume de trabalho requerido em especialização, também relacionado à escala de produção. Nessa última situação está incluído também o trabalho gerencial. O recorrente aparecimento de capacidade ociosa estimula novos desenhos para os usos dos recursos adquiridos de forma plena. As diferentes combinações de usos terminam por gerar novos serviços aos recursos.

Na medida em que a firma organiza seus recursos, tendo em vista a diminuição da ociosidade, tem-se simultaneamente uma maior especialização dos recursos. Determinada mão-de-obra específica será plenamente utilizada enquanto a firma aumenta a produção, aumentando assim as vantagens da divisão do trabalho. À medida que a firma cresce em tamanho, ela vai reorganizando seus recursos, a fim de tirar proveito das mais óbvias oportunidades de especialização destes recursos (Penrose, 2006). Enquanto a direção do comportamento é a busca de escala de produção com menor custo, em maiores produções, no entanto, torna-se mais lucrativo empregar diferentes espécies de recursos e processos. Isso significa dizer que a totalidade de serviços produtivos aumenta, ou seja, modifica-se o problema anterior de crescimento e passa a se tratar de um novo e diferente patamar.

A interação entre recursos humanos e materiais tem poder para alterar a maneira de se utilizarem serviços. O aumento do conhecimento a respeito de combinações e rotinas no processo produtivo estimula novos usos aos recursos. Nesse processo, se estabelece ligação do conhecimento dos funcionários com os serviços obteníveis. Logo, significa que a efetivação dos serviços dos recursos

adquiridos são função dos conhecimentos adquiridos na firma. A experiência e os conhecimentos adquiridos nesse processo determinarão em boa parte as respostas da firma às mudanças no ambiente competitivo. Dessa maneira, a determinação, por exemplo, dos produtos fabricados será condicionada pelos conhecimentos adquiridos da firma. Além disso, as alterações na base de experiência e conhecimento geram mudanças na percepção da demanda a que a firma está submetida. A capacidade de aproveitamento de oportunidades e reações a situações adversas será principalmente determinada pelos conhecimentos adquiridos. O conjunto de serviços produtivos disponíveis acumulados pela firma atua como seletor da direção de sua expansão (Penrose, 2006).

3. A ECONOMIA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990 E 2000

As transformações efetivadas na economia brasileira nos primeiros anos da década de 1990 introduziram novos problemas a serem lidados tanto pelo setor público como privado. Após, com a entrada no século XIX, permanecem algumas características herdadas do anterior, mas alterações no arranjo estrutural da economia brasileira aponta para necessidade de lidar com redefinições dos objetivos de desenvolvimento industrial.

3.1 As mudanças estruturais dos anos 90

No final da década de 1980 a economia brasileira dera início a uma inflexão de seu padrão de produção, que veio a representar forte ruptura com a maneira pela qual o país se relacionava comercialmente com o exterior e de sua configuração interna. O país inicia a década de 1990 com nova postura a respeito da relação com o comércio internacional. Mas os efeitos das transformações verificadas na economia brasileira nessa década foram além de um ajuste ao cenário internacional, implicando em mudança de sua estrutura produtiva.

A liberalização comercial foi de tal maneira abrupta ao atingir as posições das empresas brasileiras em seu próprio terreno. Do cenário proporcionado pelo clima favorável à facilitação do comércio internacional sobreveio opção política pela forma de controle da inflação, sedimentando a configuração da década, a partir de 1994, com o plano Real.

Somado a isso, terá início uma tendência de diminuição do poder de intervenção do Estado, causada por anos de atrelamento à gerência da dívida externa e do processo inflacionário, implicou na necessidade de revisão de seu papel - o que foi seguido, também, por influências ideológicas que se refletiram na mudança da forma de atuação do setor público. O setor público necessitou rever a postura de indutor direto – por vezes investidor - da diversificação do parque industrial brasileiro. As crescentes dificuldades em prover inclusive os direitos sociais básicos chegaram ao ponto de revisão de seu papel como empreendedor direto. A maturação desse processo de redefinição do papel do Estado na economia

consolidar-se-ia na década seguinte, seguindo tendências internacionais de gestão de países desenvolvidos (Giambiagi, 1999, p. 16-17).

3.1.1 Processo de abertura econômica brasileira

No início dos anos 90 a economia brasileira passou por significativas mudanças. A nova orientação de política econômica levou a que a indústria viesse a se mostrar mais diretamente pautada pelas variáveis macroeconômicas e pela implementação das reformas institucionais que tomaram a forma da abertura comercial e financeira (Bezerra, 2005).

A abertura comercial implementada se apresentou como alternativa para a transformação da base produtiva nacional, uma vez que era notável a defasagem tecnológica comparada ao resto do mundo. Chegou-se no limite do modelo de substituição de importações, agora inviável fundamentalmente pela forte restrição financeira do Estado para conduzir políticas diretas de investimentos na economia (Kupfer, 2003; Bezerra, 2005). O projeto de modernização da economia envolveu plano de redução de tarifas de importação. Em três anos, a tarifa média de importação que, em janeiro de 1990 era 32,2% foi diminuída a menos da metade, caindo para 14,9% em julho de 1993 (Kupfer, 2003).

Os primeiros anos da década caracterizaram um cenário de ajuste microeconômico, visto que se convivia com a instabilidade econômica e o processo de abertura comercial com a diminuição das barreiras tarifárias e não-tarifárias. As empresas responderam a esse cenário de mudança com atitudes de reorganização da produção, que foram operacionalizadas de maneira a obter ganhos de produtividade através da reorganização produtiva. Muito do aumento de eficiência em custos verificado nesse período se obteve mediante a adoção de novos métodos gerenciais – em que se destacam, de maneira ilustrativa, *Just In Time* e Gerência da Qualidade Total (Castro, 2001).

Esse primeiro momento de reação à exposição externa da economia brasileira se resolveu por meio da reorganização da estrutura organizacional interna das firmas, no entanto, sem tocar no ponto em que se visualizava mais custoso à indústria: décadas de protecionismo sob o modelo de substituição de importações geraram produtos tecnologicamente defasados e escalas de produção pouco

competitivas. Conforme afirma Moreira (1999, p. 296) , “a elevada proteção ao mercado interno criou forte viés contra as exportações, bloqueando os ganhos de escala e eficiência a ela associados”. Ou seja, criou-se forte inibição para a indústria brasileira participar do comércio internacional, motivada basicamente pela alta rentabilidade do mercado interno, cativo antes das reformas. Castro (2001) salienta como fator impeditivo a influência da instabilidade inflacionária e também a impossibilidade da indústria brasileira exercer contestação do mercado interno frente aos importados, dado que as decisões de ajuste ao novo regime não conseguiram seguir com equiparação tecnológica nesses anos.

3.1.2 O plano Real e a modernização industrial via importações

O início do processo de abertura comercial esteve marcado pela abrupta racionalização defensiva das empresas brasileiras em face da sua exposição a competidores estrangeiros. O período demarcado pelo início do Plano Real, em 1994, modificou os preços macroeconômicos da economia brasileira, marcando uma divisão na orientação da abertura comercial, em que os objetivos de política macroeconômica construíram incentivos para a mudança da orientação produtiva, ocasionando a reestruturação da indústria.

O bem-sucedido desenho do plano Real controlou a inflação e forneceu ao governo brasileiro financiamento pela utilização de poupança externa. A associação de câmbio valorizado, elevação das taxas de juros e término do programa de redução tarifária aprofundaram a exposição internacional da economia brasileira. Nessa etapa do processo estavam prontos os incentivos para que as importações tomassem a função de variável de ajuste da oferta e da demanda agregadas.

O acirramento da competição com produtos importados, imposto pelo câmbio valorizado, teve sua tendência expansiva até 1997, No final de 1998 o modelo de financiamento do balanço de pagamentos enfrentou seu momento de impossibilidade. A incerteza nos mercados financeiros através da crise asiática (1997) e russa (1998) ocasionou a interrupção do financiamento externo do Brasil. Em 1998 foram necessárias desvalorizações cambiais até a permissão para flutuações em 1999 (Kupfer, 2003).

Para a indústria, o barateamento das importações suscitou oportunidade para a modernização produtiva. Nesse momento, a indústria brasileira teve a oportunidade de se servir da absorção tecnológica para modernização e diversificação das linhas de produtos, acompanhando a renovação no mercado doméstico da penetração dos importados.

Diferentemente do triênio inicial da abertura, a fase 1994-1998 caracterizou-se pela sensível reativação dos investimentos. A facilidade de aquisição tecnológica repercutiu positivamente sobre o desempenho das empresas (Castro, 2001). Mas Kupfer (2003) aponta que a modernização industrial não foi sustentada, uma vez que decorreu mais por substituição de equipamentos obsoletos, em função da alteração dos preços relativos conseqüente da valorização cambial.

3.1.3 Mudanças nos coeficientes de comércio e na estrutura produtiva

A década de 1990 marcou-se pela reformulação da estrutura produtiva brasileira. Em um primeiro momento, a recessão econômica fora a contrapartida pressão exercida pela penetração dos importados. Mas, em seguida, as facilidades de importação, patrocinadas pelo modelo de estabilização promovido a partir de 1994, introduziram a ação de compra de tecnologia mediante importação de bens de capital, enquanto as pressões do aumento do poder de consumo eram aliviadas pela importação direta de manufaturados.

Ao longo do movimento de racionalização produtiva e expansão dos investimentos a indústria foi submetida à reestruturação. Uma característica herdada dos anos de protecionismo foi um parque industrial diversificado e com forte integração vertical. Sob o movimento concorrencial da abertura, as empresas brasileiras foram impelidas a se orientarem pelas suas vantagens comparativas. Como resultado imediato, diversos elos das cadeias produtivas verticalizadas foram revistos e selecionados sob o prisma da nova configuração macroeconômica. De maneira menos causal, Castro (2001) interpreta que

Entender o corte/eliminação de postos de trabalho, linhas de produto e equipamentos como uma simples reação à ameaça de uma maior pressão competitiva é, em certa medida, enganoso. Há, freqüentemente, algo mais sério e profundo nestas dolorosas cirurgias: o que está sendo muitas vezes eliminado são possíveis trajetórias futuras, que passaram a ser percebidas como, digamos, não férteis (Castro, 2001, p. 9).

O resultado do convívio com as mudanças introduzidas pela nova configuração dos preços macroeconômicos resultou em mudança do padrão de inserção internacional da economia brasileira. Após a abertura e a estabilização houve forte variação da exposição externa a que foi submetida a indústria brasileira. Os coeficientes de importações demonstram que, em 1993, equipamentos eletrônicos, máquinas e tratores material elétrico, peças para veículos, fármacos e perfumes tiveram forte impulso após a abertura. Relativo ao coeficiente de exportações nesse mesmo ano calçados, couros e peles; óleos vegetais; peças e outros veículos; açúcar; veículos automotores; madeira e mobiliário; equipamentos eletrônicos foram os produtos mais afetados. A valorização cambial associada com a larga redução de tarifas ao comércio internacional renunciaram o que se denomina especialização regressiva. Imediatamente após a exposição externa a reação microeconômica não foi além do retorno aos pontos em que a economia brasileira possuía maiores vantagens no comércio internacional, fundamentalmente *commodities* e bens de menor conteúdo tecnológico.

Há mais considerações a respeito das mudanças trazidas pela abertura. Um dos argumentos pró-liberalização comercial afirma que a abertura seria promotora de realocação de recursos compatível com as vantagens comparativas do país (Moreira, 1999). Bezerra (2005) pondera nesse aspecto, observando que setores nos quais o Brasil possui abundância de recursos tiveram forte queda de participação na formação do valor bruto da produção. As alterações na estrutura produtiva mostram ganhos de participação de setores intensivos em capital. Ao contrário do que se esperou pelos argumentos positivos à abertura, nos setores intensivos em mão-de-obra não se verificou potencialização da participação no produto, demonstrando que a abertura não beneficiou aqueles setores nos quais o país possuía maiores vantagens de competição internacional anteriormente à abertura econômica.

3.2 A conjuntura econômica dos Anos 2000

3.2.1 Crescimento instável e de baixo dinamismo

Com a flexibilização cambial trazida pelos desdobramentos da crise financeira em 1998, a economia brasileira iniciou um comportamento de maior oscilação colada

aos ciclos econômicos internacionais, experimentando a partir daí e ao longo da década seguinte elevada volatilidade do produto junto com baixo crescimento médio.

A internacionalização da economia brasileira consolidada em meados da década de 90 teve como principal consequência a reorientação da estrutura produtiva, reforçando as atividades baseadas em mão-de-obra e recursos naturais. Grande parte dos recursos do período 1994-1998 foi direcionada para os setores intensivos no uso desses recursos, que são relativamente abundantes no país, mas que estão relacionados com produtos de baixo dinamismo no comércio internacional.

A ruptura, em 1999, com o arranjo inicial da política de estabilização modificaram os parâmetros da tomada de decisões privadas e públicas. A partir desse momento houve reavaliação do papel da autoridade monetária, do tesouro nacional e mercado financeiro, como também a acentuação do descolamento do governo federal na condução de investimentos. Alteram-se os vínculos de decisões das políticas macroeconômicas e as expectativas no mercado financeiro. Salienta-se que a constante preocupação do setor público em balizar o regime de incentivos à iniciativa privada e a redução das assimetrias de informação no mercado financeiro, para eficiência da credibilidade do novo regime cambial e estímulo a um ambiente adequado para investimentos, não promoveram alterações na dinâmica de baixo crescimento alta volatilidade do produto que caracterizaram esse período (Amitrano, 2006).

A especialização produtiva reforçada pelo padrão de investimentos possibilitados nos anos de abertura comercial e valorização do câmbio se apresentou mesmo com a mudança no regime cambial. A esse respeito, observa-se que

a desvalorização cambial, por mais intensa que fosse não seria capaz de reverter o processo de reestruturação produtiva e a afirmação do tipo de inserção no comércio internacional, consolidado pelos investimentos realizados nos anos 1990. Principalmente porque as políticas estruturais do período 1999-2002 reforçavam ou, pelo menos, não visavam alterar o padrão estabelecido (Amitrano, 2006, p. 239-240)

Os reflexos dos anos anteriores, aqueles de reação inicial à abertura e redefinição do especialização da produção, tiveram convergência para o padrão de exportações possibilitadas a partir da mudança do regime cambial brasileiro. Significa dizer que a política macroeconômica e a política de desenvolvimento implementadas pouco antes e nos primeiros anos da década de 2000 não tiveram

efeito de reversão do padrão de especialização regressiva ocorrido na década de 1990.

3.2.2 Comércio exterior: boom exportador e retomada do crescimento e das importações

Mesmo com adversidades institucionais de infraestrutura e política, o período compreendido do início a meados da década de 2000 se apresentou como excepcional para o comércio externo brasileiro. A boa fase do ciclo internacional favoreceu as exportações naquelas potencialidades estimuladas pela especialização em que a economia brasileira esteve condicionada em sua história recente. O bom desempenho do setor extrativo e agropecuário brasileiro acompanhou o ciclo econômico internacional pela maior especialização no comércio de *commodities*. Ao que se compreende, foram as exportações a variável propulsora da demanda agregada.

A elevação da demanda por *commodities* – principalmente alimentos - no início do novo século elevou a importância do setor externo, apresentando-se como a variável condutora dos investimentos e também da elevação das importações. Até 2002 o saldo comercial permaneceu negativo. Em 2003 ocorre a reversão do saldo e já no ano seguinte o elevado superávit comercial obteve o maior incremento do quantum exportado proveniente da indústria desde 1974. A expansão da economia mundial favoreceu a recuperação em relação aos três anos anteriores devendo principalmente às condições do câmbio, permanecendo desvalorizado, e à taxa de juros relativamente baixa, que favoreceu a expansão do crédito no país. A ampliação dos fluxos comerciais e investimentos, impulsionados pelo aumento das exportações, abrandou, a partir de 2005, com o início da valorização do Real e retração dos preços de algumas *commodities*. Importante observar a relevância do mercado externo para a expansão comercial na medida em que o arrefecimento no ano posterior apontou o fraco dinamismo do mercado interno, sem a mesma capacidade de absorção daquele (Amitrano, 2006).

A partir de 2004, o impulso no consumo das famílias e a aceleração dos investimentos tiveram como contrapartida a elevação das importações. Entre 2000 e 2003, o coeficiente de importações apresentou variações brandas, intercalando anos de crescimento positivo e negativo, com forte ruptura entre um e outro sentido

motivada pela depreciação cambial de 2001-2002. No entanto, é notável que a partir de 2004 a apreciação cambial tenha proporcionado aumento da participação dos importados na demanda geral. O coeficiente de importações apresentou comportamento rapidamente crescente a partir de 2004. Observa-se que o aumento da presença dos importados teve ligação direta com a importação dos setores intensivos em escala e em engenharia e tecnologia, com destaque entre esses para o complexo eletrônico, máquinas e equipamentos e veículos automotores. Esses setores de alta demanda por importações têm relacionamento com o aumento do consumo das famílias e também na formação bruta de capital fixo, não sendo relacionados, portanto, a sintomas de desindustrialização (Puga, 2008).

Conforme a demanda externa dava sinais de encolhimento, internamente seriam medidas de política fiscal que facilitaram a elevação do consumo das famílias, refletidos nitidamente a partir de 2006. A facilitação do crédito e a expansão dos investimentos públicos formaram rápido crescimento do consumo privado e da demanda geral ocasionando forte elevação do investimento privado (Serrano, Summa; 2011). Com essas medidas há ampliação do descolamento da demanda externa na determinação do ciclo de crescimento do produto interno, como também o reforço do compromisso com a sustentação do crescimento independente e sustentado.

3.2.3 Acirramento da concorrência no mercado interno

O ressurgimento dos importados na economia brasileira teve aceleração a partir de 2004, num contexto de apreciação cambial. O significado dado por Puga (2008) para o fenômeno é o de ingresso da economia brasileira em uma trajetória de crescimento que tem como uma de suas principais características a elevação da penetração das importações.

A proporção das importações sobre o consumo aparente, ou coeficiente de importações, durante a década anterior esteve atrelada aos momentos de apreciação cambial e apresentando períodos de crescimento moderado e quedas abruptas. Após período de retração do coeficiente de importações nos primeiros anos da década de 2000, a partir de 2004, o crescimento desse coeficiente se efetivou mais abrupto, passando de 13,8% no ano anterior para 15,4% em 2004. A

partir desse ano o coeficiente ascendeu, para 15,8 em 2005, 17,5 em 2006 e 20,3 em 2007 (Puga, 2008, p. 2).

A desagregação do coeficiente de importações em quatro setores apresenta a trajetória do comportamento da importância relativa de cada setor. Aqueles intensivos em engenharia e tecnologia estiveram fortemente ligados à perturbação eleitoral dos anos 2002-2003, voltando a crescer ainda no mesmo ano. Nos setores intensivos em recursos naturais os impactos foram menores, com crescimento em 2004, retração em 2005 e retomada do crescimento nos anos seguintes. Para os intensivos em escala e trabalho verifica-se, a partir de 2002, crescimento praticamente constante (Puga, 2008).

Com a forte penetração dos importados na economia brasileira houve preocupação quanto a possibilidade de desindustrialização, o que afetaria a diversificação da produção nacional. O alerta de analistas de retorno à especialização regressiva da indústria brasileira fora alvo de debates durante a década de 1990 e tornou a surgir com o movimento de apreciação cambial na década de 2000, com os reflexos no tamanho das importações proporcional ao consumo aparente.

Assim, a penetração das importações esteve atrelada não apenas à apreciação cambial, mas também associada com a expansão do mercado interno. A forte contribuição dos setores intensivos em engenharia e tecnologia e escala, ressalta o que afirma Puga (2008), tendo a produção doméstica crescido acima da média da indústria, indicando assim complementaridade entre a oferta industrial doméstica e das importações.

3.2.4 Comportamento dos mecanismos de incentivo ao desenvolvimento industrial e tecnológico

Os ajustes implementados nos anos iniciais da exposição da economia brasileira à abertura comercial foram bastante discutidos nos aspectos referentes à natureza das conseqüências resultantes. A postura dos agentes públicos com relação ao objetivo da readequação produtiva brasileira esteve atrelada ao ideário predominante. A tendência liberal da inserção colocou à prova a sustentação da capacidade de geração de inovação no Brasil. Importantes mudanças tecnológicas e de processos foram introduzidas no período, determinando os ajustes

microeconômicos pretendidos pelos *policy-makers*, sob o prisma da redefinição do papel do Estado (Kupfer, 2003).

Esse novo ângulo de ação se apresentou extremamente diverso daquele adotado no período desenvolvimentista. No estado em que se encontrava a percepção de precariedade da produtividade interna, a opção foi, de certa maneira, radical para o padrão histórico brasileiro, uma vez que implicara em abandonar subsídios e permitir às empresas decidir suas prioridades para concorrer a fim de alcançar as melhores práticas. A esse respeito, Laplane e Sarti (2006, p. 300) afirma que “a escolha *a priori* de setor e de empresas estratégicas tornou-se anátema”. Iniciativas de fomento à produção tecnológica nacional obliteraram em favor das liberdades de escolhas estratégicas das empresas adequadas às reais necessidades dos setores.

A expectativa para a modernização industrial era a de que o alinhamento com a fronteira tecnológica internacional fosse alcançado através da importação de tecnologia. A partir da divisão dos anos 90 em dois subperíodos: antes e após a estabilização, ou seja 90-93 e 94-99, respectivamente, o primeiro período é comumente descrito como aquele de implementação de reformas com objetivo de racionalização de custos, enquanto o segundo subperíodo é identificado com aquele no qual a política de estabilização facilitou os investimentos. No entanto, Sarti (2006, p. 305) coloca que a esperada retomada do investimento, correspondente ao segundo subperíodo, não se concretizou, visto que pesquisas “mostraram que houve um aumento de curta duração de investimentos entre 1996 e 1998, com foco na racionalização”. De fato, a onda de aquisições de empresas brasileiras por empresas estrangeiras esteve focada em poucos investimentos criadores de capacidade produtiva (Laplane; Sarti, 2006).

Após uma década de exposição mais intensa à concorrência internacional, permanecia a incapacidade do governo e das empresas brasileiras de gerarem inovações, bem como limitações ao acesso a financiamento para tais iniciativas. Ambas as dificuldades permaneceram mesmo após a iniciativa privada ter sido deixada à própria sorte na efetivação de suas escolhas e prioridades. Nesse contexto, constata-se que a importação de tecnologia através do barateamento via câmbio não se demonstrou efetiva como esperado para os ganhos no nível de investimento. Além disso, considera-se que

a geração de tecnologia própria permitiria avançar na diferenciação de produtos, alavancando a criação de marcas próprias e potencializando a agregação de valor e a acumulação de capital (Laplane e Sarti, 2006, p. 315).

A ausência de condições para a realização de investimentos e pesquisa e desenvolvimento gerou no Brasil lacuna na geração tecnológica própria, causando cortes de possíveis trajetórias futuras, ao se alterarem, inclusive, as próprias premissas de conduta estratégica das empresas, que assim foram induzidas a abandonarem seus esforços inovativos anteriores. A importação de tecnologias se mostrou o caminho mais fácil de acordo com a conjunção de política macroeconômica, para facilitar a renovação técnica industrial.

Em 2003, após mais de dez anos de ausência de política industrial, o governo federal se colocou em favor da tentativa de estruturar medidas de planejamento tendo em vista ações de fomento ao desenvolvimento industrial com a implementação da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE).

O conjunto de políticas resultou em diversas iniciativas abrangentes em diversas frentes, como programas de modernização de maquinário pelo BNDES, enquanto incentivos para fabricação de semicondutores, *softwares* e bens de capital pela mesma instituição receberam tratamento disperso e menos intensivo. Uma das iniciativas mais consolidadas foi a isenção de impostos para o varejo na comercialização de computadores pessoais (Laplane e Sarti, 2006).

Apesar de a PITCE significar esse início de esforços diretos para política industrial, ressalta-se que seu poder de influência sobre o nível de investimentos, sobretudo os de caráter inovativo, fora negativamente afetado pelo objetivo maior da manutenção da política macroeconômica. Laplane e Sarti (2006) salientam que a PITCE manifestou-se mais em direção ao incentivo das exportações do que em facilitar financiamentos de projetos de grande impacto inovativo.

4. A INDÚSTRIA CALÇADISTA GAÚCHA

O surgimento da atividade de fabricação de calçados no Brasil está fortemente relacionado com o mercado de outros produtos utilizados como matéria-prima. Em seu surgimento a atividade estava intimamente ligada a regiões onde o couro e mão-de-obra estavam disponíveis.

Desse modo, o desenvolvimento do setor calçadista manteve-se atrelado como atividade da cadeia dos curtumes, permanecendo assim por muitas décadas. Por essa característica, o setor de calçados desenvolveu-se aproveitando benefícios de aglomeração, o que determinou sua estruturação geográfica no século seguinte.

4.1 Regionalização da produção de calçados no Brasil e no RS

As regiões nas quais a indústria de calçados recebeu estímulo natural para seu desenvolvimento eram caracterizadas principalmente pela produção de material para montaria, sendo a manufatura de calçados um subproduto da cadeia do couro existente (Costa, 2004). A atividade não estava completamente estabelecida no século XIX, estando apta a receber a classificação de “indústria” apenas no final do século, uma vez que a produção encontrava-se difusa. Isso se deve porque a produção de calçados passava por segmentações derivadas de outros produtos relacionados à indústria do curtume. No Rio Grande do Sul especificamente foi durante esse período que a atividade coureira “passou a se subdividir em profissões especializadas. O conhecer a atividade ultrapassou os limites do auto-abastecimento e foi utilizado como meio de vida exclusivo” (Lagemann, 1986, p.72). O estímulo para a instalação das fábricas na região foi a grande abundância de matérias-primas. De 1860 em diante houve aumento na quantidade de curtumes e sua grande dispersão geográfica pela província (Lagemann, 1986).

Cenário semelhante ocorreu com o município de Franca, no estado de São Paulo. A concentração de curtumes na região forneceu a base para o crescimento da atividade, estimulada principalmente pela introdução das máquinas de costura no último quarto do século XIX. Nesse período do século já constavam unidades individuais, com maior escala, mecanizadas e funções mais especializadas dos trabalhadores dentro de um processo de produção. As fábricas de calçados se

firmam juntamente com diversidade de atividades relacionadas aos curtumes, atraídas pelo dinamismo desenvolvido na região (SEBRAE, 2007).

Com essa a inerência da aglomeração no Brasil se desenvolveram regiões especializadas na fabricação de determinados tipos de calçados. Conforme a Tabela 1 é possível visualizar os principais pólos produtores no país e seus respectivos direcionamentos da produção.

Tabela 1 - Principais pólos produtores de calçados - Brasil - 2003

Pólo	Estado	Municípios	Número de empresas	% do Brasil*	Número de empregados	% do Brasil	Tipo de Calçado
Vale dos Sinos	RS	Novo Hamburgo, Campo Bom, Parobé, Igrejinha e Sapiranga	3433	43,3	129300	47,5	Feminino
Nova Serrana	MG	Nova Serrana	824	10,4	23000	8,5	Calçados esportivos
Franca	SP	Franca	500	6,3	22600	8,3	Masculino
Vale do Rio Tijuca	SC	Tijucas, Canelinha, Nova Trento e São João Batista	300	3,8	6000	2,2	Feminino/infantil
Jaú	SP	Jaú	200	2,5	6500	2,4	Feminino
Goiás	GO	Goianira	200	2,5	4500	1,7	Diversos
Birigui	SP	Birigui	166	2,1	18000	6,6	Infantil
Sobral	CE	Sobral	2	0,02	8450	3,1	Calçados em geral / material sintético
Outros	-	-	2302	29	53774	19,8	-
Total	-	-	7927	100	272124	100	-

Fonte: Silvestrin e Triches (2008)

Cada região em que se desenvolveu a fabricação de calçados esteve relacionada com uma segmentação desenvolvendo pólos receptores de economias de aglomeração. No caso do Rio Grande do Sul, principalmente no Vale do Rio dos Sinos, houve a especialização em calçados de couro femininos os quais tiveram

destino voltado para exportação, enquanto outras regiões tiveram produção voltada em outros segmentos.

A consolidação da atividade no Rio Grande do Sul se apoiou fortemente na produção para o mercado externo, com pujança na década de 70. Nos anos seguintes surgem sinais de debilidade da manutenção da importância adquirida, culminando com a crônica fragilização na década 90. Passados mais de dez anos do início desse processo vê-se os fortes efeitos das transformações da abertura comercial da economia brasileira e dos concorrentes dos mercados externos e interno.

4.2 Consolidação da indústria calçadista no Rio Grande do Sul

As bases da indústria calçadista se situam por volta do século XIX, sob a forma de oficinas. Com a instalação de fontes de energia pelas proximidades da colônia de São Leopoldo houve a possibilidade de iniciação para escalas reduzidas (COSTA, 1978). A região do Vale dos Sinos iniciou sua atividade a partir da fabricação de peças para montaria dos animais. Nela concentraram-se unidades produtoras já durante o século XIX, conjuntamente com a disseminação da atividade pelo estado.

A classificação da atividade coureiro-calçadista apenas é denominada indústria em fins do século XIX, por volta de 1890, como afirma Costa (1978). Foi por esse ano que se pode observar a divisão do trabalho e sua especialização. Assim, deixam de ser oficinas e se tornam fábricas, antes produzidas por mestre, aprendizes e serventes. A especialização forneceu as bases para os produtores viverem exclusivamente da atividade (Lagemann, 1986).

Ao final do século já existiam unidades maiores, com a mecanização e funções dos trabalhadores dentro de um processo de produção. As fábricas de calçado se firmam juntamente com diversidade de outras atividades atraídas pelo dinamismo desenvolvido na região décadas anteriores.

4.2.1 Aumento de importância do setor coureiro-calçadista a partir do início do século XX

O aumento da especialização e a conseqüente mecanização do setor coureiro projetaram o escoamento da produção para mercados externos ao Estado, sendo outros países – principalmente Europa – e alguma parcela para o resto do Brasil (Lagemann, 1986).

Em 1912 o número de estabelecimentos produtores de calçados no Rio Grande do Sul correspondia a 14,87% do total nacional. No entanto esse estado foi o terceiro colocado no total de capital aplicado. De divisão em 14 classes de indústrias, a de calçados empregava e média cinco pessoas por estabelecimento (Costa, 1978). Para Lagemann (1986), o maior desenvolvimento da indústria calçadista no Vale dos Sinos ocorreu a partir de 1920.

O mercado externo aumentou sua importância nos anos imediatamente após a II Guerra Mundial. “Na década de 20, a participação situava-se entre 1% a 2% do total das vendas do estado. Na década de 30, entretanto, o percentual eleva-se gradativamente até chegar a 5%, firmando-se a participação na faixa de 6% a 7% a partir da década de 40, com dados até 1955.” (Lagemann, 1986, p. 76).

Na década de 50 houve aumento da produção dos derivados do couro, tendo calçados como principal produto. Isso se deveu principalmente ao processo de urbanização sofrido pelo Brasil nessa década. Exatamente nesse período a indústria gaúcha migra sua especialização para a fabricação de calçados femininos. Já o setor de curtumes beneficiou-se com a instalação de frigoríficos e abatedouros no estado, aumentando assim a oferta de sua matéria-prima. Nessa década, a quantidade de estabelecimentos produtores de calçados no estado já era mais de duas vezes o número apurado na década anterior. Essa expansão foi marcada por estabelecimentos de pequeno porte. Vinte anos depois a quantidade de estabelecimentos de calçados no estado passou para 756, com 35% destes com menos de cinco pessoas ocupadas. No Brasil houve declínio do número de estabelecimentos nessa faixa de pessoal ocupado (Lagemann, 1986).

Costa e Fligenspan (1997, p. 28) afirmam que

o ingresso da indústria de calçados no mercado internacional, de forma sistemática, no final da década de 1960, marca uma inflexão

na evolução do setor. A partir desse momento tem início uma maior modernização no processo de confecção de calçados.

A grande expansão da produção na década de 1960 foi marcada principalmente “pelo crescimento extensivo, aumentando o uso de matérias primas, equipamentos e incorporando mão-de-obra” (Costa e Fligenspan; 1997, p. 28).

Rosa e Corrêa (2006, p. 1) apontam para a segmentação da indústria calçadista brasileira:

A partir da década de 1960, iniciou-se um movimento de dinamismo, com a exportação de calçados para os EUA. A aglomeração industrial já existente no Vale dos Sinos (RS) se especializara em calçados femininos de couro, enquanto Franca (SP) se destacava pelos calçados masculinos de couro.

A fim de garantir condições competitivas em nível internacional foram implementadas políticas de incentivo financeiro e fiscal. De outro modo, a indústria calçadista gaúchanão teria condições para exportar. A partir das políticas de incentivos houve aquisição de máquinas e equipamentos, e chegada a década de 1970 o nível de investimentos estava bastante elevado (Lagemann, 1986).

O desenvolvimento da indústria calçadista no estado passou por diminuição relativa em sua produção média com relação a outros estados. Enquanto na década de 1940 a produção média por estabelecimento no RS estava acima da média nacional na década seguinte houve declínio da participação relativa (Costa, 1978).

4.2.2 A concentração econômica no Vale dos Sinos (1971-1974)

O rápido crescimento na indústria calçadista do Vale dos Sinos é atribuído à introdução de instituições, como a FENAC (Feira Nacional do Calçado), que trouxe os primeiros importadores da produção gaúcha sob o formato de grupos, em 1969. O setor desenvolve-se bastante nesse momento devido à facilidade de acesso a mercados externos. De 1969 a 1974, a produção física em pares cresceu 116%. Dessa variação, a produção voltada para o mercado interno teve crescimento de 35%, enquanto a produção para exportação participou de 70% do crescimento global da produção.

O número de empresas diminuiu nesse período em 115 firmas. Desse total, a maior redução se concentrou no desaparecimento das pequenas empresas (até 100

empregados) e maior aumento no número de médias (de 101 a 500 empregados). As grandes empresas aumentam o seu número até 1973, para, no ano seguinte, passarem por redução no seu total. Portanto, o aumento da produção conjuntamente à diminuição do número de firmas representa o aumento da produção média pelas empresas. As 15 maiores representaram, de 1971 a 1974, em média, cerca de 35% da produção total do setor. Ao se considerar apenas a produção voltada para o mercado externo, as 15 maiores empresas detiveram no mesmo período mais de 50% do total exportado.

Apresenta-se, assim, o aumento da concentração das grandes empresas sobre o valor total das vendas da indústria. Também é observado por Costa (1978), uma crescente participação das maiores empresas na composição dos recursos econômicos utilizados na indústria.

O grande desenvolvimento da indústria gaúcha a partir das exportações não impediu o setor de passar por crises. Foram elaborados estudos em que as principais recomendações para a aumentar a estabilidade produtiva foram no sentido de aumentar a concentração industrial por meio da fusões e aquisições. As economias de escala foram perseguidas pelos Conselhos e Associações comerciais da região havendo, inclusive, sugestão para criação de uma grande empresa com diversas fábricas, o que concentraria os serviços administrativos. As economias de escala advindas da maior concentração do setor não se transformaram em ações concretas. Efetivamente aconteceu fenômeno de absorção das empresas por meio de compra de ações ou cotas (Costa, 1978).

4.2.3 A evolução da inserção externa da indústria dos calçados brasileira e gaúcha

Na pauta das exportações brasileiras, durante a década de 70, a indústria de calçados obteve bons resultados no comércio internacional. Na década seguinte houve relativa estabilização para o volume exportado. A importância relativa da indústria calçadista no Rio Grande do Sul e brasileira passa por crescimento ao longo das duas décadas até 1986, em que ocorre inflexão nessa trajetória, com a diminuição da sua proporção na pauta de exportações brasileira.

A organização internacional da produção de calçados passou por maiores mudanças durante as décadas de 70 e 80. Os países em desenvolvimento tomaram

posição de maiores produtores. Para a produção nacional houve desenvolvimento do segmento de menor valor agregado, em que há procura por uso de mão-de-obra de menor custo e utilização de matérias-primas mais baratas, tais como plásticos, tecidos, borrachas (Botelho, 2006).

Sob esse contexto, os calçados esportivos foram relocalizados para o sudeste asiático, em conformidade com a abundância de mão-de-obra de baixo custo. Para os calçados de couro a mudança foi parcial, com os países desenvolvidos mantendo produção considerável.

Os custos de mão-de-obra estão associados com a produção dos calçados de tal maneira que sua consideração é de grande importância para garantir a competitividade dessa indústria nessa época. Costa (2002, p. 54) diz que:

[...] o preço é a base do padrão de competição do setor, pois o custo de produção continua sendo o determinante da geografia da produção de calçados e do sucesso competitivo. Os países que apresentam as melhores condições em termos de custos – principalmente os de mão-de-obra – são aqueles que têm conquistado competitividade internacional. Contudo persistem ainda indústrias em países com salários relativamente elevados – embora com dificuldades competitivas. Nesses casos, a permanência nos mercados tem com fundamento atributos de competição como marca, qualidade, *design*, dentre outros.

O desenvolvimento das manufaturas asiáticas formatam o que veio a se tornar o maior desafio para parcela da indústria mundial, não apenas em calçados, na década seguinte com a ampliação dos fluxos comerciais. No Brasil já era sentida a presença dos manufaturados asiáticos, que viria a ser acentuado com os acordos comerciais internacionais no final do século XX.

4.2.4 A Indústria Calçadista Gaúcha no contexto das transformações econômicas dos anos 90

A abertura comercial iniciada no começo da década de 1990 buscou transformar a estrutura da economia brasileira. Com a estabilização da moeda, em 1994, houve a reafirmação da intenção no sentido de internacionalização econômica. A especialização produtiva era entendida pelo como corolário após o abandono de políticas de substituição de importações. Assim, esperava-se que a produção industrial brasileira fosse levada a uma maior eficiência. O setor de calçados nacional denotava possuir condições para se potencializar diante das

mudanças ocorridas nos últimos anos, já que estava consolidado no comércio internacional, além de ter grande peso na pauta de exportações ainda na primeira metade da década de 90.

No entanto, a valorização cambial promovida pelo plano Real se apresentou como grande empecilho para os setores exportadores conjuntamente com a diminuição dos subsídios e aumento de tributos. Somada aos fatores internos, a acentuação de fenômenos característicos ao comércio internacional de calçados foram sentidos nesse período. Desde os anos 80 era percebido acirramento da competição em duas frentes. Um deles é que atributos como qualidade, *design* e marca ganham importância para as exportações. O outro é a competição através da diminuição de custos, com destaque para o custo de mão-de-obra.

Ocorre que a indústria calçadista brasileira centrou esforços para a produção em produtos de valor médio, sem intenção de posicionamento entre as duas estratégias competitivas que se desenvolveram na época. A valorização cambial, promovida de 1994 a 1998, deprimiu as exportações, e as importações aumentaram em detrimento da produção nacional. (Botelho, Xavier, 2006).

Haguenauer, Ferraz e Kupfer (1996) fazem distinção dos padrões de concorrência em diferentes grupos industriais e elencam os fatores críticos de competitividade. O setor calçadista brasileiro é encaixado como produtor de bens tradicionais. A principal fonte de vantagem competitiva para esse grupo reside na qualidade do produto. No âmbito dos fatores internos à empresa são referidos a gestão, o controle de qualidade e produtividade. Ao tratar de fatores relacionados com o mercado, os autores apontam a segmentação por níveis de renda, preço, marca, rapidez de entrega, adequação ao uso. Para os fatores a ver com a configuração da indústria são elencados as economias de aglomeração, formação de redes horizontais e verticais, tecnologia industrial básica, informação tecnológica e serviços de treinamento. Ao tratar de fatores relacionados com regime de incentivos e regulação, destacam-se a defesa da concorrência, defesa do consumidor, tributação e medidas *anti-dumping*.

Com a abertura comercial no início da década de 1990, o ajuste produtivo mais difundido entre as empresas era a orientação para a racionalização de custos. Visto que na primeira metade da década remanesciam incertezas quanto à sustentabilidade do crescimento da economia, essa foi a estratégia mais adequada. É observado por Haguenauer, Ferraz e Kupfer (1996) o baixo uso dessa estratégia

de racionalização pelos setores mais tradicionais da economia brasileira, alegado por eles se tratarem de setores de “atividades mais dependentes da (fraca e instável) demanda interna ou que tardaram a se inserir internacionalmente”.

Para a indústria produtora de bens tradicionais nos anos 90 estão apontadas as maiores discrepâncias em níveis de capacidade competitiva. A explicação dada por Haguenauer, Ferraz e Kupfer (1996, p. 210) é de que:

Do lado da demanda, a extrema desigualdade na distribuição de renda amplia oportunidades de segmentação do mercado, enquanto que a prevalência de baixo poder aquisitivo sanciona produtos com níveis de qualidade inaceitáveis em mercados mais homogêneos e níveis de renda mais elevados. Do lado da oferta, a ampla disponibilidade de matérias-primas, a falta de cooperação ao longo das cadeias produtivas, a baixa capacidade de gestão empresarial e o recurso constante à informalização nas relações do trabalho, além da ausência de um regime de regulação da concorrência adequado, fazem com que predominem baixos níveis de eficiência.

É chamada atenção para o aumento da inserção de concorrentes externos nesse ambiente de internacionalização comercial. Como exemplo é citado o caso da indústria de calçado do Vale dos Sinos, em 1994, em que o desenvolvimento de concorrentes nos mercados já conquistados levou à forte queda das atividades no setor.

As pressões concorrenciais estimuladas pela integração econômica mais globalizada, em que novas tecnologias são adicionadas à produção, vem requerer mais do que as atitudes competitivas adotadas até metade dos anos 90. Fensterseifer e Gomes (1995, p. 183) afirmam que

as novas exigências do mercado e as rápidas mudanças tecnológicas impõem novas exigências ao processo produtivo, cuja gestão não mais pode ser baseada no simples critério de custo (eficiência), mas deve também considerar outras dimensões competitivas, como qualidade, flexibilidade, confiabilidade como fornecedor e inovatividade [...]

Seguindo pela nova tendência de internacionalização das principais indústrias brasileiras, os autores chamam atenção para as novas exigências impostas. Para a indústria calçadista do Vale dos Sinos, a competição internacional e o aumento dos custos de mão-de-obra colocam a necessidade de se modificar a maneira pela qual a indústria busca competitividade. Assim, abre-se a discussão para “a necessidade da definição de uma estratégia que torne a produção uma arma competitiva, levando as empresas a competirem em outras dimensões que custo, sobretudo quando sua

vantagem competitiva atual está baseada em grande parte baixo custo de mão-de-obra” (Fensterseifer; Gomes; 1995, p. 184).

Giraldi, Machado Neto e Santos (2005, p. 82) pontuam o ponto de ruptura da competitividade, que se fez em 1994:

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.

4.3 A produção de calçados no Rio Grande do Sul

A fabricação de calçados é uma atividade com base secular que envolveu processos bastante estáveis por longos períodos. No que concerne àqueles fabricados a partir do couro, principalmente sapatos, a técnica envolvida no processo mantém-se mais tradicional que nos demais tipos. Ocorre que nos últimos séculos o desenvolvimento de novos artefatos na indústria química e o surgimento da cultura de massa, e há décadas o desenvolvimento de cultura de diferenciação no consumo, houve ganho de importância de novos aspectos incorporados aos produtos que fomentaram a aceleração das modificações qualitativas de bens e serviços, mesmo sem haver rupturas relativas à essência deles.

Para a indústria calçadista o processo de fabricação sempre exigiu grande volume de trabalho direto, característica mantida contemporaneamente, em que a agregação de inovações técnicas e gerenciais se fazem necessárias para dar conta de novas exigências de demanda e estrutura da concorrência.

No Rio Grande do Sul o desenvolvimento da indústria esteve muito atrelado a cultura germânica da manufatura de calçados e, mais intensamente, ao processo migratório do contingente populacional oriundo das zonas rurais, absorvido na indústria, bastante conveniente à produção de calçados, a qual também fora beneficiada pela abundância de matérias-primas no RS, em que se encaixa o couro. O desempenho do setor esteve apropriado a essa configuração até iniciarem

mudanças de ordem concorrencial e tecnológicas, principalmente após a década de 1970.

4.3.1 Características tecnológicas gerais

Dentro da indústria calçadista o nível tecnológico varia em função do tamanho das empresas. Para aquelas com maior tamanho geralmente o processo produtivo conta com técnica mais atualizada, enquanto nas empresas de menor tamanho ocorre uso de técnicas e equipamentos defasados (Reichert, 2004). Os elementos tecnológicos calcados em processos tradicionais da fabricação e o baixo nível de investimentos são presentes de modo geral na indústria nacional. No Rio Grande do Sul existem elementos facilitadores para a propagação da tecnologia através da desenvolvida cadeia coureiro-calçadista aproximada geograficamente, fato bastante peculiar à região, fato garantidor de facilitação do desenvolvimento do setor neste pólo produtor especificamente.

O setor calçadista possui pouca introdução de inovações tecnológicas. Isso porque a tecnologia da produção há muito se encontra difundida e estabilizada. Em decorrência da pouca modificação da forma de fabricação dos produtos os novos implementos, principalmente os oriundos da informática, incorporaram-se de maneira vagarosa à indústria (Zawislak, 1995). A baixa velocidade na qual a indústria tem incorporado tecnologias é resposta para as maiores pressões em termos de novos competidores no mercado nacional e internacional. O tamanho das empresas interfere bastante na capacidade de mecanização. As implementações tecnológicas de gestão de qualidade e produção puderam ser adotadas por empresas de qualquer escala desde meados dos anos 1980, o que evidenciou mudança com relação à garantia de qualidade do produto (Reichert, 2004). A respeito da mecanização, Reichert (2004, p. 54) afirma que agem como inibidores da difusão da automação “o baixo custo da mão-de-obra e a pequena capacidade de investimentos, fatores inibidores da aplicação de recursos financeiros requeridos para automação em larga escala”.

Ao mesmo tempo em que o setor possui restrições à inovação no seu interior é representativo o peso da absorção de novas tecnologias por meio de outras indústrias da cadeia produtiva. Empresas fornecedoras de componentes para

fabricação agem como difusoras de novos materiais e acessórios. Da diversificação de setores para os quais comercializam (entre eles o automobilístico, moveleiro, de embalagens, entre outros) há indução para apropriação de novas tecnologias para o setor de calçados (Humann, 2004). Dessa característica da indústria, Zawislak (1995, p. 159) afirma:

Os fornecedores de insumos em geral influenciam a tecnologia de uma firma através do desenvolvimento de melhor qualidade dos produtos vendidos, bem como através do desenvolvimento de novos produtos. Trata-se de matéria-prima de qualidade superior, de componentes sintéticos diferentes, de novos elementos metálicos, enfim, os mais diversos itens que somam ao resultado final do processo de produção de calçados e que não são produzidos pela própria firma montadora.

Mudanças nos processos de confecção possuem relações com o surgimento de inovações em tecnologia de materiais. Além do treinamento e qualificação de pessoal é necessário entendimento das propriedades dos novos componentes introduzidos na indústria. Ampliação das capacidades para o desenvolvimento de produtos e alterações qualitativas com o uso de materiais alternativos se faz cada vez mais necessária dentro de atividades com possibilidades de migração para produtos de baixa para maior diferenciação, e, conseqüentemente, maior valorização da produção.

Com o nível tecnológico da indústria calçadista fundamentado em função de seu tamanho, as barreiras para a superação de dificuldades oriundas da incorporação de novas tecnologias são bastante elevadas. Empresas de grande porte conseguem mover forças em direção às melhores práticas, conforme Reichert (2004, p. 67) “para acelerar essa mudança, faz-se necessária uma crescente capacitação de seus quadros, além da contratação de engenheiros e especialistas, para aplicar e integrar aos processos industriais as tecnologias de ponta”. Nesse movimento, pequenas e médias empresas dificilmente conseguem acompanhar, abrindo distanciamento tecnológico. Por essa razão, Reichert (2004, p. 67) afirma que “a indústria calçadista de pequeno e médio portes precisa fazer esforços mais vigorosos para compensar as desvantagens oriundas da falta de alta tecnologia integrada”. Zawislak (1995) adiciona ser característico à produção de calçados o baixo conteúdo tecnológico, não fornecendo bases para ganhos financeiros, o que inibe a realização de investimentos exigidos para aproximação com a fronteira tecnológica do setor.

A indústria precisa se adequar a um comportamento constante de atenção aos aspectos fundamentais para manutenção da competitividade: atenta a mudanças fornecidas pela cadeia produtiva enquanto procura na medida do possível investir para criação vantagens próprias na direção de sua demanda no mercado. Para a ICG existe maior afinidade com a implementação de novas tecnologias, visto que a aproximação da cadeia produtiva consegue auxiliar a produção calçadista na capacitação técnica na adição de novos elementos materiais à produção. Mas relevar o papel de agente ativo não apresentou resultados suficientemente positivos em momentos de aumento das ameaças competitivas exteriores.

4.3.2 Aspectos do mercado de trabalho

Para a indústria calçadista o uso do trabalho direto representa importante parcela dos custos diretos de fabricação. Mesmo que as alterações gerenciais e de processos introduzidas principalmente na década de 1990 tenham modificado estruturas tradicionais de produção a mão-de-obra permanece um fator decisivo nos custos desse setor. A trajetória adversa em que se encontra a indústria de calçados brasileira atestou a dependência da força de trabalho na participação da produção. Apesar dos esforços para poupar o uso de trabalho direto, permanece a dependência da remuneração desse fator como ponto relevante para política de decisão de preço.

Schneider (2004) apresenta movimento peculiar da formação da mão de obra para a indústria no Rio Grande do Sul. Durante a década de 1960 e 1980, momento em que houve forte expansão do setor para o mercado externo, foi-se intensificado o emprego de trabalhadores excedentes das propriedades agrícolas. A absorção de mão-de-obra nesse período estava atrelada ao emprego direto na fábrica. Com a estabilização industrial e da demanda a partir de 1980, o comportamento do emprego é marcado pela descentralização, por meio de subcontratações, com trabalho em domicílio. Os denominados ateliês domiciliares foram utilizados como descentralizadores das etapas de fabricação que envolviam maior parte das operações manuais, como costura, por exemplo. A estabilização da produção após o período de forte crescimento sob a internacionalização e o aumento da concorrência externa aumentaram o ritmo da flexibilização do trabalho. Piccinini (1995) estende

esse comportamento também para as reorganizações produtivas do final da década de 1980 e meados dos anos 1990 as quais, de acordo com a autora, heterogeneidades nas relações trabalhistas aumentaram a instabilidade e aprofundaram problemas de competitividade.

Medidas de racionalização das plantas industriais permitiram ao aumento das subcontratações e da informalidade nas relações trabalhistas do setor. A condição para que sejam praticadas essas modalidades de relacionamento com a mão-de-obra é revelada ao se observar a necessidade do trabalho especializado nas etapas de produção. De acordo com Prochnik (1992) *apud* Piccinini (1995), tentativas de elevar a qualificação dos trabalhadores se mostraram inócuas. A indústria de calçados se manifesta como a inserção população agrícola no mercado de trabalho, não exigindo, portanto, maior qualificação para desempenhar a maioria das funções, o que significa afirmar a existência de vulnerabilidade dos vínculos empregatícios. Além disso, efeitos da variação da demanda de calçados durante o ano ratificam a facilidade de admissões e demissões (Piccinini, 1995; Schneider, 2004).

Informações sobre a rotatividade da mão-de-obra para anos recentes apresentam o comportamento apresentado décadas antes em Piccinini (1995) e Schneider (2004). De acordo com a Tabela 2, a taxa de rotatividade da mão de obra no setor de calçados se manteve acima da taxa média da Indústria de Transformação. É indicativa a manutenção dos breves vínculos dos empregados na mesma indústria durante o ano, inclusive dos trabalhadores mais qualificados (Piccinini, 1995).

Tabela 2 - Taxa de rotatividade da Indústria de Calçados e média da Indústria de Transformação

	2007	2008	2009
Indústria de Transformação (%)	34,5	38,6	36,9
Indústria de Calçados (%)	48,8	56,6	46,4

Fonte dos dados: MTE; elaboração própria.

Nota: excluídas transferências, aposentadorias, falecimentos e desligamentos voluntários

A rápida mudança dos quadros das empresas tende a servir como canal de transferência técnica. A rotatividade da mão-de-obra serve como fonte externa de tecnologia. “É bastante comum encontrar casos de trabalhadores que trabalham em quatro ou cinco firmas em um mesmo ano. Existem fábricas que têm seu capital humano inteiramente renovado em um único ano” (Zawislak, 1995, p. 161). Dessa

maneira, novos empregados ao serem absorvidos por outras empresas do setor recebem juntamente conhecimentos adquiridos nas indústrias anteriores. Nessa indústria, com baixa propensão à geração própria de inovações e técnicas, a maneira fraca na qual os vínculos empregatícios promove a equalização dos conhecimentos técnicos através do repasse dos novos contratados e demitidos.

Tendo permanecido para o trabalho direto seu caráter artesanal na fabricação do calçado no Rio Grande do Sul – como também no mundo – esse fator se apresenta como um detalhe de baixa relevância para geração de maior produtividade ou valoração da produção. Permanece para a etapa da manufatura a indeterminação da geração de vantagens para a produção.

5 O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA GAÚCHA NOS ANOS 2000 E A RESPOSTA DAS EMPRESAS À ATUAL CRISE DO SETOR

Neste capítulo será descrito o comportamento da ICG durante a década de 2000, evidenciando a crise de competitividade que hoje enfrenta o setor. Para esse objetivo, foram selecionados indicadores de comércio interno e externo, dentre eles os valores, quantidades e principais destinos dos calçados, a fim de apresentar a evolução da indústria no período. Com base nessa caracterização do desempenho produtivo e competitivo recente do setor, buscar-se-á compreender a concretização das estratégias competitivas implementadas pelas empresas calçadistas gaúchas como reações ao atual ambiente competitivo de maior exposição comercial, bem como aos novos desafios inseridos da permanência do regime de políticas macroeconômicas sob mudanças de outras variáveis.

5.1 O desempenho produtivo e competitivo da Indústria Calçadista Gaúcha nos anos 2000

5.1.1 Desempenho no mercado externo

O Rio Grande do Sul desde meados do século XX se caracterizou como a principal região exportadora de calçados. Sua representatividade no montante da produção nacional para exportações há muito esteve consolidado como o mais elevado. Há muito a *performance* da indústria calçadista no estado está determinada pelo consumo do mercado externo. Pela Tabela 3 é possível observar que o valor das exportações da ICG de 2003 a 2010 apresenta encolhimento na pauta de exportações do Rio Grande do Sul, tendo em vista as dificuldades enfrentadas pelo setor há vários anos.

Tabela 3 - Participação percentual das exportações de calçados no total exportado pelo Rio Grande do Sul - 2003-2010

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Calçados (%)	14,8	13,4	13	11,2	8,6	6,6	5,5	5,4

Fonte dos dados: FEE; elaboração própria.

Com relação ao Brasil, a participação da produção do RS em calçados femininos de couro é apresentada pela Tabela 4, que indica a diminuição da participação dos produtos em que o RS esteve especializado. O Rio Grande do Sul por várias décadas teve como importante matéria-prima o couro na fabricação de calçados, em que se destacam os femininos, tem justificado peso relativo na pauta da produção nacional. No entanto, chama atenção a diminuição dessa participação pelos dados disponíveis pela Pesquisa Industrial Anual do IBGE, apresentando variação negativa de 6,2% entre 2005 e 2008.

Tabela 4 - Participação percentual da produção calçados femininos de couro (exceto tênis e para uso profissional) do RS - 2005-2008

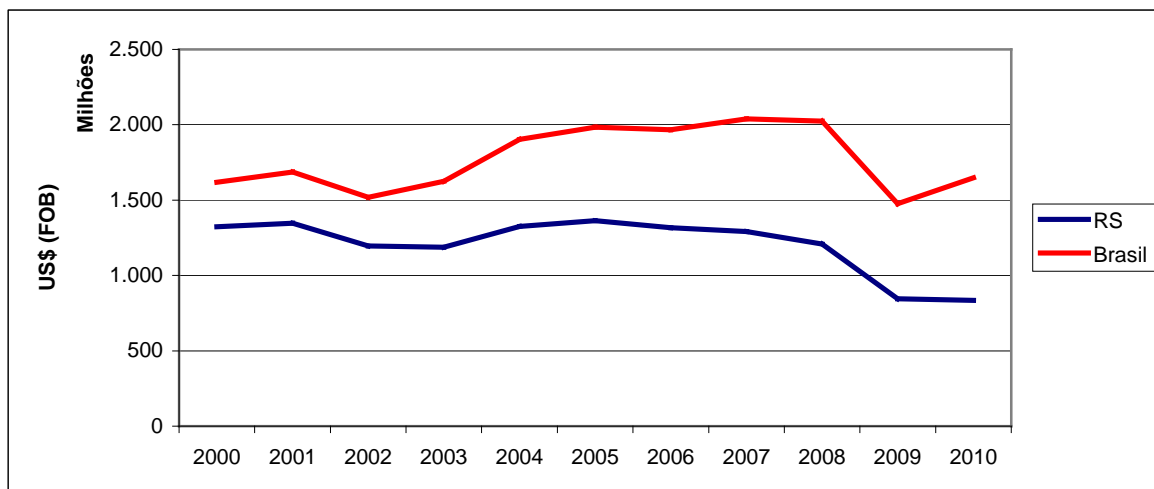
	2005	2006	2007	2008
RS	77,8	76,7	74,1	73

Fonte dos dados: IBGE/PIA-Produto; elaboração própria.

5.1.2 Evolução da produção para exportação (em termos físicos e de valor)

Em 2010, a ICG exportou em valor cerca de 50% do total brasileiro. No entanto vem ocorrendo diminuição na participação nesse montante há vários anos, demonstrando descolamento na trajetória das exportações de calçados do Brasil. De acordo com o Gráfico 1, a partir de 2002 as exportações gaúchas não têm a mesma recuperação apresentada pelas exportações nacionais, o que induz a idéia da manutenção do fenômeno iniciado na década anterior a respeito da capacidade da ICG de manter sua posição como maior exportadora do país. Ao mesmo tempo em que a apreciação cambial ocorrida a partir de 2004 tenda a prejudicar os setores exportadores em geral, para o Brasil as exportações de calçados mantêm crescimento, mesmo que com baixa variação anual. Para o Rio Grande do Sul é notado o movimento contrário.

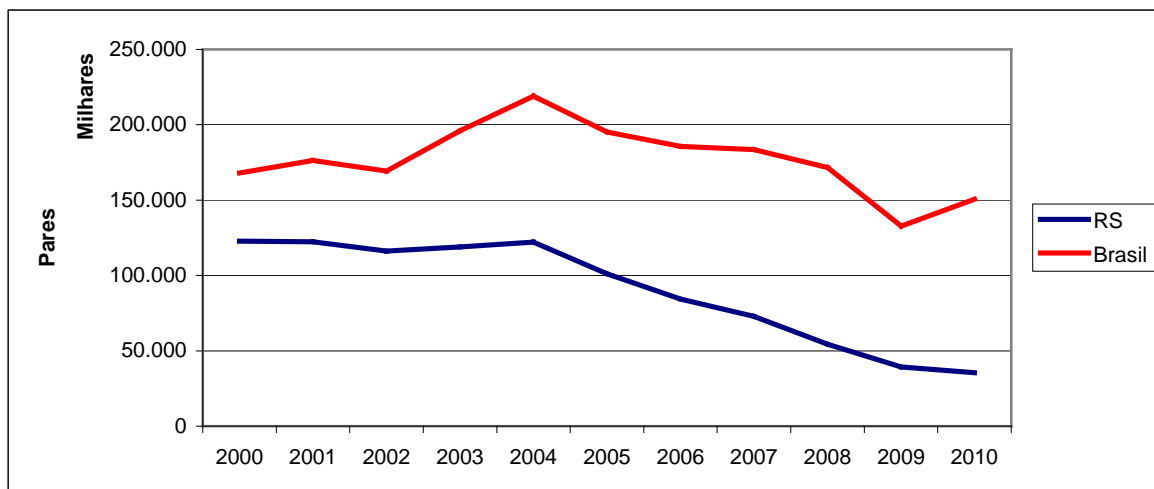
Gráfico 1 - Valor de exportações calçados, polainas e artefatos semelhantes, e suas partes
- Brasil e RS - 2000-2010



Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice. Elaboração própria.

O comportamento do volume exportado é o que segue conforme o Gráfico 2. Comparativamente ao Brasil, o Rio Grande do Sul passa por uma forte mudança na sua média de exportação. Em 2000 a proporção do RS em pares exportados era mais que 73% do Brasil. A partir de 2004 é efetivada tendência declinante, chegando a 2010 representando 23,5% do total exportado. A nível nacional, as variações possuem maior volatilidade, principalmente devido a alta sensibilidade com relação ao câmbio. Campos (2009) afirma que a partir de 2005 a queda da produção física de calçados e artigos de couro para exportação tem como causas a valorização do real, fator o qual trouxe forte restrição dos mercados externos do produto nacional, e o acirramento da concorrência internacional, principalmente pela concorrência com os calçados chineses.

Gráfico 2 - Pares exportados: calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes – Brasil e RS – 2000-2010



Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice. Elaboração própria.

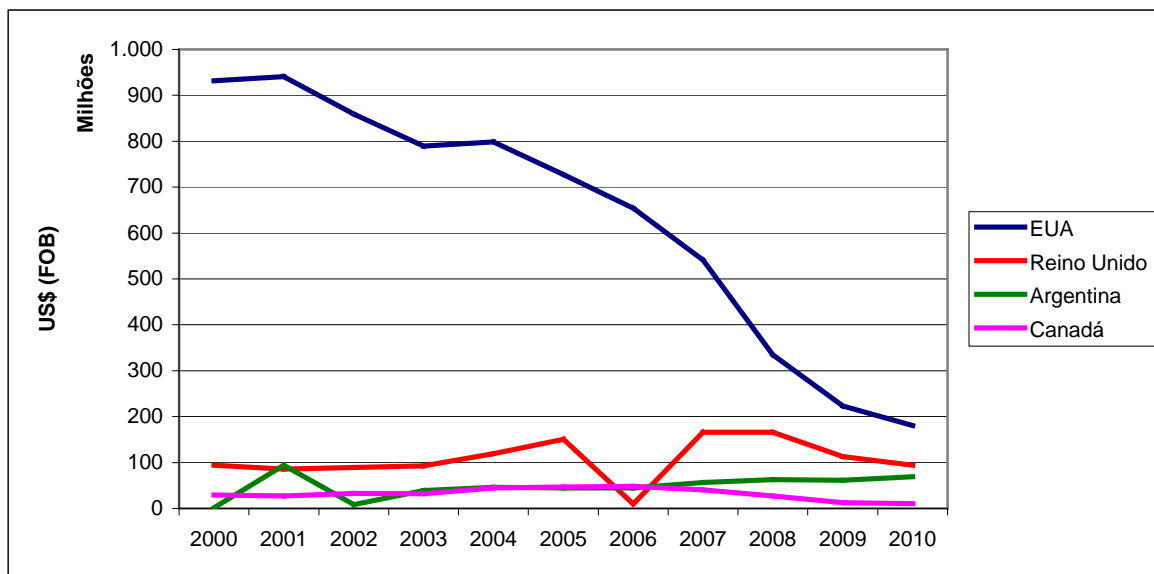
5.1.3 Destino da produção nos mercados externos

A análise mais detalhada dos principais destinos em valor da produção gaúcha de calçados é apresentada no Gráfico 3.

Por muito tempo os Estados Unidos estiveram na posição de maior mercado consumidor de calçados do RS. Sua participação na década de 2000 se mostrou declinante. De US\$ 932 milhões em 2000, as exportações chegaram em 2010 a US\$ 181 milhões, variação em torno de -80,6%.

Com relação a outros principais mercados o comportamento foi menos acentuado. Enquanto o RS perdia espaço na América do Norte havia movimento de lenta inserção na Europa, verificada por incrementos vagarosos nas exportações para o Reino Unido. Para a Argentina, após pico de valor em 2001, a trajetória das exportações apresenta similaridade com a européia, ascendente, muito embora não compensando as perdas líquidas causadas pelo impacto negativo da retração do principal mercado nas exportações.

Gráfico 3 – Exportações em valor para EUA, Reino Unido, Argentina e Canadá: calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes – Brasil e RS – 2000-2010

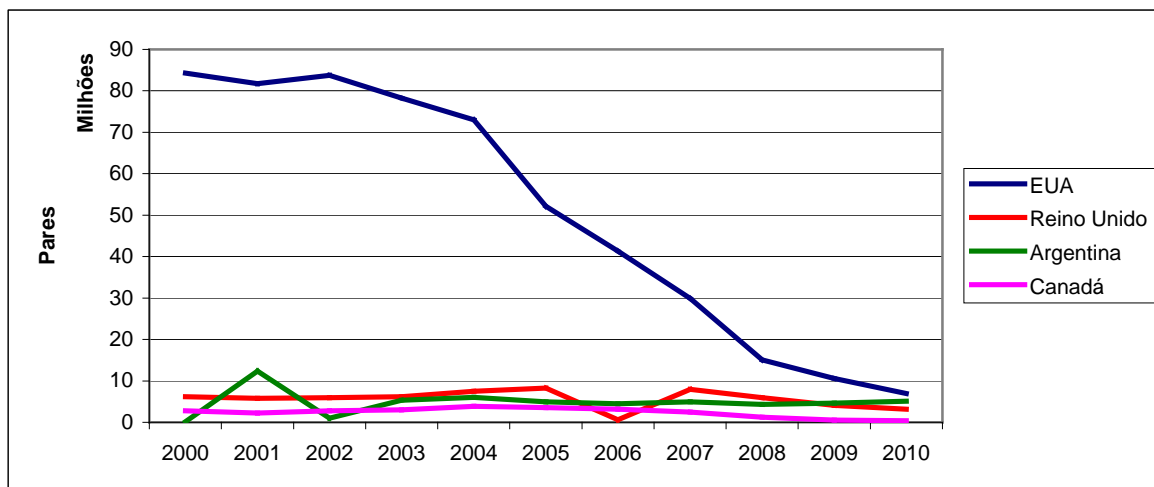


Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice; Abicalçados; elaboração própria.

O volume das exportações da ICG no período está representado no Gráfico 4. A observação gráfica torna evidente a diminuição das vendas para seu principal mercado.

Silvestrin e Triches (2008) apontam como causa para a perda de competitividade do setor calçadista brasileiro no mercado norte-americano a diversificação da qualidade exportada dos concorrentes asiáticos, principalmente da China, com a maior inserção deste país com calçados sintéticos e esportivos. Para a ICG não é diferente, uma vez que também esteve calcada nos Estados Unidos como principal mercado consumidor de sua produção.

Gráfico 4 - Exportações em volume para EUA, Reino Unido, Argentina e Canadá: calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes – Brasil e RS – 2000-2010



Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice; Abicalçados. Elaboração própria.

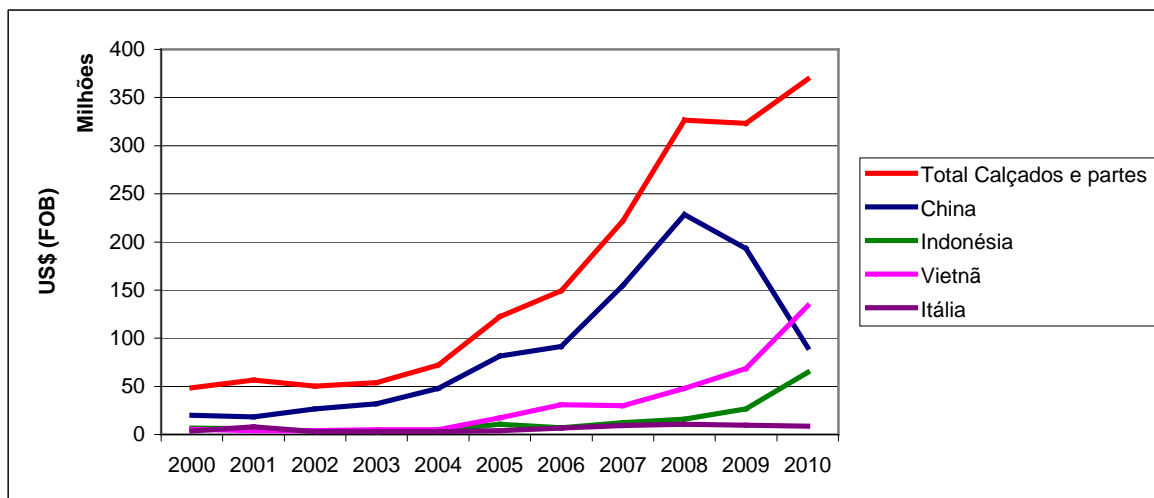
5.1.4 Desempenho no mercado interno

Diante das restrições surgidas e o paulatino recrudescimento do acesso ao mercado dos Estados Unidos, é também observada uma maior inserção de produtos concorrentes oriundos do exterior no mercado brasileiro. Desde muito cedo no desenvolvimento da ICG o foco da produção foi voltado para o mercado externo.

Vale observar que, de acordo com a Tabela 1, em 2003, a aglomeração em pólos produtores de calçados é definida de acordo com o tipo produzido. Dentro do Brasil permanece forte distinção entre cada região produtora, tendo cada qual uma baixa interferência sobre a participação de outra.

Assim, a ameaça direta para a ICG está localizada na concorrência externa. A análise do Gráfico 5 mostra que a presença de calçados importados no mercado interno tem se expandido. Em 2004, o valor importado chegou a pouco mais de US\$ 72 milhões, e termina 2005 em US\$ 122,4 milhões. A partir de 2005 a presença das importações é mais robusta, com a elevação da participação de produtos de origem Chinesa e indonésia.

Gráfico 5 - Valor das importações do Brasil 2000-2010: calçados, polainas, artefatos semelhantes e suas partes

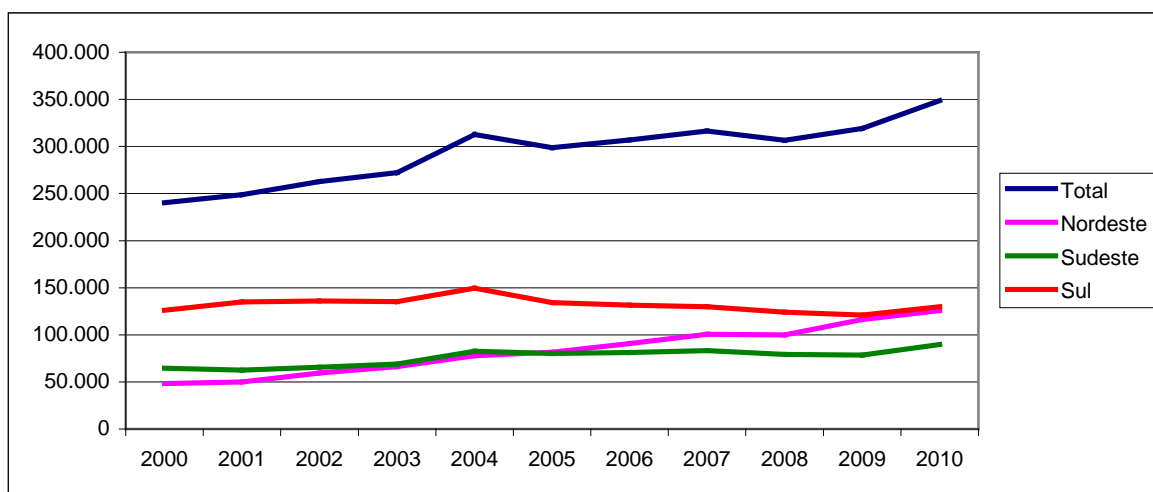


Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice; Abicalçados; Elaboração própria.

Esse fenômeno se explica principalmente pela apreciação cambial ocorrida em meados do período e a elevação do consumo interno. A ICG que sempre teve a sua produção voltada para o exterior por causa do diminuto mercado interno, atualmente está com limitações em ambos os mercados, interno e externo.

No concernente ao comportamento do emprego na ICG, os dados da RAIS apresentam o seguinte comportamento, conforme o Gráfico 6. A partir de 2004, ano em que se atinge o maior patamar de empregos formais no setor na região Sul, em seguida há o declínio desse número, chegando em 2010 com montante próximo ao de 2001.

Gráfico 6 - Empregos formais da indústria de calçados – Brasil: total e regiões Nordeste, Sudeste e Sul - 2000-2010



Fonte dos dados: RAIS/MTE. Elaboração própria.

O movimento em nível nacional indica o peso da participação do emprego da região Sul para o setor no Brasil, até que o ponto máximo de empregos de 2004 é rompido pela apreciação cambial. O período seguinte demonstra o descolamento do poder de influência dos empregos do Sul do país, já que em 2006 há recuperação do nível agregado mas não desta região.

5.2 Estratégias Competitivas implementadas na Indústria Calçadista Gaúcha

As tentativas de contornar a situação de crise que persiste no setor calçadista no Rio Grande do Sul se manifestaram em duas frentes. A primeira alternativa, imediata, foi na tentativa de adoção de estratégias empresariais de racionalização e diferenciação de produtos. Em uma segunda frente, houve um movimento de deslocamento de plantas gaúchas para outras regiões, principalmente em busca de redução de custos e incentivos fiscais. A presente análise se detém nas empresas remanescentes no Rio Grande do Sul, buscando apresentar estratégias determinantes para sua permanência na região, o que, conseqüentemente tende a elucidar a reação competitiva dessas empresas no atual estado da indústria de calçados.

Mesmo com as alternativas de resposta às pressões competitivas iniciadas nos anos 90, ainda parece ser estratégia dominante para algumas empresas tomarem fôlego a partir do reposicionamento geográfico, situação em que os fatores exteriores ao campo de decisões são mais favoráveis. Ao mesmo tempo há grupos decididos a buscarem reorientação no mercado através de mudança de estratégias empresariais para obter resultados no comércio interno e global de calçados.

5.2.1 Deslocamento de plantas para fora do RS

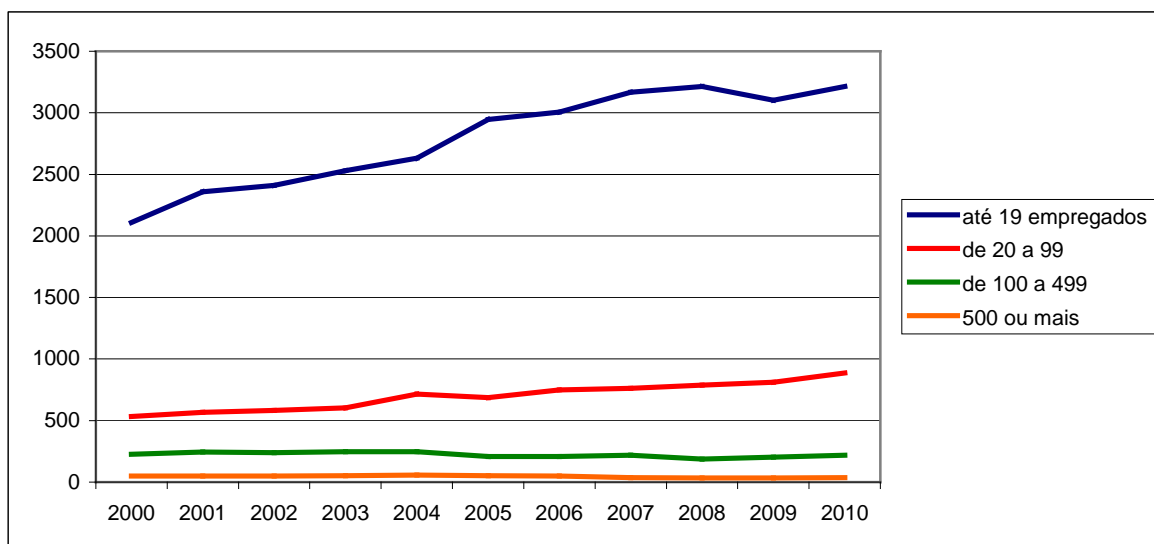
O movimento de realocação industrial do setor, iniciado na década de 90, permanece repercutindo na configuração dos tradicionais pólos produtores. Ainda na década de 2000 o movimento de plantas industriais para a região Nordeste do Brasil se concretiza para redução de custos diretos e ainda de transporte. Para o Rio Grande do Sul há grande impacto na quantidade de emprego dispensada, já que o

setor possui forte participação na economia regional e a atividade é marcada pelo grande uso de mão-de-obra.

O Gráfico 7 aponta para o comportamento das empresas calçadistas da região Sul. Claramente, entre 2003 e 2004 o número de estabelecimentos empregando pelo menos cem trabalhadores começa a declinar, enquanto aquelas de até 19 empregados tiveram decréscimo apenas sob os efeitos da crise internacional de 2008, retomando em seguida elevações.

São as empresas de até 99 empregados as menos sujeitas a esse tipo de reposicionamento geográfico. As pequenas plantas representaram em média 74% dos estabelecimentos da região sul nos dez anos observados.

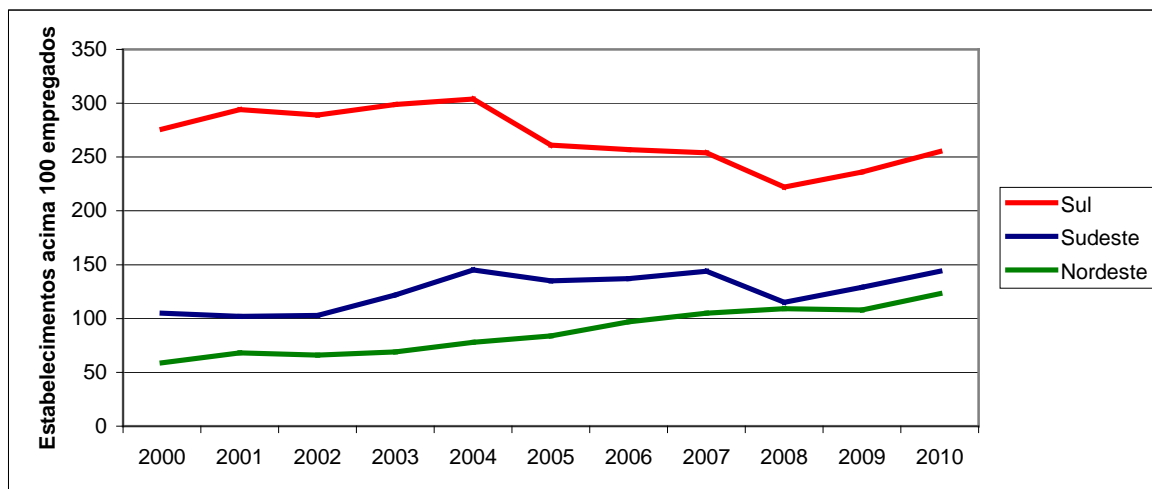
Gráfico 7 - Número estabelecimentos por faixa de empregados na indústria calçadista - Região Sul - 2000-2010



Fonte dos dados : RAIS/MTE; elaboração própria.

Comparativamente a outras regiões do Brasil, o Sul e o Sudeste têm diminuído o número de grandes estabelecimentos. Essa tendência está representada pelo Gráfico 8. Torna-se claro que o problema das grandes plantas não está colocado apenas para o Sul, como também para os pólos produtores do sudeste. A região receptora já tradicional é a Nordeste, centralizando, desde a década de 1990, a realocização das maiores fábricas (Costa e Fligenspan, 1997).

Gráfico 8 - Número de Estabelecimentos acima de 100 empregados – Brasil: regiões Sul, Sudeste e Nordeste - 2000-2010



Fonte dos dados: RAIS/MTE; elaboração própria.

A natureza da estratégia de realocização industrial tem sido a busca por redução dos custos diretos de fabricação. As grandes indústrias se caracterizam pela produção em grandes lotes e possuem vantagem competitiva centrada em preço, por isso buscaram outras regiões para instalar plantas e utilizar mão-de-obra com salários mais baixos. A justificativa para o deslocamento para a região nordeste era que o conjunto de incentivos da região nordeste permitiria recuperar rentabilidade e favorecer capacitações de competitividade na faixa de preço dos calçados de menor valor (Costa, 2002).

Desse modo, indústrias focadas em receber as antigas fontes de vantagens competitivas – principalmente baseadas em menores custos de mão-de-obra – migraram para regiões em que esse ambiente estava propício. As indústrias menores e de menor capacidade instalada e investimentos permanecem na região, possivelmente atuando em outras frentes para adquirir vantagens competitivas.

5.2.2 Busca de maior agregação de valor

A partir dos obstáculos encontrados pela ICG na comercialização de sua produção, com o surgimento da concorrência asiática, é buscada uma nova abordagem competitiva para os produtos gaúchos. A natureza da diferenciação de produtos enseja a criação de valor para os consumidores, fazendo a ligação entre

produção e preferências no consumo. Visto que o RS esteve por muito tempo especializado em produtos de preços intermediários e cada vez mais países com menores custos estão se inserindo nos mercados tradicionais, existe o consenso de que é necessária mudança de abordagem com relação aos fatores de competitividade da indústria gaúcha (Campos, 2009; Sampaio, 2006).

O avanço dos calçados asiáticos e a valorização do real, a partir de 2004, reforçaram o uso de estratégias no sentido de rever a abordagem internacional da ICG.

Para averiguar a reação da ICG na adoção de novas estratégias para diversificação da pauta de produção, a Tabela 5 fornece informações do RS e também das outras principais regiões produtoras de calçados no Brasil.

De acordo com esta tabela, o RS desponta como a região selecionada para implementação de inovação ou aprimoramento substancial, respondendo pela maior variação do período 2001-2003 e 2006-2008, no quesito Inovação de produto e/ou processo. No período 2001-2003 no RS 23,8% das empresas implementaram inovações e aprimoramentos passou a 35,4% entre 2006-2008, aumento de 48,5%. Em comparação com outras regiões, o Sudeste mantém liderança na proporção de empresas com inovações de produto e/ou processo, com 41,7% delas no período 2006-2008. Nordeste se apresenta com a menor proporção, chegando em 2006-2008 com 24,7%, representando variação negativa de 35,1% com relação a 2001-2003. Na proporção de empresas desses dois períodos é corroborada a percepção de Guidolin, Costa e Rocha (2010) da qual é relativamente menor o engajamento das empresas nesse tipo de implementação.

Referente a projetos incompletos ou inacabados, todas as regiões têm um comportamento semelhante. Apesar das variações percentuais divergirem bastante, é pouco expressiva a quantidade de malogros ou abandonos de planos de inovação.

Tabela 5 - Valores relativos de variáveis selecionadas de inovação no setor de Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados - RS, Nordeste e Sudeste – 2001-2003 e 2006-2008

	Inovação de produto e/ou processo			Apenas projetos incompletos ou inacabados			Apenas inovações organizacionais e/ou de marketing			Respondentes	
	2001-2003	2006-2008	Δ%	2001-2003	2006-2008	Δ%	2001-2003	2006-2008	Δ%	2001-2003	2006-2008
RS	23,8%	35,4%	48,5%	0,8%	2,1%	185,0%	43,6%	27,8%	-36,1%	1196	1492
Nordeste	38,1%	24,7%	-35,1%	0,7%	0,0%	-100,0%	55,0%	45,2%	-17,9%	278	279
Sudeste	31,3%	41,7%	32,9%	0,3%	2,1%	564,4%	50,2%	44,0%	-12,2%	1895	1426

Fonte: IBGE/PINTEC; elaboração própria

Nota: respostas proporcionais ao número de respondentes do período correspondente e a variação percentual dessa proporção.

Nota: nos períodos pesquisados, foram consideradas as empresas que implementaram produto e/ou processo novo ou substancialmente aprimorado, que desenvolveram projetos que foram abandonados ou ficaram incompletos, e que realizaram inovações organizacionais e/ou de marketing.

Com relação às inovações organizacionais ou de marketing, as três regiões selecionadas recuaram na aplicação deste tipo de estratégia. É possível observar que esse tipo de estratégia, não tem representado forte opção de ganhos de competitividade no setor, como mostra a maior variação negativa no RS, -36,1%, enquanto Sudeste apresenta variação de -12,2% e Nordeste -17,9%. No entanto, atribui-se a esse tipo de inovação papel muito importante, conforme Guidolin, Costa e Rocha (2010), constatada a grande importância do fortalecimento dos canais de comercialização, por seu significado de maior espaço para agregação de valor, mediante desenvolvimento de marca e *design* próprios. As informações disponíveis não permitem inferir se esse tipo de implementação está incluída nos esforços em inovações de produto e/ou processo, mas é patente seu baixo percentual (27,8%) no Sul com relação às demais regiões,.

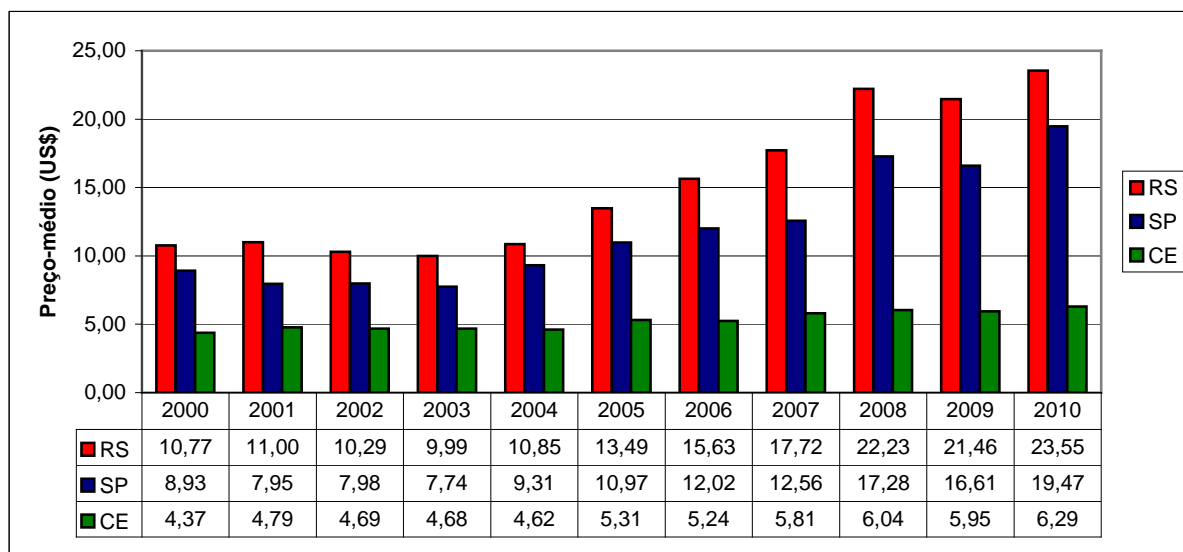
Os recorrentes abalos na cadeia coureiro-calçadista levantaram a preocupação em investimentos em tecnologia de materiais, que acabam elevando a qualidade dos calçados (Campos, 2009). Mesmo que os investimentos e inovações tenham abrangência de diversos subsetores da cadeia produtiva, Humann (2004) e Campos (2009) relembram a forte interligação da cadeia coureiro-calçadista na irradiação de inovações *lato sensu*. Ainda que na indústria calçadista existam fracas possibilidades de P&D próprios e financiamentos, em certa medida, os avanços tecnológicos nas cadeias química e coureira proporcionam repasse de mudanças em qualidade e moda para os calçados.

Os resultados dos esforços de agregação de valor ao produto produzido no Rio Grande do Sul podem ser indiretamente avaliados através do comportamento do preço-médio de comercialização das exportações. Os valores apresentados no Gráfico 9 demonstram a crescente elevação dos preços-médios para os produtos exportados gaúchos e paulistas, diferentemente do que se verifica para os calçados cearenses. A elevação dos preços de comercialização indica o enfoque da ICG em parcelas da demanda mais ansiosas por elementos de diferenciação. Enquanto Ceará se estabiliza como fornecedor a preços-médios bastante baixos, Rio Grande do Sul e São Paulo demarcam mudança de patamar no preço de comercialização. Fundamentalmente para o Rio Grande do Sul, com boa parcela da produção voltada para o mercado externo, isto significa visibilidade internacional, uma vez que alguns países consumidores mais desenvolvidos tem demandado a preço mais elevado, o que induz os preços maiores serem acompanhados de maior agregação de valor.

Com efeito, Guidolin, Costa e Rocha (2010, p. 164) afirma

à medida que se alcançam a capacidade de produção de moda (indo além da manufatura de calçados) e a coordenação eficiente da cadeia de suprimentos, aumentam as possibilidades de agregar valor e, com isso, conseguir preços melhores e manter a participação no mercado internacional.

Gráfico 9 - Preços-médios de exportação produtores de calçados, polainas, e artefatos semelhantes, e suas partes - RS, SP, CE - 2000-2010



Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice. Elaboração própria.

Cabe também destacar a importância do arranjo institucional constituído no Vale do Rio dos Sinos, ao estimular inovações em desenho industrial e, no âmbito da indústria calçadista nacional, a promoção de novos canais de comercialização, afetando o mercado relevante para a produção gaúcha. Inerente a bens suscetíveis a mudanças de preferências, como são artigos de vestuário, esse arranjo institucional promove inovação e se coloca como elo para a ligação entre nichos de demanda. O estímulo externo vindo de universidades e programas de incentivo às exportações tem se mostrado aliado das empresas calçadistas gaúchas uma vez que tem proporcionado à indústria se posicionar em nichos de demanda em outros países, com comercialização a preços mais elevados, o que adiante poderá retornar como capacidade de reinvestimentos.

5.2.3 Busca de diversificação de mercados

Em resposta às perdas crônicas de demanda dos tradicionais mercados, a ICG tem buscado alternativas para ampliação dos mercados consumidores internacionais. Como consequência dos esforços em diferenciação de produto, qualidade e *design* próprios, há o objetivo de alcançar outros mercados consumidores de calçados com maior preço-médio.

Antes de qualquer juízo de causalidade entre preço-médio e novos mercados, há a percepção de que se tomou uma decisão para a ICG se reposicionar na divisão internacional da produção de calçados. A nova inserção internacional vem em resposta à consumação da tendência de perda dos EUA como maior mercado consumidor das exportações de calçados brasileiro e gaúcho.

Durante o começo da inserção internacional da China como fornecedora mundial de calçados em segmentos de baixo preço a indústria brasileira esteve parcialmente imune a efeitos de perda de participação de suas exportações. De 1990 em diante o pólo calçadista do Rio Grande do Sul necessitou reagir a essa situação com a migração de sua especialização de calçados de couro femininos na faixa de preços baixos até médios para se estabilizar em médios. Além da especialização em couro há as possibilidades surgidas com a produção com outros materiais.

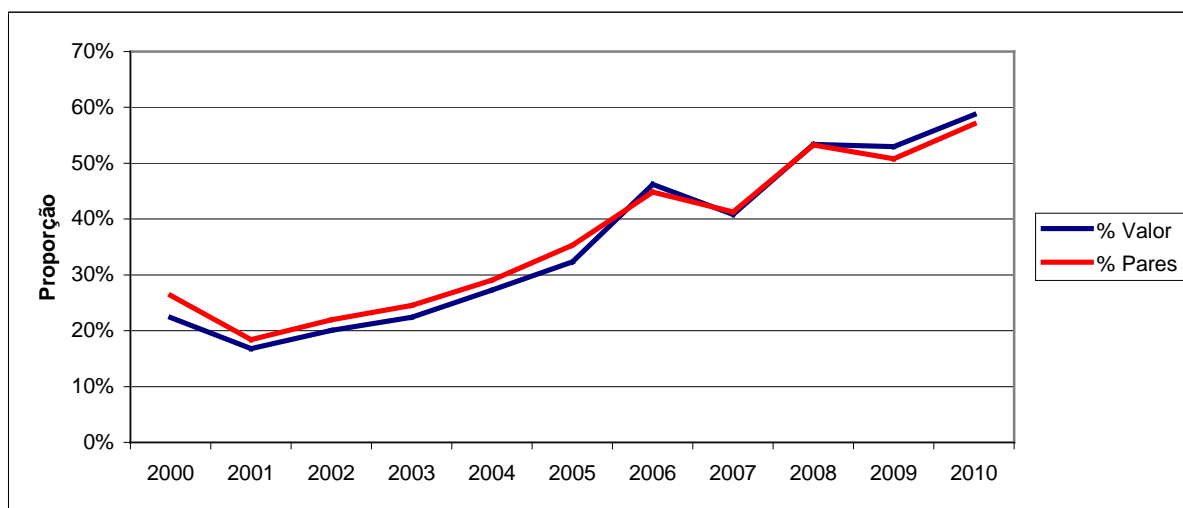
Pela metade dos anos 90 a China passou a se definir como principal fornecedora de calçados esportivos e sintéticos e, conjuntamente com efeito de mudanças de preferências do consumidores, houve maior aceitação de produtos de materiais sintéticos. Silvestrin e Triches (2004) adicionam elemento importante quanto à diversificação chinesa, a qual nesse mesmo período teve crescente atuação das exportações no segmento de calçados com partes de couro.

Adicionalmente, a perda de competitividade do setor calçadista brasileiro se dá pelo aumento da qualidade dos calçados asiáticos. Antes especializados em produtos de baixo valor agregado, caracterizados pelos baixos preços, os calçados asiáticos, principalmente da China, tem constituído novos segmentos, inserindo-se em mercados de calçados de preços intermediários, interferindo negativamente no processo de segmentação nacional (Silvestrin, Triches, 2004).

Sem possuir indicação explícita dos demais destinos das exportações do RS, decidiu-se por verificar a proporção agregada de todos os demais destinos sobre o total exportado. A partir do Gráfico 10 a avaliação é de que a partir de 2001 existe tendência de elevação da participação relativa de outros destinos das exportações de calçados, polainas e artefatos semelhantes e suas partes. Mesmo com a valorização do real em meados do período analisado, houve elevação de participação dos demais mercados consumidores, com declínio em 2007, retomada do crescimento no ano seguinte, parecendo ter tido pouco impacto em termos de mudança na composição relativa desses demais destinos, os efeitos da crise internacional de 2008 a 2010.

Assim, está evidenciada a busca por outros mercados consumidores durante a década de 2000. Conjuntamente com o arrefecimento da participação das exportações gaúchas de calçados, houve ganho de participação dos outros destinos para a produção da região. Em 2001 há o menor percentual dessa relação, com 16,8% em valor e 18,4% em pares, passando para 58,7% e 57% em 2010, respectivamente.

Gráfico 10 - Proporção Destinos excetuados EUA, Reino Unido e Argentina sobre Total exportado de calçados, polainas e artefatos semelhantes e suas partes - RS - 2000-2010



Fonte dos dados: MDIC/Sistema Alice; Elaboração própria.

Dessa maneira, vê-se que existe tendência ampliação dos destinos para os mercados tradicionais, valendo-se de outros destinos para a produção com a ampliação da pauta de países consumidores. Essa tendência não está dissociada da estratégia de agregação de valor ao calçado gaúcho, uma vez que a diversificação,

como contrapartida da elevação dos preços-médios, sinaliza demanda em países com maior valoração de produto.

5.2.4 Modernização de gestão: empresarial e mão-de-obra

Zawislak (1995) coloca que a gestão empresarial da ICG se modifica muito pouco porque a grande presença de pequenas empresas é engessada devido à orientação familiar e/ou pouco modernizada. Dada a dependência do setor calçadista em adquirir inovações por meio de fornecedores de componentes e máquinas, química e têxtil, por exemplo, Guidolin, Costa e Rocha (2010, p. 150) observam que “a capacidade de apropriação dessas inovações está relacionada à capacidade da empresa em desenvolver suas marcas e canais de marketing”.

Como visto no Gráfico 7, os pequenos estabelecimentos (menos de 100 empregados) se cristalizam na região Sul, mas os dados da Tabela 5 demonstram que o esforço de modernização gerencial e de *marketing* é menor que no período 2001-2003. Reichert (2004) salienta a necessidade de grandes esforços dos menores estabelecimentos na aquisição de capacitações. Aparentemente, este caminho se mostra menos explorado. Isso mostra que apesar dos pequenos estabelecimentos remanescerem no estado e aumentado seu número, têm-se feito menos esforços para adquirir e desenvolver novas capacitações em canais de comercialização.

Tem-se dado muita atenção para a segmentação de mercado, mediante investimentos concentrados em estilo, *design*, e consolidação de marca própria, migrando a ICG para nichos de mercados como forma de compensação à penetração dos espaços tomados pelos fabricantes asiáticos (Campos, Calandro, 2009). A cultura das empresas no Brasil em geral é majoritariamente direcionada apenas para a fabricação, sem concepção de projetos próprios. Nesse sentido, programas como o *Brazilian Footwear*, criado pela Abicalçados em parceria com a Apex, visa suprir a deficiência do desenvolvimento dos canais de comercialização pelas calçadistas nacionais.

O programa envolve exposição em feiras internacionais, missões de prospecção de novos clientes e estabelecimento de novos acordos de comercialização e deve ser continuamente ampliado, visto que é ferramenta fundamental de auxílio ao exportador (Guidolin, Costa e Rocha, 2010, p. 176).

Quanto à mão-de-obra pouco se tem feito, uma vez que sua participação no processo produtivo é mais vista como “custo necessário”. Os salários pagos no Nordeste e no Sul do Brasil divergem sensivelmente, enquanto nesta região tem-se procurado direcionar as fontes de competitividade para fatores não-preço dos produtos. Guidolin, Costa e Rocha (2010) expõem os custos de mão-de-obra direta como não sendo fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

Desse modo , a direção das alternativas de adquirir posição competitiva da ICG se volta para adequações fora do âmbito das vantagens de custo, visto que a mão-de-obra destacadamente mais onerosa no Sul em relação ao Nordeste. Assim, a direção dos investimentos e inovações desenvolvem-se para capacitações que diretamente tendem a gerar sustentação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se hoje no Rio Grande do Sul um movimento de desconcentração da atividade calçadista, dos estabelecimentos maiores para os menores, o que, de certa forma, demonstra maior desprendimento com a produção em larga escala e grandes lotes de fabricação. Em parte, isto é benéfico para a valoração da produção de calçados no RS porque os menores estabelecimentos não conseguindo competir na larga escala precisam manifestar interesse em alternativas. Por outro lado, é grande a dispensa de mão-de-obra com o fechamento de grandes estabelecimentos. O ganho de importância da competição por meio dos fatores não-preço modificou a estrutura da ICG nas últimas décadas.

A análise sistêmica do processo de desconcentração da produção de grandes estabelecimentos e sua pulverização em estabelecimentos de menor tamanho, dentro do contexto da empresa individual e de acordo com as capacidades vigentes de cada região do Brasil e do mundo, fornece uma visão de melhor uso da força de trabalho. O RS não possui mais as pressões demográficas das colônias como fornecedoras de mão-de-obra para a ICG, conforme descrito por Schneider (2004). Em que pese a observação de Costa e Fligenspan (1997) de que o esgotamento da massa trabalhadora na colônia germânica tenha induzido desconcentração espacial para outros municípios, além do Vale do Rio dos Sinos, em busca de mão-de-obra, dentro de algum limite, a indústria calçadista no Estado tem mantido sua demarcação territorial. Dentro dessa colocação, é válido observar que o acicate promovido pelo acirramento da concorrência fora e dentro do Brasil tenham feito uso mais adequado das potencialidades da região, adequando o uso da mão-de-obra e utilizando os estímulos para novos padrões de concorrência.

Guidolin, Costa e Rocha (2010) afirmam que a variabilidade cambial não afeta a demanda por calçados de maior valor agregado, porque estes têm comercialização baseada em fatores não-preço. Campos (2009), pelo contrário, propõe fragilidade do setor em se fundamentar em calçados femininos de couro de qualidade para o mercado externo, estando a indústria mais vulnerável a flutuações da taxa cambial. Implica a discussão em duas frentes: numa, as perdas expressivas de vendas externas do RS situadas em mercados em que a comercialização esteve desde sempre fundamentada em baixos preços, sem compromisso com aspectos qualitativos; noutra, a tendência de valoração relativa das exportações desde 2001

aumentou, inclusive nos períodos de valorização cambial. Essas duas constatações indicam a mudança da demanda relevante para exportações, possivelmente alterada durante a revisão das potencialidades dos menores estabelecimentos no estado.

Para o Rio Grande do Sul, os centros de capacitação como a FEEVALE e os mecanismos de incentivo às exportações, como o programa *Brazilian Footwear*, promovem a adesão da indústria a um novo patamar competitivo, evitando reações escapistas de racionalização de custos e a busca por incentivos fiscais de outras unidades da federação. Dessa maneira, a ICG se sintoniza mais com as possibilidades de capacitações empresariais de modo mais consistente, unindo estabelecimentos menores e instituições estimuladoras de inovações.

Atualmente a perda dos EUA como principal mercado para os calçados gaúchos já é caracterizada como fato consumado para a ICG. Concomitante à diminuição de participação do consumo norte-americano está o crescimento de outros mercados além daqueles tradicionais – desconsiderados também Reino Unido e Argentina. A situação da produção gaúcha se apresenta criticamente negativa. No entanto, a diversificação relativa da produção voltada às exportações, bem como os ganhos de valor relativo para os demais destinos, delineiam paulatino desenvolvimento de mercados sintonizados com outros atributos valorizados que não apenas ou determinantemente o preço. Isso institui fôlego para a ICG com relação à competição tanto nos mercados externos como interno. Os esforços requeridos são grandes, visto que é característico à indústria calçadista o baixo nível de reinvestimentos e apropriação de maquinário mais moderno. Por isso a diretriz estratégica para competição, por mais adequada que seja para o setor no RS na sua atual configuração, caso não tenha vitalidade para se destacar além da faixa de preços médios pode significar a continuidade da perda de vitalidade do setor.

Longe de se apontar um fim para a crise do setor e suas implicações sociais imediatas, é saliente o cenário sem retorno da configuração da indústria calçadista em nível mundial. No Rio Grande do Sul, os fatores de competitividade em nível micro, tangentes ao estabelecimento empresarial; meso, de concorrência, com sedimentação dos centros produtores e mercadológicos mundiais; e macro, com o arranjo político-institucional, conferem à indústria calçadista do estado a conjunção de incentivos para a mudança da sua orientação produtiva e competitiva. Respeitadas as limitações dos auxílios propositais em política de desenvolvimento do setor, mais do que reações ao cenário de acirramento da concorrência, a ICG

aproveita o arranjo estimulado pelas contingências para se reorientar de maneira diferente, sintonizando-se com outras questões, de indústrias desenvolvidas voltadas para competir em aspectos qualitativos, mais valorizados de seus produtos.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS, Histórico das exportações brasileiras. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Historico%20das%20Exportacoes%202010.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2011.
- AMITRANO, C.R. O modelo de crescimento da economia brasileira no período recente: condicionantes, características e limites. In: CARNEIRO, R. (Org.). A supremacia dos mercados e a política econômica do governo Lula. São Paulo: Editora Unesp, 2006, p. 233-276.
- BEZERRA, C. L. Considerações sobre a Evolução da Indústria Brasileira no Ambiente de Abertura Comercial da Década de 90. Revista Teoria e Evidência Econômica. Passo Fundo, v. 13, n. 24, p. 39-63, mai. 2005.
- BOTELHO, M. dos R.; XAVIER, C. L. A inserção externa da indústria de calçados brasileira. Ensaio FEE, Porto Alegre, vol. 27, n. 2, p. 235-253, 2006.
- CALANDRO, M. L. A persistente crise da indústria calçadista gaúcha. Carta de Conjuntura FEE, Porto Alegre, Junho, ano 16, n. 6, 2007.
- CAMPOS, S. H.; CALANDRO, M. L. Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. Ensaio FEE, Porto Alegre, vol. 30, Número Especial, p. 517-546, 2009.
- CARLONI, A. R.; COSTA, A. B. da; GARCIA, R. Setor de calçados: competitividade, mudança tecnológica e organizacional. Brasília: SENAI, 2007.
- CASTILHOS, C. C. Indústria calçadista gaúcha os riscos da determinação externa. Carta de Conjuntura FEE, Porto Alegre, Ano 13, n. 8, 2004.
- CASTRO, A. B. de. A Reestruturação Industrial Brasileira nos Anos 90. Uma interpretação. Revista de Economia Política. Rio de Janeiro: Editora 34, vol. 21, n. 3, p. 3-26, 2001.
- COSTA, A. B. Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale dos Sinos. Análise Econômica, Porto Alegre: UFRGS, ano 27, n. 52, p. 253-283, 2009.
- _____. Organização Industrial e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira. Análise Econômica. Porto Alegre: UFRGS, ano 20, n. 33, p. 45-66, 2002.

_____. Concorrência, comportamento estratégico e desempenho competitivo. Análise Econômica. Porto Alegre: UFRGS, v. 23, n. 43, p. 43-62, 2005.

_____. Organização Industrial e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira. Análise Econômica. Porto Alegre, UFRGS, n. 33, p. 45-66, 2002.

_____. A concentração econômica na indústria de calçados no Vale dos Sinos (tese de conclusão do curso de pós-graduação em Economia). Porto Alegre: UFRGS, 1978.

COSTA, A. B.; FLIGENSPAN, F. B. (Cord.). Avaliação do movimento de relocação industrial de empresas de calçados no Vale dos Sinos. SEBRAE, 1997.

FEE. Série histórica das exportações do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_exportacoes_sh.php>. Acesso em: 20 de outubro de 2011.

FEIJÓ, C. A.; VALENTE, E. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística: evolução nas conceituações. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 351-364, 2004.

FENSTERSEIFER, J. E. A análise da cadeia produtiva do calçado do couro. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995, p. 23-54.

FENSTERSEIFER, J. E.; GOMES, J. A. Estratégias de produção na Indústria Calçadista: análise do best-practice. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995, p. 183-216.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L.; Made in Brazil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

GEORGE, K. D.; JOLL, C. Organização Industrial: Concorrência, Crescimento e Mudança Estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GIRALDI, J. de M. E.; MACHADO NETO, A. J.; SANTOS, G. G. Atitude de consumidores estrangeiros com relação a produtos brasileiros. Revista de Gestão USP, v. 12, p. 75-90, 2005.

IBGE, Pesquisa de Inovação Tecnológica. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/default.shtm>>. Acesso em: 15 de setembro de 2011.

IBGE, Pesquisa Industrial Anual. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/produtos/produto2009/defaultproduto.shtm>>. Acesso em: 25 de setembro de 2011.

MOREIRA, M. M. A indústria brasileira nos anos 90. O que já se pode dizer? In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Org.). A Economia Brasileira nos Anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999, p. 293-331.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 9, p. 95-134, 1999.

GRASSI, R. A. Em busca da noção evolucionária (Neo-Schumpeteriana) do auto-interesse dos agentes: uma contribuição a partir da literatura sobre cooperação interfirmas. Análise Econômica. Porto Alegre: UFRGS, n. 42, p. 225-252, 2004.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. BNDES Setorial, Rio de Janeiro n. 31, p. 147-184, 2010.

HAGUENAUER, L.; FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; Competição e internacionalização da indústria brasileira. In: BAUMAN, R. (Org.). O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996, p. 195-217.

HUMANN, P. V. Componentes: o setor que abastece as fábricas de calçados. In: COSTA, A. B.; PASSOS, M. C. (Org.). A indústria calçadista no Rio Grande do Sul. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004, p. 87-97.

KUPFER, D.; Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. Ensaio FEE, Porto Alegre, n.1, vol. 17, p. 355-372, 1996.

_____. A Indústria Brasileira Após 10 Anos de Liberalização Econômica. Artigo apresentado no Seminário "Brasil em Desenvolvimento", Rio de Janeiro, out. 2003.

LAGEMAN, E. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.7, n. 2, p. 68-82, 1986,.

LAPLANE, M.; SARTI, F. Prometeu acorrentado: o Brasil na indústria mundial no início do século XXI. In: CARNEIRO, R. (Org.). A supremacia dos mercados e a política econômica do governo Lula. São Paulo: Editora Unesp, 2006, p. 299-319.

MDIC, Sistema Aliceweb. Disponível em: <<http://alicesweb2.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2011.

MTE, Anuário Estatístico RAIS. Disponível em: <<http://anuariorais.caged.gov.br/>>. Acesso em: 27 de outubro de 2011.

PENROSE, E. A teoria do crescimento da firma. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

PICCININI, V. C.; Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995, p. 115-141.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F.; GOSTKORZEWICZ, J. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Orgs.). A Economia Brasileira nos Anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999, p. 11-41.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 3. ed., 1989.

POSSAS, M. S. Concorrência e inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (Orgs.), Economia da inovação tecnológica. São Paulo: Hucitec, 2006, p. 13-40.

PUGA, F. BNDES Visão do Desenvolvimento, n. 48, maio de 2008.

REICHERT, C. L. A evolução tecnológica da indústria calçadista no Sul do Brasil. In: COSTA, A. B.; PASSOS, M. C. (Org.). A indústria calçadista no Rio Grande do Sul. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004, p. 51-68

ROSA, S. E. S. da; CORRÊA, A. R.. A indústria calçadista no Brasil. BNDES Setorial. Rio de Janeiro. 2006, n. 1, 2006.

SEBRAE. Estudo da atividade empresarial: setor de calçadista. Fabricação de calçados femininos. Jaú. 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9F8B89F56A3B824383257344005C78BC/\\$File/estudo_atividade_empresarial_calcado%20-%20completo.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9F8B89F56A3B824383257344005C78BC/$File/estudo_atividade_empresarial_calcado%20-%20completo.pdf)>. Acesso em: 28 de setembro de 2011.

SERRANO, F; SUMMA, R. Política macroeconômica, crescimento e distribuição de renda na economia brasileira dos anos 2000. Observatório da economia global; Textos Avulsos, n. 6, 2011.

SCHNEIDER, S. O mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista no Rio Grande do Sul. In: COSTA, A. B.; PASSOS, M. C. (Org.). A indústria calçadista no Rio Grande do Sul. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004, p. 25-49.

SILVESTRIN, L. E.; TRICHES, D.; A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004. Econômica, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 145-170, 2008.

ZAWISLAK, P. A.; A inovação no setor calçadista brasileiro: um exemplo de atividade de resolução de problemas. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995, p. 143-181.