



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras – Campus Araraquara
Programa de Pós-Graduação em Economia

**Indústria Calçadista Brasileira e Concorrência Internacional:
uma análise da qualidade dos produtos exportados e das
estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006)**

Discente: Aline Correia de Sousa
Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes
Bolsa: FAPESP – Treinamento Técnico Nível III

Araraquara – SP
2009

Aline Correia de Sousa

**Indústria Calçadista Brasileira e Concorrência Internacional:
uma análise da qualidade dos produtos exportados e das
estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes

**Araraquara – SP
2009**

Aline Correia de Sousa

**Indústria Calçadista Brasileira e Concorrência Internacional:
uma análise da qualidade dos produtos exportados e das
estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes

Data de defesa: 09/03/2009

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes
Departamento de Economia – UNESP / FCLAR

Membro Titular: Prof. Dr. Marcelo Silva Pinho
Departamento de Engenharia de Produção – UFSCAR

Membro Titular: Prof. Dr. Renato de Castro Garcia
Departamento de Engenharia de Produção – USP / POLI

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

Dedico esta dissertação aos amigos e professores Dr. Agnaldo de Sousa Barbosa e Dr. Hélio Braga Filho, cujo apoio foi fundamental para eu ingressar na pós-graduação.

AGRADECIMENTO

A Deus, por minha saúde;

À FAPESP, pela bolsa de Treinamento Técnico, que não só me possibilitou fazer o mestrado, como me permitiu adquirir experiência, ao desenvolver diversas atividades acadêmicas no Uni-FACEF;

Ao Prof. Dr. Rogério Gomes, pela paciência, pela dedicação e pela amizade;

Aos membros da banca examinadora – Prof. Dr. Marcelo Silva Pinho e Prof. Dr. Renato de Castro Garcia, por aceitarem o convite e pelas sugestões valiosas;

À Cristina Dametto, pela imensa disposição em ajudar os alunos da pós-graduação;

Aos membros do GEEIN, especialmente, ao Charles Bonani e ao Paulo Morceiro, pelas indicações de artigos e pelo auxílio na busca de dados;

Aos pesquisadores do CEDER/NEIC, por compartilharem toda a sabedoria e conhecimento com os alunos participantes;

Aos funcionários do IPT, por fornecerem inúmeras fontes bibliográficas sobre o setor calçadista para serem analisados;

Aos meus pais – Rubens e Marlene, pelo apoio imprescindível;

Aos meus irmãos – Clayson, Naina e Kleverson, pelos carinhos e pelos momentos de descontração;

Ao Fernando, por me transmitir segurança e serenidade nos dias mais difíceis, e por tornar as ocasiões mais monótonas em momentos contagiantes;

À Ana Raquel, pela doçura, pela amizade e pelo companheirismo inesquecíveis;

Ao Júlio, pelas “aulas” de bom-humor e de pragmatismo;

Ao Rodrigo, pela sinceridade admirável e pela dedicação aos amigos;

Ao Rogério, por estar sempre “atenado” e enxergar além do visível;

Ao Wellington, por compartilhar toda a sua sabedoria e cultura;

À Dona Sara, não apenas pela amizade e pela hospitalidade, como pela gentileza em corrigir minha dissertação e torná-la mais agradável aos leitores;

Aos familiares, amigos e professores que também contribuíram para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

O rápido avanço na internacionalização das grandes empresas, nas últimas décadas, foi possível tanto pelo desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação, como pelas liberalizações e desregulamentações econômicas. O sistema produtivo e o comércio integraram-se, e as nações se especializaram em diferentes ramos da manufatura. A tendência à externalização dos estágios de produção dos setores tradicionais foi uma estratégia adotada para reduzir os custos, sobretudo os salários, pois essas indústrias são bastante intensivas em mão-de-obra. Entre os anos 1970 e 1990, o Brasil, a Coreia do Sul e Taiwan eram os principais produtores e exportadores de calçados do mundo em desenvolvimento. Com o aumento do custo salarial dos países asiáticos, decorrente do avanço de seus processos de industrialização, as vendas externas deles foram superadas pelas exportações de outras economias, tais como: China, Indonésia e Vietnã. A avaliação das variações na qualidade dos calçados brasileiros exportados, bem como das estratégias praticadas pelas empresas nacionais do setor são objetivos deste estudo. A partir da análise da qualidade das vendas externas, medida pelo Valor médio (VM) e pelo Valor médio relativo (VMR), observou-se, sob a ótica da origem, perda da participação das regiões Sul e Sudeste e aumento da participação da região Nordeste, nas exportações de calçados de plástico injetável, de plástico montado e de couro. Mesmo que essa transferência tenha promovido a capacitação das novas empresas instaladas no Nordeste, as funções que agregam mais valor ao produto se mantiveram concentradas no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Por sua vez, nos segmentos de matérias têxteis, as exportações dos estados gaúcho e nordestino apresentaram melhoria da qualidade, enquanto os outros calçados ganharam competitividade na região Sul. Sob a ótica do destino das exportações, verificou-se melhoria da qualidade dos calçados de plástico montado, dos calçados de couro e dos outros calçados vendidos aos PEDs, ao Reino Unido e às ETs, e aos PDs, respectivamente. De modo diverso, os calçados de matérias têxteis destinados aos PEDs não apresentaram melhoria da qualidade. Em relação às estratégias empresariais, verificou-se que a indústria calçadista brasileira adotou políticas diferentes para cada fase do processo de liberalização comercial do país: entre 1989 e 1993, os produtores mostraram-se mais defensivos com relação à abertura econômica promovida pelo governo; de 1995 a 1998, as empresas que sobreviveram às aberturas comercial e financeira aprofundaram o processo de reestruturação produtiva; entre os anos 1999 e 2002, as firmas produtoras de calçados foram estimuladas a orientar a produção para o mercado estrangeiro em função da desvalorização do câmbio e, após 2003, a economia mundial apresentou elevadas taxas de crescimento, o que estimulou as companhias a exportarem, apesar da valorização cambial.

Palavras-chave: indústria calçadista; externalização da manufatura; concorrência mundial; qualidade das exportações nacionais; estratégias das empresas brasileiras

ABSTRACT

The fast advance in the internationalization of the great companies, in the last few decades, was possible because of the technological revolution verified on the ways of transportation and communication, and also because of the economic deregulations. The productive system and the commerce had been jointed, and the nations had specialized in different manufacture's branches. The outsourcing of traditional sectors production was adopted to reduce the costs, over all, the wages, therefore these industries are labor-intensive. In the 1960 end, the footwear's manufacture was transferred to Brazil, South Korea and Taiwan. In the second half of years 1980, the outsourcing of the shoe industry production was guided for other countries in development, such as: China, Philippines, Indonesia and Thailand. After the decade of 1990, the competition in the footwear market had increased. The estimation of the quality of the Brazilian footwear exports, as well as the evaluation of the strategies practiced for the national companies is the purpose of this study. From the analysis of the quality of the external sales, measured by the VM and the VMR, it was observed, under the optics of the origin, loss of the participation of the South and Southeastern, and increase of the participation of the Northeast, in the exportations of plastic footwear and leather shoes. This transference has promoted the qualification of the new companies installed in Northeast, however the functions that add more value to the product are kept in Rio Grande do Sul and in São Paulo. Under the optics of the destination of the exportations, it was verified improvement of the quality of the plastic footwear, the leather shoes and the other footwear sold to the PEDs, the United Kingdom and the ETs, and the PDs, respectively. In relation to the news articles, it was verified that the Brazilian shoe industry entrepreneurs had adopted different strategies for each phase of the commercial liberalization process: between 1989 and 1993, the producers had revealed more defensive with regard to the economic opening promoted by the government; from 1995 to 1998, the companies who had survived to the commercial and financial opening, had deepened the process of productive reorganization; between 1999 and 2002, the firms had been stimulated to guide the production for the foreign market in function of the depreciation of the exchange; after 2003, the world-wide economy presented high taxes of growth, what it stimulated the company to export.

Keywords: shoe industry; outsourcing; world-wide competition; quality of the national exportations; strategies of the Brazilian companies

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO ÂMBITO DAS CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS.....	16
1.1 Configurações Produtivas Globais e Externalização da Manufatura como Estratégia Competitiva.....	16
1.1.1 Cadeias de valores comandadas pelos produtores e pelos compradores.....	17
1.1.2 A deslocalização da produção da indústria eletrônica.....	22
1.2 Reestruturação Produtiva da Indústria Calçadista no Mundo e Dissociação entre as Atividades de Confecção e Comercialização.....	24
1.2.1 O processo de produção e a estrutura industrial.....	24
1.2.2 Ranking dos países produtores, exportadores, importadores e consumidores de calçados.....	31
1.2.3 A transferência geográfica da manufatura.....	37
2. INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA: INSERÇÃO INTERNACIONAL E DINÂMICA DAS EXPORTAÇÕES.....	42
2.1 O Padrão de Comércio Exterior Brasileiro Pós-abertura Econômica.....	42
2.1.1 Produção nacional e exportações de calçados.....	45
2.1.2 A origem e os destinos das exportações brasileiras de calçados.....	48
2.2 Competitividade das Exportações de Calçados Medida pelo Valor Médio.....	52
3. LIBERALIZAÇÃO COMERCIAL E REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS BRASILEIRA.....	63
3.1 A Desconcentração da Indústria Calçadista Brasileira.....	63
3.2 As Estratégias Adotadas pelos Empresários Calçadistas Brasileiros diante do Aumento da Concorrência.....	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	86
ARTIGOS DE JORNAIS E REVISTAS.....	93
APÊNDICES.....	109
APÊNDICE A - Metodologia.....	110
APÊNDICE B – Distribuição dos ramos industriais, conforme a classificação tecnológica.....	115
APÊNDICE C – Distribuição dos estabelecimentos calçadistas conforme as regiões brasileiras, as unidades de federação e o porte das empresas.....	116
APÊNDICE D – Distribuição das estratégias anunciadas conforme o mercado almejado, a origem das empresas e os períodos econômicos do país.....	119
APÊNDICE E – Distribuição das exportações conforme o segmento, a origem das empresas exportadoras e o destino das exportações.....	120

INTRODUÇÃO

Os pesquisadores vêm examinando a indústria calçadista a partir de diferentes perspectivas teóricas com o objetivo de analisar-lhe as características estruturais, as vantagens associadas às economias externas e os elos geograficamente dispersos da cadeia de valor da indústria. Por meio dessas pesquisas, visam não somente ao desenvolvimento regional, como também ao aprimoramento da competitividade de seus produtores.

Aumenta, cada vez mais, o interesse dos mais diversos autores em relação à investigação sobre os Arranjos Produtivos Locais (APLs)¹, capazes de promover vantagens competitivas, que não seriam possíveis se os fabricantes atuassem de forma isolada. Assim, as economias externas justificam a importância da concentração geográfica de empresas.

Marshall (1996) aponta as principais economias externas geradas pela aglomeração, entre as quais, a primeira é a disponibilidade de mão-de-obra com habilidades específicas ao segmento industrial, o que representa redução de custos com treinamento e qualificação. A segunda é a presença de fornecedores especializados nos bens e serviços demandados pelos produtores, o que significa acesso a insumos e a serviços a baixo custo. A terceira é a possibilidade de transbordamento de conhecimento e de tecnologia (*spill over*) promovidos pela atmosfera industrial da aglomeração.

Krugman (1991, 1998), assim como tantos outros pesquisadores que ressaltam as externalidades positivas verificadas entre os produtores geograficamente concentrados, fundamenta-se nas proposições de Marshall (1996). No entanto, ao incorporar os retornos crescentes de escala à sua análise, o autor discute como os efeitos desses elementos se estendem à teoria do comércio internacional.

Scott (2006) afirma que as indústrias intensivas em trabalho e de baixa tecnologia (vestuário, calçados e móveis) estão alcançando níveis surpreendentes quanto ao crescimento do emprego e à capacidade de ganhos externos, devido à intensificação do comércio entre as nações. Essas atividades não apenas crescem rapidamente, em muitos países e em diversos segmentos orientados pela moda, como proporcionam muitas oportunidades de emprego e geram volume significativo de receita. Além disso, sob o ponto de vista estrutural, essas

¹ Conforme Noronha e Turchi (2005, p.7), “No âmbito governamental, [...] o termo APL tem sido usado como designação genérica para qualquer aglomerado produtivo de uma certa especialidade [...] em uma determinada localidade, independentemente de seu volume de produção, do número de empresas e da antiguidade ou grau de articulação entre as organizações ali presentes”.

atividades se organizam em redes globais e se envolvem, de modo crescente, em acordos internacionais de produção e subcontratação. Todavia, essas indústrias ainda continuam marcadas pelos baixos salários, pela mão-de-obra pouco qualificada² e pelas condições desfavoráveis de trabalho.

Por sua vez, os arranjos produtivos locais variam muito em formas e funções: uns se concentram na produção de uma gama relativamente estreita de produtos; alguns são orientados pela produção de moda barata; poucos se especializam em produtos de luxo, e outros ainda representam a combinação de várias dessas modalidades.

Ao analisar o mercado mundial de calçados entre as décadas de 1970 e 1990, momento em que ocorreram grandes mudanças no padrão de comércio global do setor, Lowder (1999) observou que a produção mundial de calçados cresceu 86,8% no intervalo de 1974 a 1995, ao atingir 10 bilhões de pares. Contudo, a participação das economias avançadas (Estados Unidos³, Japão e países do Norte da Europa) se reduziu no período, enquanto algumas nações (Brasil, Coréia do Sul e Taiwan) se destacaram como grandes produtoras internacionais.

A inserção da indústria calçadista brasileira nas cadeias globais de produção, entre o final da década de 1960 e em meados de 1970, a qual possibilitou a expansão do coeficiente de exportação ao longo dos anos 1980, justifica-se por vários motivos. Entre os fatores internos, podem-se enumerar: a existência de uma base produtiva doméstica capaz de atender à expansão da demanda; a oferta de trabalho pouco qualificado; os incentivos fiscais e financeiros praticados pelo Estado e as políticas cambiais adotadas.

A exportação de produtos manufaturados (especialmente de artigos têxteis e de calçados) foi estimulada tanto pela política cambial mais flexível implantada em 1968 e pelas minidesvalorizações cambiais mantidas até o final de 1979, quanto pelos incentivos fiscais e creditícios (isenção de IPI e ICM, financiamento a projetos de exportação, crédito subsidiado à exportação e crédito-prêmio ao IPI) praticados desde o Governo Castelo Branco. Ademais, para o país alcançar a diversificação das exportações, a expansão dos mercados e a competitividade dos produtos, adotaram-se diferentes instrumentos de política industrial, seja para melhorar a infra-estrutura de transporte e comercialização, seja para desburocratizar a administração pública (LAGO, 1990).

² Essa situação não é válida para todas as aglomerações calçadistas mundiais. Na Itália, por exemplo, os sapateiros são reconhecidos, internacionalmente, pela qualidade de seus produtos.

³ Segundo Scott (2006), o emprego em indústrias intensivas em trabalho e de baixa tecnologia diminuiu significativamente, nos Estados Unidos, na década de 1990. Somente no setor calçadista, o total de trabalhadores empregados reduziu 33,7% entre 1992 e 1997. Para o autor, a Europa Ocidental também vivenciou situação parecida no período.

Entre os fatores exógenos, que contribuíram para a expansão das exportações brasileiras, estão a crescente liquidez no mercado internacional de capitais, a evolução favorável dos termos de troca e o acelerado crescimento da economia mundial. Esse último aspecto, associado à elevação da taxa salarial dos países desenvolvidos durante a fase de prosperidade dos “Anos Dourados”, contribuiu para o deslocamento da produção de calçados para regiões em que há oferta abundante e barata de mão-de-obra.

Na década de 1980, o desempenho industrial negativo do Brasil – motivado pela deterioração do balanço externo do país, pelo desequilíbrio financeiro do setor público, pela dificuldade de obtenção de financiamentos estrangeiros e pela retração do PIB e da demanda agregada – promoveu a inserção internacional da indústria brasileira, com base em produtos intensivos em recursos naturais (extrativa mineral), energia (papel e papelão) e mão-de-obra barata (vestuário e calçados). Entre os anos 1980 e 1988, os segmentos que apresentaram aumento de suas exportações foram: metalúrgica, vestuário e calçados (SUZIGAN, 1992).

Nos anos 1990, o comércio exterior foi marcado pela reversão do saldo comercial favorável, visto que o país acumulou déficits após a implantação do Plano Real. As vendas externas de calçados também sofreram com o impacto tanto das aberturas comercial e financeira, como das políticas do programa de estabilização econômica, período em que os juros elevaram-se e a moeda nacional apreciou-se. De acordo com a SECEX (2007), as exportações de calçados reduziram-se 15,9%, entre 1989 e 1990 (início da liberalização), e outros 19,3%, entre 1994 e 1995 (implantação do Plano Real). Somente com a desvalorização cambial de janeiro de 1999, as exportações desse produto voltaram a crescer 19%.

Ademais, os produtos da indústria calçadista doméstica perderam valor (qualidade) no mercado externo. Durante o período de 1996 a 2003,

[...] a proporção de calçados de couro no valor total exportado caiu de 91,4% para 82,7%, enquanto a participação dos calçados de plástico (injetável + montado) aumentou de 3,8% para 12,5%. [...] A queda na participação dos calçados de couro e a maior participação dos calçados de plástico na quantidade total exportada levaram à redução do preço médio de US\$10,98 por par para US\$8,21 (RESENDE; PEREZ, 2004, p.53).

Entretanto, além da diversificação da pauta exportadora brasileira com calçados feitos de outros insumos (plásticos, tecidos e outros materiais), ocorreram iniciativas de vendas de calçados nacionais “de grife” (marca própria) para cidades estrangeiras dos mercados centrais. Estilistas brasileiros têm obtido sucesso com as criações destinadas aos consumidores de renda elevada de Nova Iorque, Londres, Milão e Atenas (RESENDE; PEREZ, 2004).

Esse fato é revelador de uma tentativa de reposicionamento internacional de algumas empresas calçadistas do país. Nesse caso, se essa percepção se confirmar, a indústria brasileira de calçados pode estar passando por um momento de transição em que os empresários estão procurando mudar a posição de suas firmas dentro das cadeias de valores conduzidas pelos compradores. Dessa forma, a partir das vantagens locais, poucas companhias nacionais estariam assumindo o papel de controladores da cadeia produtiva, ainda muito restrito ao âmbito interno, em termos produtivos e de *design*.

Entre os principais importadores de calçados elaborados no Brasil, estão: os Estados Unidos, o México e o Canadá, que correspondem a 70%, aproximadamente, do mercado externo do setor; alguns países europeus (Reino Unido, Holanda, Espanha e Alemanha), que representam o segundo maior bloco importador do país; e o grupo formado pela Argentina, Bolívia e Chile, considerado o terceiro bloco econômico de destino mais importante para os exportadores nacionais.

Conforme Bonelli (2001), um dos resultados dos ajustes macroeconômicos do país, decorrentes da abertura comercial e da reforma do Estado, foi o baixo crescimento do produto real (2,2% a.a. no quinquênio 1995/99) e a escassa criação de novos postos de trabalho. Dessa forma, acentuou-se a necessidade de gerar exportações, para reduzir a limitação externa, e de criar novos empregos, em face do aumento da taxa de desemprego. Os estados da Federação adotaram políticas de competitividade, com a finalidade de atrair investimentos para os seus territórios. Os mecanismos mais utilizados incluíam desde a concessão de incentivos fiscais até o apoio à construção de infra-estrutura. Por ser intensiva em mão-de-obra e ter uma participação expressiva no comércio mundial, a indústria calçadista foi alvo das “guerras fiscais” entre os estados brasileiros.

Enquanto a participação da região Nordeste no emprego do setor calçadista passou de 2,6%, em 1989, para 19% em 1999; no Sul e no Sudeste, ocorreu redução de 60,1% para 53,2%, e de 36,9% para 27,3%, respectivamente. O aumento da participação do Nordeste no emprego industrial do segmento de calçados pode ser explicado pela transferência de companhias de grande porte do Sul e do Sudeste, em busca de mão-de-obra mais barata e de vantagens fiscais (SABÓIA, 2001).

Diante do ambiente econômico apresentado, esta dissertação se propõe a analisar as mudanças vividas pela indústria calçadista brasileira, durante o período de 1989 a 2006, frente à intensificação da concorrência internacional e às mudanças na economia brasileira. Para tanto, esta pesquisa se baseia em duas perspectivas:

- variações na qualidade dos calçados brasileiros exportados, por meio da análise do Valor médio (VM) e do Valor médio relativo (VMR);
- avaliação das estratégias praticadas pelas empresas nacionais do setor, como meio de manutenção da competitividade nos mercados interno e externo.

Gomes, Carvalho e Rodrigues (2005) desenvolveram um indicador, o Valor médio, que estima a “tecnologia embarcada” do fluxo de comércio, ao dividir a quantidade exportada (US\$ FOB) pelo peso (kg). No contexto do presente trabalho, essa metodologia foi empregada como um “índice de competitividade em qualidade” das exportações brasileiras de calçados. Por sua vez, o quociente do VM das vendas externas dos estados de origem, ou dos países de destino, pelo VM das exportações nacionais corresponde a outro indicador de qualidade, o Valor médio relativo⁴. A suposição considerada foi a seguinte: *quanto maior o Valor médio (relativo) estimado, maior é a qualidade do calçado brasileiro exportado*.

O período de análise compreende-se entre 1989 e 2006, no qual, selecionaram-se os anos que apresentaram fatos marcantes, tais como: 1989 (início da liberalização comercial), 1994 (implantação do Plano Real), 1998 (fim do período em que o câmbio esteve valorizado), 2002 (efeitos da desvalorização cambial) e 2006 (nova apreciação da moeda nacional).

Pretendeu-se, com esses dois índices, examinar as mudanças ocorridas no padrão de comércio exterior brasileiro pós-liberalização comercial. A análise do VM e do VMR dos produtos comercializados no exterior foi capaz de examinar as possíveis especializações adotadas pela indústria calçadista, pois permitiu a avaliação dos resultados dos esforços de ampliação (redução) e diversificação (focalização) da pauta exportadora. Essa avaliação partiu de duas hipóteses formuladas a partir da revisão bibliográfica:

- o novo ambiente econômico, promovido pela abertura comercial do país, forçou os empresários calçadistas a adotar estratégias competitivas capazes de ampliar não só as suas capacitações técnicas, organizacionais e de *design*, como a qualidade de suas exportações;

⁴ Sob a ótica da origem, $VMR = VM_{(UF)} / VM_{(BR)} = [Exportações_{(UF)} / Peso_{(UF)}] / [Exportações_{(BR)} / Peso_{(BR)}]$. Sob a ótica do destino, $VMR = VM_{(país)} / VM_{(BR)} = [Exportações_{(país)} / Peso_{(país)}] / [Exportações_{(BR)} / Peso_{(BR)}]$. Valores entre 0 e 1 significam que o calçado exportado (pelo estado ou região de origem/ para o país de destino) será menos elaborado em relação às demais exportações brasileiras do mesmo produto. Valores superiores a 1 significam que o produto vendido (pelo estado ou região de origem/ para o país de destino) será mais competitivo em comparação ao restante das exportações de calçados de determinado segmento. No apêndice A, encontra-se a descrição metodológica desse indicador.

- a transferência de algumas etapas produtivas⁵, especialmente aquelas ligadas à costura e à montagem do calçado, para o Nordeste, foi uma estratégia importante de redução de custos, uma vez que a região não só dispõe de trabalho barato⁶, como oferece diversos incentivos fiscais e creditícios (COSTA, 1993; PROCHNIK et al, 2005). No entanto, acredita-se que as funções (*design e marketing*) que agregam mais valor ao produto se mantêm concentradas nos pólos tradicionais da indústria, numa réplica em território nacional do modelo global de subcontratação exposto por Gereffi (1994)⁷: enquanto os estados nordestinos (Bahia, Ceará e Paraíba) se especializam nas atividades produtivas, os estados mais desenvolvidos (São Paulo e Rio Grande do Sul) retêm as funções de maior valor adicionado.

Ao analisar a distribuição das exportações brasileiras de calçados (em milhares de US\$), conforme o segmento (sintéticos, couro e têxteis) e a origem (BA, CE, PB, SP e RS), foi possível identificar os movimentos de deslocamento da produção nacional a partir da variação do peso relativo dos estados e das regiões no total das vendas externas do país. Para tanto, foi preciso observar se, de um lado, a participação das exportações nordestinas de calçados aumentou e se, de outro, a participação das vendas externas do Sul e do Sudeste diminuiu. Ademais, quando o VM e o VMR das exportações do Nordeste esboçaram valores menores aos indicadores calculados para as regiões Sul e Sudeste, foi possível inferir dos dados a especialização dos pólos paulista e gaúcho em atividades que agregam mais valor ao calçado.

Do mesmo modo, ao examinar a distribuição das exportações calçadistas do Brasil, conforme o segmento e o destino (Argentina, Bolívia, Estados Unidos e outros), conseguiu-se verificar os esforços dos produtores internos em diversificar (focalizar) os mercados consumidores do calçado brasileiro. Assim, quando o peso relativo dos Estados Unidos⁸

⁵ Algumas empresas calçadistas brasileiras não só transferiram unidades produtivas para o Nordeste, como passaram a subcontratar empresas de outros países. Enquanto a Azaléia fechou unidades produtivas no Vale do Sinos para encomendar calçados produzidos na China, a West Coast deslocou a produção de 5 a 10 mil pares de calçados para a Índia. Por sua vez, a Arezzo lançou um projeto em parceria com o grupo chinês Prime Success, com o intuito de estabelecer 300 lojas de calçados na China, até 2016. A estratégia de expansão na China envolve a venda de calçados de alto valor, com preço médio estimado em US\$ 160 (GARCIA; MADEIRA, 2008).

⁶ Convém ressaltar que a diferença salarial entre os estados brasileiros tem se reduzido de modo significativo. De acordo com o IBGE (2009), a média dos salários, das retiradas e de outras remunerações verificada na indústria de couro, calçados e artefatos diminuiu nos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul, entre 1996 e 2006, e aumentou nos estados do Ceará e da Paraíba, no mesmo período.

⁷ Conforme o Gereffi (1994), o avanço na internacionalização das grandes empresas tem propiciado grandes mudanças em todo o mundo. O sistema produtivo e o comércio integraram-se, e as nações se especializaram em diferentes ramos da manufatura. A tendência à externalização dos estágios de produção dos setores tradicionais (vestuário e calçados) foi uma estratégia adotada para reduzir os custos, sobretudo, os relativos aos salários, uma vez que essas indústrias são bastante intensivas em mão-de-obra.

⁸ Os Estados Unidos foram utilizados como parâmetro, na análise do VM, pois ainda representam o maior importador de calçados do país.

diminuiu (aumentou), diante da expansão (redução) da participação de outros países no total das vendas externas nacionais, considerou-se que os calçadistas internos estavam diversificando (focalizando) seus mercados. Além disso, quando o VM e o VMR dos Estados Unidos exibiram valores menores (maiores) aos indicadores estimados para os demais países de destino (PDs, ETs e PEDs)⁹, concluiu-se que os calçados orientados ao mercado americano eram menos (mais) elaborados que os demais produtos exportados pelos produtores nacionais.

Por sua vez, através do acompanhamento das reportagens dos jornais e das revistas especializadas, no período de 1989 a 2006, foi possível verificar as estratégias adotadas pelos empresários do setor calçadista, como meio de preservar (recuperar) a competitividade nos mercados em que atuam (interno e externo).

As estratégias foram classificadas de acordo com o principal acontecimento (fenômeno) evidenciado pela notícia. Os fenômenos¹⁰ mais frequentes foram escolhidos e definidos a partir da tipologia apontada pelo GEEIN (2007) e por Castro (1999). Selecionaram-se 215 reportagens que abordam 391 casos de empresas.

Dessa forma, este trabalho foi dividido em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro, abordaram-se os movimentos de reestruturação e deslocalização da indústria calçadista mundial, ao analisar a reformulação das estratégias de produção e de distribuição das firmas produtoras de calçados e a dissociação entre as atividades de confecção e comercialização.

No segundo, examinaram-se as mudanças ocorridas no padrão de comércio exterior brasileiro pós-liberalização comercial, ao estudar as variações ocorridas no Valor médio (VM) e no Valor médio relativo (VMR) do calçado brasileiro exportado, conforme a origem das exportações, os países de destino e as classes de produto.

No terceiro, identificaram-se as principais estratégias adotadas pelos produtores de calçados do país, entre os anos 1989 e 2006, ao avaliar não somente o processo de reestruturação produtiva da indústria calçadista brasileira, bem como os fenômenos mais frequentes divulgados nas reportagens selecionadas.

⁹ PDs = Países Desenvolvidos; ETs = Economias em Transição; PEDs = Países em Desenvolvimento.

¹⁰ Adaptação eminentemente regressiva; desverticalização; diversificação; expansão da capacidade produtiva; *joint venture*; incentivos governamentais; inovação; internacionalização; modernização; promoção de exportações e reestruturação organizacional. No apêndice A, encontra-se a descrição desses fenômenos.

1. A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO ÂMBITO DAS CADEIAS PRODUTIVAS GLOBAIS

Este capítulo tem como objetivo compreender os movimentos de reestruturação e de deslocalização da indústria calçadista mundial, por meio da análise das cadeias produtivas globais. Embora o foco desta dissertação seja a indústria do calçado, empregou-se o exemplo da deslocação da produção das indústrias eletrônica e de vestuário para efeito de comparação.

1.1 Configurações Produtivas Globais e Externalização da Manufatura como Estratégia Competitiva

Ao longo do século XX, a grande empresa acumulou recursos produtivos e mercadológicos, tecnologias e marcas e construiu acesso privilegiado a matérias-primas, conhecimentos e recursos financeiros. Ao mesmo tempo, desenvolveu recursos humanos para promover a expansão internacional e a conquista de mercados importantes no exterior. “[...] Uma razão fundamental para que isto pudesse ocorrer assim está ligada à emergência da dimensão competitividade colocada num plano superior – global” (FURTADO, 2000, p.10).

Nos anos 1970, a entrada de novos competidores internacionais (especialmente asiáticos) no mercado elevou a capacidade de produção, o que acirrou sobremaneira a concorrência. A moderna empresa industrial oligopólica se baseava, cada vez mais, na busca por maior competência em produção, distribuição e diferenciação de produtos.

O rápido avanço na internacionalização das grandes empresas, nas últimas décadas, foi possível tanto pelo desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação, como pelas liberalizações e desregulamentações econômicas. O sistema produtivo e o comércio integraram-se, e as nações aumentaram a sua especialização em diferentes ramos da manufatura, ou em alguns estágios da produção.

A internacionalização da economia mundial se tornou mais intensa a partir da década de 1970, momento em que as mudanças engendradas por esse processo permitiram a reformulação das estratégias de produção e distribuição das firmas e a formação de grandes redes corporativas (DUPAS, 2000).

Para compreender o conceito de cadeias globais de produção e os seus desdobramentos, este tópico foi dividido em duas seções: na primeira, foram apresentados as características, as dimensões e os principais agentes das cadeias de valores; na segunda, empregou-se o exemplo da deslocação da produção da indústria eletrônica.

1.1.1 Cadeias de valores comandadas pelos produtores e pelos compradores

Para Prochnik (2002, p.1), “[...] cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. Ela “[...] resulta da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos”. Enquanto as cadeias produtivas

[...] são pensadas como sendo espacialmente localizadas e fortemente coordenadas nesse âmbito (mesmo quando voltadas para mercados que são cada vez mais amplos e externos, e nesse sentido ditos globais), as cadeias produtivas globais são concebidas a partir da noção de que pelo menos alguns dos elementos importantes do seu funcionamento estão deslocalizados, um fato que ocorre mesmo quando o mercado é preponderantemente local (FURTADO, 2000, p.9).

De acordo com Gereffi (1994), a cadeia global de valor¹¹ tem três dimensões: (i) a estrutura *input-output*, (ii) a territorialidade e (iii) a estrutura de governança. A primeira é representada por um conjunto de produtos e serviços ligado a uma seqüência de atividades econômicas que adiciona valor ao mesmo. A segunda ocorre por meio da dispersão espacial, ou através da concentração da produção e das redes de distribuição constituídas por empresas de diferentes tipos e portes. A última incide no interior das relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos serão alocados.

Duas estruturas de governança distintas surgiram nas últimas décadas: *producer-driven commodity chains* (cadeias de valores comandadas pelos produtores)¹² e *buyer-driven commodity chains* (cadeias de valores comandadas pelos compradores). A primeira cadeia é comandada por uma empresa transnacional (ETN) que tem a propriedade do sistema produtivo e dos ativos tecnológicos. A principal característica dessas firmas é a intensidade de

¹¹ Cadeia produtiva global e cadeia global de valor são empregadas como expressões sinônimas.

¹² A cadeia de valor comandada pelos produtores não diz respeito ao setor analisado neste estudo, por isso o conceito não terá um exame aprofundado.

capital e de tecnologia que lhes permite controlar toda a rede de fornecedores. Essa estrutura de governança é localizada nas indústrias automobilísticas, de computadores, aviões e eletrônica. Por sua vez, as cadeias de valores comandadas pelos compradores são encontradas nas indústrias (de bens de consumo e trabalho-intensivas) em que os varejistas, os comerciantes de “marca” e as *trading companies* têm como papel fundamental coordenar as redes descentralizadas de produção estabelecidas nos países exportadores emergentes. As indústrias do vestuário, calçados, brinquedos, móveis, utilidades domésticas e outras são exemplos dessa classificação. O quadro 1.1 apresenta as principais características dessas cadeias.

Quadro 1-1 Principais características das cadeias de valores comandadas pelos produtores e pelos compradores

Características	Cadeias Comandadas pelos Produtores	Cadeias Comandadas pelos Compradores
Condutores das Cadeias Globais	Capital industrial	Capital comercial
Competências Centrais	P&D e produção	<i>Design</i> e marketing
Barreiras à Entrada	Economias de escala	Economias de escopo
Setores Econômicos	Bens de consumo duráveis, bens intermediários e bens de capital	Bens de consumo não duráveis
Indústrias Típicas	Automobilística, computadores e aviação	Vestuário, calçados e brinquedos
Propriedade das Empresas Manufatureiras	Empresas transnacionais	Empresas locais, principalmente de países em desenvolvimento
Principais Vínculos das Redes Corporativas	Baseados em investimento	Baseados no comércio
Estrutura Dominante das Redes Corporativas	Vertical	Horizontal

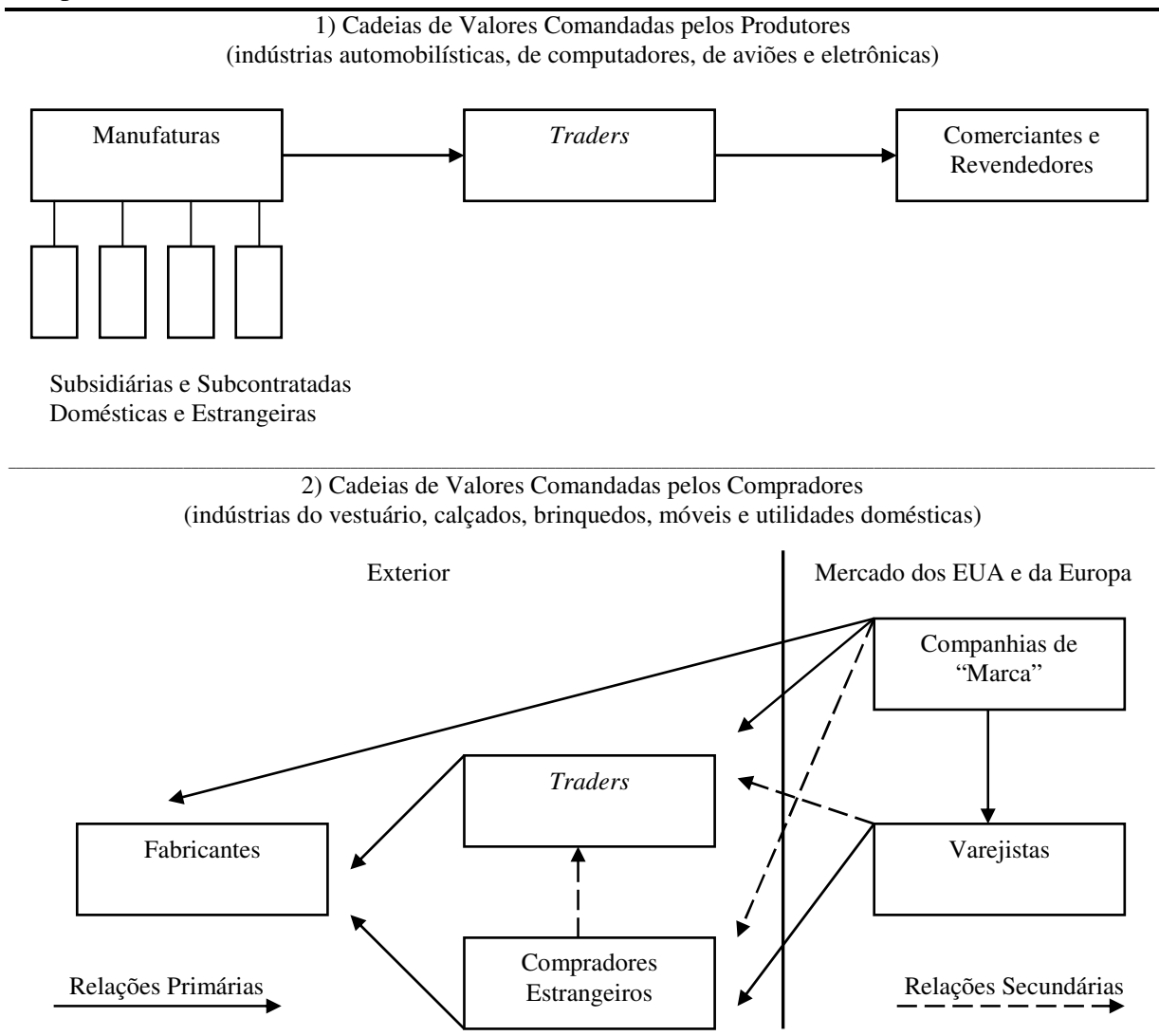
Fonte: Extraída de Gereffi (1999, p.9)

Enquanto as cadeias de valores dirigidas pelos produtores têm a sua competitividade derivada das economias de escala (produção em massa) e dos avanços tecnológicos, as cadeias dirigidas pelos compradores são mantidas através da introdução de novos materiais ao processo produtivo e da constante atualização do *design* e das funções mercadológicas. Estas exigem a eficiência necessária para a aplicação do modelo de produção baseado na especialização flexível.

Os agentes econômicos pertencentes às cadeias conduzidas pelos compradores são: varejistas, *traders*, compradores estrangeiros e fabricantes. Os varejistas estabelecem relações com os importadores, ou com as manufaturas do exterior, com o intuito de comercializar os artigos comprados para os seus estabelecimentos, e variam entre lojas de departamento e varejistas especializados em produtos de marca. Os *traders* são agentes intermediários entre os varejistas e as firmas manufatureiras contratadas e especialistas em importações e/ou

indústrias específicas (normalmente, produtos da moda e indústrias de bens de consumo). Os compradores estrangeiros têm a mesma função que os *traders*, todavia, fazem intermediações, em grandes volumes de artigos populares e padronizados, diretamente com as fábricas. Os fabricantes são os responsáveis pela elaboração dos bens envolvidos no contrato de manufatura. Na figura 1.1, encontram-se as relações entre esses agentes.

Figura 1-1 A organização das cadeias de valores comandadas pelos produtores e pelos compradores



Fonte: Adaptada de Gereffi (1994, p.98).

Uma das principais características das firmas pertencentes às cadeias de valores conduzidas pelos compradores é que a produção, freqüentemente, não faz parte dos seus negócios. Empresas calçadistas e do vestuário, tais como: Nike, Reebok, L. A. Gear, The Limited, The Gap e Liz Claiborne não são consideradas como manufatureiras, porque não

possuem fábricas¹³. De forma diversa, essas companhias são consideradas *merchandisers*, por terem se especializado nas atividades de *design* e *marketing* dos produtos de marca que vendem (GEREFFI, 1994).

A configuração produtiva global das indústrias têxteis e do vestuário, descrita por Gereffi (1994), é similar à cadeia global de calçados¹⁴. Ela é dividida em duas dimensões: (i) produtores (fios, tecidos e roupas) e (ii) segmentos (padronizados e da moda). Enquanto as corporações transnacionais (TNCs) americanas de fios e tecidos são grandes e intensivas em capital, as fábricas de roupas são fragmentadas, pequenas e intensivas em trabalho. A busca por salários mais baixos e pela flexibilidade organizacional determina a localização geográfica das segundas.

Quanto à orientação dessas empresas, nota-se a existência de grandes companhias estadunidenses de peças do vestuário (jeans, roupa íntima masculina, *lingerie* feminina, entre outras) que se dedicam à produção em massa, tais como: Levi Strauss, VF Corporation e Fruit of the Loom, que tendem a se localizar próximas aos fornecedores dos Estados Unidos, bem como a confeccionar artigos para esse mercado. Somente algumas partes da costura são feitas fora do país. Por sua vez, o segmento da moda abrange os produtores de roupas que têm suas confecções modificadas conforme as estações¹⁵ de compra. A Liz Claiborne, por exemplo, desenvolve seis ou mais coleções por ano. Como empresas semelhantes a essa são voláteis e intensivas em mão-de-obra, normalmente, utilizam o trabalho de fábricas estrangeiras para obter flexibilidade organizacional e desfrutar os salários mais baixos pagos pelas últimas. No quadro 1.2, encontram-se as diversas modalidades de varejistas e a fonte global¹⁶ dos produtos que comercializam.

¹³ Mesmo que muitas empresas calçadistas e do vestuário de vários países tenham adotado o modelo de subcontratação exposto por Gereffi (1994), atualmente, verificam-se companhias que ainda se dedicam a atividades produtivas, como é o caso da Zara, rede de lojas espanhola especializada em confecções. Conforme Minadeo (2008), cerca de 40% da produção da Zara é feita internamente, em 20 fábricas próprias.

¹⁴ No setor calçadista, Chesnais (1996) apresentou o caso da Nike para elucidar a hierarquia característica das cadeias globais de valores. A Nike é uma empresa de tênis, sediada em Oregon, nos Estados Unidos, onde se concentram as atividades de concepção e as estratégias mercadológicas. Os modelos são levados, primeiramente, para Taiwan, onde os protótipos são elaborados e, posteriormente, transferidos para o Sudeste Asiático, onde se inicia a fabricação em massa.

¹⁵ No Brasil, a Arezzo, empresa especialista em calçados femininos, lançava três coleções por ano; agora, lança quase uma coleção por mês (VEJA, 2000).

¹⁶ As fontes globais dos produtos comercializados pelos diferentes varejistas da indústria do vestuário estão enumeradas de 1 a 5. Esses números indicam a hierarquia existente entre elas, quando a primeira fonte é a mais competente, e a quinta, a menos exigente.

Quadro 1-2 Varejistas dos Estados Unidos e respectivas fontes globais de produtos têxteis e do vestuário

Modalidades de Varejistas	Firmas Representativas	Principais Fontes Globais	Características dos Pedidos dos Compradores
Empresas Orientadas pela Moda	Armani, Donna Karan, Polo/Ralph Lauren, Hugo Boss, Gucci	(1) Itália, França, Reino Unido e Japão; (2) Taiwan, Hong Kong, Cingapura e Coréia do Sul.	Produtos caros que requerem <i>design</i> e altos níveis de qualidade; os pedidos são em pequenos lotes.
Lojas de Departamento, Magazines Especializados e Companhias de Marca.	Bloomingdale's, Saks Fifth Avenue, Neiman-Marcus, Macy's, Nordstrom, The Gap, The Limited, Liz Claiborne, Calvin Klein	(2) Taiwan, Hong Kong, Cingapura e Coréia do Sul; (3) Malásia, Indonésia, Filipinas, China, Índia, Turquia, Egito, Brasil, México e Tailândia; (4) Caribe, América Central, EAU, Marrocos, Tunísia, China, Bangladesh, Siri Lanka, Paquistão, Macau, Saipan, Ilhas Maurício, Zimbábue, Quênia, Leste Europeu, Chile e Colômbia.	Produtos caros, de alta qualidade, que são vendidos sob uma variedade de marcas nacionais e "etiquetas privadas" (Lojas de Marca); pedidos de tamanho médio e grande coordenados pelos grupos de compras das Lojas de Departamento.
Comércios de Massa	Sears Roebuck, J. C. Penney	(2) Taiwan, Hong Kong, Cingapura e Coréia do Sul; (3) Malásia, Indonésia, Filipinas, China, Índia, Turquia, Egito, Brasil, México e Tailândia; (4) Caribe, América Central, EAU, Marrocos, Tunísia, China, Bangladesh, Siri Lanka, Paquistão, Macau, Saipan, Ilhas Maurício, Zimbábue, Quênia, Leste Europeu, Chile e Colômbia.	Produtos de preço médio, de boa qualidade, que são, preponderantemente, vendidos sob "etiquetas privadas"; pedidos grandes.
Cadeias de Desconto	Wal-Mart, Kmart, Target	(3) Malásia, Indonésia, Filipinas, China, Índia, Turquia, Egito, Brasil, México e Tailândia; (4) Caribe, América Central, EAU, Marrocos, Tunísia, China, Bangladesh, Siri Lanka, Paquistão, Macau, Saipan, Ilhas Maurício, Zimbábue, Quênia, Leste Europeu, Chile e Colômbia. (5) Peru, Bolívia, El Salvador, Nicarágua, Vietnã, Rússia, Madagascar, Coréia do Norte, Myanmar, Camboja, Laos e Fiji.	Produtos com a marca da loja e de preços baixos; pedidos grandes.
Pequenos Importadores	-	(4) Caribe, América Central, EAU, Marrocos, Tunísia, China, Bangladesh, Siri Lanka, Paquistão, Macau, Saipan, Ilhas Maurício, Zimbábue, Quênia, Leste Europeu, Chile e Colômbia. (5) Peru, Bolívia, El Salvador, Nicarágua, Vietnã, Rússia, Madagascar, Coréia do Norte, Myanmar, Camboja, Laos e Fiji.	Compras-piloto; atuam como "escoteiros industriais" em busca de novas fontes de oferta; os pedidos são relativamente pequenos em um primeiro momento, mas têm o potencial de crescer rapidamente se os ofertantes forem de confiança.

Fonte: Adaptada de Gereffi (1994).

As lojas de marca e os grandes varejistas norte-americanos possuem diferentes fontes globais que são determinadas de acordo com os clientes que servem. As empresas orientadas pela moda atendem a uma clientela exclusiva que exige artigos caros, de marca, com *design* arrojado e qualidade superior. Esses produtos são originários da Itália, França, Japão e vendidos pelas grifes (Armani, Polo, Gucci e outras) dos Estados Unidos. As lojas de departamento, os magazines especializados e as companhias de marca (Macy's, The Gap, Calvin Klein, entre outras) dão ênfase às “etiquetas privadas” e às marcas nacionais, cuja fonte global se encontra nos países recentemente industrializados (NICs) do Leste Asiático, Brasil, México, Índia, China e outros.

Os comércios de massa vendem produtos de boa qualidade, de preço médio, e originários de exportadores, tais como: NICs, China, Tailândia, Malásia, Filipinas e Indonésia. As grandes cadeias de desconto ofertam produtos baratos com a marca da loja. A fonte de oferta das mesmas (China; Indonésia; Bangladesh; Sri Lanka; Ilhas Maurício; República Dominicana, Guatemala, entre outras) é especializada em artigos de massa produzidos a um custo baixo. Os pequenos importadores atuam como “escoteiros industriais” na margem da fronteira internacional de produção a fim de ajudar a encontrar novas fontes potenciais de oferta para a cadeia global de valores¹⁷ (Vietnã, Myanmar, Saipan e outras).

1.1.2 A deslocalização da produção da indústria eletrônica

O processo de deslocalização da produção é adotado por muitas empresas com o objetivo de reduzir os custos, sobretudo, os salários, uma vez que muitas indústrias são bastante intensivas em mão-de-obra (vestuário e calçados). Além disso, como o custo do trabalho ainda permanece diferente entre os países, ou mesmo, entre regiões de um mesmo país, a transferência de etapas do processo produtivo a fornecedores especializados torna-se necessária para a promoção da competitividade das empresas.

¹⁷ As firmas locais, as empresas transnacionais, as empresas varejistas, os agentes distribuidores e os atacadistas são os principais agentes da cadeia produtiva global de calçados. As firmas locais produzem matérias-primas, componentes e calçados e atuam, normalmente, em um só país. As ETNS (Adidas, Nike, Reebok, entre outras) são grandes, operam em âmbito mundial, detêm forte participação acionária de firmas calçadistas de vários países e agem como importadores globais. As empresas varejistas se subdividem em cadeias de desconto (Wal-Mart, K-Mart, Woolworth e outras), lojas especializadas em calçados (Payless Shoe Source, Athletics' Foot, Nine West, Clark's, entre outras) e companhias de marca (The Limited, The Gap, Banana Republic e outras). Finalmente, os agentes distribuidores e os atacadistas (BBC, E.S. Original, Madison e outros) atuam como *traders*, ao importarem e distribuírem os calçados produzidos em diversas firmas ao redor do mundo (PROCHNIK et al, 2005).

A tendência à externalização da manufatura não atinge apenas os setores tradicionais da economia, como vestuário e calçados, nos quais os custos com mão-de-obra são muito elevados. Até mesmo, nos ramos de atividade mais dinâmicos, cujos produtos dispõem de um ciclo de vida relativamente curto, e a demanda caracteriza-se como bastante volátil, o processo de *outsourcing* é muito utilizado quando o objetivo das empresas é centrar-se em atividades estratégicas (*design e marketing*).

Sturgeon (1997b) afirma que a indústria eletrônica sugere um novo modelo de organização industrial o qual emergiu, nos anos 1980, devido à crescente terceirização de grande parte da produção das firmas americanas para fornecedores externos.

Esses fornecedores constroem unidades produtivas prontas, ou adquirem as bases já instaladas de seus clientes. Quando as firmas de marca externalizam suas funções corporativas, tendem a compartilhar uma base de produção em comum, visto que um único fornecedor pode atender a várias empresas de uma mesma indústria. Com o propósito de limitar a dependência das contratantes, os fornecedores de serviços de manufatura comprometem até 20% das atividades para uma só empresa. A flexibilidade organizacional do sistema se baseia no fato de que um fornecedor pode atender a muitos clientes, e estes têm condições de contratar serviços de diversos fornecedores (STURGEON, 1997a, 1997b).

Conforme Andrade e Furtado (2006, p.12),

[...] essa organização permite que as firmas de marca exerçam seu poder de mercado sem uma parte dos custos fixos da corporação gigante, externalizando funções que não tenham relação direta com o estabelecimento e a manutenção deste poder. Dessa maneira elas podem concentrar os seus recursos em atividades de desenvolvimento de produtos, sem incorrer nos custos e riscos de um investimento em capacidade produtiva. Do outro lado, os fornecedores também se protegem de perdas ao focarem as suas atividades em um conjunto funcional e coerente de funções produtivas, tornando fácil a mudança de clientes.

Assim, diante da adoção da estratégia de externalização da manufatura por empresas de diferentes setores (vestuário, calçados, eletrônicos, entre outros), pode-se concluir que

[...] com a crescente e radical dissociação entre as atividades de concepção e desenvolvimento de produto do seu processo de manufatura [...], os grandes empreendimentos não precisam ser cada vez maiores [...]; Isso porque, com a possibilidade de externalizar a manufatura, investimento e inovação não pressupõem mais capital fixo interno, e as barreiras à entrada, diante disso, perdem importância do lado das firmas de marca. Rompe-se, assim, com a tese schumpeteriana, [...], pois agora as empresas podem exercer poder de mercado sem os custos fixos da corporação (ANDRADE, 2004, p.26).

1.2 Reestruturação Produtiva da Indústria Calçadista no Mundo e Dissociação entre as Atividades de Confeção e Comercialização

Apesar das transformações tecnológicas e organizacionais, introduzidas no processo produtivo das empresas para a obtenção de ganhos de produtividade, para a redução dos custos e para o aumento da flexibilidade e aprimoramento da qualidade, a localização da produção de calçados continua condicionada por regiões, ou países que ofereçam salários baixos, visto que algumas etapas desse processo permanecem fortemente artesanais e intensivas em trabalho. O deslocamento geográfico desse ramo de atividade recomeça sempre que se esgota a capacidade de proporcionar condições competitivas nas regiões calçadistas, ou quando surgem outras nações que disponham de uma força de trabalho ainda mais barata.

Para compreender as alterações dos países no ranking mundial, bem como os movimentos geográficos da indústria do calçado, em face da intensificação da concorrência com novos produtores, é necessário conhecer as etapas de seu processo produtivo e a estrutura de suas empresas.

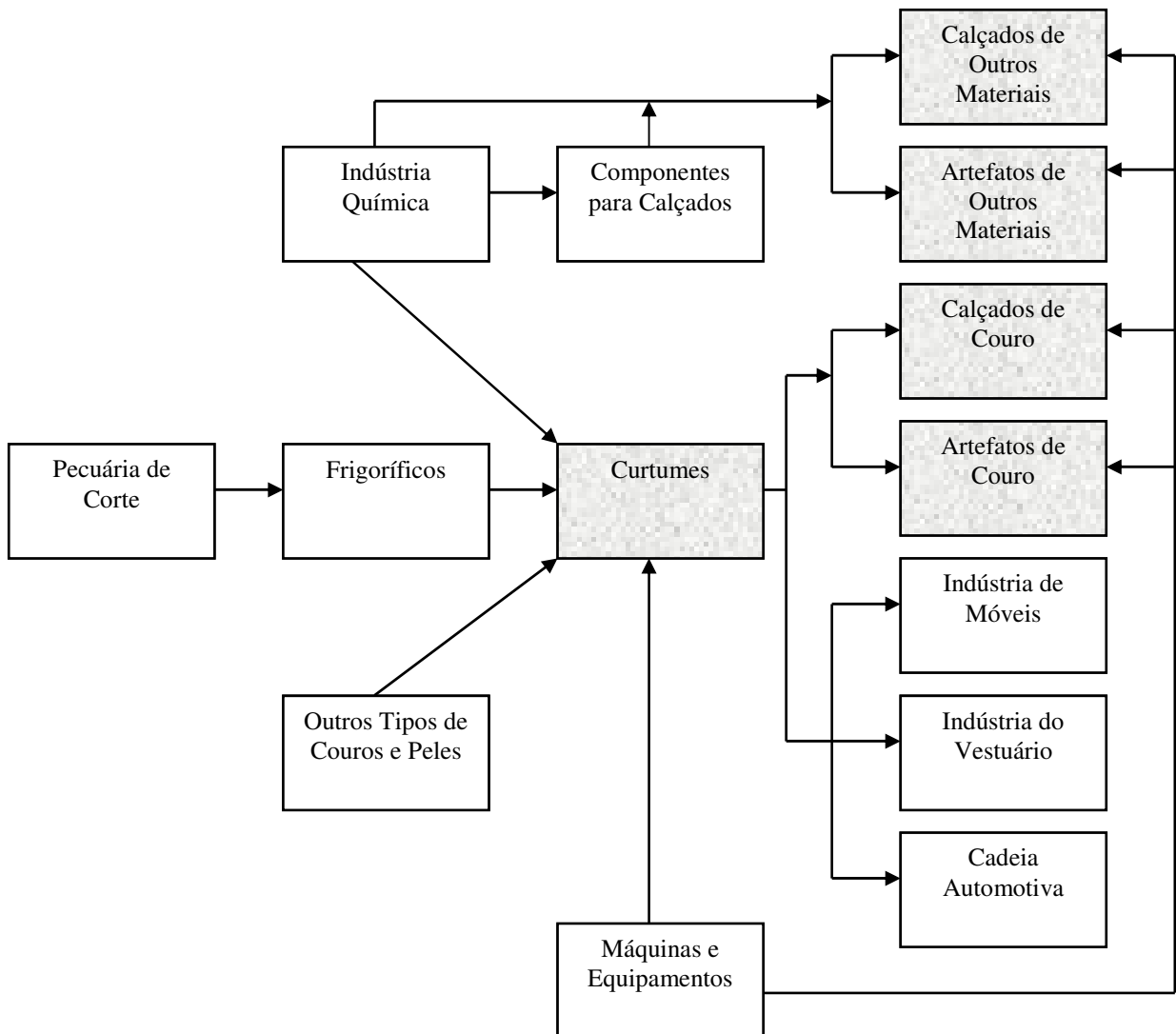
1.2.1 O processo de produção e a estrutura industrial

A cadeia produtiva coureiro-calçadista abrange um conjunto de atividades de apoio que é determinado pelos efeitos para trás e para frente.

Os efeitos para trás constituem-se nas inter-relações que ocorrem respectivamente com indústrias fornecedoras de insumos e demais serviços necessários para o processo de produção, enquanto os efeitos para a frente são relacionados às indústrias de distribuição e reparação do produto acabado (KON, 1994, p.171-2).

O processo de fabricação de calçados apresenta duas etapas principais: na primeira, obtêm-se a extração, o curtimento e o acabamento do couro, o qual, por sua vez, é destinado não só à indústria calçadista, como também a outras indústrias, tais como: a moveleira, a do vestuário e a automotiva. Na segunda, ocorre a fabricação do calçado que envolve desde o corte do couro até a embalagem do produto acabado (GARCIA; MADEIRA, 2008). A figura 1.2 apresenta essas inter-relações.

Figura 1-2 Descrição da cadeia coureiro-calçadista e suas inter-relações



Fonte: Extraída de Garcia e Madeira (2008, p.6).

Além de o calçado ser um produto sujeito às variações da moda, do clima e do gosto dos consumidores, a sua demanda é sensível às variações no nível de atividade econômica e no perfil de distribuição de renda. Ademais, esse artigo não só é confeccionado em diversos materiais (couro, tecidos, materiais sintéticos e outros), como atende a muitas finalidades de consumo (social, esportivo, casual, de segurança, entre outros) e se destina a diferentes compradores (homens, mulheres e crianças) (COSTA, 1993; 2002b)

De acordo com Viana e Rocha (2006), o sapato constitui-se em aproximadamente vinte e cinco partes, das quais, o cabedal (parte superior) e o solado (parte inferior) são as mais importantes. Enquanto o cabedal protege o peito do pé e os dedos, o solado se interpõe entre a sola do pé e o chão, a fim de proporcionar equilíbrio ao calçado.

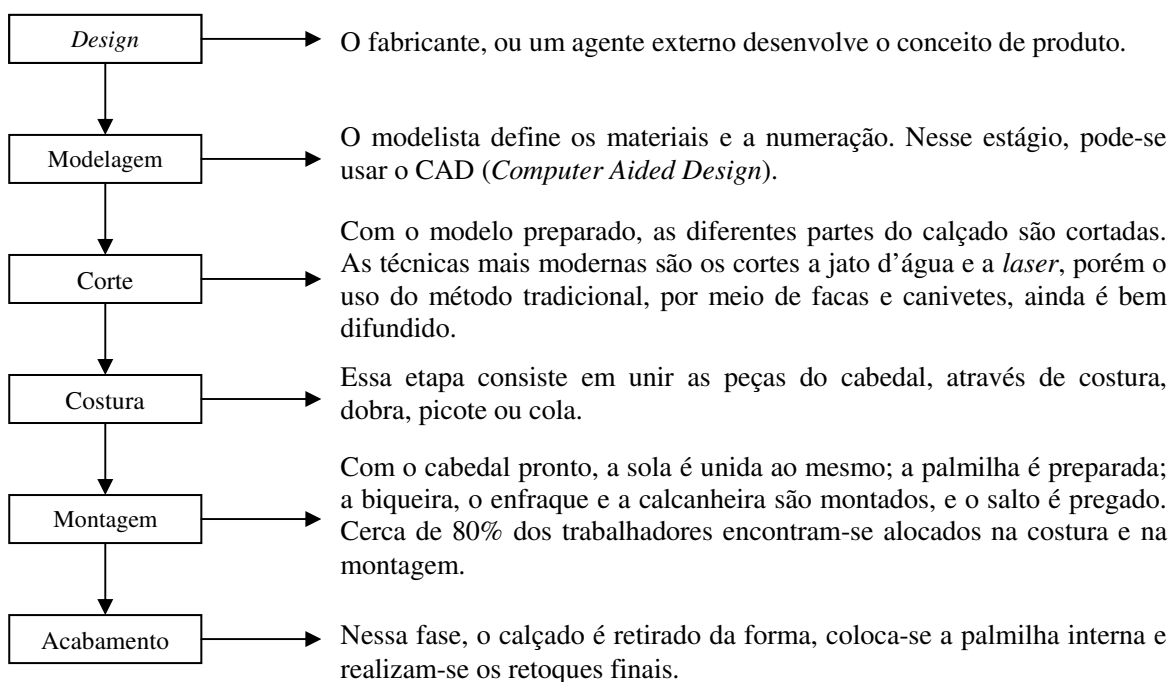
Além disso, esse produto pode ser enriquecido com outros componentes, tais como: contraforte; palmilha; biqueiras; tacões; saltos; almas de aço; calchadeiras; cadarços: liqueta entre outros, dependentes do *design*, da utilização e do processo produtivo requeridos. A figura 1.3 apresenta as principais partes integradas do sapato masculino e do sapato feminino.

Figura 1-3 O sapato e os seus componentes



Fonte: Extraída de Viana e Rocha (2006, p.21).

A fabricação de calçados é dividida em seis etapas: *design*, modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Como o fluxo de produção é descontínuo, e as operações são bastante variadas (similar à indústria do vestuário discutida anteriormente), a mecanização do processo torna-se difícil. A figura 1.4 ilustra a seqüência dos estágios produtivos da indústria calçadista.

Figura 1-4 Fluxograma do processo de produção de calçados

Fonte: Adaptada de Costa (1993) e Prochnik et al (2005).

Mesmo que as etapas produtivas sejam exatamente as mesmas para toda a indústria calçadista, a produção pode variar muito de uma empresa para outra, visto que pode ser aperfeiçoada, ou especializada conforme o porte da firma e o nicho de mercado que se pretende atingir. A heterogeneidade da indústria do calçado não apenas possibilita às companhias operarem em mercados e segmentos específicos, como permite que se especializem nos mais diversos estágios da produção. Podem, inclusive, tornar-se fornecedoras de outras empresas do setor (PROCHNIK et al, 2005). No quadro 1.3, observam-se a estrutura industrial e as características das quatro principais classes de produtores e exportadores de calçados.

O primeiro grupo é representado pela França que, diante dos elevados custos de produção e da intensificação da concorrência com novos produtores mundiais, especialmente asiáticos, adotou como estratégia o reposicionamento no mercado calçadista, ao se especializar em artigos de moda e de luxo, com enfoque na criação e em *marketing*. Ainda há empresas de pequeno e médio porte que produzem calçados em algumas regiões francesas (Cholet e Romans), mas a maior parte da produção foi transferida para outros países europeus (Espanha, Hungria, Itália e Portugal) e africanos (Marrocos e Tunísia).

Quadro 1-3 Estrutura industrial e características dos principais grupos de países produtores e exportadores de calçados

Países	Aglomeramentos Industriais	Fontes Globais	Competências Centrais	Porte das Empresas	Características da Indústria e do Produto
França	Cholet e Romans	Espanha, Hungria, Itália, Marrocos, Portugal e Tunísia	Criação e marketing	Pequeno e médio	Metade da produção é confeccionada em couro. Para não sair totalmente do mercado mundial, em função do aumento do custo da mão-de-obra, empresários franceses apostaram nos artigos de moda e luxo
Espanha	Aragón, Castilla La Mancha, Ilhas Baleares, La Rioja, Murcia e Valencia	Marrocos, Romênia e Tunísia	Criação e produção	Pequeno e médio	Produtores espanhóis redirecionaram a estratégia de produção, ao focar no <i>design</i> diferenciado e de alta qualidade. Os calçados são elaborados, principalmente, em couro, seguidos de tecidos e plásticos
Itália	Campania, Emília Romana, Lombardia, Marche, Porto Sant'Elpidio, Puglia, Toscana e Veneto	Marrocos, Romênia e Tunísia	Criação e produção	Pequeno e médio	Aproximadamente $\frac{2}{3}$ dos calçados são feitos de couro em empresas cujo ciclo de produção é completamente automatizado e moderno. Os símbolos da indústria italiana são moda, bom gosto, flexibilidade e inovação
Taiwan	Taichung	China	Produção	Pequeno, médio e grande	Os calçados são fabricados, principalmente, em materiais plásticos e sintéticos (chinelos e sandálias). A Pou Chen Company, maior fabricante de tênis do mundo, e subcontratada da Nike, está em Taiwan
Brasil	Birigui, Campina Grande, Franca, Jaú, Juazeiro do Norte, Nova Serrana, São João Batista e Vale do Sinos	-	Produção	Pequeno, médio e grande	A indústria brasileira é bastante heterogênea: as grandes empresas utilizam processos sofisticados e materiais plásticos (borracha) e têxteis a fim de produzir tênis, especialmente, para o mercado interno. As firmas médias são especializadas em sapatos de couro natural voltados ao mercado externo. As pequenas empresas utilizam processos artesanais para abastecer o mercado doméstico.
México	León, Guadalajara e Cidade do México	-	Produção	Pequeno, médio e grande	Enquanto o <i>design</i> da indústria mexicana acompanha as tendências internacionais de moda, com forte influência italiana, a tecnologia de produção apresenta uma clara defasagem se comparada à existente no Brasil e no mundo. Muitas firmas são subcontratadas de empresas americanas
China	Fujian, Guangdong, Henan, Jiangsu e Zhejiang	Indonésia, Tailândia e Vietnã	Produção	Médio e grande	Os principais tipos de calçados fabricados são os de materiais plásticos, têxteis, de couro e os esportivos. Algumas regiões se dedicam à confecção de tênis da Adidas, Nike e Reebok, enquanto outras produzem com marca própria para o mercado chinês
Índia	Agra, Ambur, Bangalore, Chennai, Délhi, Jalandhar, Kanpur, Mumbai e Ranipet	-	Produção	Pequeno e médio	A produção indiana distribui-se em calçados masculinos (64%), femininos (20%) e infantis (16%). Os casuais, os esportivos, os mocassins, as botas e as sandálias são os principais modelos confeccionados, especialmente, para o mercado doméstico
Indonésia	Bandung, Jakarta e Surabaya	China, Tailândia e Vietnã	Produção	Pequeno e médio	Produção caracterizada por preços baixos e <i>design</i> pouco elaborado. As empresas familiares da Indonésia se dedicam ao mercado interno, enquanto as <i>joint-ventures</i> e as subcontratadas produzem para grandes marcas mundiais

Fonte: Elaboração própria a partir de Costa (1993), Anderson (2001), Andrade e Corrêa (2001), Druvot e Machado Neto (2004), Prochnik et al (2005), Scott (2006) e Assintecal (2006a, 2006b, 2006c, 2006d, 2006i, 2006j, 2007a, 2007b, 2007c, 2008a e 2008b).

A Espanha e a Itália classificaram-se no segundo grupo. Além de se dedicar à criação de modelos e de tendências, esses países continuam a fabricar em pequenas e médias firmas aglomeradas em várias províncias, contudo o produto italiano ainda é reconhecido internacionalmente pela vantagem *Made in Italy*. Em razão dos custos, a terceirização da produção se tornou inevitável: Marrocos, Romênia e Tunísia se constituem nas principais fontes globais das economias do Sul da Europa.

A terceira classe é representada por alguns dos países industrializados mais importantes do mundo em desenvolvimento: Taiwan, Brasil e México. Mesmo que a indústria calçadista de Taiwan tenha perdido participação significativa no comércio global, devido ao aumento do custo de produção e à maior especialização em produtos diferenciados e de base científica (artigos eletrônicos), a *Pou Chen Company*, subcontratada da Nike, continua a elaborar os protótipos em seu território e a deslocar a manufatura para a China. Por sua vez, tanto no Brasil como no México, a confecção de calçados se concentra em empresas de todos os portes espalhadas em vários sistemas locais. A produção desses países não só é voltada para o consumo doméstico, mas também direciona-se para o mercado externo. As firmas que se dedicam ao comércio internacional são subcontratadas, normalmente, por grandes distribuidores, em particular, os norte-americanos.

Finalmente, a China, a Índia e a Indonésia classificaram-se no quarto grupo. Além de grandes produtores, são reconhecidas pelo tamanho de seus mercados internos. No entanto, uma parte significativa da produção chinesa e indonésia é destinada à exportação, enquanto os indianos consomem, praticamente, tudo o que produzem. A imposição de cotas de importação aos produtos asiáticos, especialmente, aos chineses, fez com que os fabricantes da China e da Indonésia também transferissem alguns estágios produtivos para outras economias da Ásia, entre elas, a Tailândia e o Vietnã, a fim de evitar barreiras ao comércio.

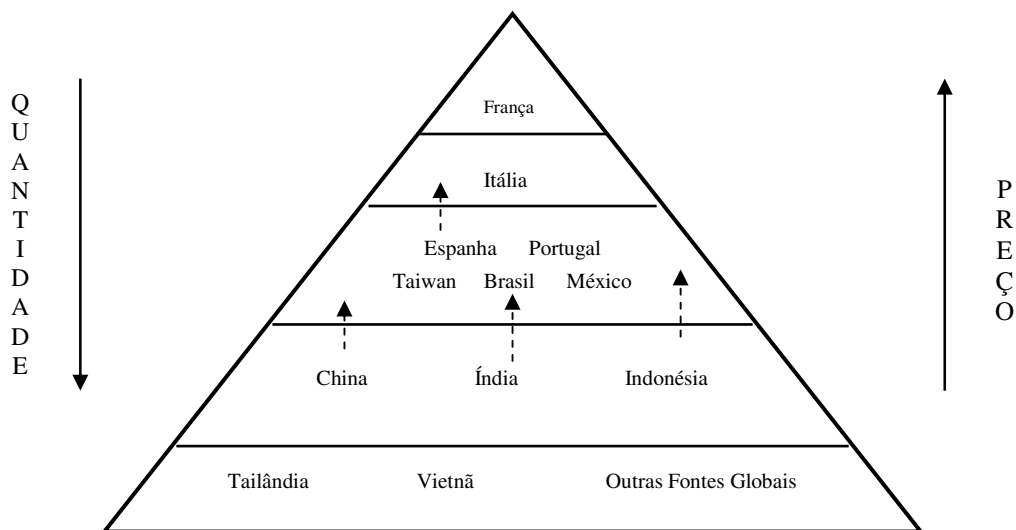
Embora os principais calçadistas mundiais apresentem diferenças estruturais expressivas, todos têm, em comum, a propensão de se organizar em densas aglomerações. Assim,

No que se refere à localização, são verificados nessas indústrias elementos contraditórios e complementares. Por um lado, a simplicidade da base técnica de produção, aliado à reduzida importância das economias de escala no nível da firma, especialmente nos segmentos de vestuário e de calçados, favorece a formação de sistemas locais de produção. Por outro lado, percebe-se um forte movimento de realocação [...] onde as empresas conseguem encontrar [...] menores custos do trabalho (GARCIA¹⁸, 2008, p.4).

¹⁸ Mesmo que, nesse artigo, o autor tenha se referido à indústria calçadista brasileira, essa analogia é válida para todos os países produtores.

A partir das informações apresentadas, verificou-se, com nitidez, que o mercado mundial de calçados é bastante segmentado. Conforme Garcia (2001), a indústria calçadista italiana atua no segmento voltado para a inovação, *design*, diferenciação de produto e preço elevado, enquanto a Índia destaca-se pela especialização em calçados baratos. Contudo, ao mesmo tempo em que a primeira é apoiada pela alta flexibilidade no atendimento de pequenos lotes e pela qualidade dos bens que elabora; a segunda sustenta-se pela escala de produção mais elevada. Embora a China também se dedique à elaboração de calçados baratos, ela se sobressai frente à Índia por vender produtos com qualidade superior, por ser pontual na entrega e por ter capacidade de atender a grandes lotes de encomendas. Já os atributos da indústria calçadista brasileira são: qualidade, alta flexibilidade, tanto em pedidos maiores quanto em menores, e preço intermediário. A figura 1.5 apresenta a segmentação da oferta internacional de calçados.

Figura 1-5 Representação da segmentação da oferta internacional de calçados



Fonte: Elaboração própria a partir de Garcia (2001, p.151).

Para maiores informações sobre o mercado calçadista mundial, as próximas seções apresentam não somente as alterações no ranking dos principais países produtores, exportadores, importadores e consumidores, verificadas nos anos 1997, 2001 e 2005, como também os movimentos geográficos da manufatura do calçado, observados entre 1965 e 2005, período em que ocorreram grandes mudanças no padrão de comércio do setor.

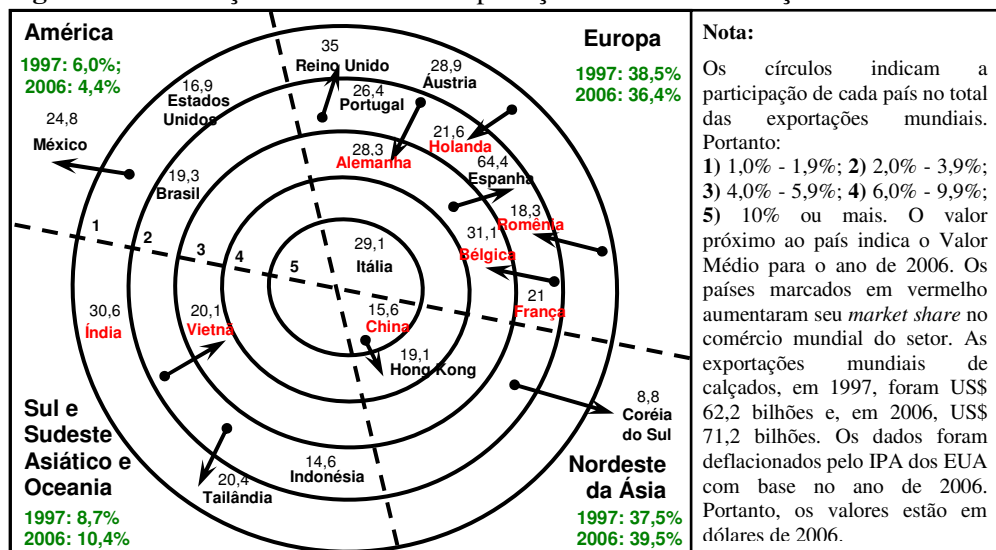
1.2.2 Ranking dos países produtores, exportadores, importadores e consumidores de calçados

Os maiores exportadores mundiais de calçados não são, necessariamente, os maiores produtores. Como a cadeia global de produção desse bem de consumo é bastante segmentada, alguns integrantes dela se dedicam à confecção, enquanto outros se especializam na distribuição e na comercialização.

A crescente descentralização da produção calçadista foi motivada pelo aumento do custo do trabalho e da concorrência com novos produtores mundiais. Alguns países deixaram de produzir, para se especializar no comércio varejista, entre eles, os Estados Unidos e o Japão; outras economias, como a Coreia do Sul e Hong Kong, passaram a atuar como *traders*, ao invés de se dedicar à confecção (MORCEIRO, 2008b). Por sua vez, o Brasil, o México, a China, a Índia, a Indonésia, a Tailândia, o Vietnã e outros se especializaram na elaboração de calçados, enquanto a França se concentrou nas atividades de criação e *marketing*. A Espanha e, principalmente, a Itália ganharam destaque não apenas na criação de modelos e de tendências, como na fabricação de produtos de qualidade.

A figura 1.6 ilustra os principais movimentos de ganho e de perda de *market share* no comércio internacional de calçados, entre os anos 1997 e 2006. Os países que tiveram participação relativa igual ou superior a 1%, no total das exportações mundiais, estão representados em um dos cinco anéis. As setas sinalizadas para dentro indicam ganho de *market share*, enquanto as sinalizadas para fora indicam perda.

Figura 1-6 Mudanças estruturais das exportações mundiais de calçados: 1997 e 2006



Fonte: Extraída de Morceiro (2008b, p.6).

Tanto a América, como a Europa tiveram a importância relativa reduzida no mercado calçadista mundial, devido à alteração nas posições do México e da Espanha, enquanto a Ásia se destacou em face do bom desempenho da China e do Vietnã. Como a Coreia do Sul e Hong Kong se tornaram agentes intermediários na cadeia global de calçados, as suas exportações diminuíram de modo significativo.

As mudanças ocorridas na classificação dos principais países produtores, exportadores, importadores e consumidores, no ranking mundial, para os anos 1997, 2001 e 2005, podem ser observadas nas tabelas 1.1 a 1.4.

Tabela 1-1 Ranking dos países produtores de calçados: 1997, 2001 e 2005

Nº*	1997			2001			2005		
	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%
1	China	5.252,00	47,95	China	6.628,00	54,24	China	9.000,00	61,95
2	Índia	680,00	6,21	Índia	740,00	6,05	Índia	909,00	6,26
3	Indonésia	527,20	4,81	Brasil	610,00	4,99	Brasil	762,00	5,25
4	Brasil	520,00	4,75	Indonésia	487,60	3,99	Indonésia	580,00	3,99
5	Itália	460,00	4,20	Itália	375,20	3,07	Vietnã	525,00	3,61
6	Tailândia	276,00	2,52	Vietnã	320,00	2,62	Tailândia	264,00	1,82
7	Turquia	270,00	2,46	Tailândia	273,10	2,23	Paquistão	251,00	1,73
8	México	260,00	2,37	Paquistão	242,00	1,98	Itália	250,20	1,72
9	Espanha	207,50	1,89	México	217,00	1,78	México	197,00	1,36
10	Vietnã	206,00	1,88	Turquia	211,00	1,73	Turquia	170,00	1,17
11	Outros	2.296,00	20,96	Outros	2.116,40	17,32	Outros	1.618,40	11,14
	Total	10.954,70	100,00	Total	12.220,30	100,00	Total	14.526,60	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados. (*) Indica a posição dos países no ranking mundial.

Entre os anos 1970 e 1990, o Brasil, a Coreia do Sul e Taiwan eram os principais produtores e exportadores de calçados do mundo em desenvolvimento. Com o aumento do custo salarial dos países asiáticos, decorrente do avanço de seus processos de industrialização, as vendas externas deles foram superadas pelas exportações de outras economias, tais como: China, Indonésia e Vietnã (LOWDER, 1999).

Na década de 1990, a Ásia consolidou-se como o maior provedor mundial de calçados, visto que parte importante da capacidade produtiva dessa indústria está localizada nesse continente. Da mesma forma, a China aprofundou sua posição no setor, ao se tornar grande fornecedora global: em 2005, produziu 9 bilhões de pares, o que correspondia a cerca de 62%, da produção mundial em volume¹⁹.

¹⁹ Uma observação deve ser feita em relação aos dados, que estão apresentados em volume, e não em valor, como seria mais adequado. Se esses números estivessem em valor, a participação da China e dos demais países

Após a China, a Índia é o segundo maior produtor de calçados do mundo. Contudo, esses dois países se diferenciam por dois motivos principais: (i) o volume de produção chinês é quase 10 vezes maior que o indiano; (ii) mais da metade da produção chinesa é destinada para o mercado externo, enquanto a maior parte dos calçados produzidos pela Índia é consumida no mercado doméstico.

Entre os países da América Latina, o Brasil é o maior produtor de calçados. Em 2005, chegou à terceira posição no ranking mundial, ao atingir 762 milhões de pares. Além de ser um produtor importante, o Brasil destaca-se entre os grandes exportadores do mundo, visto que ascendeu da oitava posição para a quinta entre os anos 1997 e 2005.

Por sua vez, a Indonésia e a Tailândia se dedicam à elaboração de calçados não só para abastecer os seus consumidores internos, como também para cumprir os acordos de subcontratação feitos com outros países asiáticos, especialmente, com a China. O Vietnã, do mesmo modo, constitui-se em uma fonte global muito importante para o mercado chinês.

Além de grandes produtores de calçados, a China, a Índia, o Brasil e a Indonésia se destacam no ranking mundial como consumidores expressivos, devido ao tamanho de seus mercados, embora o consumo per capita desses países ainda seja baixo. Em 2004, a demanda anual de cada chinês, indiano e brasileiro foi de 2,3, 0,7 e 3 pares, em média, respectivamente (SANTOS; DIAS, 2007).

Apesar de o México estar entre os dez principais produtores mundiais, não se classificou entre os maiores exportadores, pois a produção dele, quando não orientada ao mercado interno, restringe-se aos membros do NAFTA (Canadá e Estados Unidos).

A produção calçadista paquistanesa também ganhou posição de destaque no ranking mundial, ao superar a italiana. Todavia, o Paquistão produz para suprir o consumo doméstico, enquanto a confecção de uma, em cada duas empresas italianas, volta-se à exportação (ASSINTECAL, 2006e).

Entre 1997 e 2005, China e Hong Kong destacaram-se como os principais exportadores de calçados do mundo. Em 2005, as duas economias foram responsáveis por $\frac{3}{4}$ das vendas de sapatos ao exterior, porém a China consolidou-se como a maior provedora global desse artigo, enquanto Hong Kong não se classificou entre os dez maiores produtores mundiais, por ter se tornado um *trader* na cadeia calçadista global.

asiáticos, no comércio exterior, seria reduzida, já que os preços médios de seus produtos são relativamente mais baixos do que os de seus concorrentes internacionais.

Tabela 1-2 Ranking dos países exportadores de calçados: 1997, 2001 e 2005

Nº	1997			2001			2005		
	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%
1	China	2.996,00	47,00	China	3.961,00	49,94	China	6.914,00	67,72
2	Hong Kong	1.258,60	19,74	Hong Kong	1.667,00	21,02	Hong Kong	740,60	7,25
3	Itália	414,70	6,50	Itália	353,70	4,45	Vietnã	472,70	4,63
4	Indonésia	226,80	3,56	Vietnã	291,80	3,68	Itália	249,00	2,44
5	Vietnã	176,10	2,76	Indonésia	192,90	2,43	Brasil	217,00	2,13
6	Tailândia	156,70	2,46	Brasil	171,20	2,15	Indonésia	165,00	1,62
7	Espanha	152,60	2,39	Espanha	141,70	1,79	Tailândia	143,00	1,40
8	Brasil	142,00	2,23	Tailândia	138,30	1,74	Alemanha	141,80	1,39
9	Portugal	93,20	1,46	Portugal	91,00	1,15	Espanha	96,40	0,94
10	Taiwan	62,20	0,98	Holanda	72,70	0,92	Holanda	85,00	0,83
11	Outros	696,00	10,92	Outros	850,90	10,73	Outros	985,00	9,65
	Total	6.374,90	100,00	Total	7.932,20	100,00	Total	10.209,50	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados.

Enquanto a Coreia do Sul e Hong Kong²⁰ passaram a atuar como agentes intermediários, ao importar calçados de alguns países produtores (China e Vietnã) e exportá-los para outras economias consumidoras (Estados Unidos e Japão), Taiwan continuou a elaborar tênis, notadamente, para a Nike. Contudo a participação das empresas taiwanesas, no comércio exterior, reduziu-se de modo expressivo (ASSINTECAL, 2006i).

A Itália conseguiu se manter entre os três maiores exportadores de calçados, até 2001. Com o aumento da participação da indústria vietnamita no comércio externo, esse país desceu para a quarta posição no ranking mundial. Todavia, “[...] a Itália detém a supremacia exportando produtos de maior “sofisticação” [...]” (MORCEIRO, 2008b, p.8).

Conforme Scott (2006), o Vietnã emergiu como um grande exportador de calçados em 2004, pois foi beneficiado pelas sucessivas transferências de corporações multinacionais de calçados atléticos das regiões que apresentaram aumento de seus níveis salariais, tais como: Coreia do Sul, Taiwan e, mais recentemente, China.

Os dados apresentados nas tabelas 1.1 e 1.2 corroboram a afirmação sobre a consolidação do continente asiático como o maior produtor e exportador de calçados do mundo. Por um lado, em 2005, a Ásia atingiu a marca de 12 bilhões de pares, aproximadamente, em um total de 14,5 bilhões de pares produzidos globalmente; por outro, entre os cinco principais países exportadores verificados no ranking mundial, três eram asiáticos: China, Hong Kong e Vietnã.

²⁰ Hong Kong é uma cidade-estado inglesa que, durante anos, serviu como elo entre os produtores chineses e os varejistas internacionais. Com a recente incorporação da cidade pela República Popular da China, esse papel está perdendo dimensão.

Os Estados Unidos continuam os maiores importadores mundiais de calçados, apesar de sua participação relativa ter se reduzido de 26,4% para 25,4% entre os anos 1997 e 2005. Os principais países exportadores (China, Brasil, Indonésia, Vietnã e outros) concorrem entre si para conquistar o mercado norte-americano, e quase todos disputam o segmento de calçados de até US\$12,00, o par (PROCHNIK et al, 2005).

O Japão também se encontra em uma posição de destaque, no ranking mundial, como importador e consumidor de calçados, ao atingir, respectivamente, o terceiro e o quarto lugar. Assim como os norte-americanos, os japoneses deixaram de produzir para se tornar grandes varejistas na cadeia calçadista global.

Tabela 1-3 Ranking dos países importadores de calçados: 1997, 2001 e 2005

Nº	1997			2001			2005		
	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%
1	EUA	1.462,00	26,37	EUA	1.784,60	25,06	EUA	2.252,00	25,38
2	Hong Kong	1.297,60	23,40	Hong Kong	1.717,60	24,12	Hong Kong	866,00	9,76
3	Japão	384,30	6,93	Japão	467,20	6,56	Japão	556,00	6,27
4	Alemanha	345,30	6,23	Alemanha	338,60	4,75	Alemanha	464,00	5,23
5	Reino Unido	247,70	4,47	Reino Unido	299,80	4,21	Reino Unido	424,00	4,78
6	França	245,80	4,43	França	278,10	3,91	França	379,30	4,27
7	Itália	157,50	2,84	Itália	203,10	2,85	Itália	331,70	3,74
8	CEI	145,00	2,61	Rússia	145,90	2,05	Espanha	247,00	2,78
9	Bélgica	102,60	1,85	Polônia	119,00	1,67	Rússia	178,00	2,00
10	Holanda	100,00	1,80	Holanda	117,20	1,65	Holanda	163,50	1,84
11	Outros	1.057,40	19,07	Outros	1.650,00	23,17	Outros	3.012,40	33,95
	Total	5.545,20	100,00	Total	7.121,10	100,00	Total	8.873,90	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados.

Por sua vez, os países europeus (Alemanha, França e Reino Unido) deixaram de ser grandes produtores e exportadores de calçados, para se tornarem importantes importadores e consumidores. Entretanto, a União Européia impõe fortes restrições tarifárias para dificultar a entrada de calçados fabricados fora desse bloco econômico. “Isto explica, em parte, a maior participação dos fabricantes europeus no seu próprio mercado” (PROCHNIK et al, 2005, p.22).

Os calçados comprados pela Alemanha são originários da Espanha, da Itália, da Hungria, da Polônia, da Romênia e da República Tcheca, enquanto as principais fontes globais da França são a Espanha, a Hungria, a Itália, a Romênia e Portugal. O Reino Unido importa, principalmente, da Espanha, da Hungria, da Polônia, da Romênia e da República Tcheca (ASSINTECAL, 2006a, 2006c, 2006f, 2006g, 2007c, 2008b).

Antes da dissolução da antiga União Soviética (URSS), a indústria calçadista russa alcançava uma produção expressiva que, praticamente, abastecia o mercado interno. Depois da Perestroika, essa produção despencou de 400 milhões de pares para 51,6 milhões. Como a indústria local é bastante obsoleta e pouco produtiva, e a qualidade de seus produtos é muito baixa, a Rússia importa, de modo significativo, para o consumo próprio (ASSINTECAL, 2006h). Em 2005, chegou ao nono lugar no ranking mundial.

Tabela 1-4 Ranking dos países consumidores de calçados: 1997, 2001 e 2005

Nº	1997			2001			2005		
	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%	Países	Milhões de pares	%
1	China	2.258,40	22,30	China	2.671,80	23,42	EUA	2.241,90	17,00
2	EUA	1.622,70	16,03	EUA	1.835,10	16,08	China	2.096,50	15,90
3	Índia	645,70	6,38	Índia	682,20	5,98	Índia	852,40	6,46
4	Japão	572,10	5,65	Japão	600,50	5,26	Japão	650,30	4,93
5	Brasil	427,00	4,22	Brasil	445,00	3,90	Brasil	555,00	4,21
6	Alemanha	331,40	3,27	França	314,80	2,76	Indonésia	490,00	3,71
7	França	325,70	3,22	Indonésia	308,80	2,71	Reino Unido	397,00	3,01
8	Indonésia	314,00	3,10	Alemanha	308,40	2,70	França	369,30	2,80
9	Reino Unido	297,70	2,94	Reino Unido	298,80	2,62	Alemanha	351,00	2,66
10	México	242,00	2,39	Paquistão	235,70	2,07	Itália	332,90	2,52
11	Outros	3.088,30*	30,50*	Outros	3.708,10	32,50	Outros	4.854,80	36,80
	Total	10.125,00	100,00	Total	11.409,20	100,00	Total	13.191,10	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados. (*) Valor estimado.

Em suma, enquanto a China, a Índia e o Brasil configuram-se como grandes produtores e consumidores mundiais de calçados, os Estados Unidos, o Japão e as economias da Europa Ocidental apresentam elevado consumo. Como inexistem, praticamente, produção doméstica de calçados nessas últimas nações, pode-se afirmar que a demanda delas está quase que exclusivamente associada às importações.

A partir das informações apresentadas, verifica-se, com clareza, a configuração de um padrão mundial da localização da produção de calçados: de um lado, alguns países asiáticos, o Brasil e a Itália constituem-se em importantes fabricantes; de outro, as economias centrais caracterizam-se como grandes demandantes.

[...] As possibilidades de desintegração das etapas do processo de concepção, produção, comercialização e distribuição de calçados permitiram que os grandes compradores globais adotassem estratégias de busca de fontes de suprimento que apresentassem custos mais reduzidos, especialmente aqueles relacionados com a força de trabalho (GARCIA; MADEIRA, 2008, p.16).

Os principais movimentos de deslocalização dos estágios produtivos da indústria calçadista são temas da próxima seção.

1.2.3 A transferência geográfica da manufatura

Até os anos 1970, as exportações de calçados eram efetuadas, em quantidade significativa, pela Alemanha, Áustria, Espanha, França, Itália e pelo Reino Unido. Com o aumento do custo dos trabalhadores empregados na produção desse bem de consumo, a participação dos países europeus no mercado calçadista mundial se reduziu. Na tabela 1.5, verificam-se essas informações.

Tabela 1-5 Participação das exportações dos países europeus no mercado mundial de calçados (em %) e custo salarial²¹ dos trabalhadores por hora (em US\$ reais de 1975 – EUA): 1975 – 1990

Países	Participação das exportações (em %)				Custo salarial (em US\$ – EUA)			
	1975	1980	1985	1990	1975	1980	1985	1990
Alemanha	3,8	5,1	4,3	4,1	4,5	5,7	3,5	6,3
Áustria	3,3	4,0	2,6	-	-	-	-	-
Espanha	11,0	6,7	7,4	6,2	-	-	-	3,3
França	9,2	7,6	5,2	3,4	3,7	4,8	3,1	5,0
Itália	38,0	43,2	33,8	28,0	3,3	4,2	2,9	5,6
Reino Unido	3,0	-	-	-	3,0	4,4	2,6	4,5

Fonte: Adaptada de Costa (1993) e da OIT (1996 *apud* COSTA, 2002b). Não se encontraram dados salariais disponíveis para a Áustria.

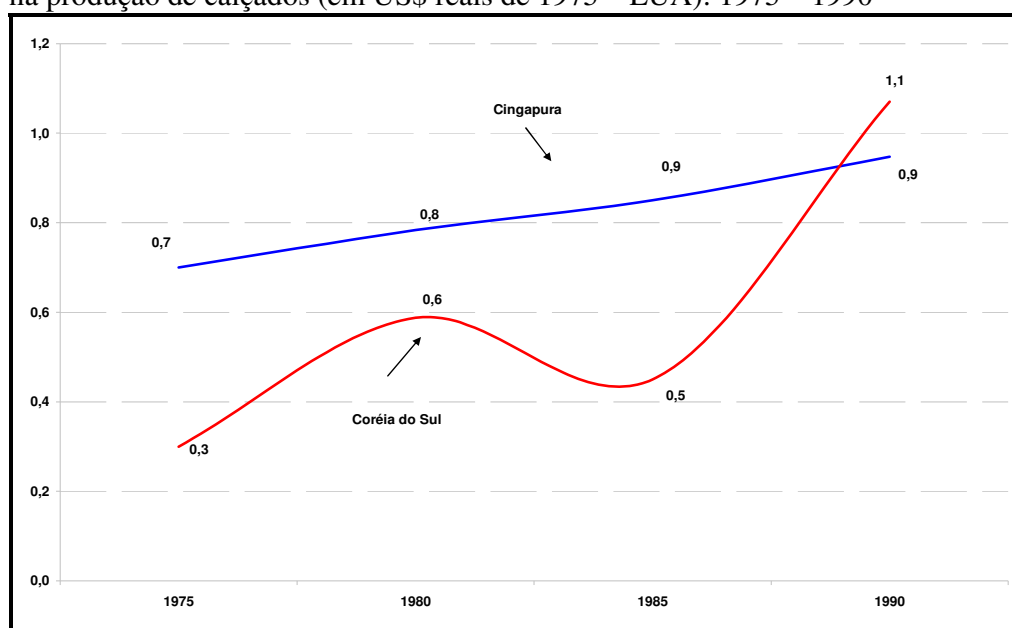
Entre 1975 e 1990, a participação das exportações da França foi a que mais declinou, enquanto a Itália permaneceu como o maior país exportador de calçados da Europa, apesar da queda de 10 pontos percentuais. Quanto ao custo salarial, todas as nações selecionadas apresentaram aumento: o salário pago por hora na Alemanha, na França e no Reino Unido se elevou 39,1%, 35,8% e 49,7%, respectivamente, no período. Na Itália, o mesmo aumentou 69,8%, ao passar de US\$3,3 para US\$5,6. Por isso, os ramos de atividades intensivos em trabalho vêm experimentando um processo de externalização da manufatura e “[...] a geografia da produção de calçados a partir de 1970 tem sido determinada fortemente por custos de produção, especialmente os relacionados à mão-de-obra” (COSTA, 2002b, p.2).

²¹ De acordo com a OIT (1996), o custo salarial por hora de cada país foi convertido em dólares americanos a uma taxa de câmbio vigente no mercado. Para reduzir os efeitos da inflação do período, adotou-se a inflação dos EUA (1975 = 100) como medida da inflação geral. Assim, os dados foram corrigidos de acordo com o IPC americano e encontram-se em valores reais de 1975.

A produção das economias avançadas (Estados Unidos, Japão e países do Norte da Europa) se reduziu rapidamente, no final dos anos 1960, enquanto algumas nações (Brasil, Coréia do Sul e Taiwan) se destacaram como grandes produtoras internacionais. Esses últimos países não só possuíam capacidade produtiva e competência técnica para a confecção desse artigo, como desfrutavam de mão-de-obra a baixo custo. Os pólos nacionais escolhidos para se integrarem a essa cadeia global de produção foram o do Vale do Sinos e o de Franca, por apresentarem maior tradição e competitividade (COSTA, 1993, 2002a, 2002b).

Nos anos 1980, o movimento de deslocalização da produção da indústria calçadista foi norteado para outras regiões em desenvolvimento, tais como: China, Filipinas, Indonésia e Tailândia. Esse fenômeno pode ser explicado pelo avanço do processo de industrialização dos “tigres asiáticos”²², o qual induziu ao aumento da taxa salarial desses países e ao concomitante progresso das exportações para categorias tecnológicas mais elevadas. No gráfico 1.1, observa-se a evolução do custo da mão-de-obra das economias do Leste Asiático.

Gráfico 1-1 Custo salarial por hora dos trabalhadores do Leste Asiático alocados na produção de calçados (em US\$ reais de 1975 – EUA): 1975 – 1990



Fonte: Elaboração própria a partir de OIT (1996 *apud* COSTA, 2002b).

²² Tigres Asiáticos. “Denominação dos países da Ásia cujo desenvolvimento, depois da Segunda Guerra Mundial, foi muito intenso e contínuo, como nos casos de Taiwan, Coréia, Cingapura e Hong Kong, e assumiram uma posição agressiva no comércio internacional, ampliando suas exportações, especialmente de produtos manufaturados, e ganhando novos mercados” (SANDRONI, 2003, p.603). Essa nomenclatura será utilizada ao longo do texto para referir-se a essas economias, especialmente, Taiwan e Coréia do Sul.

O custo salarial dos trabalhadores empregados na indústria calçadista de Cingapura e da Coréia do Sul cresceu, entre 1975 e 1980, ao configurar aumento de 12% e 96%, respectivamente. Em 1985, o salário pago por hora no setor de calçados voltou a crescer na Coréia do Sul, ao atingir US\$1,1 em 1990.

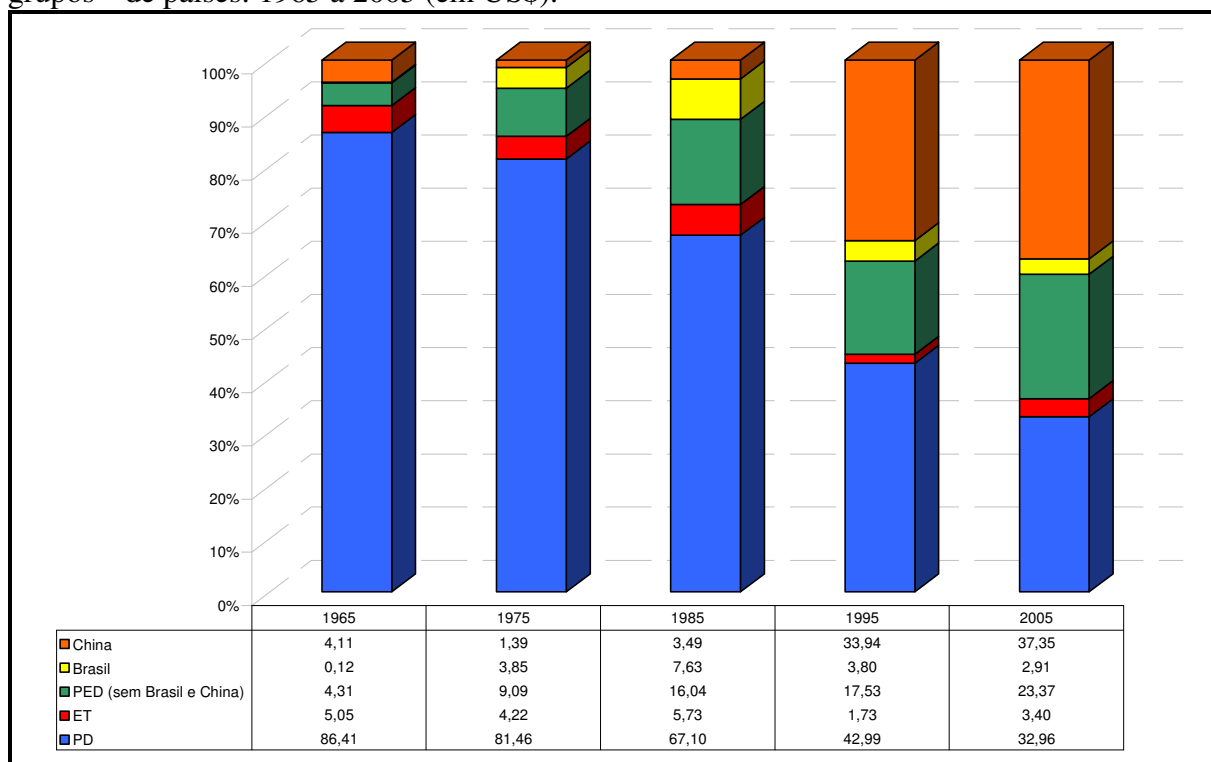
À medida que a internacionalização da produção se intensifica, os agentes tendem a transferir as atividades mais tradicionais (roupas, calçados e móveis) a países menos desenvolvidos (SCOTT, 2006). Além do custo do trabalho, fatores macroeconômicos, culturais e estruturais explicam o desempenho da indústria calçadista nessas nações (LOWDER, 1999).

O gráfico 1.2 apresenta a distribuição percentual das exportações mundiais de calçados, conforme os grupos de países classificados pela UNCTAD (2006), entre os anos 1965 e 2005. Enquanto a participação relativa dos países desenvolvidos teve redução significativa, ao passar de 86,4%, em 1965, para 33%, em 2005, as exportações dos países em desenvolvimento (sem China e Brasil) adquiriram importância expressiva, com aumento de 19 pontos percentuais, no período. Entre os anos 1970 e 1980, o Brasil detinha posição de destaque no comércio calçadista internacional que oscilava entre 3,9% e 7,6%, respectivamente. No entanto, com o acirramento da competição com a China²³ e com os novos produtores mundiais (Filipinas, Indonésia, Tailândia, dentre outros), entre as décadas de 1980 e de 1990, a participação do Brasil foi reduzida para 3,8%, em 1995 e para 2,9% em 2005. Nesse último ano, as exportações da China correspondiam a 37,4% do volume mundial.

Além da distribuição geográfica da produção, a configuração dos pedidos das redes varejistas também vem se alterando. Nas décadas de 1970 e 1980, as ordens de compra realizadas pelos compradores estrangeiros nas regiões produtoras eram de até 100 mil pares de sapatos, e o principal importador eram os Estados Unidos. No entanto, verificou-se uma redução no volume de compras, a partir da segunda metade dos anos 1980, período em que ocorreu a inserção de novos países (China, Filipinas, Indonésia, Tailândia e Vietnã) na cadeia de valor da indústria. Nos anos 1990, as encomendas entre 1 mil e 3 mil pares eram muito comuns (COSTA, 1993, 2002b; PROCHNIK et al, 2005).

²³ A queda das exportações de calçados da China, observada entre os anos 1965 e 1975, pode ter sido provocada pela Revolução Cultural Chinesa, empreendida por Mao Tsé-Tung, no intervalo de 1966 a 1976. Essa revolução não só visava à expurgação de opositores no governo, como pretendia tornar cada unidade econômica chinesa (fábricas, fazendas, etc.) em uma unidade de estudo e reconstrução do comunismo (QUEIROZ et al, 2006).

Gráfico 1-2 Distribuição percentual das exportações mundiais de calçados, conforme os grupos²⁴ de países: 1965 a 2005 (em US\$).



Fonte: Elaboração própria a partir do UN Comtrade – *United Nations Commodity Trade Statistics Database*.

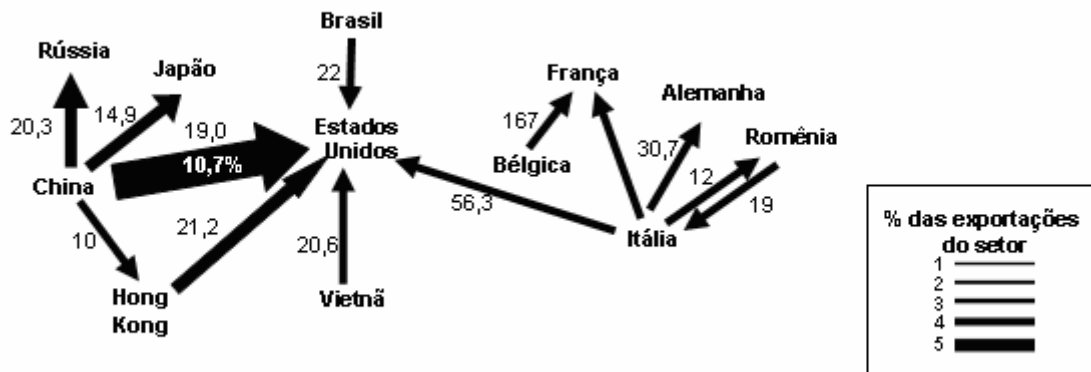
A tendência à reorganização da cadeia global de produção, de comercialização e de distribuição da indústria calçadista, no mercado mundial, vem sendo acompanhada pelo deslocamento de algumas ramificações da manufatura para lugares onde os custos são mais reduzidos. Os grandes compradores globais não só buscam fontes mais baratas de suprimento, como exercem o papel de coordenadores da cadeia, ao comandar os processos produtivos espalhados por todo o mundo (GARCIA; MADEIRA, 2008).

Ao analisar o mercado internacional de calçados, Scott (2006) identificou os três principais fluxos comerciais existentes entre os países compradores e as economias produtoras: no primeiro, as TNCs dos Estados Unidos permanecem como as maiores importadoras das firmas que se localizam na Europa (Itália), na Ásia (China e Vietnã) e na América (Brasil). No segundo, os países da Europa Ocidental não só comercializam entre si, como demandam serviços de manufatura das economias do Leste Europeu. No terceiro, Hong Kong se mantém

²⁴ De acordo com o relatório da UNCTAD (2006), as nações foram agrupadas em Países Desenvolvidos (PD), Economias em Transição (ET) e Países em Desenvolvimento (PED). Embora a classificação dos países tenha se alterado entre 1965 e 2005, conforme o grau de desenvolvimento econômico de cada um deles, adotou-se essa nomenclatura para todo o período a fim de tornar a comparação possível.

como um importante entreposto da Ásia, apesar de exercer menor domínio, na cadeia produtiva, em relação aos Estados Unidos. A figura 1.7 apresenta esses fluxos.

Figura 1-7 Principais fluxos do comércio bilateral de calçados em 2006



Fonte: Extraída de Morceiro (2008b, p.8).

Nota: A figura mostra apenas os fluxos comerciais que correspondem a mais de 1% das exportações mundiais. Os números que aparecem próximos às setas representam o Valor médio.

Para se adaptar à nova dinâmica do mercado mundial, as empresas calçadistas dos países produtores passaram por um forte processo de reestruturação. A busca por capacidades inovativas e tecnológicas ganhou importância no setor, já que a produção, crescentemente repassada a terceiros por meio de subcontratação, deixou de ser função estratégica. Dessa forma, a aplicação de novos materiais ao processo produtivo, o desenvolvimento de produto e de *design* diferenciado, a intensificação da interface eletrônica nas firmas, a normatização do artigo acabado e a organização da cadeia global através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) se constituíram nas principais tendências tecnológicas da cadeia de couro, calçados e artefatos (GARCIA; MADEIRA, 2008).

No entanto, mesmo que a intensificação da concorrência estimule as estratégias de realocação industrial e de reestruturação produtiva, a fim de reduzir os custos de produção e de aumentar a competitividade, os APLs ainda são fundamentais para promover a apropriação das externalidades positivas locais (benefícios exógenos à firma, mas endógenos ao sistema). Tanto as firmas de calçados maiores, que têm condições de se deslocar mundialmente, quanto as empresas menores se beneficiam das vantagens exercidas pelos sistemas locais de produção (GARCIA, 2008).

2. INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA: INSERÇÃO INTERNACIONAL E DINÂMICA DAS EXPORTAÇÕES

Após a breve descrição dos principais movimentos de reestruturação e de deslocalização da indústria calçadista mundial, pretende-se verificar as mudanças ocorridas no padrão de comércio exterior brasileiro, notadamente, na década de 1990, a partir da análise das variações nos indicadores de competitividade em qualidade do calçado exportado pelos produtores nacionais.

2.1 O Padrão de Comércio Exterior Brasileiro Pós-abertura Econômica

Entre os anos 1970 e 1980, as exportações brasileiras de manufaturados não apenas receberam um suporte significativo do governo, por meio de um sistema de incentivos e subsídios, como foram beneficiadas por um regime cambial que procurava manter a taxa de câmbio estável. De 1974 a 1987, a participação relativa das mesmas, no total das vendas externas do país, aumentou de 24,1% para 49,6% (PINHEIRO; MOREIRA, 2000).

Contudo, até a primeira metade da década de 1990, não somente as barreiras não tarifárias foram extintas, como foi executado um rápido cronograma de redução das tarifas de importação. A liberalização da conta de capital, associada ao diferencial entre a taxa de juros interna e externa, promoveu a expansão da entrada de capitais produtivos e especulativos no país. Após a implantação do Plano Real, em agosto de 1994, o Banco Central deixou a taxa de câmbio nominal flutuar, o que gerou a valorização da moeda nacional. No conjunto, esses fatores serviram como um importante ponto de inflexão para as companhias brasileiras, pois, submetidas a uma concorrência externa de forma intensa, com condições macroeconômicas desfavoráveis, foram levadas a redesenhar as suas estratégias de crescimento, organização interna e relações comerciais (MIRANDA, 2001).

Para Bielschowsky (1999), o quadro macroeconômico brasileiro, obtido com a estabilidade econômica, apresentou sinais favoráveis e desfavoráveis às decisões de investir. Por um lado, o êxito no controle inflacionário, o estímulo ao financiamento do consumo de bens duráveis e o aumento dos salários reais, que conduziram à elevação na demanda dos trabalhadores, formaram as condições favoráveis. Por outro lado, a forte apreciação da taxa de

câmbio, ao mesmo tempo em que incitou novos investimentos, ao baratear o preço dos bens de capital, desestimulou-os, porque deprimiu a rentabilidade nos setores de bens “comercializáveis”. Ademais, a oscilação no nível de atividade econômica, o déficit do setor público e os juros elevados também se constituíram em importantes fatores desfavoráveis.

Os setores de bens de consumo não duráveis (especialmente, os alimentos processados, os artigos de higiene e os produtos de material plástico) foram beneficiados pela expansão da capacidade aquisitiva da população, decorrente do Plano Real, a qual repercutiu, de forma positiva, sobre os investimentos. No entanto, o impacto da estabilização monetária foi menos significativo nos segmentos que apresentaram baixa elasticidade-renda da demanda e que se desfavoreceram do financiamento a médio prazo, por não depender de crédito ao consumo, tais como têxtil, vestuário e calçados. Além disso, a rentabilidade desses ramos de atividade foi afetada tanto pela abertura econômica, quanto pela valorização cambial (BIELSCHOWSKY, 1999).

Entre 1994 e 1999, o programa de estabilização monetária, o Plano Real, foi utilizado como o único instrumento de política industrial (implícita) do país, posto que a âncora cambial foi introduzida a fim de cortar os repasses dos custos (salários e insumos) para os preços, fenômeno que implicava inflação. Como os acréscimos de custos não podiam ser transferidos automaticamente para os preços, devido à concorrência com os produtos importados, o empresário tinha que assimilar os custos, além de aumentar a eficiência e a produtividade para enfrentar o concorrente externo (RESENDE, 2000).

Para Feijó, Carvalho e Almeida (2005), tanto as reformas, como as políticas macroeconômicas implementadas no país, ao longo da década de 1990, provocaram mudanças importantes na composição da estrutura produtiva brasileira. Os segmentos mais dependentes de insumos importados beneficiaram-se pela valorização do câmbio praticada entre 1994 e 1998. Os setores produtivos voltados para o abastecimento do mercado interno foram favorecidos pela estabilização de preços obtida com o advento do Plano Real. Os ramos de atividade de maior conteúdo de exportação foram beneficiados com a desvalorização cambial, ocorrida em janeiro de 1999.

A reestruturação industrial centrou-se em quatro eixos básicos: (i) concentração das atividades nas áreas de maior competência; (ii) redução dos níveis de integração vertical com aumento da importação de partes e componentes; (iii) reorganização e compactação dos processos e *layouts* das plantas e (iv) diminuição das hierarquias e níveis organizacionais. Mesmo que a produtividade das subsidiárias de TCNs e das empresas nacionais de grande

porte de alguns setores (Aracruz, Brasmotor, Cargill, Ceval, CVRD, Sadia e outras) tenha aumentado, como consequência dessas estratégias, o melhor desempenho das exportações concentrou-se em *commodities* agrícolas, minerais ou industriais de baixo valor agregado (MIRANDA, 2001).

De acordo com Pinheiro e Moreira (2000), as importações brasileiras saltaram de US\$14,6 bilhões para US\$49,2 bilhões, entre 1988 e 1999. No setor de manufaturados, a participação dos artigos estrangeiros no consumo doméstico aumentou de 4,5%, em 1989, para 14,7%, em 1999. Embora esse processo tenha sido importante para dar suporte à estabilidade de preços, aumentar a concorrência, atrair investimentos externos e estimular o crescimento da produtividade, as exportações nacionais não cresceram no ritmo necessário para financiar as importações. Entre 1988 e 1999, as vendas de produtos para o exterior aumentaram, em média, 5,7% ao ano, percentual inferior ao de 11,9%, registrado em anos anteriores (1973 a 1987).

No período de 1989 a 1996, as indústrias que apresentaram o maior coeficiente de importação²⁵ foram as de máquinas e equipamentos; material e aparelhos eletrônicos e de comunicação; beneficiamento, fiação e tecelagem de fibras artificiais e naturais; automobilísticas; tratores e máquinas de terraplanagem e equipamentos para produção e distribuição de energia elétrica. Por sua vez, as indústrias de madeira; metalurgia dos não ferrosos; celulose; conservas e sucos de frutas; calçados; siderúrgicas; borracha; resinas e equipamentos para produção e distribuição de energia elétrica exibiram os maiores coeficientes de exportação²⁶ (MOREIRA; CORREA, 1997).

O comportamento das exportações industriais brasileiras dividiu-se em dois períodos distintos: o primeiro, no intervalo de 1989 a 1999, caracterizou-se pela estagnação, uma vez que as taxas de crescimento das exportações nacionais foram extremamente baixas e inferiores às taxas de incremento das vendas externas mundiais. A tendência de apreciação cambial, ocorrida entre 1994 e 1998, exerceu forte influência nesse processo. O segundo período, pós-1999, retratou o *boom* exportador brasileiro, ao evidenciar taxas médias anuais de crescimento bastante expressivas. Esse fenômeno resultou da desvalorização do Real entre 1999 e 2003, das elevadas taxas de crescimento da economia mundial observadas após 2003 e do forte aumento do preço internacional de diversas *commodities* exportadas pelo Brasil, principalmente, durante os anos 2004 e 2005 (NASSIF, 2006).

²⁵ Coeficiente de penetração das importações = $[\text{importação} / (\text{produção} + \text{importação} - \text{exportação}) \times 100]$.

²⁶ Coeficiente de exportação = $[(\text{exportação} / \text{produção}) \times 100]$.

O grupo de setores com baixos ganhos de eficiência técnica²⁷ foi o que conseguiu registrar, na média, o maior incremento percentual do coeficiente de exportações no intervalo de 1990 a 2001 (NASSIF, 2003). Entre os elementos desse conjunto, o segmento de calçados e de artigos de couro e peles se sobressaiu, ao apresentar coeficientes de exportação que oscilaram entre 23,9% em 1990, e 75,3% em 2001, percentuais superiores aos registrados pela indústria brasileira (8,4% e 15%, respectivamente).

2.1.1 Produção nacional e exportações de calçados

Em meados da década de 1990, o aumento da concorrência com novos produtores mundiais, especialmente asiáticos, ameaçou a posição da indústria calçadista brasileira no mercado internacional, que passou a registrar taxas de crescimento muito baixas ou negativas no período. Em 1995, por exemplo, a indústria do calçado se retraiu 11,9%, enquanto a indústria de transformação cresceu 1% aproximadamente (GARCIA; MADEIRA, 2008).

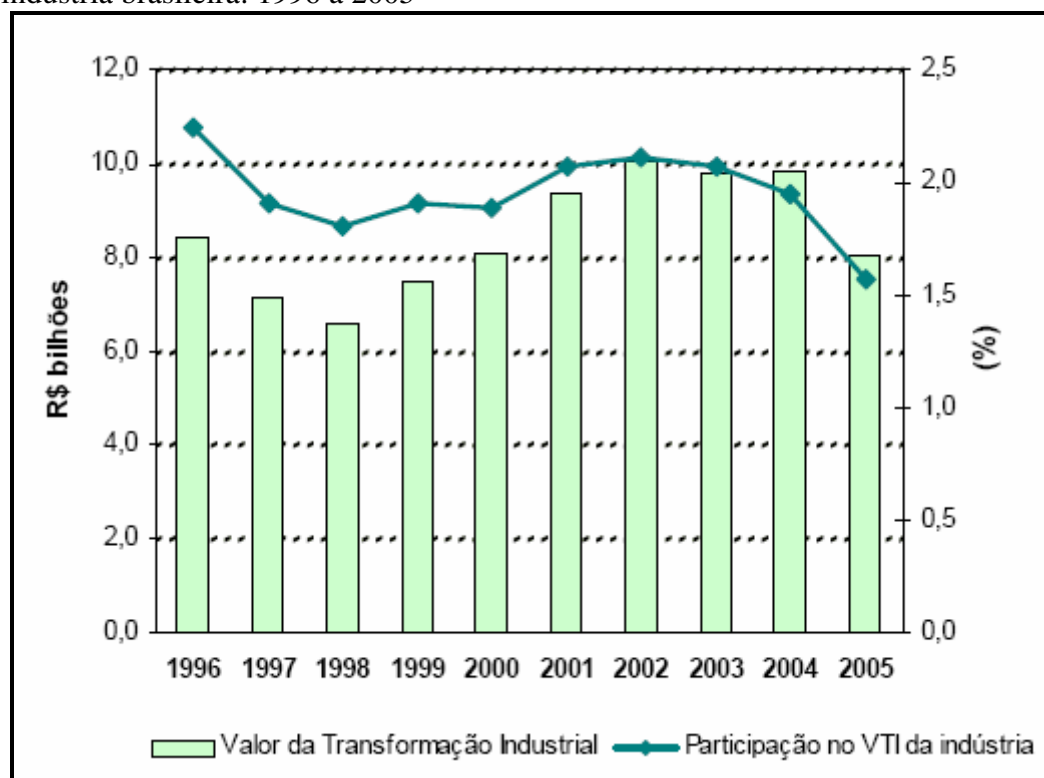
Por sua vez, a participação do setor no total do VTI (Valor da Transformação Industrial) nacional se reduziu de 2,2% para 1,6% entre 1996 e 2005. Como parte desse período foi marcada pela semi-estagnação da renda e do consumo internos, a expansão da produção de calçados foi desfavorecida em algumas ocasiões, visto que se trata de um bem de consumo não-durável cuja fabricação depende, diretamente, da evolução da renda. (CUNHA et al, 2008).

Ademais, como os fabricantes internos direcionam uma parcela significativa da produção para o mercado externo, a taxa de câmbio exerce um efeito importante sobre as exportações, como também sobre a quantidade produzida. Nos momentos em que a taxa de câmbio está apreciada, não só as vendas externas, como o nível de produção tendem a ser menores. De modo diverso, o câmbio desvalorizado estimula a expansão tanto da quantidade a ser fabricada, como do montante a ser exportado.

²⁷ Ao dividir a produtividade do trabalho pelos custos médios da produção, Nassif (2003) identificou três grupos industriais que alcançaram elevados, médios ou baixos ganhos de eficiência técnica. Entre os elementos desses conjuntos, têm-se: **Setores com elevados ganhos de eficiência técnica** (siderurgia; material eletrônico e de comunicações; metalurgia dos não-ferrosos; refino de óleos vegetais e de gorduras; abate e preparação de carnes; extração de petróleo e gás natural; equipamentos e material elétrico; extrativa mineral; produção de elementos químicos, e resfriamento e preparação de leite e laticínios); **Setores com médios ganhos de eficiência técnica** (beneficiamento de produtos de origem vegetal; manutenção e instalação de máquinas; indústria de borracha; outros veículos – peças e acessórios; refino de petróleo e indústria petroquímica; outras indústrias alimentares e indústrias de bebidas; produtos de materiais não-metálicos; outros produtos metalúrgicos; automóveis, caminhões e ônibus e artigos de vestuário e acessórios) e **Setores com baixos ganhos de eficiência técnica** (fabricação de calçados e de artigos de couro e peles; máquinas e equipamentos; produtos farmacêuticos e de perfumaria; indústria têxtil; artigos de madeira e do mobiliário; indústria do açúcar; indústria de papel e gráfica; indústria de transformação de material plástico e indústria do café).

No gráfico 2.1, encontra-se a evolução do VTI da indústria de couro e calçados no total do VTI nacional. Entre 1996 e 1998, momento em que a taxa de câmbio estava desfavorável às exportações, a produção de couro e calçados foi menor. A partir de 1999, ano em que o Real desvalorizou-se, o nível de produção passou a configurar trajetória ascendente.

Gráfico 2-1 Evolução do VTI da indústria de couro e calçados no total do VTI da indústria brasileira: 1996 a 2005



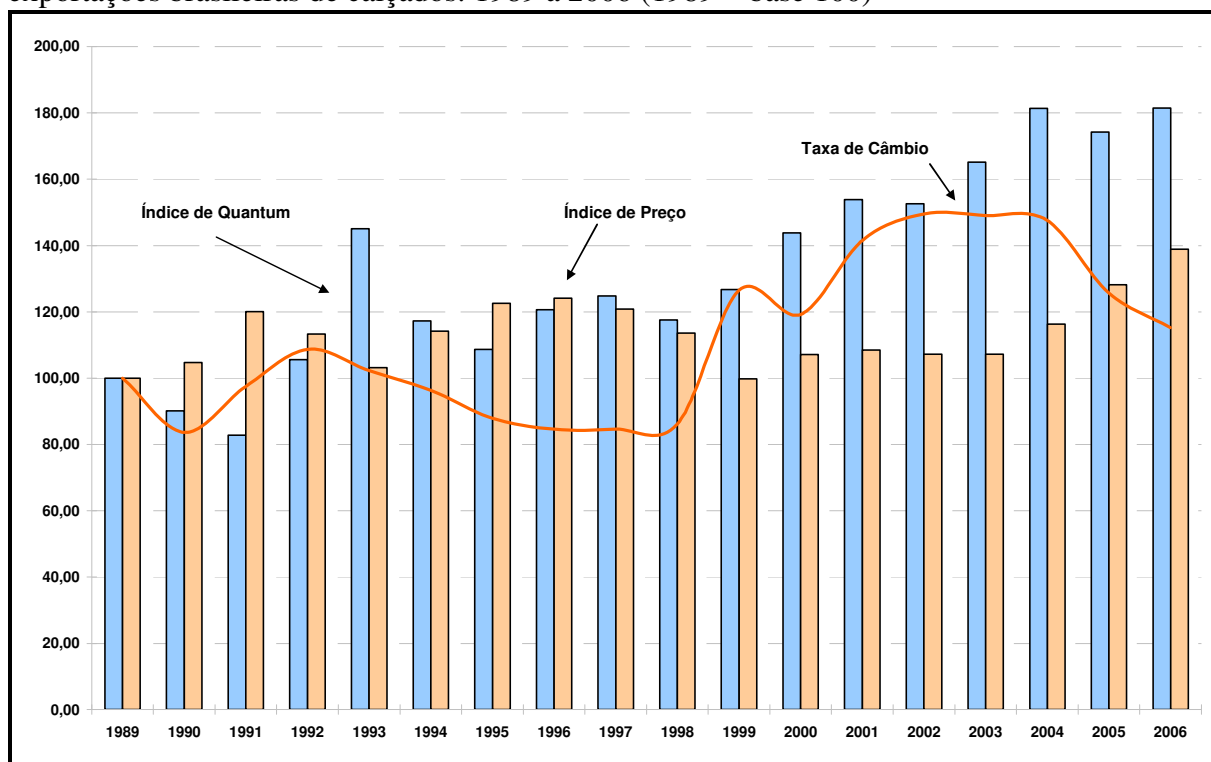
Fonte: Extraído de Cunha et al (2008, p.10).

O gráfico 2.2 mostra, além da taxa de câmbio real efetiva, os índices de *quantum* e de preços das exportações brasileiras de calçados no intervalo de 1989 a 2006. A partir desses dados, foi possível definir etapas intermediárias para o período, segundo dois movimentos diferentes: no primeiro, o índice de *quantum* crescia quando o índice de preços se reduzia e vice-versa; no segundo, os dois índices seguiram a mesma trajetória.

Tanto no triênio 1989-1991, como no triênio 1993-1995, houve uma queda do índice de *quantum*, simultânea ao aumento do índice de preços. Esses movimentos invertidos podem ser explicados pela apreciação do Real (taxa de câmbio desfavorável) que, somada ao processo de liberalização comercial e à intensificação da concorrência com novos produtores mundiais, não só desestimulou a produção e as exportações de calçados, como acentuou os esforços e as defesas para o abastecimento do mercado doméstico.

Já no triênio 1991-1993, houve aumento do índice de *quantum*, concomitante à contração do índice de preços. Esse movimento, com efeito inverso ao do caso anterior, explica-se pela taxa de câmbio favorável que, ao tornar os calçadistas brasileiros mais competitivos no mercado externo, encorajou a expansão da quantidade produzida e exportada.

Gráfico 2-2 Taxa de câmbio real efetiva, índice de quantum e índice de preços das exportações brasileiras de calçados: 1989 a 2006 (1989 = base 100)



Fonte: Elaboração própria a partir das informações do IPEADATA.

Entre 1994 e 1998, o baixo nível de produção nacional, somado à apreciação cambial e ao aumento da concorrência com os produtos asiáticos, especialmente chineses, no mercado americano, contribuiu para o reduzido dinamismo das exportações brasileiras de calçados. Nem mesmo a manutenção do índice de preços em patamares consideráveis estimulou o aumento das vendas externas do setor.

Após 1999, os índices de *quantum* e de preços seguiram uma trajetória ascendente, apesar da apreciação cambial praticada a partir de 2003. Naquele momento, não apenas o mercado doméstico se expandiu de forma significativa, mas também a economia mundial apresentou elevadas taxas de crescimento, o que estimulou ainda mais o aumento da produção interna e das exportações nacionais.

Em suma, tanto as exportações do setor calçadista têm uma alta correlação com a taxa de câmbio real e com o nível de produção doméstica, como o índice de preços é incapaz de estimular sozinho o *quantum* exportado. Tal fato ocorre, devido à cadeia calçadista global confrontar fornecedores de várias regiões do mundo, seja através do volume de produção, seja por meio do preço do produto, fatores fortemente dependentes do câmbio nacional.

2.1.2 A origem e os destinos das exportações brasileiras de calçados

Conforme Morceiro (2008b), as exportações brasileiras de calçados cresceram 55,3%, entre 1989 e 2007, enquanto o total das vendas externas do país aumentou 367,2% no período. Embora o desempenho comercial da indústria calçadista tenha sido menor em relação ao saldo final da balança externa do Brasil, foi muito expressivo, uma vez que foi influenciado tanto pela elevação do preço das *commodities*, quanto pela redução do preço dos calçados.

No entanto, a categoria das indústrias intensivas em trabalho (IIT) apresentou diminuição acentuada dos VMs (Valores Médios) nos fluxos de exportação e de importação. Especialmente, nas vendas externas, essa tendência foi mais expressiva, o que significa que o país está exportando produtos intensivos em trabalho com menor valor adicionado (qualidade) (MORCEIRO, 2008a).

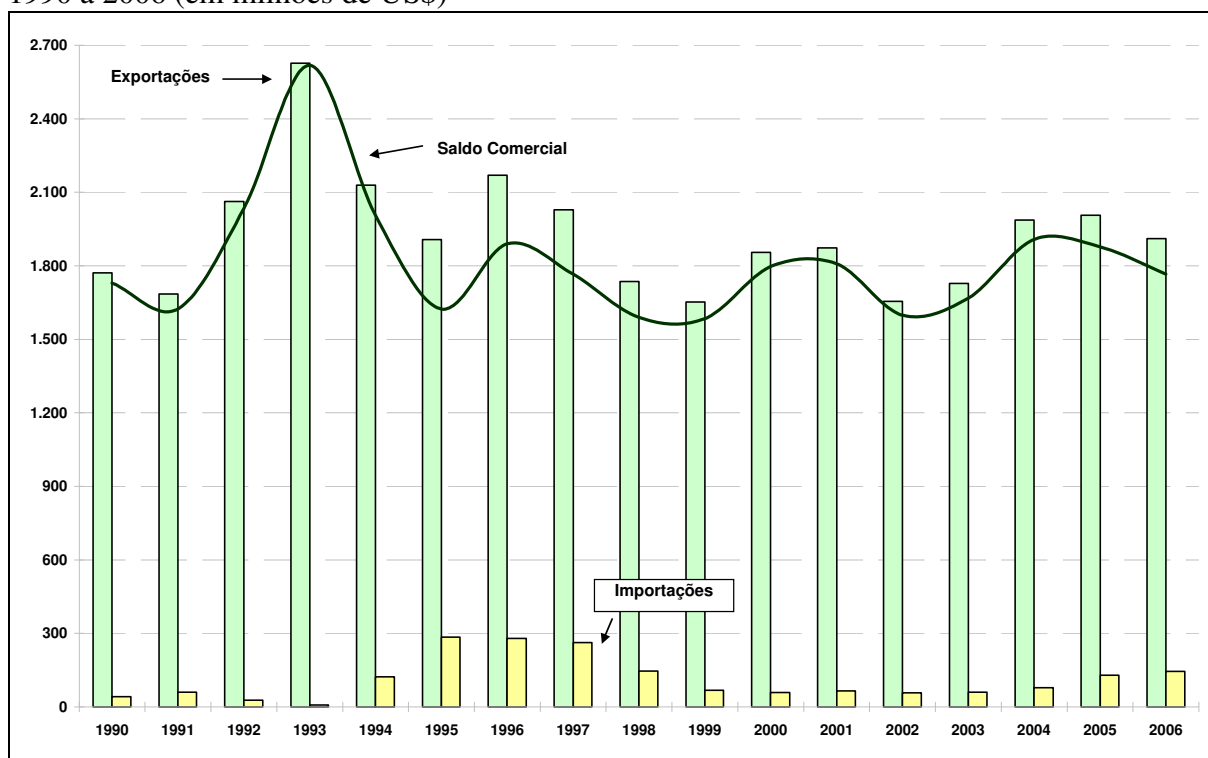
O gráfico 2.3 apresenta o valor das exportações, importações e saldo comercial de calçados, entre 1990 e 2006. A redução das exportações ocorreu em meados de 1990 e manteve-se em ritmo declinante, entre 1993 e 1999, quando atingiu US\$1,652 bilhão.

Mesmo com a desvalorização do câmbio no quadriênio 1999-2002, as vendas externas não alcançaram o patamar de 1993, ou seja, de US\$2,267 bilhões, o que contrariou as expectativas dos empresários e dos formuladores de política econômica. Por sua vez, nos períodos em que o câmbio esteve apreciado (1994-1998 e pós 2003), houve incrementos substanciais das importações, mas o saldo comercial manteve-se positivo.

De acordo com Garcia e Madeira (2008), diversos fatores explicam os movimentos da balança comercial do setor calçadista. Como os grandes compradores mundiais são os responsáveis pela organização da cadeia produtiva global, determinam onde será alocada a produção e o preço que será pago pelos produtos. Dessa forma, a inserção da indústria calçadista brasileira, no mercado externo, vincula-se às estratégias dos grandes compradores

estrangeiros, visto que encomendam os produtos conforme melhores condições de qualidade, uniformidade, prazo de entrega e preço.

Gráfico 2-3 Balança comercial da indústria brasileira de calçados – valores reais de 2006: 1990 a 2006 (em milhões de US\$)



Fonte: Elaboração própria a partir de Garcia e Madeira (2008, p. 36).

Nota: Os dados foram deflacionados pelo CPI (*Consumer Price Index*) do *Bureau of Labor Statistics* dos Estados Unidos, com base no ano de 2006.

No Brasil, esses agentes encontram a oferta de vários tipos de calçados, entre eles, os modelos feitos com plástico injetado, plástico montado, cabedal de couro, cabedal têxtil e outros, como se verifica na tabela 2.1.

Tabela 2-1 Exportações brasileiras de calçado, conforme a classe de produto: 1998 e 2006

Tipo	1998					2006				
	US\$ - milhões	(%)	Pares - milhões	(%)	Preço Médio	US\$ - milhões	(%)	Pares - milhões	(%)	Preço Médio
Plásticos Injetados	17,6	1,1	8,0	6,1	2,2	6,0	0,3	3,1	1,7	1,9
Plásticos Montados	101,6	6,1	18,1	13,8	5,6	292,1	15,3	75,1	41,6	3,9
Cabedal Couro	1.452,9	87,3	97,1	74,1	15,0	1.487,7	77,9	89,1	49,4	16,7
Cabedal Têxtil	68,0	4,1	5,3	4,0	13,0	111,6	5,8	12,1	6,7	9,2
Outros	24,5	1,5	2,5	1,9	9,8	13,1	0,7	1,1	0,6	12,1
Total	1.664,6	100,0	131,0	100,0	12,7	1.910,4	100,0	180,4	100,0	10,6

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados.

Nota: Os dados foram deflacionados pelo CPI (*Consumer Price Index*) do *Bureau of Labor Statistics* dos Estados Unidos, com base no ano de 2006.

Por um lado, os calçados elaborados com couro foram os principais modelos exportados pelos empresários brasileiros, entre os anos 1998 (fim da valorização cambial) e 2006 (período mais recente), apesar da queda de 25 pontos percentuais, observada no volume no último ano. Por outro lado, tanto os outros sapatos, como os calçados feitos com plástico injetável se classificaram como os tipos menos representativos da pauta exportadora nacional, por corresponderem, em 2006, a 0,6% e a 1,7%, respectivamente, das vendas externas do país em número de pares.

As exportações de calçados confeccionados com plástico montado (chinelos e sandálias), por sua vez, cresceram tanto em valor, como em volume, ao passarem de US\$101,6 milhões (18,1 milhões de pares) em 1998, para US\$292,1 milhões (75,1 milhões de pares) em 2006. Entretanto, como o preço médio dos sapatos de couro (US\$16,7) superou o preço médio dos calçados de plástico montado (US\$3,9) em 2006, a participação dos primeiros no valor exportado atingiu 77,9% das vendas externas totais, enquanto a participação relativa dos segundos alcançou 15,3% das exportações brasileiras.

Os calçados nacionais destinados à exportação originaram-se de diversos estados, dentre os quais, destacam-se o Rio Grande do Sul, São Paulo, a Bahia, o Ceará e a Paraíba. A tabela 2.2 apresenta essas informações.

Tabela 2-2 Exportações brasileiras de calçado, conforme a origem do produto: 1998 e 2006

Nº	1998						2006					
	UF	US\$ - milhões	(%)	Pares - milhões	(%)	Preço Médio	UF	US\$ - milhões	(%)	Pares - milhões	(%)	Preço Médio
1	RS	1.431,4	86,0	100,0	76,3	14,3	RS	1.288,8	67,5	82,1	45,5	15,7
2	SP	124,0	7,4	11,0	8,4	11,3	CE	243,9	12,8	45,1	25,0	5,4
3	CE	81,4	4,9	15,0	11,5	5,4	SP	219,3	11,5	18,1	10,0	12,1
4	PB	12,6	0,8	3,0	2,3	4,2	BA	63,4	3,3	6,1	3,4	10,4
5	SC	6,4	0,4	1,0	0,8	6,4	PB	42,9	2,2	18,1	10,0	2,4
6	Outros	8,8	0,5	1,0	0,8	8,8	Outros	52,1	2,7	11,1	6,1	4,7
	Total	1.664,6	100,0	131,0	100,0	12,7	Total	1.910,4	100,0	180,4	100,0	10,6

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados.

Nota: Os dados foram deflacionados pelo CPI (*Consumer Price Index*) do *Bureau of Labor Statistics* dos Estados Unidos, com base no ano de 2006.

Apesar de as exportações do Rio Grande do Sul terem se reduzido, ao passar de US\$1,431 bilhão (100 milhões de pares) em 1998, para US\$1,288 bilhão (82,1 milhões de pares) em 2006, esse estado não só continuou o maior exportador do país, como elevou o preço médio (qualidade) do seu produto em 9,8%.

As vendas externas dos estados de São Paulo e do Ceará se expandiram, tanto em valor, como em volume, entre os anos 1998 e 2006. Nesse período, as vendas cearenses destinadas ao exterior superaram as paulistas, uma vez que triplicaram. No entanto, o preço médio do calçado vendido por São Paulo aumentou de US\$11,3 para US\$12,1, enquanto o preço médio do calçado exportado pelo Ceará se manteve estável, a US\$5,4, o par.

Algumas filiais nordestinas passaram a exportar mais que suas matrizes paulistas e gaúchas (VALOR ECONÔMICO, 2002). Esse fato pode explicar não só a queda da participação relativa do Rio Grande do Sul nas vendas externas totais, como a retração do estado de São Paulo no ranking exportador brasileiro.

É notório que a competitividade da indústria calçadista brasileira vincula-se tanto à disponibilidade de salários mais baixos, devido à natureza intensiva em mão-de-obra e às limitadas possibilidades de automação da produção, quanto às variações no nível de produção e na taxa de câmbio, que estimulam ou inibem as exportações.

Para Garcia e Madeira (2008), muitas empresas brasileiras tentaram redirecionar a produção para o mercado interno, em razão do acirramento da concorrência com novos produtores mundiais e da sobrevalorização cambial. Empresas de pequeno e médio porte não conseguiram sobreviver a esse cenário, enquanto algumas firmas maiores reverteram parte da produção, que era destinada ao comércio exterior, para o mercado doméstico. No entanto, diversas companhias grandes conseguiram manter o volume exportado, devido aos processos de reestruturação produtiva que proporcionaram ganhos de produtividade, vinculados à elevação das escalas de produção.

Entre 1998 e 2006, as exportações brasileiras de calçados se expandiram 14,8%, motivadas pelo aumento das vendas destinadas ao Reino Unido, à Argentina, ao Canadá, ao Chile e à Alemanha. Ademais, os exportadores nacionais diversificaram os seus mercados, ao conquistar consumidores na Itália, na Espanha e na Venezuela. Entretanto, os Estados Unidos ainda são os principais importadores da produção nacional, apesar de as exportações orientadas ao seu território terem se contraído no período. Na tabela 2.3, encontram-se esses dados.

De acordo com a ABICALÇADOS (2007), a queda no volume de calçados brasileiros exportados aos Estados Unidos se deu em função do aumento das exportações chinesas para o mercado estadunidense. Dessa forma, posto que o Brasil deixou de ser um fornecedor importante para os grandes compradores americanos, os calçadistas nacionais podem ter passado a fornecer os seus produtos para outros comandantes da cadeia global.

Provavelmente, o aumento das exportações orientadas ao Reino Unido, à Itália e à Espanha seja devido à interação dos produtores internos com os compradores desses países.

Tabela 2-3 Exportações brasileiras de calçado, conforme o destino do produto: 1998 e 2006

Nº	País	1998					2006					
		US\$ - milhões	(%)	Pares - milhões	(%)	Preço Médio	País	US\$ - milhões	(%)	Pares - milhões	(%)	Preço Médio
1	EUA	1.144,5	68,8	82,4	62,9	13,9	EUA	875,3	45,8	65,4	36,2	13,4
2	RU	129,9	7,8	7,1	5,4	18,2	RU	205,9	10,8	11,3	6,3	18,2
3	Argentina	93,1	5,6	10,9	8,3	8,5	Argentina	128,4	6,7	15,1	8,4	8,5
4	Bolívia	38,0	2,3	4,6	3,5	8,3	Itália	56,4	3,0	4,1	2,3	13,7
5	Canadá	36,8	2,2	2,8	2,1	13,1	Canadá	55,2	2,9	4,1	2,3	13,5
6	Paraguai	28,0	1,7	6,7	5,1	4,2	Espanha	54,2	2,8	5,1	2,8	10,6
7	Chile	21,5	1,3	1,4	1,1	15,4	México	45,1	2,4	8,7	4,8	5,2
8	Dinamarca	14,8	0,9	0,7	0,5	20,7	Venezuela	36,9	1,9	7,0	3,9	5,3
9	Alemanha	14,2	0,9	1,3	1,0	10,9	Chile	35,2	1,8	2,9	1,6	12,1
10	Austrália	13,6	0,8	0,9	0,7	15,0	Alemanha	33,8	1,8	1,8	1,0	18,4
11	Outros	130,3	7,8	12,2	9,3	10,7	Outros	384,2	20,1	54,9	30,4	7,0
	Total	1.664,6	100,0	131,0	100,0	12,7	Total	1.910,4	100,0	180,4	100,0	10,6

Fonte: Elaboração própria a partir das Resenhas Estatísticas da Abicalçados.

Nota: Os dados foram deflacionados pelo CPI (*Consumer Price Index*) do *Bureau of Labor Statistics* dos Estados Unidos, com base no ano de 2006. RU = Reino Unido.

A variação na qualidade das exportações brasileiras de calçados segundo os segmentos, a origem e o destino dos fluxos de comércio, entre 1989 e 2006, é tema do próximo tópico, cuja análise se fundamenta a partir do VM e do VMR (ver metodologia no apêndice A).

2.2 Competitividade das Exportações de Calçados Medida pelo Valor Médio

As exportações brasileiras de calçados se reduziram, de modo significativo, na década de 1990, devido à intensificação da concorrência com novos produtores mundiais, às variações no nível de produção doméstico e à apreciação do câmbio praticada ao longo desse período.

O quadro macroeconômico interno, obtido com a liberalização comercial e com a estabilização monetária, levou os empresários a redesenhar as suas estratégias de crescimento, organização interna e relações comerciais. Entre 1989 e 1998, as estratégias de reestruturação organizacional, de desverticalização e de modernização da produção foram as mais adotadas pelos calçadistas domésticos em função da necessidade de aumentar a produtividade e reduzir os custos produtivos.

Enquanto a Grendene²⁸ e a Agabê direcionaram uma parte da produção para o Nordeste, a fim de diminuir as despesas operacionais e ganhar competitividade no comércio externo (LANÇAMENTOS, 1995; 1998), a estilista Patrícia Maranhão terceirizou todas as atividades manufatureiras não só para se dedicar à criação de seus produtos, como para levar a sua marca para a Europa (TECNICOURO, 1997).

Por sua vez, à medida que os Calçados Novisol iniciaram o Programa de Qualidade Total, para reduzir o tempo despendido em algumas atividades produtivas e conquistar clientes estrangeiros (LANÇAMENTOS, 1992), a Cariri submeteu todas as linhas de produtos a testes, com o intuito de adquirir certificações (TECNICOURO, 1997). Os primeiros conseguiram diminuir o tempo de produção em 50%, enquanto a última recebeu o Selo Conforto em seis modelos da marca Balizza destinados ao exterior.

Entre 1999 e 2002, período em que o câmbio esteve desvalorizado, as vendas externas de calçados aumentaram, mas não alcançaram o patamar atingido em 1993. Nesse intervalo, as estratégias de promoção de exportações foram as mais adotadas pelos empresários do setor. Após 2003, as exportações do segmento calçadista continuaram a crescer como resultado da participação em feiras e *showrooms* internacionais, da diversificação dos mercados de destino e da diferenciação dos produtos vendidos aos compradores estrangeiros.

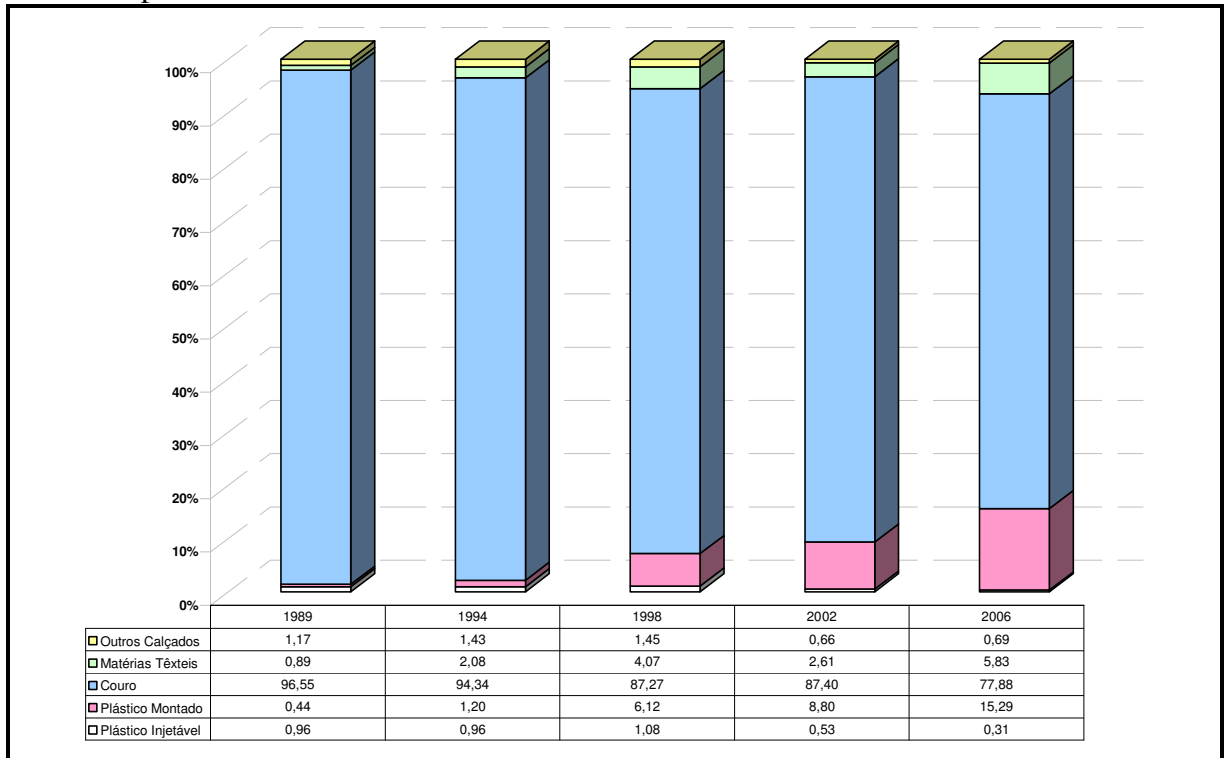
No entanto, apesar dos esforços empreendidos pelos produtores domésticos para aumentar a competitividade no comércio mundial, as exportações de calçados de plástico montado e de matérias têxteis (produtos menos elaborados) se expandiram, em detrimento das exportações de sapatos de couro (produto mais sofisticado). No gráfico 2.4, verificam-se essas informações.

Enquanto a participação dos calçados de plástico montado e de matérias têxteis, no total das vendas externas do setor, aumentou de 0,4% para 15,3%, e de 0,9% para 5,8%, respectivamente; entre 1989 e 2006, as exportações de calçados de couro tiveram redução de 96,6% para 77,9%.

Nesse período, como se observa no gráfico 2.5, a qualidade das vendas externas de calçados, medida pelo Valor médio, diminuiu, o que significa que o grau de subordinação dos produtores brasileiros, em relação aos compradores dos países desenvolvidos, aumentou.

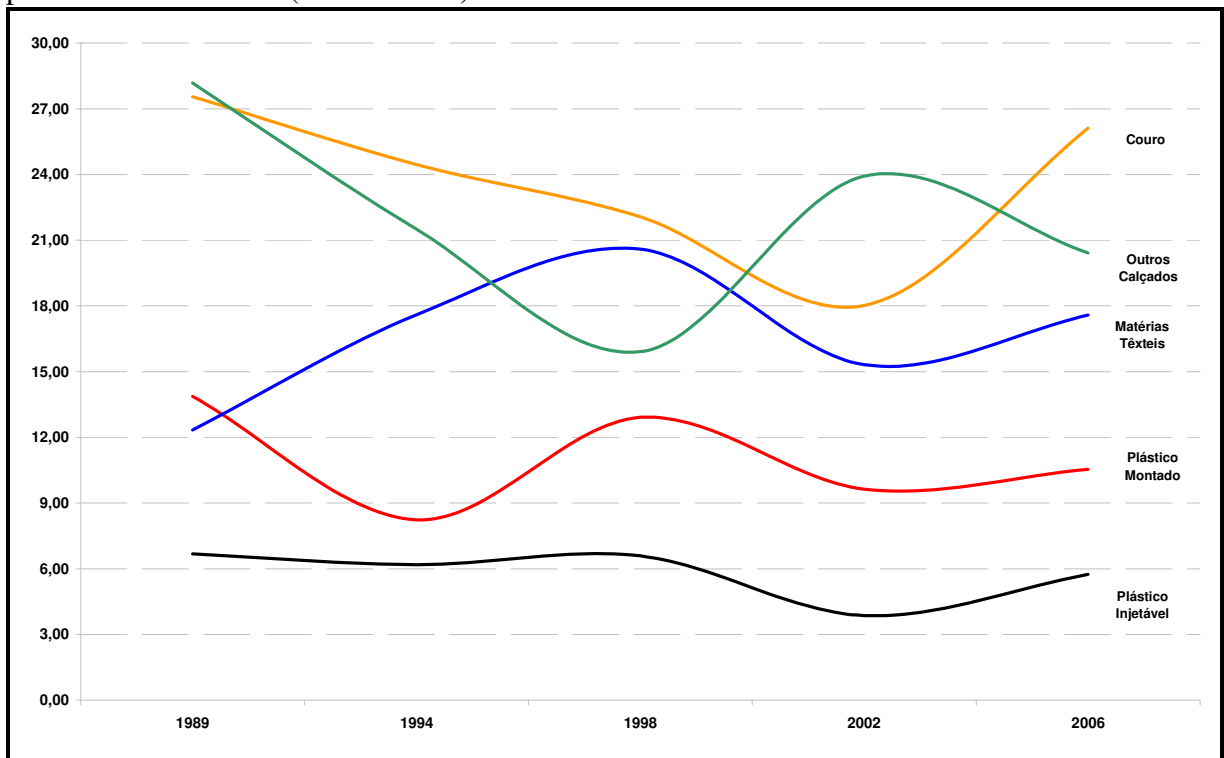
²⁸ Ao longo desta seção, utilizaram-se notícias sobre casos empresariais, para elucidar algumas estratégias adotadas pelos calçadistas brasileiros, que justifiquem as variações nos indicadores de competitividade em qualidade. No entanto, como essa indústria é bastante heterogênea, não é possível generalizar esses casos ilustrativos em relação a todas as firmas do setor.

Gráfico 2-4 Distribuição percentual das exportações brasileiras de calçados, conforme as classes de produto: 1989 a 2006



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema AliceWEB do MDIC.

Gráfico 2-5 Valores médios das exportações brasileiras de calçados, conforme as classes de produto: 1989 a 2006 (valores reais)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema AliceWEB do MDIC.

De acordo com Galetti (2006, p.31), “[...] o declínio do valor médio ao longo do tempo é, de certa forma, normal à medida que as técnicas utilizadas no processo produtivo são difundidas entre os produtores”. Esse fato, porém, não explica, provavelmente, a acentuada redução dos valores médios verificada entre os anos 1989 e 2002.

As exportações de **calçados de plástico injetável** mantiveram-se praticamente constantes entre 1989 e 1994. Nos anos seguintes, esses fluxos apresentaram reduções sucessivas até atingir US\$5,870 milhões em 2006. Nesse período, a participação relativa das regiões Sul e Sudeste diminuiu de modo significativo, enquanto a região Nordeste ganhou destaque ao aumentar de 19% para 77%. Em 2002, o Ceará, o maior exportador do Nordeste, foi superado pela Paraíba, cujas vendas externas atingiram 46,2% das exportações totais do país (tabela 0.8, apêndice E).

Mesmo que as regiões Sul e Sudeste tenham perdido participação considerável no segmento de calçados de plástico injetável, as exportações mais elaboradas originaram-se de seus estados. Em 2006, o quilo exportado pelo Rio Grande do Sul e por São Paulo valia, respectivamente, US\$20,1 e US\$9,7, enquanto o vendido pelos estados nordestinos era cotado a US\$4,9.

O maior VM obtido no Sul e no Sudeste pode ser resultado de estratégias adotadas por empresas como a York's (Novo Hamburgo) e a SP Alpargatas (São Paulo). À medida que a primeira passou a confeccionar produtos (botas; sapatos; tênis; **chinelos** e acessórios) com peles exóticas e pedras *Swarovski*, com o intuito de conseguir melhores preços no comércio exterior; a segunda inaugurou um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento para lançar **chinelos**, tênis e artigos esportivos de maior valor adicionado. Em 2004, a receita líquida da SP Alpargatas cresceu 35% devido ao aumento das exportações de artigos mais sofisticados (TECNICOURO, 2005; 2006).

Quanto ao destino das exportações, a participação dos PEDs nas vendas externas totais aumentou quando a participação dos PDs (exceto EUA) e dos EUA se contraiu e vice-versa. Esse fato mostra que os calçadistas brasileiros exportam para as economias mais pobres, notadamente, para os países da América Latina, quando os seus produtos e/ou preços não se ajustam às diretrizes dos grandes compradores globais (tabela 0.9, apêndice E).

Em suma, os calçados de plástico injetável obtiveram os maiores VMs nos países ricos; nos Estados Unidos, esse índice alcançou 4,18 em 2006. No entanto, o expressivo valor conseguido nesse último mercado também pode ser consequência da estratégia de

internacionalização adotada pela SP Alpargatas (VALOR ECONÔMICO, 2003). Essa empresa entrou com marca própria no exterior, com as Havaianas, com a intenção de alcançar melhores preços para os seus produtos. Em Nova Iorque, por exemplo, um par dessas sandálias custa US\$125,00, o que ilustra a tentativa de um reposicionamento internacional das empresas calçadistas brasileiras.

Um cenário oposto ao do produto anterior foi o das exportações de **calçados de plástico montado**. Esses fluxos foram ascendentes, ao passar de US\$9,035 milhões em 1989, para US\$292,161 milhões em 2006. Nesse período, a participação relativa do Nordeste aumentou de 6,2% para 56,1%, enquanto a participação do Sudeste e do Sul se reduziu de 39,2% e de 54,6% para 12,8% e para 30,9%, respectivamente (tabela 0.10, apêndice E). Como a produção de São Paulo e do Rio Grande do Sul em valor cresceu fortemente, no período analisado, explica-se a redução da participação relativa desses estados pelo aumento muito acelerado das exportações da região Nordeste.

Ainda que as exportações nordestinas não tenham alcançado patamares mais elevados de competitividade, conforme ocorreu com as exportações paulistas e gaúchas, observou-se uma melhoria significativa de seus VMRs. Em 1989, o VMR obtido pelos estados da Bahia, do Ceará e da Paraíba alcançou, respectivamente, os valores de 0,53, 0,21 e 0,4. Em 2006, esse indicador subiu para 1,58, 0,72 e 0,71, nessa mesma ordem.

A transferência de companhias paulistas e gaúchas para o Nordeste vem contribuindo para o progresso tecnológico do parque produtivo nordestino. Como as novas unidades pertencem a grandes e médias empresas da cadeia, utilizam técnicas organizacionais modernas, produzem em larga escala e empregam direta e indiretamente um grande número de funcionários, o calçado nordestino está se inserindo, de forma crescente, no mercado internacional (PROCHNIK; UNE, 1999).

Conforme o IBGE (2009), o VTI dos estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba cresceu 169,5%, 1.402,6% e 259,7%, respectivamente, entre 1997 e 2006, o que revela a melhoria dos indicadores de qualidade da produção nordestina. Todavia as funções que agregam mais valor ao produto (*design e marketing*) se mantêm concentradas nos pólos tradicionais da indústria, visto que os estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul ainda exibem os maiores VTIs do setor calçadista.

Ademais, o VM das regiões Sul, Sudeste e Nordeste apresentou movimentos cíclicos. Se, entre 1989 e 1994, e de 1998 a 2002, esse indicador sofreu redução; entre 1994 e 1998, e de 2002 a 2006, o VM se expandiu e manteve relação com a apreciação da moeda nacional.

A estratégia de inovação foi a mais praticada, nos momentos em que o câmbio estava apreciado, não só para evitar a entrada de produtos estrangeiros no país, especialmente, os chineses, mas também para aumentar a competitividade das firmas nacionais nos mercados interno e externo. No próximo capítulo, serão estudadas as estratégias adotadas pelos empresários calçadistas a partir da análise das reportagens de jornais e de revistas especializadas.

A participação relativa dos PDs diminuiu consideravelmente, nas exportações do segmento de calçados de plástico montado. Em 1989, esses países eram responsáveis por mais da metade (53,7%) das exportações brasileiras. Em 2006, demandavam 34,1% das vendas externas do setor. Como, no período analisado, as importações em valor das economias ricas cresceram cerca de 20 vezes, a redução da participação relativa foi motivada pelo aumento muito acelerado das exportações destinadas aos países emergentes, para os quais as vendas aumentaram 45 vezes (tabela 0.11, apêndice E).

Desde 1994, verifica-se que o VM dos calçados exportados aos PEDs são maiores do que os destinados aos PDs. Enquanto o quilo dos produtos orientados aos primeiros oscilou entre US\$8,7 e US\$14,3, o dos calçados vendidos aos segundos variou entre US\$7,7 e US\$10,2.

Entre 1998 e 2006, os VMs obtidos com os produtos vendidos à Argentina, ao México e ao Paraguai superaram os VMs alcançados com os calçados exportados para os Estados Unidos. A Grendene, por exemplo, vende as marcas Melissa, Grendha e Rider nas lojas populares da Argentina, sem perder espaço nas sofisticadas (GAZETA MERCANTIL, 2001). Assim, conclui-se que, na América Latina, os produtores brasileiros conseguem fazer o papel correspondente aos grandes compradores internacionais; enquanto, no mercado norte-americano, as encomendas são intermediadas por agentes de exportação que especificam todos os atributos do produto, inclusive o preço.

As exportações de **calçados de couro** mantiveram-se constantes entre 1989 e 1994, em torno dos US\$2 bilhões, no entanto, nos anos seguintes, as vendas externas começaram a se contrair até atingir US\$1,5 bilhão aproximadamente, em 2006.

Apesar de a participação relativa do Sul ter se reduzido de 86,5% para 77% entre 1989 e 2006, a região ainda é a principal exportadora do produto. Entretanto, a participação relativa do Nordeste aumentou de 0,2% para 10,7% no mesmo período, enquanto a região Sudeste passou a responder por 12,1% das vendas externas em 2006 (tabela 0.12, apêndice E).

A perda de participação das regiões Sul e Sudeste no segmento de calçados de couro e o ganho de importância da região Nordeste não ocorreram apenas no setor exportador, pois a proporção de trabalhadores do Rio Grande do Sul e de São Paulo no total nacional teve redução expressiva. Em 1997, os dois estados empregavam 84,6% dos trabalhadores que se dedicam à fabricação de calçados de couro. Em 2006, ambos eram responsáveis por 64,5% da mão-de-obra alocada no segmento. Paralelamente, a participação do Ceará no emprego se expandiu de 4% para 12,2%.

A desconcentração espacial das empresas calçadistas do Sul e do Sudeste em direção ao Nordeste contribuiu para o aperfeiçoamento dos produtos elaborados nas companhias nordestinas, visto que o VM dos calçados exportados por essa região aumentou 31,5%, ao passar de US\$16,6, em 1989, para US\$21,8 em 2006. Entretanto, os estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul continuam os líderes do setor, em termos de qualidade e *know-how*, uma vez que os seus VMs ainda são os maiores do país. Em 2006, o quilo do calçado exportado pelas firmas paulistas e gaúchas foi cotado a US\$22 e a US\$28, respectivamente.

Embora as vendas de calçados de couro destinadas aos Estados Unidos tenham se reduzido de 74,9% para 53,1% entre 1989 e 2006, o país mantém-se como o principal importador de produtos do segmento. Em contrapartida, a participação relativa do Reino Unido aumentou de 7% para 13,6%. Os PDS (exceto EUA e RU) e os PEDs também ganharam importância nas compras externas do segmento e responderam em 2006, por 19,5% e 13,1% das exportações, respectivamente (tabela 0.13, apêndice E).

As vendas orientadas ao Reino Unido, aos PDs (exceto EUA e RU) e às ETs foram as mais elaboradas do país, uma vez que exibiram VMs e VMRs elevados em todo o período analisado. O Democrata, por exemplo, não só concentra suas exportações no Sul da Europa, inclusive na Itália, como vende 70% de seus produtos com marca própria (VALOR ECONÔMICO, 2003). Assim, na substituição de parte do mercado norte-americano por outros mercados consumidores, as empresas brasileiras de calçados de couro obtiveram vantagens competitivas, o que confirma o efeito positivo da diversificação.

No ramo de **calçados de matérias têxteis**, as exportações aumentaram 3,7 vezes, entre 1989 e 1998, ao passar de US\$18 milhões para US\$67 milhões, aproximadamente. Após a redução de 2002, as vendas externas se recuperaram e atingiram US\$111 milhões em 2006.

Em termos relativos, a região Sudeste teve a sua participação consideravelmente reduzida. Em 1989, era responsável por, aproximadamente, $\frac{3}{4}$ das exportações. Em 1998, suas vendas externas não atingiam 6%. Nesse período, as exportações da região Sul saltaram de 14,5% para 91,4%, paulatinamente substituídas pela oferta das firmas nordestinas. Em 2006, o Nordeste, o Sudeste e o Sul correspondiam, respectivamente, a 34,6%, a 14,6% e a 50,7% das exportações do setor (tabela 0.14, apêndice E).

Mesmo com a perda de participação no segmento de calçados de matérias têxteis, as exportações mais elaboradas originaram-se do Rio Grande do Sul. Entre 1989 e 2006, o VM de seus produtos aumentou 18,9%, ao passar de US\$18,17 para US\$21,6.

No entanto, o VM dos calçados originados na região Nordeste vem obtendo valores maiores em relação aos produzidos na região Sudeste. Enquanto o quilo dos produtos elaborados no Nordeste oscilou entre US\$12,3 e US\$17,4; o dos calçados provenientes do Sudeste variou entre US\$9,4 e US\$13,4.

Ainda que as exportações brasileiras de calçados de matérias têxteis sejam competitivas, visto que os seus VMs são expressivos, entre US\$12,3 e US\$20,6, a preferência dos calçadistas do segmento ainda é o mercado interno. Das 37 estratégias observadas das empresas produtoras de calçados esportivos das regiões Nordeste, Sudeste e Sul, 30 visaram ao mercado doméstico.

Em 1989, o destino das exportações dos calçados de matérias têxteis era, principalmente, para os PEDs. Desde então, esses países vêm reduzindo a participação no valor total exportado, compensada pela importância crescente dos Estados Unidos. Contudo essa situação se inverteu a partir de 2002, quando os primeiros passaram a representar 46,9% do mercado externo do setor, e os Estados Unidos, 41,4%. Em 2006, os PEDs já importavam 63,9% dos calçados de matérias têxteis do país, enquanto os Estados Unidos demandavam 25,5% (tabela 0.15, apêndice E).

Ainda que os Estados Unidos tenham perdido participação considerável no setor, as suas importações apresentaram VMs e VMRs elevados em todo o período analisado. Já os produtos vendidos aos PEDs parecem ser menos elaborados em relação às demais exportações

brasileiras. Desse modo, verifica-se que a transferência de parte das exportações de calçados dos Estados Unidos para os PEDs não foi acompanhada da melhoria dos produtos.

As exportações de **outros calçados** cresceram 25,6%, entre 1989 e 1994, e se contraíram 64% entre os anos de 1994 e 2002, quando voltaram a se expandir, paulatinamente, até alcançar cerca de US\$13 milhões em 2006.

Em 1989, esses calçados eram exportados, principalmente, pelas firmas do Sudeste. Desde então, a região vem reduzindo sua participação no mercado externo, enquanto a região Sul vem ganhando importância. Em 2006, os estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina eram responsáveis por 72% das exportações, enquanto Minas Gerais e São Paulo exportavam 23,7%. Por sua vez, a proporção exportada pelo Nordeste, em termos de valor, continua ínfima. Apenas em 2002, a região apresentou alguma participação significativa ao responder por 3,2% das vendas externas (tabela 0.16, apêndice E).

Embora a região Sudeste tenha perdido participação considerável no mercado externo de outros calçados, os seus estados ainda configuram VMRs significativos. Em 1998, o VMR de Minas Gerais e de São Paulo alcançou, respectivamente, a importância de 2,14 e 1,31. Já no Rio Grande do Sul, as vendas externas apresentaram uma melhoria expressiva da qualidade, e entre os anos 1989 e 2006, o VMR desse dobrou, ao passar de 0,77 para 1,56.

Se as exportações de outros calçados perderam importância em relação aos PEDs, reduzidas de 67,4% para 43,5%; entre 1989 e 2006, cresceram para os chamados PDs (exceto Canadá, EUA e Portugal) e a Rússia, quando atingiram em 2006, 19,1% e 5,5% do valor total exportado, respectivamente.

Apesar de a participação relativa das compras de outros calçados pelos Estados Unidos ter se reduzido de 70,6%, em 1994, para 26,6%, em 2006, esse país ainda é o maior importador do segmento. Ademais, os produtores desse ramo buscaram diversificar seus mercados, ao conquistar consumidores no Canadá, em Portugal e na Martinica (tabela 0.17, apêndice E).

Quanto ao VM, verificou-se que o quilo desses produtos exportados para os PDs aumentou, entre 1989 e 2006, de US\$23,4 para US\$26,1. Nesse período, o quilo dos calçados vendidos para os PEDs caiu pela metade. Esses dados sugerem que a qualidade das exportações de outros calçados melhorou, ao ter a participação no comércio internacional dos PEDs contraída, e a dos PDs ampliada.

Em síntese, sob a ótica do estado de origem, observou-se perda da participação relativa das regiões Sul e Sudeste e aumento da participação da região Nordeste nas exportações de calçados de plástico injetável, de plástico montado e de couro. Mesmo que essa transferência tenha promovido a capacitação das empresas instaladas no Nordeste, as funções que agregam mais valor ao produto (qualidade ou Valor médio) se mantiveram concentradas no Rio Grande do Sul, especialmente, e em São Paulo. Por sua vez, nos segmentos de matérias têxteis, as exportações dos estados gaúcho e nordestinos apresentaram melhoria da qualidade, enquanto os outros calçados ganharam competitividade na região Sul.

Sob a ótica do destino, por um lado, verificou-se melhoria da qualidade dos calçados de plástico montado, de couro e dos outros calçados vendidos aos PEDs, ao Reino Unido e às ETs, e aos PDs, respectivamente. Por outro lado, os calçados de plástico injetável obtiveram os maiores VMRs nos países ricos, enquanto os calçados de matérias têxteis destinados aos PEDs não apresentaram melhoria da qualidade. O quadro 2.1 resume essas informações.

Como citado anteriormente, a localização da indústria calçadista continua restrita a países ou a regiões que ofereçam salários baixos, uma vez que o processo produtivo dela permanece fortemente artesanal e intensivo em trabalho. A produção das economias avançadas (Estados Unidos, Japão e países do Norte da Europa) se reduziu rapidamente, no final dos anos 1960, enquanto algumas nações (Brasil, Coreia do Sul e Taiwan) se destacaram como grandes produtoras internacionais. Em 1985, a manufatura do calçado foi deslocada dos “tigres asiáticos” para outras nações em desenvolvimento (China, Tailândia e Indonésia). Na década de 1990, a produção e o emprego de muitas firmas calçadistas do Rio Grande do Sul e de São Paulo foram transferidos para o Nordeste do país, pois, além de ofertar trabalho abundante e barato, essa região oferece diversos incentivos fiscais e creditícios a fim de atrair empresas de setores tradicionais para o seu território.

A partir das informações da RAIS²⁹ (2007), foi possível verificar mudanças na distribuição espacial da indústria calçadista brasileira, entre 1990 e 2006. Os valores encontrados apontam para a adoção pelas firmas domésticas de estratégias competitivas semelhantes às realizadas globalmente, ou seja, de mudança geográfica da produção de calçados à procura de custos mais baixos, sobretudo, os salários. A reestruturação da indústria calçadista brasileira é tema do próximo capítulo.

²⁹ Relação Anual de Informações Sociais do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego).

Quadro 2-1 Resumo da análise das exportações brasileiras de calçados, conforme o Valor médio e o Valor médio relativo

Produto	Origem das exportações		Qualidade	Destino das exportações	
	Estado	País		País	Qualidade
Plástico Injetável	A participação relativa das regiões Sul e Sudeste diminuiu de modo significativo, enquanto a região Nordeste ganhou destaque. O Ceará foi superado, como o maior exportador do Nordeste, pela Paraíba.	As exportações mais elaboradas originam-se do Sul e do Sudeste. Em 2006, o VM do Rio Grande do Sul e de São Paulo era US\$ 20,1 e US\$ 9,7. Nesse ano, o VM dos estados nordestinos era cotado a US\$ 4,9.	As exportações mais elaboradas originam-se do Sul e do Sudeste. Em 2006, o VM do Rio Grande do Sul e de São Paulo era US\$ 20,1 e US\$ 9,7. Nesse ano, o VM dos estados nordestinos era cotado a US\$ 4,9.	A participação dos PEDs aumentou, quando a participação dos PDs se contraiu, e vice-versa.	Os maiores VMR's foram encontrados nos países ricos. Nos Estados Unidos, esse índice alcançou 4,18 em 2006.
Plástico Montado	A participação relativa do Nordeste aumentou, enquanto a participação do Sudeste e do Sul se reduziu. Em termos absolutos, as exportações dessas três regiões se expandiram.	O VMR da Bahia, do Ceará e da Paraíba melhorou entre 1989 e 2006. A transferência de companhias do Rio Grande do Sul e de São Paulo para o Nordeste contribuiu para o progresso tecnológico do parque calçadista nordestino.	A participação relativa dos PDs diminuiu, enquanto o peso dos PEDs no total das exportações aumentou. Em termos absolutos, as vendas externas dos PDs e PEDs se expandiram.	A participação relativa dos PDs diminuiu, enquanto o peso dos PEDs no total das exportações aumentou. Em termos absolutos, as vendas externas dos PDs e PEDs se expandiram.	Desde 1994, o VM dos calçados exportados aos PEDs são maiores do que aqueles destinados aos PDs. Entre 1998 e 2006, os VMs dos produtos vendidos à Argentina, ao México e ao Paraguai superaram os VMs dos calçados exportados para os Estados Unidos.
Couro	Apesar de a participação relativa do Sul ter se reduzido, a região ainda é a principal exportadora do produto. Por sua vez, o peso do Nordeste no total das vendas externas se elevou, entre 1989 e 2006, enquanto o Sudeste perdeu participação no período.	A desconcentração de empresas do Sul e Sudeste para o Nordeste contribuiu para o aperfeiçoamento dos produtos elaborados no Nordeste. Entretanto, São Paulo e Rio Grande do Sul continuam líderes do setor, em termos de qualidade e know-how, visto que exibiram os maiores VMs do país.	Apesar de as vendas de calçados destinadas aos Estados Unidos terem se reduzido, entre 1989 e 2006, o país mantém-se como o principal importador do segmento. De modo diverso, a participação do Reino Unido, dos PDs e dos PEDs ganharam importância no setor.	Apesar de as vendas de calçados destinadas aos Estados Unidos terem se reduzido, entre 1989 e 2006, o país mantém-se como o principal importador do segmento. De modo diverso, a participação do Reino Unido, dos PDs e dos PEDs ganharam importância no setor.	As vendas orientadas ao Reino Unido, aos PDs e às ETs foram as mais elaboradas do país, uma vez que exibiram VMs e VMRs elevados em todo o período analisado.
Têxteis	Entre 1989 e 1998, o Sudeste perdeu participação importante no setor. Nesse período, as exportações da região Sul saltaram, paulatinamente, substituídas pela oferta das firmas nordestinas.	As exportações mais elaboradas originam-se do Rio Grande do Sul. Entre 1989 e 2006, seu VM aumentou 18,9%. Ademais, os estados nordestinos apresentaram VMs maiores do que os observados nos Sudeste.	Em 2006, os PEDs importavam 63,9% dos calçados têxteis, enquanto os EUA demandavam 25,5%.	Em 2006, os PEDs importavam 63,9% dos calçados têxteis, enquanto os EUA demandavam 25,5%.	As exportações destinadas aos Estados Unidos apresentaram VMs e VMRs elevados em todo o período analisado.
Outros	A região Sudeste perdeu participação relativa considerável, enquanto o Sul ganhou importância. Já a participação do Nordeste, no setor, continua ínfima.	Apesar da perda relativa, São Paulo e Minas Gerais configuraram VMs significativos. Por sua vez, o Rio Grande do Sul apresentou melhoria expressiva da qualidade de seus produtos.	As exportações perderam importância em relação aos PEDs, mas cresceram para os PDs e a Rússia. No entanto, os Estados Unidos ainda são os maiores importadores do segmento.	As exportações perderam importância em relação aos PEDs, mas cresceram para os PDs e a Rússia. No entanto, os Estados Unidos ainda são os maiores importadores do segmento.	O quilo do produto vendido aos PDs aumentou, entre 1989 e 2006, enquanto caiu pela metade nos PEDs.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema AliceWEB do MDIC.

3. LIBERALIZAÇÃO COMERCIAL E REESTRUTURAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS BRASILEIRA

Após a descrição das mudanças ocorridas no padrão de comércio exterior brasileiro na década de 1990, pretende-se avaliar as estratégias praticadas pelas empresas nacionais do setor, como meio de manutenção da competitividade nos mercados interno e externo. Para tanto, será feito um acompanhamento das reportagens dos jornais e das revistas especializadas no período de 1989 a 2006.

3.1 A Desconcentração da Indústria Calçadista Brasileira

Ao examinar os indicadores de emprego, produção física e peso relativo de cada região no total do VTI nacional, no período de 1985 a 1997, Pacheco (1999) observou perda de participação dos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Além disso, o autor detectou uma desconcentração das indústrias intensivas em trabalho, em direção ao interior de São Paulo e aos principais estados do Sul, Sudeste e Nordeste. As guerras fiscais entre as unidades da federação e os baixos salários encontrados nos estados menos desenvolvidos favoreceram o deslocamento de muitas empresas em direção a diferentes regiões do país. Esse é o caso da indústria de calçados.

Ao analisar os dados da RAIS, Sabóia (2001) constatou que o emprego industrial no Brasil caiu 25,1% entre 1989 e 1999. No Sudeste, a queda foi mais acentuada (34,8%), enquanto no Sul, a redução foi de apenas 6%. Por sua vez, o Ceará assumiu o primeiro lugar no emprego industrial do Nordeste. De forma paradoxal, mas elucidativa às reformas dos anos 1990, houve um forte crescimento do número de estabelecimentos, apesar da expressiva redução do emprego. No Nordeste, o aumento superou 80%; nas regiões Norte e Centro-Oeste, o crescimento foi de 70% e, no Sul, 50%. Como consequência direta do comportamento inverso do emprego e do número de estabelecimentos, houve redução do porte das empresas, o qual passou de uma média de 34 empregados, em 1989, para 19, em 1999.

Ainda que a remuneração média da indústria tenha se elevado ao longo da década, quando passou de 4,5 SM (salários mínimos) para 5,0 SM, foram verificadas diferenças significativas entre os estados. O valor médio, em 1999, variou entre 2,9 SM no Nordeste e

6,1 SM no Sudeste, diferença salarial que explica a transformação setorial observada na indústria de calçados. Enquanto a participação³⁰ do Nordeste no setor passou de 2,6%, em meados dos anos 1990, para 19% em 1999; no Sul e no Sudeste, ocorreu redução de 60,1% para 53,2%, e de 36,9% para 27,3%, respectivamente (SABÓIA, 2001).

A produção no Nordeste chegou a ser 16% mais econômica que a do Rio Grande do Sul, posto que os governos dos estados da Bahia, do Ceará e da Paraíba concederam diversos incentivos para captar investimentos na cadeia de calçados local. Entre os incentivos, podem-se enumerar: o financiamento de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), as isenções de impostos municipais, o empréstimo para exportação e os beneficiamentos em infra-estrutura. Além disso, à medida que, no Nordeste, pagava-se, em média, 1 SM para cada trabalhador; no Vale do Sinos, a remuneração oscilava em torno de 2,5 SM (COSTA; FLIGENSPAN, 1997 *apud* PROCHNIK; UNE, 1999).

Na tabela 3.1, observam-se as principais alterações que ocorreram na distribuição espacial³¹ da indústria calçadista brasileira entre os anos 1990 e 2006. Verifica-se que a participação³² relativa da região Norte sempre foi extremamente pequena e não ultrapassou 0,3%. Bahia, Ceará e Paraíba são os estados do Nordeste que adquiriram maior importância na confecção de calçados, enquanto que Rio de Janeiro e São Paulo perderam posições significativas no setor.

Na região Sul, a participação relativa da indústria calçadista do Paraná e de Santa Catarina vem se reduzindo, enquanto a do Rio Grande do Sul cresce de modo contínuo. No Centro-Oeste, Goiás se destacou como o maior estado produtor de calçados, ao exibir percentuais que oscilaram entre 1,6% e 2,2%.

A partir de 2000, a participação relativa da indústria calçadista da Paraíba e de Minas Gerais diminuiu, em contraste com o crescimento de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Nos demais estados brasileiros, o setor de calçados se manteve, praticamente, estável, com pouca importância. A lógica desses movimentos poderá ser compreendida no próximo tópico deste capítulo, por meio da análise das estratégias das empresas.

³⁰ Para medir a participação da indústria calçadista em cada região brasileira, Sabóia (2001) utilizou os dados da RAIS sobre emprego, mensurado pelo número de trabalhadores que possuíam carteira de trabalho assinada em 31/12 de cada ano.

³¹ A base de dados da RAIS apresenta informações relativas ao número de empregados e de estabelecimentos de diversos setores. Mesmo que ela apresente algumas insuficiências, por considerar apenas os empregos formais, ainda é uma fonte importante para obter dados desagregados.

³² Nesse caso, a participação da indústria calçadista em cada região brasileira foi medida pelo número de estabelecimentos. Nas tabelas 0.2 e 0.3 do apêndice C, encontra-se a relação completa dos estabelecimentos.

Tabela 3-1 Distribuição espacial dos estabelecimentos calçadistas – regiões e unidades de federação: 1990 a 2006 (em percentual)

Regiões e UF	1990	1992	1994	1996	1998	1999	2001	2002	2004	2006
AC – Acre	0,01	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
AM – Amazonas	0,05	0,04	0,03	-	-	-	0,03	0,01	0,01	0,03
AP – Amapá	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
PA – Pará	0,05	0,06	0,03	0,06	0,13	0,09	0,05	0,08	0,07	0,05
RO – Rondônia	0,03	0,04	0,02	-	0,03	0,06	0,04	0,07	0,07	0,01
RR – Roraima	-	-	-	0,04	-	-	0,03	0,03	0,01	0,02
TO – Tocantins	-	0,05	0,05	0,09	0,08	0,08	0,09	0,09	0,05	0,05
Região Norte	0,14	0,21	0,14	0,18	0,25	0,24	0,24	0,28	0,21	0,17
AL – Alagoas	0,09	0,10	0,05	0,13	0,08	0,08	0,11	0,11	0,08	0,07
BA – Bahia	0,95	0,91	0,63	0,81	1,06	1,13	1,27	1,21	1,23	1,07
CE – Ceará	1,42	1,33	1,39	1,79	2,47	2,58	2,69	2,50	2,43	2,78
MA – Maranhão	-	0,02	0,02	0,04	0,08	0,06	0,05	0,05	0,04	0,05
PB – Paraíba	0,67	0,70	0,45	1,05	1,26	1,42	1,23	1,28	1,22	1,26
PE – Pernambuco	0,85	0,68	0,61	0,66	0,50	0,57	0,47	0,46	0,47	0,53
PI – Piauí	0,09	0,16	0,03	0,11	0,12	0,14	0,09	0,09	0,14	0,12
RN – Rio Grande do Norte	0,17	0,21	0,12	0,22	0,27	0,25	0,28	0,26	0,30	0,24
SE – Sergipe	0,20	0,17	0,10	0,09	0,15	0,14	0,08	0,07	0,08	0,16
Região Nordeste	4,44	4,28	3,41	4,90	5,98	6,38	6,29	6,02	6,00	6,28
MG – Minas Gerais	14,98	17,15	16,13	19,49	18,90	18,82	17,28	17,05	16,72	16,40
ES – Espírito Santo	0,86	0,97	0,59	0,64	0,68	0,60	0,52	0,51	0,52	0,45
RJ – Rio de Janeiro	8,44	7,08	2,73	2,32	1,77	1,45	1,11	1,09	0,71	0,70
SP – São Paulo	36,06	33,55	36,85	32,98	31,76	30,19	28,38	29,32	30,14	30,55
Região Sudeste	60,34	58,75	56,30	55,43	53,11	51,06	47,29	47,97	48,10	48,10
PR – Paraná	3,87	5,87	2,97	2,87	2,83	2,57	2,12	2,00	1,72	1,67
RS – Rio Grande do Sul	24,23	22,84	29,78	29,70	31,89	33,72	37,69	37,41	37,85	37,54
SC – Santa Catarina	4,33	4,14	4,73	4,42	3,73	3,58	3,85	3,75	3,72	3,53
Região Sul	32,43	32,85	37,48	36,99	38,45	39,87	43,65	43,15	43,29	42,74
DF – Distrito Federal	0,27	0,18	0,12	0,06	0,02	0,03	0,08	0,08	0,09	0,09
GO – Goiás	1,66	2,01	1,67	1,92	1,71	1,83	2,03	2,03	1,85	2,18
MS – Mato Grosso do Sul	0,48	0,97	0,28	0,29	0,27	0,35	0,20	0,24	0,26	0,26
MT – Mato Grosso	0,23	0,46	0,23	0,22	0,22	0,25	0,20	0,24	0,19	0,18
Região Centro-Oeste	2,65	3,62	2,29	2,49	2,20	2,46	2,52	2,58	2,40	2,71
Ignorado	-	0,28	0,38	-	-	-	-	-	-	-
Brasil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS. Indústria Calçadista: classificação subsetor IBGE 26 categorias.

Quanto à distribuição regional do emprego industrial (gênero de calçados) entre 1986 e 1996, Pacheco (1999) identificou aumento da participação do Ceará e da Paraíba, bem como crescimento do percentual do Paraná, do Rio Grande do Sul, de Minas Gerais e dos demais estados do Nordeste. São Paulo e Santa Catarina, por sua vez, apresentaram queda importante do emprego, o que indica desconcentração do setor calçadista. Na tabela 3.2, encontram-se essas informações.

Para Sabóia (2001), o aumento da participação do Nordeste no emprego industrial do segmento de calçados pode ser explicado pela transferência de companhias de grande porte do Sul e do Sudeste, em busca de mão-de-obra mais barata e de vantagens fiscais. Todavia, como a indústria calçadista de todas as regiões brasileiras apresentou os piores índices de desenvolvimento setorial, o autor supôs que os benefícios fiscais devem ter onerado mais do

que os diferenciais salariais na decisão de deslocamento das empresas de calçados para a região Nordeste.

Tabela 3-2 Distribuição regional do emprego industrial – principais regiões e unidades de federação: 1986/1996 (gênero de calçados)

Regiões e UF	1986	1989	1993	1996
Rio Grande do Sul	51,0	55,3	56,9	54,4
São Paulo	30,2	27,8	25,4	22,0
Minas Gerais	7,4	6,8	6,9	8,9
Ceará	0,7	0,5	1,4	3,5
Paraíba	0,3	0,4	2,1	2,6
Nordeste*	1,9	1,8	1,4	2,2
Santa Catarina	4,3	3,3	2,6	2,1
Rio de Janeiro	2,0	2,3	1,5	1,9
Paraná	0,6	0,6	0,7	1,1
Centro-Oeste	0,7	0,5	0,5	0,5
Norte	-	-	-	0,2
Brasil	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Extraída de Pacheco (1999). Nota: (*) não inclui CE e PB.

Para medir tal índice, Sabóia (2001) utilizou as informações referentes à faixa de remuneração e ao grau de escolaridade da mão-de-obra empregada na indústria, além da participação de ocupações técnicas e científicas na mão-de-obra. Em 1999, a média da remuneração e da escolaridade variou entre 2,8 SM e 6,8 anos de estudo na indústria calçadista, e 5 SM e 7,6 anos de estudo na indústria de transformação. Por sua vez, 1,2% e 5,4% dos trabalhadores alocados na indústria calçadista e na indústria de transformação, respectivamente, eram profissionais técnicos e científicos.

Ao calcular a média entre os três indicadores mencionados, o autor estimou o índice de desenvolvimento setorial, que varia entre zero (pior situação) e um (melhor situação). Como o índice da indústria de material de transporte atingiu o valor de 0,709, classificou-se no grupo de alto desenvolvimento. De modo diverso, a indústria calçadista classificou-se no grupo de baixo desenvolvimento, ao alcançar o índice de 0,225.

Prochnik e Une (1999) constataram que grande parte das corporações que estavam investindo no Nordeste era originária do Vale do Sinos (RS) e de Franca (SP), principais pólos produtores de calçados no país. Essas novas unidades pertenciam a grandes e médias empresas da cadeia; utilizavam técnicas organizacionais modernas; produziam em larga escala; empregavam direta e indiretamente um grande número de funcionários e inseriam, cada vez mais, o sapato nordestino no mercado internacional. Como resultado, as exportações

de calçados da região Nordeste saltaram de US\$ 7 milhões em 1993, para US\$ 77 milhões em 1997, e para US\$ 358 milhões em 2006.

Na tabela 3.3, encontra-se o porte médio das empresas calçadistas brasileiras, quociente entre o número de trabalhadores e o número de estabelecimentos. A partir dessas informações, verificou-se que o porte médio das firmas nordestinas aumentou entre os anos 1990 e 2006, enquanto se reduziu nos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul. É provável que a alteração no porte dessas empresas seja resultado, ou da transferência de corporações médias e grandes dos principais pólos produtores do país para a região Nordeste, ou da instalação de filiais produtivas no parque calçadista nordestino.

Tabela 3-3 Distribuição espacial da indústria calçadista por porte médio – regiões e unidades de federação: 1990 a 2006 (em número de trabalhadores)

UF	1990	1995	2000	2006
Acre	8	-	-	-
Amazonas	2	-	-	9
Pará	4	6	3	35
Rondônia	1	-	1	6
Roraima	-	-	6	7
Tocantins	-	17	2	5
Região Norte	3	12	2	15
Alagoas	4	12	19	9
Bahia	4	6	101	243
Ceará	14	75	156	186
Maranhão	-	2	7	6
Paraíba	34	95	86	102
Pernambuco	47	33	59	35
Piauí	6	7	6	7
Rio Grande do Norte	17	18	68	83
Sergipe	27	106	96	153
Região Nordeste	21	58	112	154
Espírito Santo	29	34	33	30
Minas Gerais	15	15	13	16
Rio de Janeiro	9	14	12	16
São Paulo	22	21	24	19
Região Sudeste	19	19	19	18
Paraná	6	8	9	11
Rio Grande do Sul	66	67	48	35
Santa Catarina	22	14	16	19
Região Sul	53	55	43	33
Distrito Federal	3	1	7	4
Goiás	7	9	7	8
Mato Grosso do Sul	4	2	12	42
Mato Grosso	3	3	16	5
Centro Oeste	6	7	8	11
Ignorado	-	2	-	-
Brasil	30	33	35	33

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS.

Em 1990, as empresas calçadistas da Bahia, do Ceará, da Paraíba e do Sergipe eram pequenas, uma vez que possuíam entre 4 e 34 funcionários; em 2006, o porte dessas companhias passou a ser médio, ao compreender mais de 100 trabalhadores. Nesse período, o tamanho das firmas paulistas e gaúchas se reduziu, em média, de 22 para 19 empregados, e de 66 para 35 funcionários, respectivamente.

Em termos relativos, a participação dos estabelecimentos de médio e de grande porte da região Nordeste no setor aumentou de 0,2% em 1990, para 1% em 2006, enquanto se reduziu nas regiões Sul e Sudeste, ao passar de 4,3% e 2%, em 1990, para 2,7% e 1,5%, em 2006, respectivamente (tabela 0.4, apêndice C).

Além da intensificação da concorrência externa (decorrente da abertura comercial), com novos produtores mundiais, dos incentivos fiscais cedidos pelos estados nordestinos (especialmente Bahia, Ceará e Paraíba) para a captação de investimentos na cadeia calçadista local e do custo mais baixo da mão-de-obra, o Nordeste continua um lugar estratégico para a produção de calçados destinados a mercados de baixo valor unitário, por contar com um mercado consumidor crescente e por estar próximo de outras regiões compradoras, tais como o Norte e o Centro-Oeste.

Na tabela 3.4, encontra-se a distribuição do emprego entre os diversos segmentos que compõem a indústria calçadista. Em 1997, enquanto os estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo empregavam 84,6% dos trabalhadores que se dedicam à fabricação de calçados de couro, quase 71% da mão-de-obra alocada na confecção de calçados sintéticos³³ estava no Ceará. No segmento de calçados de outros materiais, a Paraíba correspondia a 20% do emprego.

Entre 1997 e 2006, ocorreram mudanças significativas na distribuição do emprego na indústria calçadista brasileira. Os estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo perderam participação no emprego no segmento de calçados de couro (64,5%), enquanto esse percentual se elevou de 4% para 12,2% no Ceará, e de 1% para 11% na Bahia o que significa que a guerra fiscal teve efeito positivo para esses estados. No segmento de tênis de qualquer material, Minas Gerais aumentou a participação no emprego de 25% para 33%. A Paraíba também configurou mudanças na participação do emprego: a mão-de-obra alocada no grupo de tênis se elevou de 7,5% para 16%; mas, em calçados de outros materiais, perdeu quase 5%,

³³ Na RAIS Trabalhadores 1997, o segmento de calçados pertencia ao grupo 193, conforme a classificação CNAE 1.0. Na RAIS Trabalhadores 2006, esse setor passou a pertencer ao grupo 153, de acordo com a CNAE 2.0. Por meio dessas mudanças metodológicas, os calçados de plásticos foram agrupados aos calçados de material sintético.

ao se reduzir de 20% para 15,4%. No ramo de calçados sintéticos, por sua vez, o Ceará correspondia a 62,8% do emprego.

Tabela 3-4: Distribuição espacial do emprego na indústria calçadista brasileira por unidade de federação e por tipo de calçado: 31/12/1997 e 31/12/2006 (em percentual)

Unidades de Federação	Calçados de couro		Tênis de qualquer material		Calçados de material sintético		Calçados de outros materiais		Total	
	1997	2006	1997	2006	1997	2006	1997	2006	1997	2006
Rio Grande do Sul	69,25	48,65	30,35	35,10	5,41	12,69	15,02	16,80	55,73	39,47
São Paulo	15,38	15,84	31,13	13,89	20,82	17,45	37,51	26,52	19,57	17,51
Ceará	3,96	12,21	0,28	0,00	70,62	62,78	2,93	4,25	7,91	16,36
Bahia	0,08	11,02	-	1,43	0,46	0,45	0,28	2,31	0,13	8,22
Minas Gerais	5,48	4,55	25,20	32,99	1,28	4,50	10,67	22,46	7,04	8,13
Paraíba	0,54	1,55	7,45	15,96	0,41	0,68	20,03	15,39	3,50	3,96
Santa Catarina	1,96	2,49	0,03	0,39	-	0,00	0,86	1,43	1,58	1,98
Sergipe	0,52	1,08	-	-	-	0,06	0,08	0,05	0,40	0,78
Rio Grande do Norte	0,66	0,06	-	-	0,08	0,04	0,15	4,12	0,52	0,65
Paraná	0,70	0,78	0,13	-	0,05	0,10	1,43	0,31	0,72	0,61
Pernambuco	0,21	0,28	-	-	0,33	0,08	4,73	2,37	0,80	0,55
Goiás	0,50	0,59	-	-	-	0,01	0,44	0,71	0,43	0,52
Espírito Santo	0,26	0,28	4,86	-	-	0,04	2,26	1,21	0,77	0,38
Rio de Janeiro	0,33	0,37	0,40	-	0,04	0,01	3,38	0,65	0,72	0,36
Mato Grosso do Sul	0,03	0,08	0,12	0,23	-	0,95	0,03	1,19	0,04	0,34
Pará	0,02	0,08	-	-	-	-	0,01	-	0,02	0,06
Mato Grosso	0,02	0,04	-	-	-	-	0,01	0,02	0,02	0,03
Piauí	0,03	0,03	-	-	-	0,02	0,02	0,01	0,02	0,03
Alagoas	0,01	-	0,04	-	0,48	0,06	0,04	0,09	0,05	0,02
Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	0,05	-	0,01
Distrito Federal	0,01	-	-	-	-	-	-	0,06	0,01	0,01
Maranhão	-	0,01	-	-	-	0,06	0,10	-	0,01	0,01
Tocantins	0,02	0,01	-	-	-	-	-	-	0,01	0,01
Rondônia	-	-	-	-	0,01	-	0,02	-	-	0,00
Roraima	-	-	-	-	-	-	-	0,02	-	0,00
Brasil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de Garcia (2001, p.98) e dos dados da RAIS.

Apesar de os estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul terem perdido participação no emprego, na indústria calçadista, o VTI do setor de preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados ainda é bastante expressivo nos pólos paulista e gaúcho, visto que alcançou, em 2006, R\$3.328.320,6 bilhões e R\$1.786.088,8 bilhão, respectivamente. É provável que não só as atividades produtivas mais nobres do setor calçadista (*design e marketing*), como os artigos mais sofisticados ainda sejam desenvolvidos nas empresas de São Paulo e do Rio Grande do Sul.

Por sua vez, o VTI dos estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba se expandiu tanto em valor, como em percentual, entre os anos 1997 e 2006. Esses números confirmam o deslocamento da produção de São Paulo e do Rio Grande do Sul para o Nordeste, em função dos salários mais baixos pagos nessa última região e, principalmente, dos incentivos fiscais cedidos pelos governos nordestinos. Na tabela 3.5, encontram-se essas informações.

Tabela 3-5 Valor da Transformação Industrial – estados selecionados: 1997 e 2006 (preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados)

Unidades de Federação	1997		2006	
	Mil Reais	Percentual	Mil Reais	Percentual
Rio Grande do Sul	3.362.639,3	13,4	3.328.320,6	8,9
São Paulo	1.323.171,4	0,8	1.786.088,8	0,8
Ceará	538.663,7	15,9	1.451.667,7	22,9
Bahia	39.114,2	0,5	587.746,4	2,0
Paraíba	161.543,3	13,0	581.089,7	22,9
Minas Gerais	347.895,0	1,1	475.469,2	0,8

Fonte: Elaboração própria a partir das informações do IBGE.

Nota: Os dados foram deflacionados pelo IPCA, com base no ano de 2006.

Após uma década de implantação e consolidação do processo de liberalização comercial brasileiro, Nassif (2003) relacionou alguns de seus benefícios, entre eles: esse processo foi importante não apenas para reverter o quadro de declínio da produtividade do trabalho, que perdurava desde meados da década de 1980, bem como a fim de modernizar o parque industrial, por meio da adoção de novas técnicas produtivas e organizacionais, da racionalização das plantas industriais e da combinação mais eficiente dos fatores. Ademais, a abertura comercial impôs forte restrição aos empresários, em relação à prática de *mark-ups* exageradamente elevados.

Conforme Feijó, Carvalho e Almeida (2005), a produtividade industrial cresceu 5% ao ano, no intervalo de 1991 a 1994. Nessa fase inicial do processo de liberalização comercial, a inflação alta, o baixo crescimento econômico e a queda do emprego contribuíram para esse resultado, uma vez que promoveram movimentos de ajuste empresarial defensivo. De 1995 a 1998, a produtividade manteve um ritmo de crescimento positivo (3,2% a.a.) devido ao aprofundamento da abertura comercial e financeira, à estabilização de preços, ao avanço dos níveis de produção, à redução do emprego e à valorização cambial. Nesse período, as empresas que sobreviveram à abertura econômica aprofundaram o processo de reestruturação produtiva. Entre 1999 e 2003, a estagnação da produtividade média (-0,5% a.a.) resultou do aumento pouco expressivo do PIB industrial (1,7% a.a.), bem como do baixo crescimento do emprego (2,2% a.a.).

No setor de fabricação de calçados e de artigos de couro e peles, a produtividade do trabalho cresceu 23,6% entre 1988 e 1998 (equivalente a 2,14% a.a.), o que reforça a mudança na tendência de declínio que vinha se acentuando na segunda metade da década anterior. Esse ramo de atividade apresentou ganhos acumulados de eficiência produtiva no período, ao configurar redução dos custos médios, em termos reais, na ordem de 1% ao ano (NASSIF, 2003).

Entre 1999 e 2003, por sua vez, Feijó, Carvalho e Almeida (2005) verificaram que a indústria têxtil e o segmento de calçados e de artigos de couro e peles registraram queda no crescimento da produtividade de -1,5% e -3,5%, respectivamente.

Em resumo, as aberturas comercial e financeira, realizadas em meados de 1990, não só promoveram a intensificação da concorrência com novos produtores mundiais de calçados, mas também estimularam os empresários do setor a adotar novas estratégias, como meio de preservar e/ou recuperar a competitividade nos mercados interno e externo. Esse último tema será analisado no próximo tópico.

3.2 As Estratégias Adotadas pelos Empresários Calçadistas Brasileiros diante do Aumento da Concorrência

Ao se examinar as revistas especializadas (Lançamentos, Passarela, Risa e Tecnicouro) e os jornais (Gazeta Mercantil e Valor Econômico), encontraram-se diferentes estratégias praticadas pelos empresários da indústria calçadista brasileira após a liberalização comercial. Foram selecionadas 215 reportagens que abordam 391 casos de empresas. A tabela 3.6 apresenta a distribuição das reportagens e dos casos empresariais no intervalo de 1989 a 2006.

Tabela 3-6 Distribuição das reportagens e dos casos de empresas no intervalo de 1989 a 2006

Ano	Reportagens	Casos Anunciados	Casos Concretizados	Casos Totais
1989	8	3	9	12
1990	8	2	10	12
1991	5	0	10	10
1992	7	2	9	11
1993	7	6	10	16
1994	4	3	6	9
1995	9	4	17	21
1996	7	5	13	18
1997	12	10	15	25
1998	20	18	34	52
1999	10	8	12	20
2000	7	2	9	11
2001	7	3	6	9
2002	13	4	18	22
2003	15	2	21	23
2004	31	11	38	49
2005	31	18	36	54
2006	14	5	12	17
Total	215	106	285	391

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas.

Ao longo do período analisado, constatou-se que 106 eventos foram apenas anunciados no momento da reportagem, enquanto 285 foram implantados de fato. A realização de algumas estratégias noticiadas³⁴ estava prevista para breve, mas muitas delas ainda iriam se efetivar entre um e três anos. Por isso, somente os acontecimentos concretizados serão considerados neste trabalho (ver metodologia no apêndice A).

Os eventos mais freqüentes foram: incentivos governamentais (8,1%), reestruturação organizacional (9,1%), desverticalização (10,5%), promoção de exportações (16,8%), modernização da produção (19,3%) e inovação (20%).

Das estratégias efetivadas, 69,8% foram adotadas pelos empresários que visavam ao mercado interno. Por sua vez, o mercado externo foi alvo de 24,9% dos fenômenos, enquanto 5,3% dos eventos foram praticados pelos calçadistas que pretendiam manter a competitividade tanto no Brasil, como no exterior. Na tabela 3.7, encontra-se a distribuição das estratégias, conforme o mercado almejado.

Tabela 3-7 Distribuição das estratégias, conforme o mercado almejado

Estratégias	Interno	(%)	Externo	(%)	Ambos	(%)	Total	(%)
Adaptação eminentemente regressiva	6	2,1	-	-	-	-	6	2,1
Desverticalização	22	7,7	5	1,8	3	1,1	30	10,5
Diversificação	9	3,2	1	0,4	2	0,7	12	4,2
Expansão da capacidade produtiva	20	7,0	-	-	-	-	20	7,0
<i>Joint ventures</i>	3	1,1	1	0,4	-	-	4	1,4
Incentivos governamentais	19	6,7	4	1,4	-	-	23	8,1
Inovação	48	16,8	7	2,5	2	0,7	57	20,0
Internacionalização	-	-	4	1,4	-	-	4	1,4
Modernização da produção	50	17,5	2	0,7	3	1,1	55	19,3
Promoção de exportações	-	-	46	16,1	2	0,7	48	16,8
Reestruturação organizacional	22	7,7	1	0,4	3	1,1	26	9,1
Total	199	69,8	71	24,9	15	5,3	285	100,0

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas

Após a abertura econômica, algumas companhias deixaram de produzir para importar calçados (adaptação eminentemente regressiva), porque previam a entrada massiva de produtos estrangeiros no país. A Brochier importou 100 mil pares de All Star da Coreia, enquanto a Arezzo recebeu 50 mil pares de tênis da linha aeróbica da Ásia. A Fila Marketing (subsidiária da Fila no Brasil) também trouxe o tênis de mesma marca de países asiáticos.

³⁴ Para maiores informações sobre as estratégias anunciadas pelos empresários calçadistas brasileiros, entre os anos 1989 e 2006, ver as tabelas 0.5, 0.6 e 0.7 do apêndice D.

Em 1992, a Reebok³⁵ fundou a RIL Brasil, através de uma *joint venture* entre a brasileira Grendene e a argentina Panam, enquanto a Footline foi criada, em 1995, a partir da associação da Nike internacional e da Alpargatas argentina. As duas uniões empresariais ocorreram com o intuito de distribuir as marcas Reebok e Nike no mercado doméstico.

Entre 1994 e 1998, os incentivos governamentais foram concedidos, principalmente, pelos estados da Bahia, da Paraíba e de Sergipe para a instalação de novas empresas calçadistas em seus territórios. Contudo o Rio Grande do Sul lançou o Programa Nosso Emprego com a intenção de estimular as firmas a gerar postos de trabalho no próprio estado; como incentivo, o governo gaúcho devolvia até 75% do ICMS em um prazo de oito anos. Em função desse programa, a Beira Rio decidiu implantar uma nova filial em Roca Sales/RS, ao invés de se deslocar para o Nordeste. Conforme as reportagens examinadas, a maioria das companhias que transferia a produção para outros lugares, devidos aos incentivos governamentais, buscava diminuir os custos operacionais a fim de ganhar competitividade no mercado interno.

A reestruturação organizacional da indústria calçadista brasileira ocorreu não só pela redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa, como pela transferência da manufatura para novas unidades da companhia. Enquanto a Azaléia, a Brochier e a Ortopé deslocaram a produção de calçados mais simples e baratos para suas filiais no Nordeste, entre 1995 e 1997, com o objetivo de vendê-la tanto nessa região, como em outras regiões (especialmente, no Norte e no Centro-Oeste); a Vulcabrás (Puma) e a Dakota inauguraram unidades no Ceará, em 1995, para distribuir produtos no mercado nordestino. Nesse mesmo ano, a Grendene instalou uma nova filial no parque calçadista cearense para abastecer os mercados interno e externo (quando houvesse necessidade).

A desverticalização é outra maneira de remanejar a produção entre os estabelecimentos, porém ocorre através da terceirização de uma atividade ou função de uma empresa para outra. Em 1999, a Fabris destinou a costura para 6 ateliês diferentes, enquanto a Cariri utilizou o serviço de 5 firmas especializadas. Entre 1999 e 2004, a Arezzo e a Claudina terceirizaram toda a produção, visando à especialização nas atividades de criação e *marketing*.

A diversificação também foi uma estratégia adotada pelos empresários que pretendiam ampliar a participação, principalmente, no mercado interno. A DalPonte, especialista em

³⁵ Em setembro de 1998, a Vulcabrás assinou contrato de licenciamento com a Reebok International (USA), o que lhe permitiu não só ter a exclusividade na produção e na distribuição da marca para o Brasil e para a Argentina, como ter a preferência nas exportações para todo o Mercosul (VIPCOMM, 2009).

calçados e artigos esportivos, desenvolveu a linha Vedas a fim de ingressar no segmento de calçados para a terceira idade, enquanto a Azaléia, fabricante tradicional de calçados para adultos, entrou no segmento infanto-juvenil, com a marca Funny. Do mesmo modo, a Samello diversificou sua linha de produtos com o lançamento de modelos esportivos para escaladas, trilhas, boating e rappel, ao associar a sua marca à imagem do navegador Amyr Klink.

Ao longo do período analisado, verificaram-se melhorias significativas no parque produtivo das firmas calçadistas, com o intuito de adquirir maior competitividade no país e no exterior. Muitas empresas adotaram o Programa de Qualidade Total a fim de aperfeiçoar a qualidade dos produtos, capacitar os fornecedores, melhorar a sintonia entre os chefes e os colaboradores, e diminuir a quantidade de devoluções de pedidos com defeitos. Entre elas, encontram-se: Samello, Calçados Frasul, Grupo Dilly, Calçados Catléia e Azaléia.

Quanto à atualização das máquinas e equipamentos, a Samello e a Danello foram as pioneiras no país a introduzir o sistema CAD/CAM ao processo produtivo; por meio dele, a criação e a modelagem foram totalmente informatizadas. Por sua vez, a Azaléia, os Calçados Bottero e a SP Alpargatas implantaram o projeto de gestão de estoques, através da integração eletrônica com os fornecedores, para facilitar a reposição de suprimentos.

Outras companhias também se adaptaram aos diferentes critérios da ABNT e do CTCCA (Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins), com o objetivo de conquistar certificações importantes: a Cariri, a Dakota, a Cambuci (Penalty), os Calçados Rosella e a Marluvas receberam o Selo Conforto e Saúde do Pé; o Democrata e a Via Uno adquiriram o certificado da ABNT e do Inmetro, e a Bibi se adaptou às revisões da ISO 9001.

Para expandir a capacidade produtiva, as empresas contrataram mais funcionários, ofereceram cursos de capacitação à mão-de-obra, compraram máquinas mais modernas, lançaram novas linhas de produtos e novas marcas, ampliaram a fábrica e inauguraram outras instalações. Essa estratégia incidiu de forma constante, em todo o período analisado; por meio dela, as companhias pretendiam ampliar a participação no país.

As estratégias de inovação foram as mais adotadas entre os empresários, no intervalo de 1989 a 2006, para ganhar competitividade no Brasil e/ou no exterior. Enquanto o Democrata, a DalPonte e a SP Alpargatas (Rainha e Topper) investiram no desenvolvimento de produtos para lançar artigos com características arrojadas e padrão de conforto elevado; a Sândalo e a Ortopé se empenharam para elaborar calçados diferenciados. A Brochier construiu um laboratório de testes a fim de assegurar a qualidade e a durabilidade de seus produtos. Por sua

vez, à medida que a Arezzo e a Constança Basto lançaram modelos sofisticados que custam entre R\$300,00 e R\$5 mil o par, ao utilizarem peles exóticas de animais (couro de raia, coelho, cobra e outros), os calçadistas do pólo de Nova Serrana participaram de Oficinas de *Design* para aprimorar as novas coleções.

Com o intuito de conquistar o mercado mundial, algumas empresas brasileiras participaram de feiras internacionais para promover as exportações, enquanto outras se internacionalizaram. Por um lado, a Abicalçados, a Apex, o Brazilian Footwear, a Couromoda e a Francal prepararam a participação de várias companhias nacionais nos eventos Al Hida'a, GDS, Micam e Moda Brasil-Chile, com a finalidade de expandir as vendas nos seguintes mercados: Oriente Médio, Europa, Ásia e América Latina, respectivamente. Por outro lado, a SP Alpargatas decidiu entrar com marca própria, no exterior, com as Havaianas, enquanto a Grendene adotou a mesma estratégia com os chinelos Rider. Para atender à demanda dos lojistas estrangeiros, a Azaléia implantou unidades na República Checa, nos Estados Unidos e no México.

Empresas de vários estados brasileiros foram responsáveis pelos fenômenos verificados nas reportagens. O maior número de eventos registrou-se no Ceará (4,9%), na Paraíba (5,3%), em Minas Gerais (5,6%), em São Paulo (21,8%) e no Rio Grande do Sul (38,6%). Esses números foram coerentes com os dados da RAIS, mencionados anteriormente, uma vez que o emprego e o número de estabelecimentos do setor calçadista se concentraram nos referidos estados. A tabela 3.8 apresenta a distribuição das estratégias, conforme a origem das firmas.

Tabela 3-8 Distribuição das estratégias, conforme a origem das empresas

Estratégias	BA	CE	PB	SE	NE	MG	SP	RS	SC	BR	Total
Adaptação eminentemente regressiva	-	-	-	-	-	1	-	3	1	1	6
Desverticalização	-	-	-	-	-	4	5	17	-	4	30
Diversificação	-	1	-	-	-	-	3	8	-	-	12
Expansão da capacidade produtiva	-	1	2	-	3	2	4	6	1	1	20
<i>Joint ventures</i>	-	-	-	-	-	-	1	2	-	1	4
Incentivos governamentais	6	-	7	1	5	-	-	3	-	1	23
Inovação	-	2	-	-	-	4	13	24	-	14	57
Internacionalização	-	-	-	-	-	-	1	2	-	1	4
Modernização da produção	-	-	-	-	-	2	16	30	2	5	55
Promoção de exportações	-	7	2	-	-	3	12	10	-	14	48
Reestruturação organizacional	-	3	4	1	6	-	7	5	-	-	26
Total	6	14	15	2	14	16	62	110	4	42	285

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas.

Nota: Quando o fenômeno teve origem em mais de um estado brasileiro, adotou-se o Brasil como referência. Todavia, quando esses estados pertenciam a uma mesma região do país, o local de origem ficou definido como a própria região (no caso, o Nordeste). Ademais, quando as notícias evidenciaram o Brasil como o lócus da estratégia, considerou-se o próprio Brasil como procedência do fenômeno em questão.

Muitas companhias que se instalaram nos estados nordestinos foram motivadas pelos incentivos cedidos por seus governos: enquanto as empresas A. Grings (Piccadilly), Azaléia, Bibi, Calçados Itabuna (Kildare), Ramarim e Turin abriram fábricas na Bahia; a Cambuci, a Ortopé e a Samello inauguraram unidades na Paraíba. Esses eventos mostraram a influência que a guerra fiscal exerceu sobre os movimentos geográficos da indústria calçadista brasileira.

Algumas empresas que, anteriormente, transferiram filiais para o Nordeste, não só expandiram a capacidade de produção (Azaléia, Begam, Brochier e Ortopé), como investiram em inovação dos produtos elaborados nessas unidades (Democrata e Elite Shoes). Aparentemente, a transferência das atividades manufatureiras do Sul e do Sudeste para o Nordeste começou a promover a capacitação das empresas estabelecidas nessa região.

Outras firmas nordestinas passaram a exportar mais que suas matrizes paulistas e gaúchas. É o que ocorreu na filial da Samello³⁶, instalada na Paraíba, e nas unidades da Dakota e da Grendene, sediadas no Ceará. Ademais, a Dealer, o Grupo Cimar e a Pizarro criaram um centro de distribuição em Miami, devido à maior proximidade do mercado norte-americano, com a finalidade de expandir as exportações do Nordeste.

As filiais nordestinas das empresas Agabê³⁷, Azaléia, Brochier, Dakota, Grendene, Ortopé e Vulcabrás também se reestruturaram, ao remanejar a produção entre as fábricas existentes na região e as novas unidades instaladas recentemente, no Ceará e na Paraíba.

Dos 16 casos de empresas verificados em Minas Gerais, 8 se referiam aos fenômenos de desverticalização e de inovação. Essas estratégias estão bem relacionadas, visto que as firmas que terceirizaram a produção para os ateliês, passaram a se dedicar às atividades de criação e de *marketing*, como a Arezzo³⁸ e a estilista Patrícia Maranhão³⁹.

Entre as companhias paulistas, os fenômenos mais frequentes foram: promoção de exportações (19,4%), inovação (20,9%) e modernização da produção (25,8%). Por um lado, as empresas Ferracini e Pollignano Al'Mare participaram das feiras Salon du Brésil a Paris e Micam, respectivamente, com o intuito de expandir as exportações para novos países

³⁶ Em outubro de 2006, os diretores da Samello dispensaram todos os seus funcionários devido às dificuldades financeiras da empresa para a continuidade da produção (TOLEDO, 2006).

³⁷ No primeiro dia de fevereiro de 2008, o presidente da Agabê, Miguel Betarello, anunciou o encerramento das atividades da companhia. No momento, a empresa deverá licenciar suas marcas Betarello e Agabê para que outras fábricas francanas possam assumir a produção de seus calçados (MARDONES, 2008).

³⁸ Mesmo que a Arezzo esteja sediada em Campo Bom/RS, atualmente, aparece, nas reportagens, como oriunda de Belo Horizonte/MG.

³⁹ Em 1984, a estilista Patrícia Maranhão iniciou suas atividades na área de calçados e acessórios em Belo Horizonte/MG. Em 1987, lançou sua marca, atrelando-a aos referenciais de moda, personalidade e estilo. Atualmente, a estilista presta serviço de *design e marketing* em um escritório instalado em Novo Hamburgo/RS.

consumidores. Por outro lado, a Albanese foi a pioneira, no mercado brasileiro, a produzir calçados de peles exóticas (couro de jacaré e de avestruz), enquanto a Pampili abreviou o ciclo de vendas de 4 dias para 24 horas, graças à utilização dos iPAQs 1910 e do software de automação de vendas.

No Rio Grande do Sul, as estratégias de desverticalização (15,5%), inovação (21,8%) e modernização da produção (27,3%) foram as mais adotadas. Muitas empresas gaúchas foram certificadas a produzir marcas estrangeiras, tanto para vendê-las no mercado doméstico, como para exportá-las. Os Calçados Sandrine receberam pedidos da Nike; a Ortopé assinou contrato com a Benetton; a Azaléia conseguiu o licenciamento da Asics e o Grupo Dilly adquiriu, com a Pagoda Brown, o direito de produzir e distribuir Air Walk, Le Coq Sportif, Disney e Barbie.

Quanto às inovações, as empresas do Rio Grande do Sul buscaram aprimorar, cada vez mais, a qualidade da matéria-prima e o *design* do produto. A Pelica&Batom criou uma coleção sintonizada com as mudanças climáticas do país; como o inverno brasileiro deixou de ser rigoroso, as apostas para essa estação foram os materiais mais leves e as cores claras. A artista plástica Ariadne estampou flores nos calçados do Território Nacional para agregar-lhes valor. Os Grupos Dilly e Paquetá utilizaram peles de ovelha em calçados e botas destinados ao mercado internacional, a fim de torná-los ainda mais confortáveis.

Entre as estratégias de modernização da produção, a adoção de métodos administrativos e gerenciais mais atualizados, a troca de equipamentos por gerações mais novas e a busca por certificações importantes foram as mais noticiadas entre as firmas gaúchas.

Em Santa Catarina, a Ana Paula Calçados não só modificou o *layout* da fábrica, com o intuito de obter ganhos de produtividade, como apostou na capacitação dos funcionários para superar a falta de mão-de-obra em São João Batista.

De acordo com as notícias apresentadas, verificou-se que os fenômenos de modernização da produção e de inovação se concentraram nas regiões Sul e Sudeste. É provável que as atividades de criação e de desenvolvimento estejam se restringindo aos pólos paulistas e gaúchos, enquanto o parque nordestino se especializa nas atividades produtivas.

As empresas, que promoveram as estratégias apontadas anteriormente, pertencem aos mais diversos segmentos da indústria calçadista: botas e acessórios; calçados de segurança; calçados e artigos esportivos; sapatos femininos; calçados infantis; sapatos masculinos; calçados terapêuticos e ortopédicos; chinelos; tênis e outros. Na tabela 3.9, há a distribuição dos ramos de atividade, conforme a origem das empresas.

Tabela 3-9 Distribuição dos ramos de atividade, conforme a origem das empresas

Ramos de atividade	BA	CE	PB	SE	NE	MG	SP	RS	SC	BR	Total
Botas, sapatos, tênis, chinelos e acessórios	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Calçados de segurança	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Calçados e artigos esportivos	-	-	4	-	-	-	1	8	1	2	16
Calçados femininos	2	6	-	-	1	8	3	31	2	2	55
Calçados femininos e infantis	-	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4
Calçados femininos e masculinos	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	3
Calçados femininos e tênis	1	1	-	1	2	2	-	28	-	1	36
Calçados femininos, masculinos e infantis	-	2	-	-	2	1	4	5	-	1	15
Calçados infantis	1	-	4	-	-	-	7	11	-	3	26
Calçados masculinos	2	2	3	-	-	1	21	1	-	-	30
Calçados terapêuticos e ortopédicos	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Chinelos	-	1	-	-	-	-	-	3	-	-	4
Chinelos, tênis, artigos esportivos e têxteis	-	1	-	-	-	-	12	-	-	-	13
Tênis	-	-	-	-	1	-	4	4	-	9	18
Não identificados	-	1	4	1	8	2	9	13	1	23	62
Total	6	14	15	2	14	16	62	110	4	42	285

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas

As companhias que se dedicam à fabricação de calçados infantis (9,1%), sapatos masculinos (10,5%), calçados femininos e tênis (12,6%) e sapatos femininos (19,3%) foram as que mais apareceram no noticiário nacional não apenas para divulgar os seus produtos e instalações, como também para anunciar as ações que estavam tomando no momento da reportagem.

As notícias sobre as empresas de calçados infantis se concentraram na Paraíba, em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Enquanto o estado gaúcho é sede de muitas firmas reconhecidas (Bibi, Calçados Frasul e Ortopé); São Paulo conta com o pólo de Birigui, onde se aglomeram empresas importantes (Kidy, Klin, Pampili, Popi e outras). Por sua vez, a Ortopé, ao reestruturar-se, montou uma filial no parque calçadista paraibano.

As companhias de calçados masculinos se mostraram mais freqüentes nas reportagens sobre os estados da Paraíba e de São Paulo. A reestruturação organizacional promovida pela Samello explica a participação da Paraíba no segmento. Em relação ao estado de São Paulo, as informações corroboram sua importância no ramo, por meio da existência de uma aglomeração tradicional em Franca.

As empresas de sapatos femininos e de calçados femininos e tênis estiveram mais presentes no noticiário relativo aos estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul. A participação significativa de Minas Gerais no segmento decorre não somente da forte presença da Arezzo em Belo Horizonte, bem como das inúmeras ações fomentadas pelo Sindinova (Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana) para estimular a competitividade das firmas associadas. Em relação ao Rio Grande do Sul, as informações

corroboram sua importância no segmento, por meio da existência de companhias tradicionais no Vale do Sinos. Entre elas, há: A. Grings, Azaléia, Beira Rio, Dakota, Grupo Dilly e Grupo Paquetá. Os estados da Bahia e do Ceará também registraram participação importante no ramo devido à presença de grandes empresas gaúchas em seus territórios, tais como: A. Grings, Azaléia, Dakota, Grendene e Ramarim.

As notícias sobre as firmas de calçados e artigos esportivos centraram-se na Paraíba e no Rio Grande do Sul, enquanto as de tênis focaram os estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul. As principais firmas gaúchas produtoras de calçados e artigos esportivos são a Brochier, a DalPonte e a Fila Marketing, enquanto os Calçados Sandrine, a Coopershoes e a Zenglein&Cia são algumas das empresas de tênis do Rio Grande do Sul.

Por sua vez, o Bom Passo Calçados (Tenny Wee), os Calçados Satierf e a Martiniano representam as empresas paulistas de tênis. Em relação à Paraíba, a reestruturação organizacional promovida pela Brochier, em 1995, explica a sua participação no segmento.

De acordo com as reportagens examinadas, nota-se que há uma clara especialização dos estados produtores de calçados. No Nordeste, a maioria das empresas produz calçados femininos devido à abertura de muitas filiais gaúchas na região. Contudo os ramos masculinos e infantis estão ganhando competitividade na Bahia e na Paraíba, devido ao deslocamento de algumas etapas produtivas das matrizes de Franca e do Vale do Sinos para esses estados. Em Minas Gerais, a produção concentra-se, principalmente, no segmento feminino, em dois pólos diferentes: Belo Horizonte e Nova Serrana. No primeiro, os produtos são sofisticados, caros e produzidos por estilistas reconhecidos; no segundo, a produção é de boa qualidade, mas inferior à da capital mineira.

No Rio Grande do Sul, elaboram-se calçados femininos e infantis. Muitas empresas confeccionam sapatos apenas para as mulheres; algumas se dedicam, somente, ao público infantil, e outras atuam nos dois segmentos. Há ainda as que produzem calçados femininos e esportivos. Em São Paulo, por sua vez, existem os pólos de Birigui, Jaú e Franca, especialistas em calçados infantis, femininos e masculinos, respectivamente. No entanto, a cidade de Franca está diversificando sua produção para os segmentos femininos e esportivos.

Diante dos dados apresentados, pode-se considerar que os empresários da indústria calçadista brasileira adotaram estratégias diferentes para cada fase do processo de liberalização comercial do país. A tabela 3.10 sintetiza os eventos, conforme os principais períodos econômicos que ocorreram no Brasil, no intervalo de 1989 a 2006.

Entre 1989 e 1993, os produtores mostraram-se mais defensivos com relação à abertura econômica promovida pelo governo. As estratégias visavam, principalmente, ao mercado interno. Entre as mais praticadas, encontram-se: adaptação eminentemente regressiva, desverticalização, expansão da capacidade produtiva, modernização da produção e inovação. Enquanto algumas companhias deixaram de produzir para comercializar artigos importados, outras terceirizaram a produção para se dedicar às atividades de maior competência, tais como criação e *marketing*. Ademais, o quadro macroeconômico brasileiro, obtido com a liberalização comercial, levou os empresários a redesenhar as suas estratégias de crescimento, organização interna e relações comerciais. Por esse motivo, algumas firmas não só expandiram e modernizaram a produção, como inovaram em produtos e em matérias-primas, a fim de conquistar novos consumidores dentro e fora do país.

Tabela 3-10 Distribuição das estratégias, conforme os períodos econômicos do país

Estratégias	Liberalização Comercial (1989 – 1993)	Plano Real (1994 – 1998)	Desvalorização do Real (1999 – 2002)	Valorização do Real (2003 – 2006)	Total
Adaptação regressiva	5	-	-	1	6
Desverticalização	7	13	4	6	30
Diversificação	2	2	2	6	12
Expansão da capacidade produtiva	7	4	4	5	20
<i>Joint ventures</i>	1	1	-	2	4
Incentivos governamentais	2	19	1	1	23
Inovação	11	11	8	27	57
Internacionalização	-	-	-	4	4
Modernização da produção	8	16	5	26	55
Promoção de exportações	1	2	19	26	48
Reestruturação organizacional	4	17	2	3	26
Total	48	85	45	107	285

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas.

De 1994 a 1998, as empresas que sobreviveram às aberturas comercial e financeira, aprofundaram o processo de reestruturação produtiva. Entre as estratégias mais adotadas, encontram-se: inovação, desverticalização, modernização da produção, reestruturação organizacional e incentivos governamentais. Nesse intervalo, os governos federais, estaduais e municipais não apenas concederam diversos benefícios com a finalidade de atrair as firmas calçadistas para os seus territórios, como as companhias redistribuíram as atividades entre suas fábricas, ou outras empresas. Além disso, a estabilização de preços obtida com o advento do Plano Real favoreceu o setor calçadista, visto que a maioria das medidas tomadas no período voltou-se para o abastecimento do mercado interno. Para tanto, foi preciso investir em inovação, especialmente, de produto e modernização do parque industrial, para aumentar a competitividade do setor.

O período pós-1999 retratou o *boom* exportador brasileiro, ao evidenciar taxas médias anuais de crescimento bastante expressivas. Entre os anos 1999 e 2002, as firmas produtoras de calçados foram estimuladas a orientar a produção para o mercado estrangeiro em função da desvalorização do câmbio. O aumento da participação relativa da estratégia de promoção de exportações corrobora essa afirmação.

No intervalo de 2003 a 2006, as medidas mais tomadas pelos empresários foram inovação, modernização da produção e promoção de exportações. Após 2003, a economia mundial apresentou elevadas taxas de crescimento, o que estimulou as companhias a exportarem, apesar da valorização cambial. Ademais, tanto a consolidação do processo de liberalização comercial, como a apreciação da moeda nacional incentivaram os calçadistas brasileiros a inovar os produtos e a modernizar o parque produtivo a fim de manter a competitividade da indústria no mercado interno, uma vez que o quadro econômico do país, no período, era propício à importação.

A partir das reportagens examinadas, observou-se que as estratégias de inovação e de modernização da produção apareceram em ciclos. Entre 1989 e 1993, esses eventos ocorreram com menos frequência. No intervalo de 1994 a 1998, a prática da inovação permaneceu estável, enquanto a adoção da modernização produtiva dobrou. De 1999 a 2002, a incidência de ambas se reduziu, quando se expandiu significativamente, após 2003. Talvez, nos períodos em que o câmbio estava apreciado, essas estratégias fossem mais praticadas não só para evitar a entrada de produtos estrangeiros no país, como também para aumentar a competência das firmas nacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos anos 1970, a entrada de novos competidores internacionais (especialmente asiáticos) no mercado elevou a capacidade de produção, o que acirrou sobremaneira a concorrência. A moderna empresa industrial oligopólica se baseava, cada vez mais, na busca por maior competência em produção, distribuição e diferenciação de produtos.

O rápido avanço na internacionalização das grandes empresas, nas últimas décadas, foi possível tanto pelo desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação, como pelas liberalizações e desregulamentações econômicas. O sistema produtivo e o comércio integraram-se, e as nações aumentaram a sua especialização em diferentes ramos da manufatura, ou em alguns estágios da produção (GEREFFI, 1994).

O processo de deslocalização da produção é adotado por muitas empresas com o objetivo de reduzir os custos, sobretudo os salários, uma vez que muitas indústrias são bastante intensivas em mão-de-obra (vestuário e calçados). Além disso, como o custo do trabalho ainda permanece diferente entre os países, ou mesmo, entre regiões de um mesmo país, a transferência de etapas do processo produtivo a fornecedores especializados torna-se necessária para a promoção da competitividade das empresas.

Mesmo que as etapas produtivas sejam exatamente as mesmas para toda a indústria calçadista, a produção pode variar muito de uma empresa para outra, visto que pode ser aperfeiçoada ou especializada conforme o porte da firma e o nicho de mercado que se pretende atingir. A heterogeneidade da indústria do calçado não apenas possibilita às companhias operarem em mercados e segmentos específicos, mas também permite que se especializem nos mais diversos estágios da produção. Podem, inclusive, tornar-se fornecedoras de outras empresas do setor (PROCHNIK et al, 2005).

Alguns países deixaram de produzir, para se especializar no comércio varejista, como os Estados Unidos e o Japão; outras economias, a Coréia do Sul e Hong Kong, passaram a atuar como *traders*, ao invés de se dedicar à confecção (MORCEIRO, 2008b). Por sua vez, o Brasil; o México; a China; a Índia; a Indonésia; a Tailândia; o Vietnã e outros se especializaram na elaboração de calçados, enquanto a França se concentrou nas atividades de criação e *marketing*. A Espanha e, principalmente, a Itália ganharam destaque tanto na criação de modelos e de tendências quanto na fabricação de produtos de qualidade.

A tendência à reorganização da cadeia global de produção, de comercialização e de distribuição da indústria calçadista, no mercado mundial, vem sendo acompanhada pelo deslocamento de algumas ramificações da manufatura a lugares onde os custos são mais reduzidos. Os grandes compradores globais não só buscam fontes mais baratas de suprimento, como exercem o papel de coordenadores da cadeia, ao comandar os processos produtivos espalhados por todo o mundo (GARCIA; MADEIRA, 2008).

Entre 1990 e 2006, verificaram-se mudanças na distribuição espacial da indústria calçadista brasileira. Os valores encontrados na RAIS (2007) apontaram a adoção pelas firmas domésticas de estratégias competitivas semelhantes às realizadas globalmente, ou seja, a mudança da geografia da produção de calçados à procura de custos mais baixos, sobretudo, os salários. Nesse intervalo, a produção e o emprego de muitas firmas calçadistas do Rio Grande do Sul e de São Paulo foram transferidos para o Nordeste do país, pois, além de ofertar trabalho abundante e barato, essa região oferecia diversos incentivos fiscais e creditícios a fim de atrair empresas de setores tradicionais para o seu território.

Assim, como as aberturas comercial e financeira promoveram a intensificação da concorrência, os empresários calçadistas brasileiros adotaram diferentes estratégias, como meio de preservar e/ou recuperar a competitividade nos mercados interno e externo.

Do total dos eventos concretizados, encontrados nas reportagens de jornais e revistas especializadas, 69,8% foram praticados pelos empresários que visavam ao mercado interno. O mercado externo, por sua vez, foi alvo de 24,9% dos fenômenos, enquanto 5,3% das estratégias foram adotadas pelos calçadistas que pretendiam manter a competitividade tanto no Brasil, como no exterior. Esses números confirmam a importância do mercado doméstico para os industriais brasileiros.

Entre 1989 e 1993, os produtores mostraram-se mais defensivos com relação à abertura econômica promovida pelo governo. As estratégias visavam, principalmente, ao mercado interno. Entre as mais praticadas, têm-se a adaptação eminentemente regressiva, a desverticalização, a expansão da capacidade produtiva, a modernização da produção e a inovação.

De 1994 a 1998, as empresas que sobreviveram às aberturas comercial e financeira aprofundaram o processo de reestruturação produtiva. Entre as estratégias mais adotadas, encontram-se: inovação, desverticalização, modernização da produção, reestruturação organizacional e incentivos governamentais.

Além disso, a estabilização de preços obtida com o advento do Plano Real favoreceu o setor calçadista, visto que a maioria das medidas tomadas, no período, voltou-se para o abastecimento do mercado interno.

Entre os anos 1999 e 2002, as firmas produtoras de calçados foram estimuladas a orientar a produção para o mercado estrangeiro em função da desvalorização do câmbio, enquanto, no intervalo de 2003 a 2006, as medidas mais praticadas pelos empresários foram: inovação, modernização da produção e promoção de exportações. Após 2003, a economia mundial apresentou elevadas taxas de crescimento, o que estimulou as companhias a exportar, apesar da valorização cambial.

As vendas externas de calçados de plástico injetável e de outros calçados tiveram redução de 71,2% e de 56,4%, respectivamente, de 1994 a 2006. De modo diverso, os segmentos de calçados de plástico montado e de matérias têxteis foram os que configuraram o maior aumento das exportações entre 1989 e 2006. Enquanto os primeiros cresceram 32 vezes nesse período, os segundos se expandiram 6 vezes. Entretanto, os calçados de couro ainda são predominantes na pauta exportadora brasileira, visto que sua participação relativa, em valor, atingiu 77,9% em 2006.

De modo geral, a qualidade das vendas de calçados brasileiros ao exterior piorou uma vez que o Valor médio das exportações de calçados de plástico (injetável e montado), couro, matérias têxteis e outros materiais diminuiu, o que pode ser tomado como um indicativo de que o grau de subordinação dos produtores nacionais, em relação aos compradores dos países desenvolvidos, aumentou.

No entanto, a partir das reportagens analisadas⁴⁰, observou-se que os empresários brasileiros não só procuraram capacitar a mão-de-obra empregada no setor, como buscaram aperfeiçoar, cada vez mais, o processo produtivo e a matéria-prima utilizada. Outros produtores foram além, ao adquirir certificações importantes e entrar com marca própria, nos países estrangeiros.

⁴⁰ A contradição existente entre os resultados apurados pelos indicadores de competitividade em qualidade e pelas estratégias encontradas nas reportagens deve-se, aparentemente, ao próprio viés das notícias, uma vez que a imprensa tende a divulgar as ações das empresas mais conhecidas. Dessa forma, como a indústria calçadista é muito heterogênea, nem sempre as estratégias adotadas pelas grandes companhias podem ser generalizadas para as demais firmas do setor. Contudo, o uso da presente metodologia é válido, apesar de suas limitações, para se inteirar sobre a atuação dos empresários, em diferentes cenários econômicos.

Por isso, ao se analisar os dados de forma desagregada, verificou-se que a qualidade das exportações de calçados de plástico (injetável e montado) e de matérias têxteis das regiões Sul e Sudeste aumentou de modo significativo. Esse é o resultado das estratégias adotadas pelos empresários dessas regiões, no sentido de modernizar o parque produtivo e de inovar em produtos, processos, tecnologias, organizações e fontes de suprimento.

No segmento de couro, o Rio Grande do Sul aumentou a competitividade, enquanto São Paulo apresentou piora dos indicadores de qualidade. No entanto, ambos os estados ainda exibem os maiores VMs e VMs do país.

Por sua vez, as empresas que direcionaram parte da produção para o Nordeste promoveram a capacitação tecnológica de suas filiais nordestinas, visto que o VM e o VMR dos calçados exportados por essa região configuraram aumento em alguns casos e, em outros, superaram os indicadores de suas matrizes. No segmento de calçados de couro, o valor do quilo exportado pelo Nordeste (US\$21,79), em 2006, quase alcançou o valor obtido pelo Sudeste (US\$21,95). Já no ramo de matérias têxteis, o VM dos calçados exportados pelos estados nordestinos (US\$15,4), no mesmo ano, superou o VM dos calçados vendidos pelos estados da região Sudeste (US\$13,4).

No entanto, a indústria calçadista brasileira está inserida em uma cadeia global de produção, na qual, os grandes compradores mundiais determinam onde será alocada a produção e qual o preço a ser pago pelos produtos. Dessa forma, apesar dos esforços empreendidos pelos produtores nacionais, a fim de se reposicionar internacionalmente, e de ganhar competitividade externa, a inserção do calçado brasileiro no comércio exterior, notadamente nos Estados Unidos, vincula-se, ainda, às estratégias dos grandes compradores estrangeiros.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Estatísticas. Resenhas Estatísticas: 2001 a 2007. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 19 mar. 2008.

ANDERSON, P. Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no MERCOSUL: o caso de calçados. **Texto para discussão n.791**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

ANDRADE, C. A. A. **Inovação e manufatura em setores de alta tecnologia**: modelos de organização industrial e estágios da reestruturação produtiva. 2004. 134. Dissertação (Mestrado em 'política científica e tecnológica') – Instituto de Geociências, UNICAMP, Campinas, 2004.

ANDRADE, C. A. A.; FURTADO, J. Discutindo processos de outsourcing da manufatura: uma análise a partir das indústrias eletrônica, farmacêutica e automobilística. In: XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. **Anais do XXV ENEGEP**, Porto Alegre: PUCRS, 2005.

_____. Modelos de organização industrial e inovação: da grande empresa verticalizada à externalização da manufatura. In: IX ANPECSUL – Encontro de Economia da Região Sul, 2006, Florianópolis. **Anais do IX ANPECSUL**, Florianópolis: ANPEC, 2006.

ANDRADE, J, E. P. CORRÊA, A. R. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. Rio de Janeiro: **BNDES Setorial**, n.13, p.95-126, mar. 2001.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: Espanha – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-36, 2006a.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: Indonésia – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-29, 2006b.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: Itália – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-34. Novo Hamburgo, 2006c.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: Marrocos – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-34. Novo Hamburgo, 2006d.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: Paquistão – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-34. Novo Hamburgo, 2006e.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: Polônia – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-34. Novo Hamburgo, 2006f.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado**: República Tcheca – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-34. Novo Hamburgo, 2006g.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** Rússia – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-34. Novo Hamburgo, 2006h.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** Taiwan – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-28. Novo Hamburgo, 2006i.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** Tunísia – componentes para couro, calçados e artefatos, p.1-28. Novo Hamburgo, 2006j.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** Índia – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-39, 2007a.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** México – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-32, 2007b.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** Hungria – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-32, 2007c.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** China – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-32, 2008a.

ASSINTECAL. **Estudo de mercado:** Romênia – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo, p.1-32, 2008b.

BIELSCHOWSKY, R. Investimentos na indústria brasileira depois da abertura e do Real: o mini-ciclo de modernizações, 1995-1997. **Série Reformas Econômicas 44**. CEPAL, 1999.

BLACK, J. **Dictionary of economics**. 2.ed. New York: Oxford, 2002.

BONELLI, R. Políticas de competitividade industrial no Brasil – 1995/200. **Texto para discussão n.810**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise e desenvolvimento no Brasil:** história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula. 5.ed. São Paulo: Editora 34, 2003.

BUREAU OF LABOR STATISTICS. Consumer Price Index: 1989 a 2006. Disponível em: <<http://www.bls.gov/CPI/1>>. Acesso em: 25 dez. 2008.

CASTRO, A. B. Indústria: o crescimento fácil e a inflexão possível. In: VELLOSO, J. P. R. (Org.). A crise mundial e a nova agenda de crescimento. **XI Fórum Nacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999. p.275-290.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. Tradução de Silvana Foa. São Paulo: Xamã, 1996. p.45-137.

CONSELHO REGIONAL DE ECONOMIA – 2ª Região São Paulo. Indicadores e pesquisas. Inflação. Disponível em: <<http://www.coreconsp.org.br/>>. Acesso em: 29 maio 2008.

COSTA, A. B. Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da**

indústria brasileira. Campinas: IE/UNICAMP, 1993. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/2264.pdf>. Acesso em: fev. 2007.

_____. Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 19, n.36, p.45-66, set. 2002a.

_____. Nota técnica final cadeia: couro-calçados. In: COUTINHO, L. G. et al. (Coords.). **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio.** Campinas: IE-NEIT/UNICAMP, 2002b.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Org.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: PAPIRUS/Ed. UNICAMP, 1995. p.95-123.

DRUVOT, H.; MACHADO NETO, A. J. A indústria calçadista francesa diante do seu declínio. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.7, n.3, 2004. p.98-108.

DUPAS, G. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo.** 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p.39-86.

FEIJÓ, C. A.; CARVALHO, P. G. M.; ALMEIDA, J. S. G. Ocorreu uma desindustrialização no Brasil? **Estudos – Indústria e Política Industrial.** IEDI: São Paulo, 2005.

FEIJÓ, C. A. Desindustrialização e os dilemas do crescimento econômico recente. **Estudos – Indústria e Política Industrial.** IEDI: São Paulo, 2007.

FRANCISCHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P. F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.10, n.3, p.251-265, dez. 2003.

FURTADO, J. Limites e possibilidades do Brasil nas configurações produtivas globalizadas: uma análise apoiada em diversas cadeias. **Relatório temático apresentado ao IPEA e MDIC.** Araraquara: GEEIN, 2000.

GALETTI, J. R. **A inserção internacional da indústria brasileira: um estudo a partir das mudanças recentes nos fluxos de comércio externo de produtos selecionados dos setores aeronáutico e têxtil.** 2006. 85. Monografia (Graduação em 'economia'). – Faculdade de Ciência e Letras, UNESP, Araraquara, 2006.

GARCIA, R. C. **Aglomerções industriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxteis e de calçados no Brasil.** 1996. 151. Dissertação (Mestrado em 'economia'). – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 1996.

_____. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais.** 2001. 204. Tese (Doutorado em 'economia'). – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2001.

_____. A indústria de calçados e insumos. Rio de Janeiro: FINEP, **Relatório DPP.** 2006. Disponível em www.finep.gov.br/portaldpp.

_____. Uma análise do processo de desconcentração regional nas indústrias têxtil e de calçados e a importância dos sistemas locais de produção. In: XIII Encontro Regional de Economia, 2008, Fortaleza. **Anais do XIII ANPEC Nordeste**, Fortaleza: Banco do Nordeste, 2008.

GARCIA, R.; MADEIRA, P. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista: cadeia couro e calçados**. IPT, São Paulo, fev. 2008.

GEREFFI, G. Paths of industrialization: an overview. In: GEREFFI, G.; WYMAN, D. L. **Manufacturing miracles: paths of industrialization in Latin America and East Asia**. New Jersey: Princeton, 1990.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodities chains: how US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWIEZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Londres: Praeger, 1994.

GEREFFI, G. **A commodity chains framework for analyzing global industries**. Durham: Duke University, 1999. Mimeo. (Forthcoming in American Behavioral Scientist).

GOMES, R. **A internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais: elementos de organização industrial da economia da inovação**. 2003. 190. Tese (Doutorado em 'economia') – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, 2003.

GOMES, R.; CARVALHO, E. G.; RODRIGUES, H. Balanço de pagamentos tecnológicos: perfil do comércio externo de produtos e serviços com conteúdo tecnológico. In: LANDI, F. R. (Coord.). **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação em São Paulo – 2004**. São Paulo: FAPESP, 2005. cap. 7.

GRUPO DE ESTUDOS EM ECONOMIA INDUSTRIAL. Ferramentas de Pesquisa. Reportagens de Jornais. Disponível em: <<http://geein.fclar.unesp.br/jornal1/busca/principal.php>>. Acesso em: 2007.

IGLESIAS, R. Baixo dinamismo das exportações de produtos industrializados ou baixo dinamismo da produção industrial? **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, p.1-21, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Industrial Anual. Valor da Transformação Industrial. SIDRA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?ti=1&tf=99999&e=c&p=PI&v=811&z=t&o=20>>. Acesso: jan. 2009.

IPEADATA. Macroeconômico. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=2090207181&Tick=1222864901328&VAR_FUNCAO=RedirecionaFrameConteudo%28%22iframe_dados_m.htm%22%29&Mod=M>. Acesso em: jul. 2008.

KATZ, J. A dinâmica do aprendizado tecnológico no período de substituição das importações e as recentes mudanças estruturais no setor industrial da Argentina, do Brasil e do México. In: KIM, L.; NELSON, R. R. (Orgs.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das**

economias de industrialização recente. Tradução de Carlos D. Szlak. Campinas: Editora da Unicamp, 2005, p.413-448. (Clássicos da Inovação).

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

KON, A. A espacialidade da economia brasileira: repercussões nos padrões de distribuição dos rendimentos nos anos 1990. In: XII SEP – Encontro Nacional de Economia Política, 2007, São Paulo. **Anais do XII SEP**, São Paulo: USP, 2007.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.

_____. What's new about the new economic geography? **Oxford Review of Economic Policy**, v.14, n.2, 1998.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política**. Tradução de Celina Martins Ramalho Laranjeira. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 2001, p.125-164.

LAGO, L. A. C. A retomada do crescimento e as distorções do “milagre”. In: ABREU, M. P. (Org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana (1889-1989)**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

LALL, S. A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios. In: KIM, L.; NELSON, R. R. (Orgs.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Tradução de Carlos D. Szlak. Campinas: Editora da Unicamp, 2005, p.25-100. (Clássicos da Inovação).

LOWDER, S. Globalisation of the footwear industry: a simple case of labour? **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, v.90, n.1, p.47-60, 1999.

LUPATINI, M. P. **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial**. 2004. 168. Dissertação (Mestrado em ‘política científica e tecnológica’) – Instituto de Geociências, UNICAMP, Campinas, 2004.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratados introdutórios**. Tradução de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. São Paulo: Nova Cultural, 1996, p.317-325. (Os Economistas).

MATTOSO, J. Tecnologia e emprego: uma relação conflituosa. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, SP, v.14, 3.ed., 2000.

MINADEO, R. **Adoção do just-in-time no varejo: o caso Zara**. In: XXVIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do XXVIII ENEGEP**, Rio de Janeiro, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Indicadores e Estatísticas. Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercial.php>>. Acesso em 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior – AliceWEB. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/alice.asp>>. Acesso em 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Dados e estatísticas. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Disponível em: <<https://sgt.caged.gov.br/SGTInt.dll/fsmMain>>. Acesso em: 24 jun. 2008.

MIRANDA, J. C. Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990. **Texto para discussão n.829**. Brasília: IPEA, 2001.

MORCEIRO, P. C. Mudanças recentes na inserção internacional da indústria brasileira: uma análise dos fluxos de comércio dos produtos intensivos em trabalho. 2008. 91. Relatório Final Pibic (Iniciação científica em ‘economia’). – Faculdade de Ciência e Letras, UNESP, Araraquara, 2008a.

_____. Mudanças recentes na inserção internacional da indústria brasileira: uma análise dos fluxos de comércio dos produtos intensivos em trabalho. In: XX CIC – Congresso de Iniciação Científica, 2008, São José dos Campos. **Anais do XX CIC**, São José dos Campos: UNESP, 2008b.

MOREIRA, M. M.; CORREA, P. G. Abertura comercial e indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.17, n.2 (66), p.61-91, abril-junho. 1997.

NASSIF, A. Uma contribuição ao debate sobre a nova política industrial brasileira. **Texto para discussão n.101**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.

_____. Há evidências de desindustrialização no Brasil? **Texto para discussão n.108**. Rio de Janeiro: BNDES, 2006.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais. **Texto para discussão n.1076**. Brasília: IPEA, 2005.

OIT. **Mundialización de las industrias del calzado, los textiles e el vestido**: informe para el debate de la reunión tripartita sobre la incidencia en el empleo y en las condiciones de trabajo de la mundialización de las industrias del calzado, los textiles y el vestido. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, vi, 142 p., 1996.

PACHECO, C. A. Novos padrões de localização industrial? Tendências recentes dos indicadores da produção e do investimento industrial. **Texto para discussão n.633**. Brasília: IPEA, 1999.

PINHEIRO, A. C.; MOREIRA, M. M. Exportadores brasileiros de manufaturados nos anos 90: quais as implicações de política? **Texto para discussão n.80**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

POCHMANN, M. Desenvolvimento capitalista e divisão do trabalho. In: POCHMANN, M. (Org.). **Reestruturação produtiva**: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social. Petrópolis: Vozes, 2004.

PROCHNIK, V. Cadeias produtivas e complexos industriais. In: HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. **Organização industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. (Seção do capítulo Firma, Indústria e Mercados).

PROCHNIK, V.; UNE, M. Y. Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina. In: HAGUENAUER, L. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimentos no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1999. (Cap. 4).

PROCHNIK, V. et al. Perfil do setor de calçados. In: PROCHNIK, V. (Coord.). **Relatório final de pesquisa para o SEBRAE**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2005.

_____. **A migração da cadeia produtiva de calçados para a região nordeste do Brasil**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2002. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_10.pdf>. Acesso em: dez. 2006.

QUEIROZ, A. C. F. Propaganda política na China: história e questões contemporâneas. **Unirevista**, São Paulo, v.1, n.3, p-1-12, jul. 2006.

RESENDE, A. V. A política industrial do Plano Real. **Texto para discussão n.130**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2000.

RESENDE, J. V.; PEREZ, L. H. Exportações brasileiras de calçados, 1996 a 2003. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.34, n.11, p.51-72, nov. 2004.

SABÓIA, J. Descentralização industrial no Brasil na década de noventa: um processo dinâmico e diferenciado regionalmente. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.11, n.2, p.85-122, dez. 2001.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SANTOS, F; DIAS, A. M. Panorâmica da produção e distribuição mundial de calçados. Couromoda, São Paulo, 30 jan. 2007. Notícias. Empresas. Disponível em: <http://www.couromoda.com.br/noticias/empresa/Enoticia_1509.html>. Acesso em: nov. 2008.

SCOTT, A. J. The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry: clothing, footwear, and furniture. **World Development**, v.34, n.9, p.1517-1536, 2006.

SINGER, P. **Dinâmica populacional e desenvolvimento**. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1988.

SOUZA, J. **Reestruturação e desconcentração da indústria brasileira: uma análise do processo de interiorização e periferização no período recente**. 2006. 78. Monografia (Graduação em 'economia') – Faculdade de Ciência e Letras, UNESP, Araraquara, 2006.

STURGEON, T. J. Turnkey production networks: a new american model of industrial organization? **BRIE Working Paper**, n.92A. University of California – Berkeley Roundtable on the International Economy, agosto, 1997a.

_____. Does manufacturing still matter? The organizational delinking of production from innovation. **BRIE Working Paper**, n. 92B. University of California – Berkeley Roundtable on the International Economy, agosto, 1997b.

SUZIGAN, W. A indústria brasileira após uma década de estagnação: questões para política industrial. **Economia e Sociedade**, Campinas, n.1, p.89-109, 1992.

TAVARES, M. C. **Da substituição de importações ao capitalismo financeiro**: ensaios sobre economia brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATABASE. Database. Basic selection. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/db/dqBasicQuery.aspx>>. Acesso em: 3 jun. 2008.

UNCTAD. FDI from developing and transitions economies: implications for development. In: **World Investment Report 2006**. United Nations: New York and Geneva, 2006.

VIANA, F. L. E.; ROCHA, R. E. V. **A indústria de calçados no Nordeste**: características, desafios e oportunidades. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2006, p.11-28.

VIPCOMM AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO. Reebok. A Vulcabras. Disponível em: <http://www.vipcomm.com.br/assessoria/index.php?cod=3&destino=secoes&destino_cod=11>. Acesso em: 24 abr. 2009.

ARTIGOS DE JORNAIS E REVISTAS

A China dentro de casa. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.46, p.27-33, jan/fev. 1993.

ACREDITANDO na força do tênis. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.120, p.25, ago. 1998.

ADIDAS compra a dinamarquesa Sportsgood S.A. **Dow Jones Newswires**. 17 abr. 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.

ADIDAS volta ao ataque com tênis computadorizado. **Valor Econômico**, São Paulo, 7 mar. 2005.

AERO jump. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.2, p.34, jul. 1992.

AGABÊ no Ceará. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.122, p.16, out. 1998.

ALEXANDER McQueen vai criar linha de calçados da Puma. **Valor Econômico**, São Paulo, 1º jun. 2005.

A logística no setor coureiro-calçadista. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.7, p.42-46, set. 2002.

ALPARGATAS desbrava mercados no exterior com a sandália Havaianas. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jul. 2003. Caderno Empresas e Tecnologia.

AMBIENTES abertos e mais produtivos. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.4, p.76-77, maio. 2005.

A migração das fábricas de tênis no mundo. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.8, p.26-28, dez. 1992/jan. 1993.

AMYR Klink assina a nova coleção Samello. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jul. 2003. Caderno Empresas e Tecnologia.

ANNE Klein by Samello. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.2, p.8, fev. 1998.

ANTISTRESS family. Um conceito de conforto dos pés à cabeça. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.80, jan. 1998.

A pegada da Arezzo: na trilha da Nike e de grandes marcas internacionais, a empresa mineira abre mão das fábricas, concentra-se na criação e bate recorde de faturamento. **Isto é Dinheiro**, 11 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>>. Acesso em: mar. 2008.

APRESENTAÇÃO da nova filial. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.128, p.40, jul. 1999.

AREZZO bota o pé no mundo: marca brasileira de calçados dá primeiros passos para se tornar internacional. **Isto é Dinheiro**, 19 abr. 2000. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>>. Acesso em: mar. 2008.

AREZZO cresce. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.8, p.4, ago. 1998.

AREZZO deixa de ser fabricante. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.84, jan. 1998.

AREZZO leva sua marca aos EUA. **Valor Econômico**, São Paulo, 2 jul. 2003. Caderno Empresas e Tecnologia.

AREZZO venderá linha aeróbica. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.12, n.4, p.26, jul. 1990.

AS marcas do estilista. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.6, p.103, ago. 2004.

AZALÉIA é a maior. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.8, p.4, ago. 1998.

AZALÉIA investe na geração de energia. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.6, p.10, set. 1996.

AZALÉIA na Bahia. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.9, p.8, dez. 1996.

AZALÉIA segue crescendo. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.16, n.5, p.48, ago. 1994.

AZALÉIA volta ao RS. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.7, p.8, jul. 1997.

BARONE, V. Fila “nacionaliza” design para cair no gosto do brasileiro. **Valor Econômico**, São Paulo, 31 maio. 2006.

_____. Azaléia cria A/Z para equilibrar desempenho nas exportações. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 jul. 2006.

BEIRA Rio cresce no mercado. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.80, jan. 1998.

BEIRA Rio inaugura fábrica. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.20, n.4, p.52, jun. 1999.

BEIRA Rio volta a crescer. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.7, p.9, jul. 1998.

BELEZA ajuda a vender. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.2, p.47, mar. 2005.

BELLANGE amplia produção. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.5, p.6, ago. 1996.

BIBI constrói sua fábrica inteligente. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.2, p.10, fev. 1998.

BIBI prioriza conforto. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.9, p.103, nov/dez. 2004.

BIBI revisa ISO 9001. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.10, p.22, dez/jan. 2003.

BISPO, T. Disputa faz Domini desistir da marca Yepp. **Valor Econômico**, São Paulo, 31 maio. 2005. Primeiro Caderno.

BONITO. E funciona: Deus criou o universo, mas são os designers que estão repaginando o mundo. **Veja On-line**, 19 abr. 2000. Disponível em: <<http://vejaonline.abril.com.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=1>>. Acesso em: mar. 2008.

BOTTERO reduz custos de transporte. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.1, p.96, jan/fev. 2006.

BRAGA, G. Grandes calçadistas pulverizam exportações. **Valor Econômico**, São Paulo, 17 jan. 2003. Caderno Empresas.

_____. Alpargatas lucra R\$ 47,8 milhões, com alta de 46%. **Valor Econômico**, São Paulo, 26 fev. 2003. Caderno Empresas.

_____. Free Way inaugura fábrica na Bahia. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 out. 2002. Caderno Empresas e Tecnologia.

BRAGA, P.; LANDIM, R. Exportação à Argentina causa polêmica. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 abr. 2004. Primeiro Caderno.

BRASHOES opta por Novo Hamburgo. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.8, p.36, out. 2006.

BRASILEIROS na Panamerican. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.1, p.9, jan. 1998.

BRAZIL Essence alavanca exportações de calçados. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.7, p.26, set. 2002.

BROCHIER fecha duas unidades. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.1, p.9, jan. 1998.

BUENO, S. Novas unidades farão Azaléia elevar capacidade em 30%. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 mar. 2005. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Azaléia fecha unidade no RS e demite 800 funcionários. **Valor Econômico**, São Paulo, 6 dez. 2005. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Britto deixa o comando da Azaléia. **Valor Econômico**, São Paulo, 5 dez. 2006.

BUENO, S.; RODRIGUES, J. Paralisação na Receita afeta setor de calçados e indústria já pensa em ação. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 maio. 2002. Primeiro Caderno.

BUENO, S.; MANDL, C. Fabricantes de tênis apostam no crescimento dos adeptos da corrida. **Valor Econômico**, São Paulo, 16 set. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Calçadista teme valorização prolongada do real. **Valor Econômico**, São Paulo, 6 jan. 2005. Caderno Empresas e Tecnologia.

CAD/CAM no setor calçadista. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.13, n.1, p.24, jan/fev. 1991.

CALÇADISTAS brasileiros rejeitam acusação Argentina. **Reuters**, 31 jan. 2001. Disponível em: <<http://br.reuters.com/>>. Acesso em: mar. 2008.

CALÇADISTAS debatem competitividade. **JB On-line**, 13 out. 2001. Disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/>>. Acesso em: mar. 2008.

CALÇADISTAS do interior de SP reduzem consumo de energia. **Investnews**, 28 Maio 2001. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/>>. Acesso em: mar. 2008.

CALÇADISTAS do RS projetam exportar 25% mais. **Agência RBS**, 16 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.agenciars.com.br/agencianoticias/servlet/AgenciaNoticiasController>>. Acesso em: mar. 2008.

CALÇADISTAS iniciam implantação do código de barras. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.15, n.4, p.14-19, jul. 1993.

CALÇADISTAS superam metas de exportação. **Agência RBS**, 22 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.agenciars.com.br/agencianoticias/servlet/AgenciaNoticiasController>>. Acesso em: mar. 2008.

CALÇADO brasileiro anda devagar na busca da qualidade total. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.1, p.12-16, jan/fev. 1992.

CALÇADO brasileiro cada vez mais internacional. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.8, p.78-79, out. 2004.

- CALÇADOS brasileiro faz a festa na Argentina. **Gazeta Mercantil**. 2 a 4 mar.2001.
- CALÇADOS brasileiros rumo à Europa. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.2, p.8, dez. 1997.
- CALÇADOS terapêuticos. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.1, p.121, jan/fev. 2004.
- CARIRI é amiga da criança. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.10, p.8, out. 1997.
- CARIRI recebe Selo Conforto. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.10, p.36, out. 1997.
- CASA nova para Código 100. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.126, p.21, abr. 1999.
- CASTANHEIRA, J. Garota da Ipanema. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, ago. 2008.
- CERTIFICAÇÃO é comemorada. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.28, n.8, p.84-85, out. 2004.
- CHILE sedia Moda Brasil. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.8, p.17, out. 2002.
- CINCO mil pares de tênis falsos são apreendidos em Minas Gerais. **Valor Econômico**. 19 set. 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.
- COMBATE ao trabalho infantil. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.2, p.9, fev. 1998.
- CONFORTO tamanho família. . **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.112, p.25, set. 1997.
- CONSUMIDOR prefere o conforto à moda. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.12, n.4, p.16-20, jul. 1990.
- COOPERSHOES investe. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.6, p.30, ago. 2005.
- CRESCENDO com o público infantil. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.98, p.18, set/out. 1995.
- CRESCER SEMPRE. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.127, p.35, maio/jun. 1999.
- CRUZ, C. C. Aos pés de Francesca. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, 15 dez. 2004.
- CUMPRIR com compromissos firmados é qualidade para a São Paulo Alpargatas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.2, p.6-9, out/nov. 1992.
- CZARINA tem certificado de conforto do CTCCA. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.2, p.8, dez. 1997.
- DAKOTA ganha Selo Conforto. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.8, p.37, ago. 1998.
- DAL Ponte inaugura nova fábrica. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.1, p.32, jan/fev. 2004.

DAL Ponte registra expansão. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.5, p.53, jun/jul. 2005.

D'AMBROSIO D. Calçadista adota loja própria para crescer no exterior. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 jan. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

DE cara nova. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.92, p.18, jul/ago. 1994.

DE casa nova. . **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.113, p.24, out. 1997.

DELICADEZA e cores da moda. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.8, p.52, out. 2005.

DESFILE em Jaú antecipa tendências de 2003/2004. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.9, p.26, nov. 2002.

DESIGN do Brasil conquista mundo. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.5, p.82-88, jun/jul. 2005.

DHARMA investe em confecção. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.20, n.6, p.32-33, ago. 1999.

DIFUNDINDO saúde. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.11, p.8, fev. 1997.

DILLY comercializa marcas no exterior. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.4, p.5, abr. 1998.

DILLY produz Le Coq Sportif. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.6, p.8, jun. 1998.

DIVIDINDO para crescer. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.65, p.36, jul/ago. 1989.

EM boa companhia. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.85, p.22, mar/abr. 1993.

EMÍLIO, P. Calçadistas investem no Nordeste para exportar. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 out. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Indústria calçadista migra para o NE. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 out. 2004. Primeiro Caderno.

_____. Free Way investe R\$ 10 milhões na Bahia. **Valor Econômico**, São Paulo, 17 set. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

EMPRESAS buscam conforto e qualidade. **Risa**, Nova Serrana, ano VII, n.25, p.136, out/nov/dez. 2005.

EMPRESAS em fase de expansão. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.4, p.30, maio. 2004 (Edição especial).

EMPRESAS investem nos EUA. **Risa**, Nova Serrana, ano VII, n.25, p.112, out/nov/dez. 2005.

EMPRESAS participam da Moda Brasil-Chile. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.9, p.26, nov. 2002.

ESTRATÉGIA para a sobrevivência. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.7, p.100,0020, jul. 1998.

ESTRUTURA terceirizada. **Passarela**, Franca, ano IV, n.14, p.8, jan/fev/mar. 2004.

EXPANSÃO da fábrica. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.92, p.18, jul/ago. 1994.

EXPORTAÇÕES de calçados crescem 4% neste ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 5 nov. 2003. Primeiro Caderno.

EXYDRO: o tênis que seca em 15 minutos. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.116, p.34, mar. 1998.

FERRACINI com novas instalações. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.34, p.16, set/out. 1990.

FERRACINI em Paris. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.3, p.96, abr. 2005.

FILA quer ser a terceira no ranking. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.16, n.5, p.46, ago. 1994.

FILL On aumenta produção. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.108, p.11, abr/maio. 1997.

FLACH, M. Calçadistas tentam impulsionar vendas. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 dez. 2002. Primeiro Caderno.

_____. México absorve vendas de calçados. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 nov. 2002. Primeiro Caderno.

FOCO exclusivo no futebol. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.2, p.22, mar. 2006.

FORA da fôrma: estudos revelam como se desenvolvem os pés das crianças. **Veja On-line**, 10 maio. 2000. Disponível em: <<http://vejaonline.abril.com.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=1>>. Acesso em: mar. 2008.

FRANCA enfrenta a crise de frente. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, n.113, 1995. Caderno Regional.

FREUDENBERG propõe novo produto para cabedal. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.5, p.20, jul. 2006.

FREVO à chinesa. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.50, p.52-53, set/out. 1993.

GÓES, F. Calçadistas não definem cotas para a Argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jul. 2005. Primeiro Caderno.

- GOL de Birigui já atua. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.9, p.55, nov/dez. 2005.
- GÓMEZ, N. Grendene planeja crescer nas faixas C e D. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 set. 2006.
- GOY, L. Grupo Azaléia espera elevar vendas totais em 20% no ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 jul. 2004.
- GRENDENE no Ceará. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.12, n.5, p.28, ago. 1990.
- GRUPO Bata retoma investimentos. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.82, p.17, jul/ago. 1992.
- HAVAIANAS vende mais com gestão de estoques. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.9, p.51, nov/dez. 2005.
- HOLMES, S.; BERNSTEIN, A. Nike amadurece e aprende a fazer negócio. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 set. 2004. Caderno Especial.
- IMPULSO para crescer. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.J, p.6, jul. 1998.
- INDÚSTRIA presentes à GDS. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.28, n.7, p.54, set. 2005.
- INDÚSTRIAS de Nova Serrana investem em capacitação. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.1, p.100-103, jan/fev. 2004.
- INFANTIL: crescimento rápido. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.62, p.54, jan/fev. 1989.
- INFANTIS da Bata estão de volta. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.16, n.5, p.46, ago. 1994.
- INFANTUS amplia produção. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.116, p.34, mar. 1998.
- INTEGRAÇÃO da cadeia de suprimentos. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.4, p.44, jun/jul. 2003.
- INTEGRAÇÃO torna cadeia calçadista mais competitiva. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.4, p.44, jun/jul. 2003.
- JAÚ em ritmo de exportação. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.127, p.35, maio/jun. 1999.
- JURGENFELD, V.; SALGADO, R. Calçadistas já sentem efeito cambial. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 fev. 2005.
- KARAM, M. Azaléia obtém licença para fabricar Asics. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 jul. 2002. Caderno Empresas e Tecnologia.
- KIDY desenvolve tênis infanto-juvenil com a mais alta performance. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.28, n.5, p.21, jul. 2005.

KIUTI investe em tecnologia. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.39, p.11, jul/ago. 1991.

KLIN. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.5, p.190, jun/jul. 2004.

LAMINADOS estão sempre presentes na marca Topper. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.2, p.36, mar. 2006.

LEO, S. Alça pode ajudar calçado a concorrer com os chineses. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 dez. 2002. Primeiro Caderno.

LUCRO da Nike cai 33% no 3º trimestre fiscal. **Dow Jones Newswires**. 20 mar. 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.

MAIS uma loja em Gramado. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.13, n.1, p.24, jan/fev. 1991.

MAIS produção. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.125, p.35, fev/mar. 1999.

MAIS sapato em solo americano. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.20, n.5, p.10, jul. 1999.

MANDL, C. Alpargatas lucra três vezes mais. **Valor Econômico**, São Paulo, 16 ago. 2005.

_____. Alpargatas vai ampliar sua produção em 30%. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 dez. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Beiro Rio reduz marcas e foca em consumidores A e B. **Valor Econômico**, São Paulo, 19 jan. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Democrata vai construir sua quarta fábrica. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 jul. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Fabricantes de calçados miram no público infantil. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 jan. 2005. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Grendene investe R\$ 60 milhões em expansão. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 dez. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Grendene prevê lucro 20% maior com mais exportações. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 fev. 2005. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Melissa fica mais cara para voltar aos EUA. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jul. 2005. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Nike deve fortalecer Converse no país. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 jul. 2003. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. São Paulo Alpargatas tem ganho 47% maior. **Valor Econômico**, São Paulo, 18 fev. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Vendas crescem e Alpargatas tem lucro 11,7% maior. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 maio. 2004. Caderno Empresas.

MANDL, C.; GÓMEZ, N. Alpargatas planeja adquirir marcas no exterior para crescer. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 nov. 2006. Caderno Empresas e Tecnologia.

MANDL, C.; MARTINEZ, C. Couro de cobras e raias vão 'vestir' sapatos no inverno. **Valor Econômico**, São Paulo, 17 jan. 2005.

MARDONES, G. Acabou: Agabê fecha as portas. **Comércio da Franca**, Franca, 2 fev. 2008.

MARINER: outra unidade. . **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.105, p.10, nov/dez. 1996.

MARISOL compra calçadistas gaúchos para diversificar atuação. **Valor On-line**, 30 nov. 2000. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.

MARISOL investirá R\$ 30 mi em fábrica de calçados em Novo Hamburgo. **Valor On-line**, 30 nov. 2000. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.

MCDONALD'S lança linha de sapatos infantis no Brasil. **JB On-line**, 2 ago. 2001. Disponível em: <http://jbonline.terra.com.br/>. Acesso em: mar. 2008.

MICRO empresas absorvem escala de produção terceirizada. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.20, n.4, p.42-46, jun. 1999.

MODELOS da nova estação. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.126, p.21, abr. 1999.

MODERNIZAR, sempre! **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.85, p.22, mar/abr. 1993.

MOREIRA, I. San Marino amplia mercado externo. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 jan. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

NEUMANN, D. Ceará aumenta exportações de calçados e ameaça posição de SP. **Valor Econômico**, São Paulo, 1º jul. 2002. Primeiro Caderno.

NIKE concorre para melhorar reputação e preservar marca. **Financial Times**. 2 jan. 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.

NIKE e Alpargatas criam a Footline. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.1, p.38, mar. 1995.

NIKE já está no Vale do Sinos. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.11, n.6, p.34, ago/set. 1989.

NIKE pretende fazer pesquisas em parceria. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.3, p.9, maio. 2003.

NORDESTE continua sendo atrativo para investimentos. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.13, n.2, p.18-20, mar/abr. 1991.

NORDESTE é alternativa para enfrentar a China. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.4, p.28-30, jul. 1995.

NOVA filial Beira Rio será no RS. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.6, p.10, jun. 1997.

NOVA marca de tênis. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.129, p.26, ago. 1999.

NOVA Serrana implantará central de compras. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.4, p.84, maio 2005.

NOVA unidade Beira Rio. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.120, p.29, ago. 1998.

NOVO empreendimento funcionará como fábrica conceitual. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.6, p.27, ago. 2006.

NOVO pólo calçadista. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.6, p.8, set. 1996.

NOVO mercado. **Diário da Franca**, Franca, 6 jun. 1990.

O bom desempenho da Francajel. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, n.113, 1995. Caderno Regional.

O calçado brasileiro no mercado mundial. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.6, p.16-21, ago/set. 1992.

O caso Samello contado pelo seu principal autor. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.13, n.1, p.7-11, jan/fev. 1991.

O conforto como marketing. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.1, p.38, jan. 1998.

O exemplo da Azaléia. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.9, p.48, nov/dez. 2004.

OFICINA de design apresenta resultados no Sindinova. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.8, p.33, out. 2006.

O potencial do luxo. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.9, p.46-47, nov/dez. 2005.

O que dizem as empresas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.4, p.30, jun/jul. 2003.

O que importa no tênis hoje é ter em conta seu uso. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.11, n.6, p.24-28, ago/set. 1989.

ORDEM é modernizar. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.92, p.18, jul/ago. 1994.

ORIENTE Médio na mira do calçado brasileiro. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.6, p.26, ago. 2006.

ORIENTE Médio na pauta exportadora. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.8, p.17, out. 2002.

- ORTOPÉ associa-se ao Greenpeace. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.4, p.5, abr. 1998.
- ORTOPÉ confirmada no Projeto de Capacitação. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.1, p.18, mar. 1995.
- ORTOPÉ na Paraíba. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.77, jan. 1998.
- ORTOPÉ produzirá calçados Benetton. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.2, p.78, abr. 1995.
- ORTOPÉ quer ser marca de calçado também nos EUA. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.11, n.3, p.8-16, maio/jun. 1989.
- ORTOPÉ renova linha Light. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.16, n.5, p.48, ago. 1994.
- ORTOPÉ volta a suas atividades. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.2, p.8, fev. 1998.
OS calçados da Musa. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.105, p.10, nov/dez. 1996.
- PAÍS exporta calçados para 90 países. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 jan. 2003. Caderno Especial – O negócio da Moda.
- PAMPILI reduz ciclo de vendas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.2, p.79, mar. 2005.
Novo Hamburgo, v.25, n.5, p.190, jun/jul. 2004.
- PARA geração de pés grandes. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.65, p.36, jul/ago. 1989.
- PARAÍBA oferece incentivo a empresas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.6, p.50-52, ago. 2004.
- PARAÍBA quer mais gaúchos em seu pólo calçadista. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.16, n.3, p.40, maio/jun. 1994.
- PARCEIROS da produtividade. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.6, p.12-19, jun. 1997.
- PAT'S é nova marca da Ianson. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.98, p.18, set/out. 1995.
- PÉ de Ferro cresce no Ceará. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.124, p.62, jan. 1999.
- PEGADA amplia área e produção. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.25, n.2, p.58, mar. 2003.
- PELES exóticas nos sapatos masculinos. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.77, jan. 1998.
- PELICA & Batom de olho no clima. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.84, jan. 1998.
- PENALTY recebe Selo Conforto e Saúde. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.6, p.20, set. 2003.

PFEIFER, I. Calçado brasileiro faz a festa na Argentina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, mar. 2001.

PICCADILLY terá novos empregos. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.4, p.6, abr. 1998.

PISANDO em gel. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.82, p.17, jul/ago. 1992.

PLAY Off aumenta vendas com o novo Amarradinho. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.13, n.7, p.31, out. 1991.

PÓLO calçadista em crise. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.19, n.2, p.10, fev. 1998.

POPI Calçados em expansão. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.24, p.32, jan/fev. 1989.

PRÉDIO novo, mais produção. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.25, p.12, mar/abr. 1989.

PRÉ-fabricados agregam valor ao calçado. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.7, p.48-50, set. 2006.

PRODUÇÃO ampliada. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.97, p.23, jul/ago. 1995.

PRODUÇÃO 100 por cento maior. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.27, p.20, jul/ago. 1989.

PRODUTOS mais competitivos. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.5, p.27, jun/jul. 2005.

PROJETO de Guaxupé une design e identidade local. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.9, p.29, nov/dez. 2006.

PROJETO destaca conforto do calçado no SICC. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.5, p.36, ago. 2003.

PUMA do Brasil. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.2, p.34, jul. 1992.

QUALIDADE é certificada. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.3, p.65, abr. 2005.

QUATRO coleções por ano. **Risa**, Nova Serrana, ano VII, n.25, p.130-2, out/nov/dez. 2005.

RAPHAELLA Booz cresce. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.129, p.26, ago. 1999.

REEBOK anuncia *joint venture* com a Grendene. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.7, p.18, out/nov. 1992.

REEBOK made in Brazil. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.85, p.22, mar/abr. 1993.

REFORMA completa. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.33, p.16, jul/ago. 1990.

ROCCO, N. Bibi prevê crescimento de 25%. **Valor Econômico**, São Paulo, 16 jan. 2002. Caderno Empresas e Tecnologia.

_____. Alpargatas vende mais, mas o lucro diminui 3%. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 ago. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

SAM Abdo aposta no mercado interno. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.2, p.28, mar. 2006.

RYDLEWSKY, C.; SOARES, J. A etiqueta é made in Brasil. **Veja**, São Paulo, out. 2004.

SAMELLO amplia atuação social. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.142, p.124-125, jan. 2001.

SAMELLO na Paraíba. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.11, p.8, fev. 1997.

SANDÁLIAS da Palmer. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.129, p.26, ago. 1999.

SÂNDALO amplia exportação. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.10, p.22, dez/jan. 2003.

SÂNDALO: jovialidade nas linhas. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.98, p.18, set/out. 1995.

SÂNDALO vai produzir sapatos para a etiqueta Rockport. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.12, n.7, p.22, out. 1990.

SÃO Paulo Alpargatas fecha trimestre com lucro de R\$ 10,338 milhões. **Valor On-line**, 9 ago. 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: mar. 2008.

SÃO Paulo Alpargatas inaugura Centro de P&D. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.27, n.7, p.21, set. 2006.

SAPATEIROS viram empresários nas cooperativas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.17, n.1, p.35, mar. 1996.

SAULLO Aluete tem nova unidade. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.120, p.25, ago. 1998.

SENSUALIDADE e jeito da Bottero. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.20, n.6, p.32-33, ago. 1999.

SENSUELLI para pés refinados. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.122, p.16, out. 1998.

SERGIPE quer atrair indústrias gaúchas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.5, p.10, maio. 1997.

SETOR calçadista avança no nordeste. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.56, p.21-22, jan/fev. 1995.

SETOR perde espaço no cenário internacional. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 jul. 2003.

SHOW de ofertas. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.18, n.8, p.12-17, ago. 1997.

SHOWROOM na Venezuela gera bons negócios. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.23, n.6, p.26, ago. 2006.

SILVIA Rabelo no sistema de franquia. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.115, p.80, jan 1998.

SOBRAM empregos no setor de calçados no RS. Agência RBS, 12 dez. 2000. Disponível em: <<http://www.agenciarbs.com.br/agencianoticias/servlet/AgenciaNoticiasController>>. Acesso em: mar. 2008.

Sobretaxa argentina sobre sapatos brasileiros não impede exportações. **Investnews**, 9 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/>>. Acesso em: mar. 2008.

SÔNIGO JR. D. Calçado brasileiro vale mais. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 abr. 2004. Caderno Empresas e Tecnologia.

SUCESSO no sapato ajuda a conter o êxodo rural. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.5, p.100,0016, jul. 1992.

TAXA sobre couro beneficiará exportações de sapatos. **Agência RBS**, 12 dez. 2000. Disponível em: <<http://www.agenciarbs.com.br/agencianoticias/servlet/AgenciaNoticiasController>>. Acesso em: mar. 2008.

TEMPO de investir. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.5, p.34, jun/jul. 2005.

TÊNIS brasileiro não teme concorrência do tênis estrangeiro. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.12, n.8, p.25-27, nov/dez. 1990.

TÊNIS e iPods. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 jul. 2006.

TERCEIRIZAÇÃO, a busca da vocação natural. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.14, n.4, p.12-14, jun. 1992.

TERCEIRIZANDO a produção. **Lançamentos Máquinas e Componentes**, Novo Hamburgo, n.50, p.13, set/out. 1993.

TIP Toe estrutura área comercial. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n.98, p.18, set/out. 1995.

TOLEDO, M. Crise atinge Samello, um dos ícones calçadistas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 out. 2006.

TOPPER tem refletivos para corridas noturnas. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.16, n.5, p.46, ago. 1994.

TREINAMENTO constante. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.5, p.40, jun/jul. 2005.

UM caso de sucesso no controle de qualidade. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.15, n.2, p.30-31, abr. 1993.

UNIDADE da Piccadilly na BA. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.20, n.6, p.32-33, ago. 1999.

USOU, descartou: sapatos seguem a moda e mudam a cada estação. **Veja On-line**, 2 ago. 2000. Disponível em: <<http://vejaonline.abril.com.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=1>>. Acesso em: mar. 2008.

VEDAS oferece conforto à terceira idade. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.26, n.6, p.15, ago. 2005.

VERSANI prepara ação de marketing. **Técnicouro**, Novo Hamburgo, v.24, n.6, p.61, set. 2003.

VERSATILIDADE. . **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n.108, p.11, abr/maio. 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Metodologia

I. Exame da competitividade das exportações brasileiras a partir do VM e do VMR

Como a abertura econômica promoveu a intensificação da concorrência entre os produtores nacionais e estrangeiros, procurou-se examinar as mudanças ocorridas no padrão de comércio exterior brasileiro pós-liberalização comercial.

A análise do VM (Valor médio) e do VMR (Valor médio relativo) dos produtos comercializados no exterior capacitou a revelação das possíveis especializações adotadas pela indústria calçadista brasileira, ao permitir a avaliação dos resultados dos esforços de ampliação (redução) e de diversificação (focalização) da pauta exportadora.

- **Valor médio**

Gomes, Carvalho e Rodrigues (2005) desenvolveram um indicador, o Valor médio, que estima a “tecnologia embarcada” do fluxo de comércio, ao dividir a quantidade exportada (US\$ FOB) pelo peso (kg). Essa medida pressupõe que os produtos de valor adicionado mais elevado são os que mais incorporam conteúdo tecnológico.

Neste trabalho, utilizou-se o VM como um indicador de qualidade incorporado nos produtos transacionados com o exterior. A suposição considerada é a seguinte: *quanto maior o Valor médio estimado, maior é a qualidade do produto exportado.*

- **Valor médio relativo**

A partir da metodologia do VM, criou-se o VMR para medir a qualidade relativa das exportações brasileiras de calçados, conforme o segmento (sintéticos, couro, têxteis e outros), a origem (Bahia, Ceará, Paraíba, São Paulo e Rio Grande do Sul) e o destino das exportações (Argentina, Bolívia e Estados Unidos). Como hipótese, tem-se: *quanto maior o Valor médio relativo encontrado (sendo o VMR > 1), mais elaborado é o calçado brasileiro exportado.*

O período de análise compreende-se entre 1989 e 2006, no qual, selecionaram-se os anos que apresentaram fatos marcantes, tais como: 1989 (início da liberalização comercial); 1994 (implantação do Plano Real); 1998 (fim do período em que o câmbio esteve valorizado); 2002 (efeitos da desvalorização cambial) e 2006 (nova apreciação da moeda nacional).

De acordo com o Sistema ALICEWeb (2008), os calçados foram classificados conforme a NBM (Nomenclatura Brasileira de Mercadorias), entre os anos 1989 e 1996, e segundo a NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul), de 1997 a 2006. O segmento de calçados pertence ao capítulo 64 em ambas as categorias. As subposições estudadas foram as seguintes: 64.01 (plástico injetável); 64.02 (plástico montado); 64.03 (couro); 64.04 (matérias têxteis) e 64.05 (outros calçados).

A escolha dos três estados nordestinos deve-se ao aumento de respectivas participações nas exportações nacionais, enquanto a importância já consolidada dos APL'S paulistas e gaúchos justifica a seleção dos mesmos. Por sua vez, a Argentina, a Bolívia e os Estados Unidos representam os principais importadores do calçado brasileiro.

Para facilitar a análise dos dados, tanto os estados que apontaram participação relativa pouco significativa foram agrupados em regiões (N, NE, SE, S e CO), como os países que tiveram peso relativo menos expressivo foram classificados em PD (países desenvolvidos), ET (economias em transição) e PED (países em desenvolvimento).

Sob a ótica da origem das exportações, o VMR foi calculado da seguinte maneira:

- $VMR = VM_{(UF)} / VM_{(BR)} = [Exportações_{(UF)} / Peso_{(UF)}] / [Exportações_{(BR)} / Peso_{(BR)}]$, sendo as exportações em US\$ FOB e o peso em kg.

Se o VMR configurar valores entre 0 e 1, o produto exportado pelo estado, ou pela região será menos elaborado em relação ao exportado pelo país. Se o VMR apresentar valores superiores a 1, as exportações de calçados efetuadas pelas unidades de federação, ou regiões serão mais competitivas em relação às realizadas pelo Brasil.

Sob a ótica do destino das exportações, o VMR foi medido da seguinte forma:

- $VMR = VM_{(país)} / VM_{(BR)} = [Exportações_{(país)} / Peso_{(país)}] / [Exportações_{(BR)} / Peso_{(BR)}]$, sendo as exportações em US\$ FOB e o peso em kg.

Se o VMR apresentar valores entre 0 e 1, os calçados vendidos para determinados países serão menos elaborados em relação às demais exportações brasileiras do mesmo produto. Se o VMR configurar valores superiores a 1, as vendas destinadas àquelas nações serão mais competitivas em comparação ao restante das exportações de calçados de determinado segmento.

II. Análise das estratégias empresariais por meio das reportagens

As aberturas comercial e financeira, realizadas em meados de 1990, promoveram tanto a intensificação da concorrência com novos produtores mundiais, especialmente asiáticos, quanto estimularam a adoção de novas estratégias empresariais, como meio de preservar e/ou recuperar a competitividade nos mercados interno e externo. Através do acompanhamento das reportagens dos jornais e das revistas especializadas, no período de 1989 a 2006, foi possível compreender esses fenômenos.

- **A coleta dos dados**

O estudo das estratégias foi realizado através da utilização das reportagens extraídas das revistas (Lançamentos, Passarela, Risa e Tecnicouro) e dos jornais (Valor Econômico) encontrados no acervo bibliográfico do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) de Franca/SP e no *site* do GEEIN, respectivamente.

As estratégias foram classificadas de acordo com o principal acontecimento (fenômeno) evidenciado pela notícia. Os fenômenos mais frequentes foram selecionados e definidos a partir da tipologia apontada pelo GEEIN (2007) e por Castro (1999). Entre eles, têm-se:

1. **adaptação eminentemente regressiva:** prática adotada pelas empresas no sentido de reduzir as atividades relacionadas à fabricação e de ampliar as atividades relacionadas à importação e à comercialização;
2. **desverticalização:** representa o movimento de transferência de uma atividade, ou função de uma empresa para outra. As companhias e cooperativas que foram incumbidas de produzir artigos de outras firmas para vendê-los no mercado doméstico, ou estrangeiro com a marca dessas se encaixam nessa classificação;
3. **diversificação:** expansão da companhia para mercados distintos da sua área original de atuação;
4. **expansão da capacidade produtiva:** mobilização de recursos financeiros para aumentar a capacidade produtiva da companhia com a intenção de ampliar sua participação no mercado em que atua;

5. **joint venture:** união de duas ou mais empresas com o objetivo de reduzir custos, conquistar mercados e fortalecer operações. Através dessa associação, uma nova empresa é gerada, sem que haja prejuízo às atividades de suas antecessoras;
6. **incentivos governamentais**⁴¹: incentivos cedidos pelos governos federais, estaduais e municipais às empresas do setor calçadista para atraí-las aos seus territórios. As principais formas de apoio oferecidas são: isenções fiscais, linhas de crédito e financiamentos, infra-estrutura, facilidades para aquisição de matérias-primas, força de trabalho abundante e barata, programas de capacitação da mão-de-obra e outras;
7. **inovação:** esforço da firma em investir não apenas nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, como também na posterior incorporação de seus resultados em novos produtos, novos processos, novas tecnologias, novas organizações e novas fontes de suprimento. Dessa maneira, além de inovar em produto, a companhia precisa deter a técnica para produzi-lo e ter a habilidade para inseri-lo no mercado;
8. **internacionalização:** processo pelo qual companhias desenvolvem estratégias internacionais a partir de uma base nacional, sob coordenação centralizada;
9. **modernização da produção:** aplicação de recursos para o melhoramento qualitativo do parque produtivo da firma com a finalidade de reduzir os custos, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade e adquirir maior competitividade. Nessa estratégia, a adoção de métodos administrativos e gerenciais mais atualizados, a troca de equipamentos por gerações mais novas e a busca por certificações importantes (ABNT, Empresa Amiga da Criança, Inmetro, ISO, Selo Conforto e Saúde do Pé, entre outros) também estão incluídas;
10. **promoção de exportações:** quaisquer estratégias adotadas pelas firmas para manter as respectivas posições no mercado internacional, ou para conquistar novos consumidores em países ainda não explorados. Nessa tipologia, considera-se a elaboração de programas (consórcios, escritórios, feiras, *showrooms* e *workshops*) que tenham como objetivo a iniciação, ampliação, ou consolidação da empresa no mercado internacional;

⁴¹ Esse fenômeno não foi considerado na tipologia apontada pelo GEEIN (2007) e por Castro (1999). Na ausência de outras estratégias que caracterizam esses acontecimentos, criou-se essa classificação.

11. reestruturação organizacional: redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa. Nesse processo, pode ocorrer a instalação de uma nova unidade, que pode ser em um local diferente da origem da companhia.

Os dados disponíveis abrangem o período de 1989 a 2006, no qual, selecionaram-se 215 reportagens que abordam 391 casos de empresas. Constatou-se que 106 eventos foram apenas anunciados no momento da reportagem, enquanto 285 foram implantados de fato. A realização de algumas estratégias noticiadas estava prevista para breve, mas muitas delas ainda iriam se efetivar entre um e três anos. Por esse motivo, somente os acontecimentos concretizados foram considerados neste trabalho.

- **Organização dos dados**

Após a coleta dos dados, foi preciso tabulá-los da seguinte maneira: para cada reportagem, colocaram-se os casos empresariais, conforme o ano de ocorrência; a companhia; o estado de origem da firma analisada; o segmento de atuação; o mercado para o qual a estratégia direcionou-se; a descrição do fenômeno; a situação do evento no momento da reportagem e a estratégia adotada. A tabela abaixo ilustra como a tabulação dos dados foi feita:

Reportagem	Casos	Ano	Empresa	Estado	Segmento	Mercado	Descrição	Situação	Estratégia
	1	1997	Samello	PB	calçados masculinos	Interno	Divulgou abertura de unidade industrial na Paraíba, motivada por incentivos fiscais	Concretizado	Incentivos governamentais
1	1	1997	Bibi	RS	calçados infantis	Interno	É a 1ª a receber o título "Empresa Amiga da Criança"	Concretizado	Modernização da produção

- **Resultados**

Com base nessas informações, iniciou-se a apresentação dos resultados obtidos, que foram analisados no contexto das mudanças econômicas observadas, no país, em meados dos anos 1990.

APÊNDICE B – Distribuição dos ramos industriais, conforme a classificação tecnológica

Tabela 0-1 Ramos industriais classificados por tecnologia

Intensivos em recursos
Alimentos, bebidas e fumo
Couro, exceto calçados e roupas
Produtos de madeira e cortiça (exceto móveis)
Papel, celulose e papelão
Refinarias de petróleo. Derivados de petróleo e carvão
Outros produtos minerais não-metálicos
Indústrias de base de metais não-ferrosos
Intensivos em trabalho
Têxtil, roupas e calçados
Móveis e acessórios (exceto metálicos)
Sucata metálica
Produtos metálicos manufaturados (exceto maquinaria e equipamentos)
Outras indústrias de transformação
Intensivos em escala
Papel, artefatos de papel, serviços gráficos, produção editorial (exceto celulose, papel e papelão)
Química industrial
Produtos de borracha
Ferro e aço
Cerâmica, porcelana, louça, vidro e produtos de vidro
Produtos de plástico (não classificados em qualquer outra parte)
Equipamentos de transporte, exceto aeronaves
Produtos diferenciados
Motores e turbinas
Máquinas e implementos agrícolas
Maquinário para processar metais e madeira
Maquinário industrial especial
Maquinário e equipamento (exceto elétrico e não classificado em qualquer outra parte)
Maquinário, equipamentos e aparelhos elétricos
Relógios diversos e de ponto
Aparelhos fotográficos e instrumentos óticos
Produtos de base científica
Outros produtos químicos e farmacêuticos
Equipamentos de informática, de escritório e de contabilidade
Aeronaves
Equipamento profissional, científico, de medição e de controle
Biotecnologia

Fonte: Extraída de Lall (2005, p.98).

**APÊNDICE C – Distribuição dos estabelecimentos calçadistas conforme as regiões
brasileiras, as unidades de federação e o porte das empresas**

Tabela 0-2 Distribuição espacial dos estabelecimentos calçadistas – regiões e unidades de federação: 1990 a 1999 (em percentual)

Regiões e UF	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Região Norte	0,14	0,15	0,21	0,17	0,14	0,12	0,18	0,29	0,25	0,24
AC – Acre	0,01	-	0,01	0,01	-	-	-	-	-	-
AM – Amazonas	0,05	0,04	0,04	0,02	0,03	-	-	-	-	-
AP – Amapá	-	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-
PA – Pará	0,05	0,05	0,06	0,05	0,03	0,05	0,06	0,10	0,13	0,09
RO – Rondônia	0,03	0,04	0,04	0,02	0,02	-	-	0,07	0,03	0,06
RR – Roraima	-	-	-	-	-	-	0,04	0,02	-	-
TO – Tocantins	-	0,01	0,05	0,06	0,05	0,07	0,09	0,10	0,08	0,08
Região Nordeste	4,44	4,36	4,28	4,48	3,41	4,28	4,90	5,46	5,98	6,38
AL – Alagoas	0,09	0,09	0,10	0,14	0,05	0,09	0,13	0,13	0,08	0,08
BA – Bahia	0,95	0,83	0,91	0,95	0,63	0,70	0,81	0,77	1,06	1,13
CE – Ceará	1,42	1,42	1,33	1,48	1,39	1,45	1,79	2,29	2,47	2,58
MA – Maranhão	-	0,04	0,02	0,02	0,02	0,05	0,04	0,07	0,08	0,06
PB – Paraíba	0,67	0,70	0,70	0,58	0,45	1,02	1,05	1,16	1,26	1,42
PE – Pernambuco	0,85	0,82	0,68	0,72	0,61	0,63	0,66	0,50	0,50	0,57
PI – Piauí	0,09	0,12	0,16	0,15	0,03	0,07	0,11	0,08	0,12	0,14
RN – Rio Grande do Norte	0,17	0,16	0,21	0,22	0,12	0,15	0,22	0,32	0,27	0,25
SE – Sergipe	0,20	0,19	0,17	0,21	0,10	0,12	0,09	0,13	0,15	0,14
Região Sudeste	60,34	60,22	58,75	57,59	56,30	56,43	55,43	54,09	53,11	51,06
MG – Minas Gerais	14,98	14,68	17,15	16,46	16,13	18,55	19,49	18,88	18,90	18,82
ES – Espírito Santo	0,86	0,76	0,97	0,99	0,59	0,68	0,64	0,61	0,68	0,60
RJ – Rio de Janeiro	8,44	8,19	7,08	6,35	2,73	2,57	2,32	1,88	1,77	1,45
SP – São Paulo	36,06	36,58	33,55	33,78	36,85	34,63	32,98	32,72	31,76	30,19
Região Sul	32,43	32,73	32,85	33,37	37,48	36,65	36,99	37,51	38,45	39,87
PR – Paraná	3,87	3,92	5,87	5,76	2,97	2,88	2,87	2,96	2,83	2,57
RS – Rio Grande do Sul	24,23	24,52	22,84	23,89	29,78	29,11	29,70	30,65	31,89	33,72
SC – Santa Catarina	4,33	4,28	4,14	3,72	4,73	4,67	4,42	3,90	3,73	3,58
Região Centro-Oeste	2,65	2,54	3,62	3,84	2,29	2,49	2,49	2,64	2,20	2,46
DF – Distrito Federal	0,27	0,27	0,18	0,20	0,12	0,05	0,06	0,07	0,02	0,03
GO – Goiás	1,66	1,63	2,01	2,02	1,67	1,89	1,92	2,09	1,71	1,83
MS – Mato Grosso do Sul	0,48	0,44	0,97	1,08	0,28	0,29	0,29	0,30	0,27	0,35
MT – Mato Grosso	0,23	0,20	0,46	0,55	0,23	0,26	0,22	0,18	0,22	0,25
Ignorado	-	-	0,28	0,55	0,38	0,03	-	-	-	-
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da RAIS. Indústria Calçadista: classificação subsetor IBGE 26 categorias.

Tabela 0-3 Distribuição espacial dos estabelecimentos calçadistas – regiões e unidades de federação: 2000 a 2006 (em percentual)

Regiões e UF	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Região Norte	0,17	0,24	0,28	0,29	0,21	0,17	0,17
AM – Amazonas	-	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03
PA – Pará	0,04	0,05	0,08	0,08	0,07	0,04	0,05
RO – Rondônia	0,03	0,04	0,07	0,09	0,07	0,04	0,01
RR – Roraima	0,01	0,03	0,03	0,03	0,01	0,02	0,02
TO – Tocantins	0,09	0,09	0,09	0,09	0,05	0,04	0,05
Região Nordeste	6,31	6,29	6,02	6,06	6,00	5,85	6,28
AL – Alagoas	0,07	0,11	0,11	0,10	0,08	0,10	0,07
BA – Bahia	1,21	1,27	1,21	1,22	1,23	1,05	1,07
CE – Ceará	2,55	2,69	2,50	2,51	2,43	2,45	2,78
MA – Maranhão	0,03	0,05	0,05	0,06	0,04	0,03	0,05
PB – Paraíba	1,41	1,23	1,28	1,22	1,22	1,15	1,26
PE – Pernambuco	0,50	0,47	0,46	0,43	0,47	0,49	0,53
PI – Piauí	0,13	0,09	0,09	0,15	0,14	0,11	0,12
RN – Rio Grande do Norte	0,29	0,28	0,26	0,26	0,30	0,30	0,24
SE – Sergipe	0,12	0,08	0,07	0,09	0,08	0,17	0,16
Região Sudeste	48,41	47,29	47,97	47,91	48,10	48,44	48,10
MG – Minas Gerais	18,03	17,28	17,05	17,07	16,72	16,53	16,40
ES – Espírito Santo	0,61	0,52	0,51	0,56	0,52	0,50	0,45
RJ – Rio de Janeiro	1,17	1,11	1,09	0,86	0,71	0,68	0,70
SP – São Paulo	28,60	28,38	29,32	29,43	30,14	30,74	30,55
Região Sul	42,54	43,65	43,15	43,31	43,29	43,10	42,74
PR – Paraná	2,30	2,12	2,00	1,96	1,72	1,69	1,67
RS – Rio Grande do Sul	36,50	37,69	37,41	37,54	37,85	37,85	37,54
SC – Santa Catarina	3,73	3,85	3,75	3,81	3,72	3,55	3,53
Região Centro-Oeste	2,57	2,52	2,58	2,43	2,40	2,45	2,71
DF – Distrito Federal	0,10	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,09
GO – Goiás	2,03	2,03	2,03	1,82	1,85	1,85	2,18
MS – Mato Grosso do Sul	0,31	0,20	0,24	0,30	0,26	0,27	0,26
MT – Mato Grosso	0,13	0,20	0,24	0,23	0,19	0,24	0,18
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da RAIS. Indústria Calçadista: classificação subsetor IBGE 26 categorias.

Tabela 0-4 Distribuição espacial dos estabelecimentos calçadistas por porte – regiões e unidades de federação: 1990 a 2006 (em percentual)

UF	1990					1995					2000					2006					
	M	P	ME	G	Total	M	P	ME	G	Total	M	P	ME	G	Total	M	P	ME	G	Total	
AC	0,01	-	-	-	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AM	0,05	-	-	-	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,02	0,01	-	-	-	0,03
PA	0,05	-	-	-	0,05	0,05	-	-	-	0,05	0,04	-	-	-	0,04	0,04	-	0,01	-	-	0,05
RO	0,03	-	-	-	0,03	-	-	-	-	-	0,03	-	-	-	0,03	0,01	-	-	-	-	0,01
RR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,01	-	-	-	0,01	0,02	-	-	-	-	0,02
TO	-	-	-	-	-	0,03	0,03	-	-	0,07	0,09	-	-	-	0,09	0,05	-	-	-	-	0,05
Norte	0,14	-	-	-	0,14	0,09	0,03	-	-	0,12	0,17	-	-	-	0,17	0,15	0,01	0,01	-	-	0,17
AL	0,09	-	-	-	0,09	0,07	0,02	-	-	0,09	0,06	0,01	-	-	0,07	0,06	0,01	-	-	-	0,07
BA	0,90	0,05	-	-	0,95	0,65	0,05	-	-	0,70	0,73	0,26	0,17	0,04	1,21	0,56	0,10	0,29	0,12	-	1,07
CE	1,20	0,17	0,05	-	1,42	1,14	0,17	0,09	0,05	1,45	1,82	0,47	0,13	0,13	2,55	1,91	0,52	0,21	0,14	-	2,78
MA	-	-	-	-	-	0,05	-	-	-	0,05	0,03	-	-	-	0,03	0,05	-	-	-	-	0,05
PB	0,53	0,07	0,07	-	0,67	0,75	0,09	0,14	0,05	1,02	0,92	0,23	0,19	0,07	1,41	0,80	0,30	0,12	0,04	-	1,26
PE	0,70	0,08	0,05	0,01	0,85	0,49	0,09	0,03	0,02	0,63	0,36	0,09	0,01	0,03	0,50	0,42	0,10	0,01	0,01	-	0,53
PI	0,09	-	-	-	0,09	0,05	0,02	-	-	0,07	0,13	-	-	-	0,13	0,12	-	-	-	-	0,12
RN	0,16	-	0,01	-	0,17	0,12	0,03	-	-	0,15	0,20	0,03	0,04	0,01	0,29	0,17	0,03	0,03	0,01	-	0,24
SE	0,14	0,04	0,01	-	0,20	0,10	-	-	0,02	0,12	0,10	-	-	0,01	0,12	0,10	0,01	0,04	0,01	-	0,16
Nordeste	3,82	0,40	0,20	0,01	4,44	3,42	0,46	0,26	0,14	4,28	4,36	1,09	0,55	0,31	6,31	4,19	1,07	0,70	0,33	-	6,28
ES	0,77	0,05	0,01	0,03	0,86	0,44	0,19	0,03	0,02	0,68	0,41	0,17	0,01	0,01	0,61	0,30	0,12	0,03	-	-	0,45
MG	12,99	1,62	0,33	0,04	14,98	15,62	2,42	0,48	0,03	18,55	15,77	1,91	0,34	0,01	18,03	13,15	2,87	0,36	0,02	-	16,40
RJ	7,93	0,44	0,05	0,01	8,44	2,25	0,29	0,02	0,02	2,57	1,03	0,10	0,03	-	1,17	0,59	0,09	0,03	-	-	0,70
SP	30,28	4,19	1,32	0,27	36,06	28,84	4,55	1,06	0,19	34,63	22,71	4,77	0,92	0,20	28,60	24,32	5,22	0,89	0,12	-	30,55
Sudeste	51,98	6,30	1,71	0,35	60,34	47,15	7,44	1,58	0,26	34,63	39,93	6,95	1,30	0,23	48,41	38,35	8,29	1,32	0,14	-	48,10
PR	3,68	0,16	0,04	-	3,87	2,62	0,22	0,03	-	2,88	1,98	0,31	0,01	-	2,30	1,43	0,23	0,01	-	-	1,67
RS	16,65	3,54	3,46	0,59	24,23	19,89	4,97	3,34	0,90	29,11	25,61	7,01	3,15	0,73	36,50	27,80	7,14	2,09	0,52	-	37,54
SC	3,61	0,46	0,23	0,03	4,33	3,92	0,61	0,14	-	4,67	3,13	0,47	0,13	-	3,73	2,80	0,61	0,12	-	-	3,53
Sul	23,94	4,15	3,73	0,61	32,43	26,44	5,81	3,51	0,90	36,65	30,73	7,78	3,29	0,73	42,54	32,03	7,98	2,22	0,52	-	42,74
DF	0,27	-	-	-	0,27	0,05	-	-	-	0,05	0,09	0,01	-	-	0,10	0,09	-	-	-	-	0,09
GO	1,59	0,05	0,01	-	1,66	1,81	0,07	0,02	-	1,89	1,90	0,12	0,01	-	2,03	1,96	0,21	0,01	-	-	2,18
MS	0,47	0,01	-	-	0,48	0,29	-	-	-	0,29	0,22	0,09	-	-	0,31	0,15	0,07	0,03	-	-	0,26
MT	0,23	-	-	-	0,23	0,26	-	-	-	0,26	0,12	-	0,01	-	0,13	0,18	-	-	-	-	0,18
Centro-Oeste	2,57	0,07	0,01	-	2,65	2,40	0,07	0,02	-	2,49	2,32	0,22	0,03	-	2,57	2,38	0,29	0,04	-	-	2,71
Ignorado	-	-	-	-	-	0,03	-	-	-	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	82,45	10,92	5,65	0,98	100,00	79,53	13,81	5,37	1,29	100,00	77,51	16,05	5,17	1,27	100,00	77,09	17,63	4,29	0,99	-	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir da RAIS.

Legenda:

M = micro porte

P = pequeno porte

ME = médio porte

G = grande porte

APÊNDICE D – Distribuição das estratégias anunciadas conforme o mercado almejado, a origem das empresas e os períodos econômicos do país

Tabela 0-5 Distribuição das estratégias, conforme o mercado almejado

Estratégias	Interno	(%)	Externo	(%)	Ambos	(%)	Total	(%)
Adaptação eminentemente regressiva	3	2,83	-	-	1	0,94	4	3,77
Desverticalização	4	3,77	1	0,94	-	-	5	4,72
Diversificação	2	1,89	-	-	1	0,94	3	2,83
Expansão da capacidade produtiva	19	17,92	-	-	8	7,55	27	25,47
Incentivos governamentais	3	2,83	1	0,94	-	-	4	3,77
Inovação	2	1,89	1	0,94	-	-	3	2,83
Internacionalização	-	-	6	5,66	-	-	6	5,66
Modernização da produção	17	16,04	1	0,94	-	-	18	16,98
Promoção de exportações	-	-	16	15,09	-	-	16	15,09
Reestruturação organizacional	16	15,09	2	1,89	2	1,89	20	18,87
Total	66	62,26	28	26,42	12	11,32	106	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas

Tabela 0-6 Distribuição das estratégias, conforme a origem das empresas

Estratégias	BA	CE	PB	SE	NE	GO	MG	RJ	SP	RS	SC	BR	Total
Adaptação eminentemente regressiva	-	-	-	-	-	-	3	-	1	-	-	-	4
Desverticalização	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	5
Diversificação	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3
Expansão da capacidade produtiva	5	1	3	-	1	-	2	1	4	6	2	2	27
Incentivos governamentais	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	2	4
Inovação	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-	3
Internacionalização	-	-	-	-	-	-	1	-	2	3	-	-	6
Modernização da produção	-	-	-	-	-	-	3	-	4	9	-	2	18
Promoção de exportações	-	-	-	-	-	-	-	-	4	3	-	9	16
Reestruturação organizacional	3	3	3	1	1	-	1	-	3	5	-	-	20
Total	8	4	6	1	2	1	12	1	21	33	2	15	106

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas.

Tabela 0-7 Distribuição das estratégias, conforme os períodos econômicos do país

Estratégias	Liberalização Comercial (1989 – 1993)	Plano Real (1994 – 1998)	Desvalorização do Real (1999 – 2002)	Valorização do Real (2003 – 2006)	Total
Adaptação eminentemente regressiva	2	1	1	-	4
Desverticalização	1	2	-	2	5
Diversificação	-	1	-	2	3
Expansão da capacidade produtiva	3	9	10	5	27
Incentivos governamentais	-	3	1	-	4
Inovação	-	1	-	2	3
Internacionalização	1	-	-	5	6
Modernização da produção	5	8	-	5	18
Promoção de exportações	-	2	4	10	16
Reestruturação organizacional	1	13	1	5	20
Total	13	40	17	36	106

Fonte: Elaboração própria a partir das fontes selecionadas.

APÊNDICE E – Distribuição das exportações conforme o segmento, a origem das empresas exportadoras e o destino das exportações

Tabela 0-8 Distribuição dos calçados de plástico injetável conforme os estados e as regiões de origem, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Estados e Regiões	1989			1994			1998			2002			2006		
	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR
N	8	0,04	10,48	8	0,04	43,15	20	0,11	10,33	18	0,21	15,32	-	-	-
NE (sem CE e PB)	2.139	10,70	3,65	196	0,96	5,85	139	0,77	7,78	4	0,05	8,91	5	0,08	10,48
CE	1.650	8,26	2,13	2.193	10,77	2,11	8.941	49,61	6,45	0,98	2.670	30,69	3,13	0,81	1,383
PB	-	-	-	1.288	6,32	3,54	3.465	19,22	4,08	0,62	4.016	46,16	4,50	1,16	3.133
NE	3.789	18,95	2,78	3.677	18,05	2,56	12.545	69,61	5,57	0,85	6.691	76,90	3,83	0,99	4.521
SE (sem SP)	277	1,39	9,40	223	1,09	10,11	429	2,38	7,89	1,20	46	0,53	3,04	0,79	60
SP	6.069	30,36	8,70	5.182	25,44	8,21	3.931	21,81	11,37	1,73	1.440	16,55	3,67	0,95	522
SE	6.346	31,74	8,73	5.405	26,54	8,27	4.359	24,19	10,90	1,65	1.486	17,08	3,65	0,94	582
S (sem RS)	29	0,14	11,98	297	1,46	21,91	113	0,63	8,75	1,33	66	0,76	3,75	0,97	30
RS	9.819	49,12	10,92	10.978	53,90	9,25	8.499	47,1	14,47	2,20	405	4,65	6,12	1,58	728
S	9.848	49,26	10,92	11.275	55,35	9,39	9.62	5,34	13,44	2,04	471	5,41	5,62	1,45	758
CO	-	-	-	3	0,01	4,00	6	0,03	7,28	1,10	1	0,01	3,44	0,89	6
IGN*	-	-	-	2	0,01	34,02	130	0,72	15,46	2,35	34	0,39	4,94	1,28	4
Plástico Injetável	19.990	100,00	6,68	20.369	100,00	6,19	18.022	100,00	6,59	1,00	8.701	100,00	3,87	1,00	5.870

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) Ignorado = inclui as informações não declaradas, as mercadorias nacionalizadas e as reexportações.

Tabela 0-9 Distribuição dos calçados de plástico injetável conforme os países de destino, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Países	1989			1994			1998			2002			2006		
	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR
PD (sem EUA)	2.515	12,58	9,25	1.304	6,40	8,53	1.146	6,36	8,95	1,36	1,264	14,52	4,63	1,20	850
Estados Unidos	2.908	14,55	9,56	2.103	10,32	7,12	4.708	26,12	9,04	1,37	975	11,21	6,12	1,58	217
PD	5.423	27,13	9,41	3.407	16,73	7,60	5.854	32,48	9,03	1,37	2.239	25,73	5,18	1,34	1.067
ET	45	0,22	12,29	5	0,02	22,50	26	0,15	8,06	1,22	73	0,84	7,34	1,89	36
PED*	1.317	6,59	8,35	1.298	6,37	9,53	1.499	8,32	7,07	1,07	1.779	20,45	5,63	1,45	762
Argentina	-	-	-	1.195	5,87	7,28	1.544	8,57	8,64	1,31	-	-	-	-	381
Bolívia	4.659	23,31	12,85	1.390	6,82	4,03	2.258	12,53	5,54	0,84	640	7,35	3,21	0,83	-
Cingapura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	317
Paraguai	8.546	42,75	4,52	13.074	64,19	5,95	6.842	37,96	5,32	0,81	2.919	33,55	2,62	0,68	672
Republica Dominicana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	446	5,12	8,38	2,16	-
Venezuela	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	606	6,96	4,94	1,28	2.636
PED	14.522	72,65	6,02	16.957	83,25	5,97	12.142	67,37	5,83	0,88	6.389	73,43	3,54	0,91	4.768
Plástico Injetável	19.990	100,00	6,68	20.369	100,00	6,19	18.022	100,00	6,59	1,00	8.701	100,00	3,87	1,00	5.870

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) sem Argentina, Bolívia, Cingapura, Paraguai, República Dominicana e Venezuela.

Tabela 0-10 Distribuição dos calçados de plástico montado conforme os estados e as regiões de origem, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Estados e Regiões	1989			1994			1998			2002			2006		
	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR
N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	217	0,15	3,73	3	0,00	6,21
NE (sem BA, CE e PB)	331	3,66	6,08	197	0,77	4,52	72	0,07	6,33	1.623	1,11	6,27	13.426	4,60	6,54
BA	1	0,01	7,40	-	-	-	63	0,06	26,20	6.205	4,25	12,95	17.884	6,12	16,70
CE	51	0,57	2,92	334	1,31	2,35	27.421	26,91	8,96	41.454	28,42	6,48	97.597	33,41	7,58
PB	179	1,98	5,50	29	0,12	4,45	265	0,26	16,20	1.089	0,75	4,41	35.094	12,01	7,48
NE	561	6,21	5,37	560	2,20	2,92	27.821	27,30	9,00	50.371	34,53	6,82	164.001	56,13	7,93
SE (sem SP)	191	2,12	18,82	1.118	4,39	10,27	1.662	1,63	9,50	1.155	0,79	6,05	5.011	1,72	12,29
SP	3.352	37,10	9,95	7.817	30,65	8,13	14.757	14,48	11,13	19.903	13,64	8,90	32.354	11,07	17,70
SE	3.543	39,22	10,21	8.935	35,04	8,35	16.419	16,11	10,94	21.057	14,44	8,68	37.365	12,79	16,71
S (sem RS)	34	0,38	21,05	834	3,27	16,49	238	0,23	14,23	388	0,27	5,87	1.459	0,50	12,31
RS	4.896	54,19	24,69	15.148	59,40	8,51	57.090	56,02	17,60	73.099	50,11	14,28	88.947	30,44	19,28
S	4.930	54,57	24,66	15.982	62,68	8,73	57.328	56,25	17,59	73.487	50,38	14,17	90.407	30,94	19,10
CO	-	-	-	6	0,02	33,98	4,12	20	0,02	19,96	1,54	3	0,00	10,56	1,10
IGN*	-	-	-	17	0,06	6,91	0,84	325	0,32	8,65	0,67	741	0,51	9,37	0,97
Plástico Montado	9.035	100,00	13,87	25.499	100,00	8,24	101.913	100,00	12,92	145.876	100,00	9,64	292.161	100,00	10,54

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) Ignorado = inclui as informações não declaradas, as mercadorias nacionalizadas e as reexportações.

Tabela 0-11 Distribuição dos calçados de plástico montado conforme os países de destino, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Países	1989			1994			1998			2002			2006		
	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR
PD (sem EUA)	1.105	12,23	10,51	3.325	13,04	6,77	11.095	10,89	10,25	24.750	16,97	9,26	46.283	15,84	9,23
Estados Unidos	3.746	41,46	17,86	7.596	29,79	8,18	15.254	14,97	10,14	38.653	26,50	10,33	53.358	18,26	10,41
PD	4.851	53,69	15,41	10.921	42,83	7,69	26.349	25,85	10,19	63.403	43,46	9,89	99.641	34,10	9,83
ET	-	-	-	-	-	-	258	0,25	12,50	1.674	1,15	7,62	3.949	1,35	8,80
PED*	203	2,25	13,41	4.793	18,80	6,51	18.587	18,24	12,93	67.143	46,03	9,07	112.908	38,65	10,19
Argentina	-	-	-	3.256	12,77	8,15	45.976	45,11	15,41	-	-	-	51.319	17,57	13,23
Bolívia	2.321	25,69	12,86	0,93	-	-	-	-	-	13.657	9,36	12,46	24.344	8,33	11,27
México	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paraguai	1.660	18,37	11,79	6.530	25,61	12,12	10.743	10,54	12,51	-	-	-	-	-	-
PED	4.184	46,31	12,43	14.578	57,17	8,71	75.305	73,89	14,26	80.800	55,39	9,51	188.571	64,54	11,01
Plástico Montado	9.035	100,00	13,87	25.499	100,00	8,24	101.913	100,00	12,92	145.876	100,00	9,64	292.161	100,00	10,54

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) sem Argentina, Bolívia, México e Paraguai.

Tabela 0-12 Distribuição dos calçados de couro conforme os estados e as regiões de origem, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Estados e Regiões	1989			1994			1998			2002			2006							
	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR					
N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	127	0,01	13,74	0,76	11	0,00	17,85	0,68
NE	2.869	0,14	16,04	3.269	0,16	19,02	10.555	0,73	26,71	1,21	31.922	2,20	25,06	1,39	36.223	2,43	25,66	0,98		
(sem CE)	449	0,02	21,08	562	0,03	18,22	43.202	2,97	18,33	0,83	79.773	5,51	15,34	0,85	123.624	8,31	20,87	0,80		
CE	3.318	0,17	16,57	3.831	0,19	18,89	53.756	3,70	19,53	0,89	111.694	7,71	17,25	0,96	159.848	10,74	21,79	0,83		
SE (sem SP)	5.521	0,28	24,72	10.483	0,52	21,83	2.547	0,18	20,96	0,95	3.695	0,26	12,88	0,71	11.556	0,78	20,93	0,80		
SP	262.140	13,09	29,73	293.315	14,61	24,68	95.885	6,60	23,75	1,08	103.161	7,12	17,02	0,94	168.965	11,36	22,02	0,84		
SE	267.661	13,37	29,61	303.799	15,14	24,57	98.432	6,78	23,67	1,07	106.856	7,38	16,83	0,93	180.521	12,13	21,95	0,84		
S (sem RS)	67.072	3,35	21,29	46.421	2,31	16,53	6.077	0,42	13,02	0,59	7.206	0,50	11,76	0,65	7.803	0,52	12,06	0,46		
RS	1.663.898	83,11	27,61	1.653.060	82,36	24,78	1.293.804	89,06	22,14	1,00	1.222.206	84,38	18,27	1,01	1.138.302	76,51	27,98	1,07		
S	1.730.969	86,46	27,29	1.699.482	84,67	24,44	1.299.881	89,48	22,07	1,00	1.229.412	84,87	18,21	1,01	1.146.105	77,03	27,73	1,06		
CO	64	0,00	44,21	-	-	-	6	0,00	11,13	0,50	351	0,02	21,11	1,17	328	0,02	22,22	0,85		
IGN*	-	-	-	23	0,00	37,36	670	0,05	17,95	0,81	68	0,00	29,59	1,64	983	0,07	12,53	0,48		
Couro	2.002.013	100,00	27,55	2.007.135	100,00	24,45	1.452.744	100,00	22,06	1,00	1.448.509	100,00	18,02	1,00	1.487.796	100,00	26,11	1,00		

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceeWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).
(*) Ignorado = inclui as informações não declaradas, as mercadorias nacionalizadas e as reexportações.

Tabela 0-13 Distribuição dos calçados de couro conforme os países de destino, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Países	1989			1994			1998			2002			2006					
	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR	US\$	(%)	VM VMR			
PD*	334.172	16,69	29,23	244.978	12,21	26,39	115.010	7,92	22,43	1,02	99.725	6,88	20,58	1,14	290.724	19,54	28,53	1,09
EUA	1.500.312	74,94	26,89	1.528.508	76,15	24,07	1.060.725	73,02	21,62	0,98	1.107.628	76,47	17,72	0,98	789.742	53,08	25,19	0,96
RU	139.280	6,96	32,55	109.691	5,47	26,08	126.941	8,74	24,92	1,13	112.964	7,80	20,54	1,14	202.005	13,58	29,97	1,15
PD	1.973.764	98,59	27,61	1.883.177	93,82	24,46	1.302.677	89,67	21,97	1,00	1.320.316	91,15	18,12	1,01	1.282.471	86,20	26,56	1,02
ET	1.721	0,09	28,70	15.367	0,77	22,57	8.195	0,56	25,32	1,15	4.246	0,29	24,13	1,34	11.007	0,74	28,87	1,11
PED	26.528	1,33	24,10	108.591	5,41	24,49	141.873	9,77	22,72	1,03	123.946	8,56	16,89	0,94	194.318	13,06	23,36	0,89
Couro	2.002.013	100,00	27,55	2.007.135	100,00	24,45	1.452.744	100,00	22,06	1,00	1.448.509	100,00	18,02	1,00	1.487.796	100,00	26,11	1,00

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceeWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).
(*) sem Estados Unidos e Reino Unido.

Tabela 0-14 Distribuição dos calçados de matérias têxteis conforme os estados e as regiões de origem, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Estados e Regiões	1989			1994			1998			2002			2006								
	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR						
N	15	0,08	17,43	1,41	-	-	-	-	-	76	0,18	6,04	0,39	-	-						
NE (sem BA e CE)	2.096	11,41	12,43	1,01	499	1,13	11,19	0,64	267	0,39	9,38	0,46	530	1,23	12,81	0,84	4.497	4,04	18,18	1,03	
BA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.463	5,70	14,68	0,96	12.775	11,47	17,96	1,02
CE	46	0,25	17,58	1,43	862	1,95	25,45	1,45	1.850	2,73	12,84	0,62	2.398	5,55	11,70	0,76	21.260	19,09	13,83	0,79	
NE	2.141	11,66	12,50	1,01	1.361	3,08	17,35	0,99	2.117	3,12	12,27	0,60	5.391	12,47	13,02	0,85	38.533	34,61	15,44	0,88	
SE (sem SP)	2.497	13,60	12,30	1,00	2.068	4,68	12,90	0,73	111	0,16	12,11	0,59	1.048	2,42	8,69	0,57	1.597	1,43	14,39	0,82	
SP	11.047	60,16	11,42	0,93	5.554	12,58	8,57	0,49	3.585	5,29	10,60	0,51	4.289	9,92	12,18	0,79	14.643	13,15	13,30	0,76	
SE	13.544	73,75	11,57	0,94	7.621	17,26	9,43	0,54	3.696	5,45	10,64	0,52	5.337	12,35	11,29	0,74	16.240	14,58	13,40	0,76	
S (sem RS)	12	0,07	12,65	1,03	111	0,25	8,52	0,48	33	0,05	22,42	1,09	576	1,33	11,71	0,76	656	0,59	18,65	1,06	
RS	2.652	14,44	18,17	1,47	35.057	79,40	21,79	1,24	61.940	91,32	22,36	1,09	31.632	73,18	17,11	1,12	55.796	50,11	21,60	1,23	
S	2.664	14,51	18,13	1,47	35.169	79,65	21,68	1,23	61.974	91,36	22,36	1,09	32.209	74,51	16,97	1,11	56.452	50,70	21,56	1,23	
CO	-	-	-	-	3	0,01	23,83	1,35	2	0,00	5,89	0,29	12	0,03	9,43	0,62	24	0,02	26,79	1,52	
IGN*	-	-	-	-	-	-	6,72	0,38	44	0,06	16,93	0,82	199	0,46	8,54	0,56	96	0,09	13,69	0,78	
Matérias Têxteis	18.364	100,00	12,33	1,00	44.155	100,00	17,59	1,00	67.831	100,00	20,59	1,00	43.224	100,00	15,32	1,00	111.345	100,00	17,58	1,00	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). * Ignorado = inclui as informações não declaradas, as mercadorias nacionalizadas e as reexportações.

Tabela 0-15 Distribuição dos calçados de matérias têxteis conforme os países de destino, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Países	1989			1994			1998			2002			2006								
	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR	US\$	(%)	VMR						
PD (sem EUA)	1.473	8,02	13,36	1,08	3.720	8,43	17,25	0,98	3.892	5,74	20,30	0,99	4.612	10,67	16,18	1,06	10.866	9,76	21,89	1,25	
Estados Unidos	682	3,71	20,52	1,66	23.257	52,67	29,03	1,65	47.959	70,70	23,96	1,16	17.873	41,35	19,71	1,29	28.437	25,54	24,62	1,40	
PD	2.155	11,74	15,02	1,22	26.977	61,10	26,53	1,51	51.851	76,44	23,64	1,15	22.485	52,02	18,86	1,23	39.303	35,30	23,80	1,35	
ET	-	-	-	-	-	-	-	-	37	0,05	10,43	0,51	486	1,12	18,33	1,20	897	0,81	17,24	0,98	
PED*	1.300	7,08	11,22	0,91	5.130	11,62	16,13	0,92	10.323	15,22	13,81	0,67	13.415	31,04	12,09	0,79	19.798	17,78	16,04	0,91	
Angola	932	5,08	46,57	3,78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Argentina	-	-	-	-	-	-	-	-	5.622	8,29	16,06	0,78	3.966	9,18	13,85	0,90	44.045	39,56	16,03	0,91	
Bolívia	9.180	49,99	10,08	0,82	4.179	9,46	8,08	0,46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
México	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paraguai	4.797	26,12	15,99	1,30	7.868	17,82	11,96	0,68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PED	16.209	88,26	12,04	0,98	17.177	38,90	11,51	0,65	15.944	23,51	14,53	0,71	20.254	46,86	12,63	0,82	71.145	63,90	15,36	0,87	
Matérias Têxteis	18.364	100,00	12,33	1,00	44.155	100,00	17,59	1,00	67.831	100,00	20,59	1,00	43.224	100,00	15,32	1,00	111.345	100,00	17,58	1,00	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) sem Angola, Argentina, Bolívia, México e Paraguai.

Tabela 0-16 Distribuição de outros calçados conforme os estados e as regiões de origem, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Estados e Regiões	1989			1994			1998			2002			2006			
	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	
N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,03	14,89	0,73
NE	19	0,08	14,53	11	0,04	28,59	208	0,86	17,71	1,11	3,47	0,15	111	0,84	8,86	0,43
SE (sem MG e SP)	117	0,48	30,24	83	0,27	25,94	201	0,83	19,87	1,25	58	0,53	263	1,98	24,48	1,20
MG	5.605	23,13	27,07	2.206	7,25	24,58	65	0,27	34,06	2,14	295	2,69	500	3,76	16,69	0,82
SP	14.712	60,71	31,83	4.158	13,66	17,87	5.284	21,88	20,78	1,31	3.782	34,51	2.649	19,96	15,91	0,78
SE	20.434	84,32	30,36	6.446	21,18	19,80	5.549	22,98	20,84	1,31	4.135	37,72	3.411	25,70	16,47	0,81
PR	3	0,01	32,86	224	0,74	8,40	4	0,02	6,32	0,40	12	0,11	61	0,46	11,68	0,57
RS	3.414	14,09	21,63	23.517	77,27	22,49	17.701	73,31	14,62	0,92	5.151	46,99	5.063	38,15	31,90	1,56
SC	357	1,47	12,79	216	0,71	13,26	572	2,37	23,48	1,48	1.065	9,71	4.494	33,87	17,51	0,86
S	3.774	15,57	20,31	23.957	78,72	22,01	18.277	75,70	14,79	0,93	6.227	56,81	9.618	72,48	22,87	1,12
CO	8	0,03	54,47	10	0,03	53,60	64	0,27	43,00	2,70	19	0,18	62	0,46	35,22	1,72
IGN*	-	-	-	8	0,03	9,71	46	0,19	23,44	1,47	233	2,12	64	0,49	8,45	0,41
Outros	24.235	100,00	28,17	30.433	100,00	21,50	24.145	100,00	15,91	1,00	10.962	100,00	13.270	100,00	20,42	1,00

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) Ignorado = inclui as informações não declaradas, as mercadorias nacionalizadas e as reexportações.

Tabela 0-17 Distribuição de outros calçados conforme os países de destino, as exportações, o VM e o VMR: 1989, 1994, 1998, 2002 e 2006 (em percentual e em milhares de dólares – valores reais de 2006)

Países	1989			1994			1998			2002			2006			
	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	US\$	VM (%)	VMR	
PD*	2.028	8,37	20,59	2.466	8,1	23,42	1.154	4,78	21,45	1,35	814	7,42	2.539	19,14	27,07	1,33
Canadá	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.485	13,55	-	-	-	-
Estados Unidos	5.875	24,24	24,59	21.471	70,6	22,90	15.909	65,89	14,33	0,90	4.675	42,65	3.530	26,60	28,29	1,39
Portugal	-	-	-	-	-	-	620	5,65	16,77	0,70	-	-	696	5,25	17,23	0,84
PD	7.903	32,61	23,42	23.937	78,7	22,95	17.063	70,67	14,65	0,92	7.594	69,27	6.765	50,98	26,12	1,28
ET (sem Rússia)	-	-	-	-	-	-	29	0,12	31,14	1,96	-	-	3	0,02	18,45	0,90
Rússia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	733	5,53	45,95	2,25
ET	-	-	-	-	-	-	29	0,12	31,14	1,96	-	-	736	5,55	45,69	2,24
PED**	301	1,24	20,11	3.685	12,1	22,84	3.952	16,37	23,96	1,51	2.577	23,51	4.875	36,74	13,84	0,68
Argentina	-	-	-	-	-	-	3.101	12,84	16,55	1,04	-	-	-	-	-	-
Bolívia	16.031	66,15	31,56	2.811	9,2	13,29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Martínica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PED	16.332	67,39	31,23	6.496	21,3	17,42	7.053	29,21	20,02	1,26	3.368	30,73	894	6,74	39,56	1,94
Outros Calçados	24.235	100,00	28,17	30.433	100,00	21,50	24.145	100,00	15,91	1,00	10.962	100,00	13.270	100,00	20,42	1,00

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (AliceWEB) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). (*) sem Canadá, Estados Unidos e Portugal. (**) sem Argentina, Bolívia e Martínica.