

Impactos do Novo Ambiente Competitivo em Empresas do Setor Calçadista.

Andresa Silva Neto Francischini (UFSCar) andneto@yahoo.com

Paulo Furquim de Azevedo (FEA USP – RP) pfa@usp.br

Resumo

O ambiente competitivo dos anos 90, marcado pelo processo de abertura comercial, adoção da Constituição de 1988, sobrevalorização cambial e mudanças nos padrões de concorrência internacional, entre outros, impactou, de maneira diferenciada, os setores industriais brasileiros. Este estudo avalia as estratégias tecnológicas, de localização e reorganizadoras adotadas por três empresas calçadistas frente este novo ambiente competitivo da década de noventa. Este conjunto de estratégias é avaliado segundo a formulação de quatro proposições.

Palavras chave: Ambiente Competitivo, Calçados, Estratégia.

1. Introdução

O início da década de noventa foi marcado por importantes mudanças no ambiente competitivo em que participam as empresas brasileiras. De forma diferenciada, os setores da indústria brasileira e as empresas que os compõem sentiram os impactos deste novo ambiente competitivo. Neste cenário, as empresas que compõem o setor calçadista passaram a adotar importantes estratégias de reestruturação e organização da produção como meio de manutenção da competitividade nos mercados nacional e internacional.

Este estudo visa, portanto, a identificação deste conjunto de estratégias, classificadas em três grandes grupos: estratégias tecnológicas, de localização e reorganizadoras. Portanto, o método de procedimento utilizado é o de estudo de caso, seguindo a abordagem qualitativa. Para a coleta de dados são realizadas entrevistas semi estruturadas, análise de documentos e de dados secundários. O estudo é guiado por meio da formulação de 4 proposições, testadas após a apresentação dos estudos de caso.

2. Revisão Bibliográfica

A década de 90 marca uma profunda mudança no ambiente competitivo em que participam as empresas de calçados brasileiras, decorrente de mudanças institucionais, macroeconômicas e da concorrência internacional. Entre as principais mudanças institucionais, destacam-se dois importantes fatos: o processo de abertura comercial e a Constituição de 1988.

De acordo com North (1994), o desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução, uma vez que as instituições determinam os custos de transação, o ritmo de inovação tecnológica e, por consequência, os custos de produção. Deste modo, as instituições compreendem tanto as regras formais e restrições informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) quanto os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas, sendo consideradas, portanto, as “regras do jogo”, enquanto que as organizações seriam os jogadores.

Nesse contexto, o processo de abertura comercial, iniciado no ano de 1988, pode ser considerado uma importante mudança institucional. A mudança nas “regras do jogo” pode ser verificada por meio da abolição de diversos regimes especiais de importação, redução da redundância tarifária e unificação da incidência de impostos sobre importação, além da redução de alíquotas, diminuindo também o seu espectro. Do mesmo modo, a Constituição de 1988, entendida também como parte do processo de mudança institucional, levou, entre outros aspectos, à elevação do custo da mão-de-obra. Segundo Gremaud et al (2002), a Constituição de 1988 trouxe, como principal dificuldade, o aumento das transferências de impostos para Estados e Municípios, sem que fossem repassadas as obrigações, o que levaria à ampliação do desequilíbrio do orçamento federal. Ainda, a Constituição comprometeu uma política industrial centralizada uma vez que possibilitou aos estados uma atuação mais agressiva pró-desenvolvimento, revelada na forma de guerra fiscal entre os Estados.

Entre as mudanças macroeconômicas que marcaram o novo ambiente competitivo em que atuavam as empresas brasileiras, destaca-se a sobrevalorização cambial. De acordo com Gremaud et al (2002), a valorização da taxa de câmbio combinada com o aquecimento da demanda no início dos anos noventa possibilitou a ocorrência de *déficits* na balança comercial, causados pelo aumento significativo das importações, combinado com o fraco desempenho das exportações. Deste modo, a partir da valorização da taxa de câmbio, a falta de competitividade da indústria nacional tornou-se ainda mais evidente. Portanto, torna-se interessante avaliar o comportamento das empresas pertencentes ao setor calçadista neste novo ambiente competitivo, já que este foi um dos setores mais fortemente afetados pela sobrevalorização cambial. (GARCIA, 2001; GORINI & SIQUEIRA, 1998)

Ainda, considerando as mudanças nos padrões de concorrência internacional, as empresas pertencentes ao setor calçadista sofreram um estreitamento de seus espaços de atuação, explicado principalmente por dois fatos:

a) Elevação da qualidade de calçados chineses: as empresas calçadistas brasileiras sofreram considerável redução em seus volumes de exportação de calçados femininos de couro devido ao acirramento da concorrência trazido pelos calçados chineses. Segundo dados do BNDES (2001), a China, que já representava em 1998 o maior exportador individual para os EUA, vem desde então melhorando paulatinamente a qualidade de seu calçado e competindo com o produto brasileiro. Ainda, é notável a elevação do volume de importações brasileiras de calçados chineses. De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento (2002), apenas no ano de 1995, a China, juntamente com Argentina e Indonésia, contribuiu com 67% das importações brasileiras de calçados.

b) Redução dos custos de produção da Itália: considerada uma forte concorrente do Brasil no mercado internacional, a Itália tem adotado a estratégia de terceirização de sua produção de calçados em países que apresentam menores custos de mão-de-obra, particularmente países do Leste Europeu. Ainda, procura divulgar suas marcas próprias entre os grandes eventos internacionais do setor e maioria das exportações é efetuada sob-encomenda. (GORINI, 1998).

Deste modo, as modificações nos padrões de concorrência internacional tiveram impactos sobre as estratégias formuladas, neste novo ambiente competitivo, pelas empresas calçadistas brasileiras. Coutinho (1993) ressalta que, entre as tendências gerais do complexo têxtil, composto pelas indústrias de vestuário, calçados e têxtil, a nova tendência mundial foi a de produção em pequenos lotes, considerando as novas exigências de moda e estilo que enfocavam a importância do *design*. Este cenário exigiu das empresas a capacidade de organizar a produção de forma mais flexível através de respostas rápidas frente a mudanças nos padrões de demanda. Do mesmo modo, Garcia (1996) destaca a notável elevação do

conteúdo tecnológico de produtos e sofisticação principalmente no *design* dos produtos de vestuário e calçados.

Portanto, essas mudanças no ambiente competitivo podem ser consideradas como responsáveis pela adoção de estratégias entre as três empresas consideradas neste estudo, representando um meio de manutenção da competitividade. Este conjunto de estratégias passa, então, a ser dividido em três importantes grupos: estratégias tecnológicas, de localização e reorganizadoras.

Como estratégia tecnológica considera-se, de acordo com Alves Filho (1991), os esforços e ações de uma empresa no sentido de ampliar sua capacidade tecnológica, considerando tanto as atividades de P&D como projeto do produto, de processos e fabricação e de gestão da produção. Por sua vez a formulação e implementação de uma estratégia tecnológica requer desde o estudo das condições do ambiente e das condições internas da empresa, a especificação de direções e objetivos de desenvolvimento, até a determinação das atividades a serem desenvolvidas para ampliação da capacidade tecnológica e para a implementação de mudanças técnicas.

As alterações no ambiente competitivo também tiveram efeitos sobre as decisões locacionais das empresas. Este tipo de estratégia pode ser identificado como a transferência de unidades produtivas de um Estado para outro a partir de vantagens, para as empresas, possibilitadas a partir da Constituição de 1988.

Considerando o setor de calçados, de acordo com Azevedo & Toneto Júnior (2001), o deslocamento de unidades de produção para a região Nordeste é explicado, primeiramente, pelos menores custos de mão-de-obra nesta região, uma vez que o custo da mão-de-obra é muito relevante na composição do custo final dos produtos para o setor calçadista. Ainda, a decisão de realocação também foi influenciada pela concessão de incentivos fiscais, o que favoreceu empresas de grande porte.

Finalmente, o novo ambiente competitivo levou as empresas à adoção de estratégias de produção que, genericamente, “são abordagens comuns para organizar a função produção que têm sido observadas por serem adotadas em diferentes tipos de organizações”. (SLACK et al, 1997, p.680). Deste modo, uma revisão das estratégias de produção de diversas organizações evidencia que as estratégias adotadas por organizações individuais podem ser agrupadas em termos de estratégias similares ou por elementos comuns.

Entre as estratégias de produção, os autores destacam a estratégia a “Estratégia Reorganizadora”. Sua adoção implica em uma mudança na maneira em que a organização desenha e administra seus processos, e, o que é mais importante, uma forma diferente de organizar seus métodos de produção de bens e serviços. No conjunto de estratégias reorganizadoras adotadas pelas empresas calçadistas, destacam-se aspectos ligados à comercialização dos seus produtos e à tendência a maior segmentação e especialização.

3. Apresentação dos Estudos de Casos

Conforme definido anteriormente, são consideradas três empresas calçadistas neste estudo. Estas são definidas como Empresas A, B e C, e suas principais características são apresentadas a seguir.

A **Empresa A** pertence a um dos maiores grupos de fabricantes de calçados plásticos no Brasil, tendo cerca de 16.000 funcionários empregados. Seu complexo industrial encontra-se dividido entre os Estados do Rio Grande do Sul (3unidades) e Ceará (9unidades). Não há participações em atividades correlatas, portanto não há integração vertical. Sua produção

anual é de cerca de 80 milhões de pares, entre marcas próprias e licenciadas, sendo uma média de 12% destinada ao mercado externo. Do total produzido, aproximadamente 30% refere-se a produção de calçados masculinos, 30% a calçados femininos e 40% a calçados infantis. A empresa detém por volta de 90% do mercado interno e 10% do mercado externo, atuando principalmente no segmento popular de produção de calçados. Suas exportações destinam-se a mais de 60 países, sendo os principais mercados importadores os seguintes países: Estados Unidos, França, Itália, Alemanha, Inglaterra, Espanha, Argentina e Canadá.

A **Empresa B** ocupa o primeiro lugar no ranking do setor calçadista na América Latina e está entre as maiores do mundo, sendo líder do segmento feminino na América Latina e do segmento esportivo no Brasil. É uma empresa do tipo S/A, e sua produção é de calçados femininos, de couro e de material sintético, e esportivos. Suas unidades produtivas encontram-se divididas entre os estados do Rio Grande do Sul (3 unidades), Bahia (1 unidade) e Sergipe (1 unidade). Sua produção diária é de cerca de 150 mil pares/dia, totalizando 45 milhões pares/ano, e suas unidades produtivas somam mais de 150 mil metros quadrados. Para tanto, emprega cerca de 14 mil trabalhadores diretamente e em torno de 3,5 mil indiretamente. Deste volume de produção, 75% destina-se ao mercado interno e 25% ao mercado externo. A Empresa B exporta seus produtos, com marca própria, para mais de setenta países, destacando os Estados Unidos (maior mercado consumidor), México, Chile e Bolívia.

A **Empresa C** tem capacidade instalada para produzir 50.000 pares/dia de calçados femininos, principalmente de couro, e tênis, empregando cerca de 7.500 funcionários. Seu complexo industrial encontra-se dividido entre os Estados do Rio Grande do Sul (9 unidades) e Ceará (2 unidades). Deste total produzido, 80% dedica-se ao mercado internacional, sendo exportado para os Estados Unidos, Europa e América Latina, e 20% é destinado ao mercado interno. Seus produtos destinam-se principalmente ao segmento feminino e de alta renda. No Nordeste é realizada a produção de pedidos maiores, ou seja, é produzido maior quantidade de um único modelo de calçado a cada pedido, sendo toda a produção destinada ao mercado externo. O mercado interno brasileiro de alta renda é atendido pela produção do Estado do Rio Grande do Sul, responsável também pela produção de calçados para exportação e de tênis. Trata-se de uma empresa do tipo limitada, tendo participação em atividades correlatas como curtumes, lojas próprias, fazendas para produção de couro e empreendimentos mobiliários. Porém, é baixa a porcentagem de integração vertical. A tabela que se segue traz as principais informações sobre as empresas consideradas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Principal Produto	Calçados injetados	Calçados femininos de couro e tênis	Calçados femininos de couro e tênis
Segmento de atuação	Principalmente popular	Todos os segmentos	Alta renda
Número de Funcionários (diretos)	16.000	14.000	7.500
Produção	80 milhões de pares	45 milhões de pares	15 milhões de pares
% Exportada	12%	25%	80%

Tabela 1 - Características Gerais das Empresas Consideradas (Organizada pelos autores)

A realização de entrevistas semi-estruturadas e a avaliação de documentos com informações sobre as três empresas consideradas (A, B e C) torna possível a identificação das estratégias adotadas pelas mesmas no novo ambiente competitivo. Vale ressaltar que, mesmo tratando-se de empresas que atuam em mercados distintos, algumas estratégias são comuns a todas elas. Nesse sentido, o conjunto de estratégias é dividido em três grupos: estratégia tecnológica, de localização e reorganizadoras.

Quanto à adoção de **estratégias tecnológicas** pelas **Empresas A, B e C** no novo ambiente competitivo, conclui-se que há um conjunto de estratégias comuns a todas elas, quais sejam:

- Informatização das Atividades de Produção; Investimentos Anuais em Máquinas e Equipamentos; Importação de Máquinas e Equipamentos; Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento; Investimentos em Atividades de *Design*.

Há ainda uma estratégia tecnológica adotada apenas pelas **Empresas A e B**:

- Organização da Produção em Células;

A **Empresa A**, entretanto, distingue-se das demais por ter adotado as seguintes estratégias:

- Criação e Utilização das resinas de PU e PVC; Utilização do “couro sintético; Fabricação de Calçados Femininos de Couro; Utilização da Técnica de Pintura de Calçados.

Finalmente, a **Empresa C** destaca-se pela adoção da seguinte estratégia tecnológica:

- Produção em Pequenos Lotes, organizada em esteiras;

O segundo conjunto de estratégias consideradas neste estudo refere-se à localização. As três empresas analisadas destacam a adoção da estratégia de realocação das unidades produtivas para o Nordeste, no início da década de noventa, como meio de reduzir os custos de produção no novo ambiente competitivo. Os resultados da adoção desta estratégia são considerados satisfatórios por todas as empresas. Ainda, em contrapartida, as empresas reconhecem suas contribuições para a economia nordestina, principalmente quanto à geração de empregos nos Estados e maior arrecadação de impostos.

A **Empresa A** transferiu para o Estado do Ceará todas as atividades de produção através da construção de 9 unidades de produção neste Estado. Já a **Empresa B** mantém uma unidade de produção no Estado da Bahia e outra em Sergipe, além de três unidades no Estado do Rio Grande do Sul. Juntamente com a **Empresa C**, a **Empresa B** reforça a existência de vantagens em processo, uma vez que ambas empresas mantêm atividades de produção de produtos de menor valor agregado no Nordeste. A **Empresa C** mantém duas unidades de produção no Estado do Ceará, além de outras nove unidades no Rio Grande do Sul. A empresa ressalta a existência de vantagens logísticas de distribuição na região Nordeste, uma vez que toda a produção desta região destina-se à exportação. As unidades produtivas localizadas no Estado do Ceará dedicam-se à produção de pedidos maiores de calçados de menor valor agregado, cujos componentes são de origem nacional em sua grande maioria.

O último conjunto de estratégias considerado neste estudo refere-se à adoção de **estratégias reorganizadoras**. Conforme pode ser verificado, algumas estratégias reorganizadoras foram adotadas pelas **Empresas A, B e C**. São elas:

- Constante Treinamento e Aperfeiçoamento dos Funcionários; Participação em Feiras Nacionais e Internacionais; Estabelecimento de Unidades de Representação Comercial no Exterior.

Já algumas estratégias organizacionais foram adotadas apenas pelas **Empresas A e B**. São elas:

- Interação junto a fornecedores de Máquinas e Equipamentos; Busca pela Conceituação e Valorização da Marca no Exterior.

Há, também, estratégias adotadas apenas pelas **Empresas A e C**. São elas:

- Aumento da Terceirização e Redução do Número de Funcionários;

Contrariamente, a **Empresa B** adotou a seguinte estratégia organizacional:

- Redução da Terceirização e Elevação do Número de Funcionários;

Ainda, destacam-se estratégias organizacionais adotadas pelas **Empresas B e C**. São elas:

- Investimentos em Benefícios para Funcionários; Importação de Couro dos EUA para a produção de calçados femininos; Utilização do Sistema de Garantia da Qualidade; Implantação do Programa de Qualidade Total.

Apenas a **Empresa A** destaca-se pela adoção das seguintes estratégias:

- Importação de Calçados de Origem Asiática; Participação em Central de Negócios *On Line*; Exposição de Produtos em Supermercados.

Já a **Empresa B** adotou as seguintes estratégias:

- Manutenção de Estrutura Verticalizada; Adoção dos Princípios do “*Just in Time*”.

Finalmente, a **Empresa C** adotou a seguinte estratégia de produção:

- Implantação do Sistema de Gestão Ambiental e Certificação ISO 14001.

4. Conclusões e Considerações Finais.

A seguir, é feita a análise das proposições consideradas neste estudo, que passam por três critérios possíveis de avaliação: confirmada, parcialmente confirmada ou rejeitada.

P1. “As empresas calçadistas foram afetadas, em graus diferenciados, pelo processo de abertura comercial e pela sobrevalorização cambial, de acordo com o segmento em que atuam.”

Esta proposição foi confirmada. As três empresas consideradas neste estudo (A, B e C), por atuarem em segmentos diferentes, foram afetadas diferentemente pelo processo de abertura comercial e pela sobrevalorização cambial. A **Empresa A** foi mais fortemente afetada pelo processo de abertura comercial uma vez que seus produtos passaram a concorrer com produtos asiáticos, de maior qualidade e menores preços. A importação de calçados asiáticos foi facilitada pela sobrevalorização cambial, redução das tarifas de importação e pelo fato de o Brasil não contar com vantagens competitivas expressivas no segmento de injetados, em que atua a Empresa A. Reconhecida como uma estratégia de produção, a importação destes produtos foi uma solução para que a empresa pudesse atuar no novo ambiente competitivo.

A **Empresa B** também foi amplamente afetada pelo processo de abertura comercial e sobrevalorização cambial pois sua produção é, principalmente, de calçados femininos de couro destinada a todos os segmentos e voltada ao mercado interno. Assim, os calçados produzidos pela empresa passaram a concorrer com calçados de couro chineses e italianos. Os calçados italianos de couro gozaram de uma redução de custos explicada pela adoção, por parte das empresas calçadistas italianas, da terceirização da produção em países que apresentavam menores custos de mão-de-obra. Entretanto, as importações de calçados femininos de couro não chegaram a atingir uma participação de mercado relevante no Brasil, causando um efeito relativamente menor àquele enfrentado pela Empresa A.

Já a **Empresa C** foi mais afetada pela sobrevalorização cambial desde que se caracteriza, principalmente, como produtora de calçados femininos de couro, destinados ao segmento de alta renda e ao mercado externo. Deste modo, a sobrevalorização cambial encareceu as exportações, o que fez com que a empresa passasse descontos nos preços de seus preços.

P2. “O novo ambiente competitivo exigiu das empresas a capacidade de adotar estratégias tecnológicas com o objetivo de ampliarem suas capacidades tecnológicas.”

Esta proposição foi confirmada. A adoção de estratégias tecnológicas por parte das empresas analisadas abrangeu as atividades de pesquisa e desenvolvimento, projeto do produto e processos de fabricação e gestão da produção. Conforme pôde ser identificado na apresentação dos casos, algumas estratégias tecnológicas foram adotadas pelas três Empresas, **A B e C**.

Ainda, maior importância tem sido dada às atividades de pesquisa e desenvolvimento, através de investimentos anuais consideráveis nestas áreas, e às atividades de *design*. A **Empresa C** conta com visitas de *designers* internacionais para a produção de calçados destinados ao mercado externo. Nesse sentido, a sofisticação das atividades de *design*, por parte das empresas analisadas, gerou uma notável elevação do conteúdo tecnológico dos produtos, conforme apontado por Garcia (1996).

P3. “A realocação das unidades de produção para o Nordeste é uma importante estratégia de redução dos custos de produção adotada pelas empresas calçadistas, explicada principalmente pelo baixo custo da mão-de-obra e incentivos fiscais. Esta estratégia é entendida como fundamental para sobrevivência no novo ambiente competitivo, sobretudo como meio de redução de custos”.

Esta proposição foi confirmada. A estratégia de realocação foi adotada pelas três empresas analisadas: **A, B e C**. A **Empresa A** transferiu para o Ceará nove unidades de produção, a **Empresa B** mantém uma unidade na Bahia e outra em Sergipe e a **Empresa C** mantém duas unidades de produção no Ceará. Vale ressaltar que as **Empresas B e C** ainda mantêm unidades de produção no Estado do Rio Grande do Sul, sendo três e nove unidades, respectivamente.

Porém, vale destacar que as atividades de administração, pesquisa e desenvolvimento de produtos, *design* e marketing continuam sendo desenvolvidas no Estado do Rio Grande do Sul. Foram transferidas apenas as atividades de produção, uma vez que as empresas reforçam a dificuldade em se encontrar profissionais capacitados a desenvolver tais atividades na região Nordeste.

P4. “A adoção de estratégias como a terceirização das atividades e a introdução de novos sistemas de produção surgiu em resposta ao novo ambiente competitivo. O objetivo é a redução dos custos de produção e ganho de velocidade de resposta às modificações da demanda”.

Esta proposição foi parcialmente confirmada. A transferência de unidades de produção para o Nordeste não levou à aglomeração das empresas. Conhecidas como *clusters*, de acordo com Garcia (2001), as aglomerações criam externalidades positivas, como o acesso privilegiado a serviços e tarefas a custos reduzidos, a partir do apoio do setor público local. O processo de circulação de informações e conhecimentos, através de canais próprios de comunicação e de fontes específicas de informação, também é facilitado. Ainda, tem-se a formação das “indústrias correlatas de apoio” (PORTER,1990). Os fornecedores de máquinas e equipamentos, peças e serviços especializados são atraídos a estabelecer unidades nas aglomerações industriais, o que possibilita a geração de economias externas.

Porém, considerando que a lógica da política de incentivos fiscais é a de espalhar os investimentos pelo maior número possível de municípios, as empresas não constituíram os chamados *clusters* no Nordeste. Deste modo, a adoção da realocação trouxe vários ganhos para as empresas, mas teve como custo a perda de ganhos derivados da aglomeração. Um meio de atenuar estes efeitos, encontrado pela empresas analisadas, foi permanecer no Rio Grande do Sul e localizar neste Estado as atividades que mais se beneficiam da aglomeração, tais como *design*, marketing, administração e pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A **Empresa B** se beneficia com os ganhos provenientes da coordenação vertical. Já a estratégia de terceirização das atividades não foi adotada pelas três empresas analisadas. Apenas as **Empresas A e C** consideraram a terceirização como uma estratégia de redução dos custos. A **Empresa B** optou pela elevação do número de trabalhadores contratados e redução da terceirização, reforçando como explicação a consideração dos riscos trabalhistas. Porém, os ganhos provenientes da terceirização são obtidos internamente, através da integração vertical, o que é possível devido maior escala de produção.

Quanto aos sistemas de produção, as empresas analisadas também apresentam divergências. As **Empresas A e B** utilizam a produção em células, pois reconhecem neste método de produção um meio de ganhar velocidade de resposta frente às modificações da demanda e redução de custos. A **Empresa C** organiza a produção em esteiras reconhecendo as mesmas possibilidades, ganhos em velocidade e redução de custos

Confrontando, através de critérios de interpretação, os dados obtidos na pesquisa de campo com as proposições formuladas, verificamos que três proposições foram confirmadas e uma parcialmente confirmada. Por tratar-se de metodologia de estudos de caso, diversos questionamentos podem ser feitos quanto aos critérios de interpretação dos dados obtidos em estudos futuros. No entanto, procuramos colocar esforços adequados para evitar ambigüidades e vieses na análise dos dados e fatos coletados.

Referências

ALVES FILHO, A.G. **Estratégia tecnológica, desempenho e mudança**: estudos de caso em empresas da indústria calçadista. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

AZEVEDO, P. F.; TONETO Jr, R. **Determinantes da Relocalização do Emprego Formal no Brasil**: evidências a partir de setores selecionados. Pesquisa e Planejamento Econômico, IPEA, dezembro de 2001.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. **Panorama da Indústria Mundial de Calçados, com ênfase na América Latina**, 2001.

COUTINHO, L. G. (coordenador). Ministério da Ciência e Tecnologia. **Estudos de Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas, 1993.

GARCIA, R.C. **Aglomeramentos setoriais ou distritos industriais**: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil. Campinas, 1996. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

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

GORINI, A. P. F. (Org.). **Informes Setoriais**: O Setor de Calçados no Brasil - BNDES, maio 1998.

GORINI, A. P. F. & SIQUEIRA, S. H. G. **Complexo Coureiro-Calçadista**. Rio de Janeiro: Relatório Setorial BNDES, 1998.

GREMAUD, A.P; VASCONCELLOS, M.A.S.; TONETO JÚNIOR, R. **Economia Brasileira Contemporânea**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002. 626p.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, **Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira**: Couro e Calçados, 2002.

NORTH, D. C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro. Instituto Liberal, junho de 1994, 38p.

PORTER, M.E. **The Competitive Advantage of Nations**. Harvard University. Free Press, 1990. p.855

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.