

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DECISÕES INSTITUCIONAIS EPISÓDICAS E SEUS REFLEXOS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE MERCADOS EMERGENTES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ismael Alan Halberstadt

Santa Maria, Rio Grande do Sul

2020

Ismael Alan Halberstadt

**DECISÕES INSTITUCIONAIS EPISÓDICAS E SEUS REFLEXOS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE MERCADOS EMERGENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia em Organizações da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flavia Luciane Scherer

SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL

2020

Halberstadt, Ismael
DECISÕES INSTITUCIONAIS EPISÓDICAS E SEUS REFLEXOS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE MERCADOS EMERGENTES /
Ismael Halberstadt.- 2020.
108 p.; 30 cm

Orientadora: Flavia Scherer
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2020

1. Estratégia 2. Internacionalização 3. Teoria
Institucional 4. Instituições 5. Economias emergentes I.
Scherer, Flavia II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

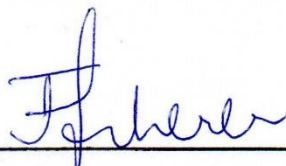
Declaro, ISMAEL HALBERSTADT, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Ismael Alan Halberstadt

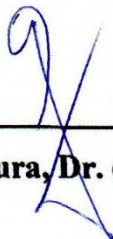
**DECISÕES INSTITUCIONAIS EPISÓDICAS E SEUS REFLEXOS NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE MERCADOS EMERGENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia em Organizações da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração.**

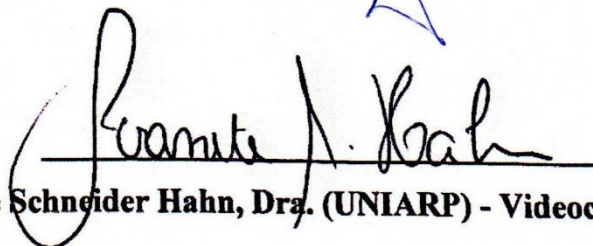
Aprovado em 05 de março de 2020:



Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)



Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)



Ivanete Schneider Hahn, Dra. (UNIARP) - Videoconferência

Santa Maria, Rio Grande Do Sul

2020

A minha família, em especial às mulheres, que em grande medida são responsáveis pelo homem que hoje sou:

Minha mãe, Valquiria Olinda Halberstadt;

Minha irmã, Ellen Amanda Halberstadt;

Minha namorada, Profa. Dra. Angélica Neuscharank;

Minha orientadora, Profa. Dra. Flavia Luciane Scherer;

A vocês dedico este trabalho como forma de reconhecimento pelo carinho, compreensão, afeto e orientação que me forneceram nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho ocorreu graças ao auxílio, compreensão, dedicação e companheirismo de várias pessoas, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo e, de uma maneira especial reitero meus agradecimentos:

- à minha orientadora Profa. Dra. Flavia Luciane Scherer, pelo acolhimento no Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, pelas orientações sempre muito bem humoradas, recheadas de direcionamentos acadêmicos e conselhos que levarei para a vida;

- aos meus pais Valquiria e Claudio, que sempre me incentivaram a estudar, bem como administraram a Islen Calçados nos momentos em que fiquei distante da empresa em decorrência dos estudos;

- à minha irmã, Ellen, pela compreensão quanto aos compromissos do Mestrado, esteve sempre disponível para a Islen Calçados auxiliando no funcionamento do e-commerce e marketing digital, mantendo atualizados e em funcionamento os diversos canais de vendas e relacionamento da empresa;

- à minha namorada, Profa. Dra. Angélica Neuscharank, que está comigo desde a seleção me incentivando, auxiliando e torcendo pela minha jornada acadêmica;

- aos meus colegas Alberto Granzotto, Bruno Pereira Conte e Luciano Amaral, que ao decorrer do curso de mestrado se tornaram meus melhores amigos, tenham certeza que a amizade consolidada por meio dos desafios do mestrado seguirá pelo resto da vida, espero encontra-los em breve nos próximos desafios;

- ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Internacionalização – GEPI, pelo acolhimento antes mesmo do ingresso na pós graduação;

- a “Galera do Pedal” de Restinga Seca/RS, grupo voltado ao ciclismo formado por amigos que estiveram ao meu lado em momentos de descontração que auxiliaram na manutenção da minha saúde física e mental, foram de grande ajuda em um período desafiador e naturalmente desgastante que foi o mestrado;

- à Universidade Federal de Santa Maria, a qual tenho como “berço” do meu desenvolvimento intelectual e humano.

Enfim, a todos àqueles que me auxiliaram e estiveram comigo nesta jornada!

Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.

(Isaac Newton)

RESUMO

DECISÕES INSTITUCIONAIS EPISÓDICAS E SEUS REFLEXOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE MERCADOS EMERGENTES

AUTOR: Ismael Alan Halberstadt

ORIENTADORA: Flavia Luciane Scherer

O processo estratégico de tomada de decisões pode estar relacionado em fatores baseados na indústria, nos recursos específicos da empresa, ou ainda utilizar-se de ambos em conjunto, somados às condições institucionais que as empresas estão imersas. Peng (2008) apresenta uma via possível para que empresas características de países emergentes possam utilizar-se do tripé de estratégia (recursos da firma, recursos específicos da empresa e condições/transições institucionais) para a formulação das estratégias que estas empresas utilizarão em ambientes de incertezas institucionais. Como a internacionalização em países emergentes pode sofrer impactos das decisões estratégicas que governos adotam, sejam para impulsionar, sejam para restringir o comércio internacional (CUERVO-CAZZURA *et al.*, 2019), buscou-se verificar o reflexo que as decisões/ações episódicas de governos de um país emergente tiveram sobre a internacionalização das empresas neste contexto. Por meio da coleta de dados secundários e de construção de categorias de análise, esta dissertação utilizou uma abordagem longitudinal, tendo como lócus de estudo o setor calçadista brasileiro, que apresentou decisões episódicas governamentais e refletiu a estas de formas por vezes positivas, por vezes negativas. Foram coletados e analisados dados disponíveis no Comex-Stat, Abicalçados, UNCTAD, TIC, Statista e trabalhos anteriores que de alguma forma abordaram o setor e/ou a internacionalização deste. Conclui-se que decisões episódicas das instituições do governo federal, como a abertura de mercado, implantação do plano real, medidas *antidumping*, desoneração da folha de pagamento e reforma trabalhista refletiram no setor, mesmo que alguns de forma indireta. Já as decisões dos governos estaduais refletiram-se na realocização das indústrias no Brasil.

Palavras-chave: estratégia, internacionalização, teoria institucional, instituições, economias emergentes

ABSTRACT

EPISODICS INSTITUTIONAL DECISIONS AND THEIR REFLECTIONS IN THE INTERNATIONALIZATION OF EMERGING MARKETS COMPANIES

AUTHOR: Ismael Alan Halberstadt

ADVISOR: Flavia Luciane Scherer

The strategic decision-making process can be related to factors based on the industry, the specific resources of the company, or even use both together, added to the institutional conditions that the companies are immersed in. Peng (2008) presents a possible way for companies characteristic of emerging countries to use the strategy tripod (firm resources, specific company resources and institutional conditions / transitions) to formulate the strategies that these companies will use in environments of institutional uncertainties. As internationalization in emerging countries can be impacted by the strategic decisions that governments adopt, either to boost or to restrict international trade (CUERVO-CAZZURA *et al.*, 2019), it sought to verify the reflex that the episodic decisions/actions of governments of an emerging country have had on the internationalization of companies in this context. Through the collection of secondary data and the construction of analysis categories, this dissertation used a longitudinal approach, with the Brazilian footwear sector as the focus of study, which presented episodic government decisions and reflected these in sometimes positive, sometimes negative ways. Data available at Comex-Stat, Abicalçados, UNCTAD, TIC, Statista and previous works that somehow addressed the sector and/or its internationalization were collected and analyzed. It is concluded that episodic decisions by federal government institutions, such as the opening of the market, implementation of the real plan, antidumping measures, exemption from payroll and labor reform reflected in the sector, even if some indirectly. The decisions of state governments were reflected in the relocation of industries in Brazil.

Keywords: strategy, internationalization, institutional theory, institutions, emerging economies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Rede Neural entre os 25 artigos mais citados sobre TI.....	23
Figura 2 - Instituições, Organizações E Escolhas Estratégicas.....	28
Figura 3 - Tripé Da Estratégia.....	28
Figura 4 - Estrutura Sobre Os Questionamentos Acerca Da Internacionalização	29
Figura 5 - Abordagens De Estudos Longitudinais	41
Figura 6 - Partes Do Calçado	44
Figura 7 - Cadeia Produtiva Dos Calçados De Couro	58
Figura 8 - Vale Do Paranhana.....	59
Figura 9 - Vale Dos Sinos	61
Figura 10 - Países Exportadores De Calçados	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - IPCA de 1994.....	50
Gráfico 2 - Consumo De Calçados No Brasil.....	66
Gráfico 3 - Exportações De Calçados Brasileiros E Partes Relacionadas.....	68
Gráfico 4 - Principais Importadores De Calçados Brasileiros Em 2017	68
Gráfico 5 - Balança Comercial Da Exportação De Calçados Do Brasil	69
Gráfico 6 - Exportações De Calçados E Suas Partes, Segregados Por Regiões.....	70
Gráfico 7 - Importações De Calçados E Suas Partes, Segregados Por Regiões.....	70
Gráfico 8 - Montantes De Exportações E Importações Das Regiões Sul, Sudeste E Nordeste	71
Gráfico 9 - Principais Países Exportadores De Calçados Para O Brasil Em 2019	72
Gráfico 10 - Importações Dos Produtos Do NCM 64041100 para o Brasil entre 1997 e 2019	72
Gráfico 11 - Relação Entre Valor FOB de Pares Importados pelo Brasil de 1997 a 2019.....	73
Gráfico 12 - PIB do BRICS em Perspectiva Longitudinal.....	76
Gráfico 13 - Balança Comercial Chinesa, Calçados e suas partes	77
Gráfico 14 - Destinos Da Produção Nacional De Calçados Chineses.....	77
Gráfico 15 - Produção Calçadista Chinesa	78
Gráfico 16 - Principais Canais De Vendas De Calçados Na China.....	78
Gráfico 17 - Média de Compra de Calçados por Habitante na China	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Intenções Do Trabalho.....	21
Quadro 2 - Teorias Econômicas Sobre O Processo De Internacionalização	31
Quadro 3 - Teorias Comportamentais Sobre O Processo De Internacionalização	32
Quadro 4 - Glossário Referente Às Redes De Empresas	34
Quadro 5 - Dados Secundários Utilizados	38
Quadro 6 - Categorias De Análise	40
Quadro 7 - Agentes Cujas Atividade Pode Refletir Na Internacionalização Do Setor Calçadista	43
Quadro 8 - Feiras Promovidas Pela Abicalçados E Resultados.....	46
Quadro 9 - Produtos Não Abrangidos Pela Regulamentação	51
Quadro 10 - Governos E Principais Decisões Que Refletiram Na Internacionalização Do Setor Calçadista.....	55
Quadro 11 - Relação Dos Municípios Do Vale Do Paranhana.....	60
Quadro 12 - Cidades Do Vale Dos Sinos.....	62
Quadro 13 - Indústrias Que Migraram Para O Nordeste Na Década De 1990	65
Quadro 14 - Proporção Mundial De Consumo De Calçados	67
Quadro 14 - Contribuição Teórico E Prática Da Dissertação	83

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Abicalçados	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
AI	Ambiente Institucional
APEX-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BA	Bahia
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CE	Ceará
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
FOB	<i>Free on Board</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ITC	International Trade Centre
JT	Justiça do Trabalho
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MNE	<i>Multinational Enterprise</i>
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
PB	Paraíba
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PIB	Produto Interno Bruto
PRN	Partido da Reconstrução Nacional
PSL	Partido Social Liberal
PT	Partido dos Trabalhadores
RBV	<i>Resource-Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RB	Receita Bruta

RGPS	Regime Geral da Previdência Social
RS	Rio Grande do Sul
S.A.	Sociedade Anônima
SDCOM	Subsecretaria de Defesa Comercial e Interesse Público
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SIL	Sistemas Industriais Localizados
SP	São Paulo (estado)
TI	Teoria Institucional
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL	22
2.1.1 Instituições e Transições Institucionais	25
2.2 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.3 ABORDAGENS AO ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	29
2.3.1 Internacionalização sob a Visão das Teorias Econômicas	30
2.3.2 Internacionalização sob as abordagens comportamentais	32
2.3.3 Redes de Empresas	33
3 MÉTODO	37
3.1 COLETA DE DADOS	37
3.2 ANÁLISE DOS DADOS	39
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL	42
4.1.1 Transições Institucionais	42
4.1.1.1 Empresas relacionadas à produção de calçados e suas partes	43
4.1.1.2 Entidades representativas e fomentadoras	45
4.1.1.3 Governo	46
4.2 SETOR CALÇADISTA	55
4.2.1 Trajetória	56
4.2.1.1 Região Sul.....	56
4.2.1.2 A indústria calçadista no sudeste brasileiro.....	63
4.2.1.3 Indústria calçadista no nordeste brasileiro.....	64
4.2.1.4 Padrões de consumo nacionais	66
4.2.2 Resultados das Exportações e Importações	67
4.2.3 Concorrência Internacional.....	74
5 CONCLUSÕES.....	82
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	84
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	84
6 REFERÊNCIAS.....	86

APÊNDICE A – EMPRESAS ASSOCIADAS À ABICALÇADOS.....	94
APÊNDICE B – LISTA DE CONSULTA COMEX STAT POR NCM.....	103
APÊNDICE C – RAIS 2019 (BASE 2018)	105

1 INTRODUÇÃO

Internacionalização de empresas é um tema que teve seus primeiros estudos específicos e proeminentes na década de 1970 (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Desde então houve o crescimento de uma linha de estudos, geralmente associada às estratégias organizacionais, cujo objetivo principal está voltado à explicação do processo que empresas realizam para entrar, investir, produzir e/ou comercializar seus produtos em mercados estrangeiros.

Os estudos acerca da internacionalização costumam se basear em pressupostos distintos, alguns levam em conta aspectos endógenos e estratégicos da empresa para que seja iniciado o processo de internacionalização sendo elas: Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960); Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; 1998) Paradigma Eclético (DUNNING, 1977; 1980) e Empreendedorismo Internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDOUGALL; OVIATT, 1997). Tais abordagens creditam predominantemente aos fatores endógenos da empresa (ou especificamente o empreendedor) o processo de início das atividades no estrangeiro.

Por outro lado, são reconhecidas teorias que levam em consideração que o processo de internacionalização é fomentado por meio de fatores exógenos. Esta linha de pensamento está alinhada com modelos determinísticos de distintos estágios durante a entrada e expansão no mercado estrangeiro (JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Modelos estes que são amplamente conhecidos como de estágios, ou, posto de outra forma, “degraus” que uma empresa percorre desde sua introdução no comércio estrangeiro, maturação até o desenvolvimento.

Não obstante, o processo de internacionalização ocorre dentro de um contexto específico, tratado desde momento em diante como Ambiente Institucional (AI). Outrossim, é válida também a afirmação de que a empresa que deseja internacionalizar suas atividades (seja fomentada por fatores exógenos ou endógenos) vai obrigatoriamente encontrar desafios em no mínimo dois AIs distintos: o de seu país de origem e o do país alvo do processo de expansão de suas atividades.

Com a delimitação de cada AI chega-se ao que é cristalizado como “as regras do jogo” (NORTH, 1991). O autor demonstra que instituições surgem para diminuir os custos de transação derivados de incertezas relacionadas à efetivação de negócios gerados. Posto de outra forma, as instituições formalizam como os *players* devem agir dentro de cada jogo, sendo que,

segundo esta analogia, cada AI (neste trabalho tratado em nível de países) é um tabuleiro com distintos *players*.

Uma das formas encontradas pelas empresas em estágios iniciais de internacionalização é a formação de redes de cooperação, como consórcios de exportação. A formação de consórcios de exportação minimizaria os desafios inerentes, proporcionando que as empresas unam suas potencialidades e compartilhem os riscos das atividades (NOGUEIRA *et al.*, 2018).

A utilização da Teoria Institucional (TI) é amplamente aceita e utilizada como pano de fundo para auxiliar o desenvolvimento de estudos acerca da internacionalização (HOSKISSON *et al.*, 2000; MEYER *et al.*, 2000; KOSTOVA; ROTH; DACIN, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2008). Não somente devido ao posto anteriormente, sobre os AI que as empresas atuam/pretendem atuar, mas pelo fato da TI apresentar proposições condizentes com os questionamentos acerca do desenvolvimento e diferenciação das diferentes regras presentes nos campos organizacionais.

Inicialmente os estudos sobre internacionalização estavam voltados a países mais desenvolvidos, especificamente nórdicos (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Outrossim, estudos surgem com o reconhecimento da relevância dos estudos de internacionalização em países emergentes (HOSKISSON *et al.*, 2000).

Países emergentes, neste trabalho, são reconhecidos por meio da definição de Arnold e Quelch (1998): países com elevado ritmo de desenvolvimento econômico e políticas governamentais que favoreçam a liberdade econômica e a adoção de livres mercados. Complementando, Hoskisson *et al.* (2000) afirmam que tais países utilizam modelos liberais de mercado como motor primário para seu crescimento.

Indo além, o manancial de oportunidades de estudos a serem desenvolvidos em países emergentes (CUERVO-CAZURRA *et al.*, 2018) apresenta diversas proposições a serem postas a prova, sendo que se considera de grande relevância o tangenciamento de tais questões para a construção de um trabalho com proposta atualizada e voltada ao desenvolvimento de questões teóricas correntes. Outrossim, Wang *et al.* (2012) já apresentam um fator que nem sempre é apresentado como determinante ou sequer é levado em consideração no desenvolvimento de trabalhos sobre teoria institucional e internacionalização: o envolvimento do governo.

Instituições e transições institucionais estão presentes nos AI de toda e qualquer empresa, não importando sua nacionalidade e dimensão atual. Ainda mais, empresas dispostas a iniciar (ou que já tenham desenvolvido) o processo de internacionalização, precisam lidar com distintas instituições e respectivas transições.

Desta forma, a condução de estudos acerca dos impactos e relações de instituições (incluindo governamentais) como realizado por Wang *et al.* (2012) é de grande auxílio na compreensão da trajetória de internacionalização de empresas de países emergentes. Não obstante, Gonçalves (2012) apresenta que a internacionalização vai além dos interesses empresariais.

A internacionalização é um processo que tem sido buscado pelas empresas e fomentado pelos estados como forma de alavancar e sustentar o crescimento organizacional e dos países. Trata-se de um elemento fundamental de crescente participação e concepção, na formulação estratégica empresarial em geral (GONÇALVES, 2012, p. 338).

Outrossim, o processo de internacionalização (de setores) evoluiu de forma assimétrica e não uniforme em determinados períodos históricos, de forma que as instituições formais (em nível governamental/regulatório) são moldadas de acordo com conjunturas políticas, sendo que em determinados momentos atuam de forma proativa e noutros de forma restritiva (CUERVO-CAZZURA; GAUR; SINGH, 2019).

Neste trabalho, em especial, interessam entender as influências exercidas pelas instituições e transições institucionais, cujas decisões, ações e influências possam ter refletido na internacionalização de empresas de mercados emergentes. Vislumbrou-se a oportunidade de aprofundamento teórico/científico em se tratando da temática da teoria institucional e internacionalização, tendo sido formulada a seguinte questão norteadora:

Como se deu a internacionalização de empresas de mercados emergentes frente a decisões episódicas de instituições reguladoras e representativas, em uma perspectiva longitudinal?

Pautado nisso, foi elencado o seguinte objetivo geral: Descrever quais formas as decisões governamentais e representativas são refletidas longitudinalmente na internacionalização de empresas calçadistas oriundas de países emergentes.

Com intuito de auxiliar o alcance do objetivo geral, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Elencar as principais transições institucionais e instituições envolvidas com a internacionalização do setor calçadista brasileiro;
- b) Descrever e analisar longitudinalmente a trajetória de internacionalização do setor calçadista brasileiro;

- c) Descrever fatores políticos e governamentais que se relacionam ao desenvolvimento e/ou decréscimo dos índices de exportação do setor calçadista brasileiro;
- d) Comparar a evolução do setor calçadista brasileiro em relação ao maior produtor e exportador mundial de calçados.

Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico (ainda mais se considerarmos aqueles em que a empresa pretende penetrar) requer os melhores julgamentos com base em informações voláteis. Wright, Kroll e Parnell (2000) apontam que administradores (gestores) não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica.

O entendimento da forma que transições institucionais podem estar relacionadas com o desenvolvimento (ou retração) sob a ótica de internacionalização de países emergentes, de forma estratégica, pode auxiliar na compreensão do impacto em diversos setores (CUERVO-CAZZURA; GAUR; SINGH, 2019). Além do mais, os autores demonstram também como a abordagem histórica (por meio da economia histórica) pode auxiliar na construção de um panorama longitudinal sobre a compreensão dos fatores críticos relacionados à trajetória de internacionalização de países emergentes.

Sendo assim, esta pesquisa objetiva o aprofundamento da compreensão do processo de internacionalização de empresas do setor calçadista sob influências institucionais, observando o constatado por Calixto *et al.* (2013), de que os fatores institucionais possuem reconhecida relevância em relação ao desenvolvimento do setor analisado. A escolha por uma abordagem histórica e longitudinal do setor visa contribuir com o amadurecimento metodológico da área, uma vez que esta abordagem não é comum em estudos sobre a internacionalização e se trata, portanto, de uma possibilidade concreta de agregar contribuições relevantes ao tema, o que vai ao encontro do apontado por Melin (1992).

Alguns estudos já foram realizados no setor sob esta temática, como o desenvolvido por Milagres (2011) que analisou o uso de estratégias de diferenciação no processo de internacionalização de empresas no setor calçadista brasileiro por meio do estudo da Calçados Azaléia S.A., abrindo caminho para o aprofundamento do estudo sobre as estratégias nas organizações do setor calçadista, pontuando oportunidades para futuras pesquisas de outras empresas gaúchas, também exportadoras que possuem um perfil semelhante ao da Azaléia quanto às peculiaridades de seu processo de internacionalização.

Além do mais, estudos anteriores (GALVÃO, 1999; PROCHNIK; UNE, 2002; SOUZA, 2003; COSTA, 2007; GERTH; BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2011; QUEIROZ, 2012; CALIXTO *et al.*, 2013) apontam como as instituições podem de alguma forma

influenciar o setor, porém restam dúvidas sobre sua efetiva influência sobre a internacionalização do setor em questão. Além do apresentado, destaca-se que as transições institucionais relacionadas às políticas governamentais anteriores não foram abordadas em profundidade.

De forma sumária, o Quadro 1 ilustra a intenção do trabalho em termo de contribuições teórico e práticas.

Quadro 1 - Intenções do trabalho

Dimensão	Ao...	Logo, espera-se...
Teórica	Descrever e analisar a forma como transições e eventos críticos institucionais impactaram a trajetória de internacionalização de países emergentes	Contribuir para o entendimento da forma distinta que determinadas transições e eventos críticos institucionais estão relacionados com as práticas e orientações pró (ou contra) a internacionalização de países emergentes (CUERVO-CAZZURA; GAUR; SINGH, 2019)
Prática	Averiguar a forma pela qual as transições institucionais estão relacionadas, construindo um panorama do modo como estes impactaram a propulsão da internacionalização das atividades do setor calçadista	Empresas do setor estudado possam, por meio do entendimento das intervenções institucionais anteriores, ampliar ou restringir suas atividades e investimentos de internacionalização de acordo com os movimentos institucionais atuais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta dissertação possui 5 capítulos, a saber: introdução, referencial teórico, método, análise dos resultados e conclusões. A primeira, já abordada anteriormente contemplou a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. A próxima a ser abordada contempla o referencial teórico e as principais escolas de internacionalização.

A terceira contempla o método a ser utilizado para a elaboração do estudo. Na quarta parte desta dissertação são apresentados e discutidos os resultados das coletas de dados, logo após são apresentadas as conclusões com as respectivas limitações do estudo e sugestões para estudos futuros, ao final são apresentadas as referências utilizadas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com intuito de realizar o trabalho capaz de abordar a temática de estratégia e internacionalização, foram buscadas fontes teóricas que auxiliassem no desenvolvimento do tema proposto, as quais são expostas neste capítulo.

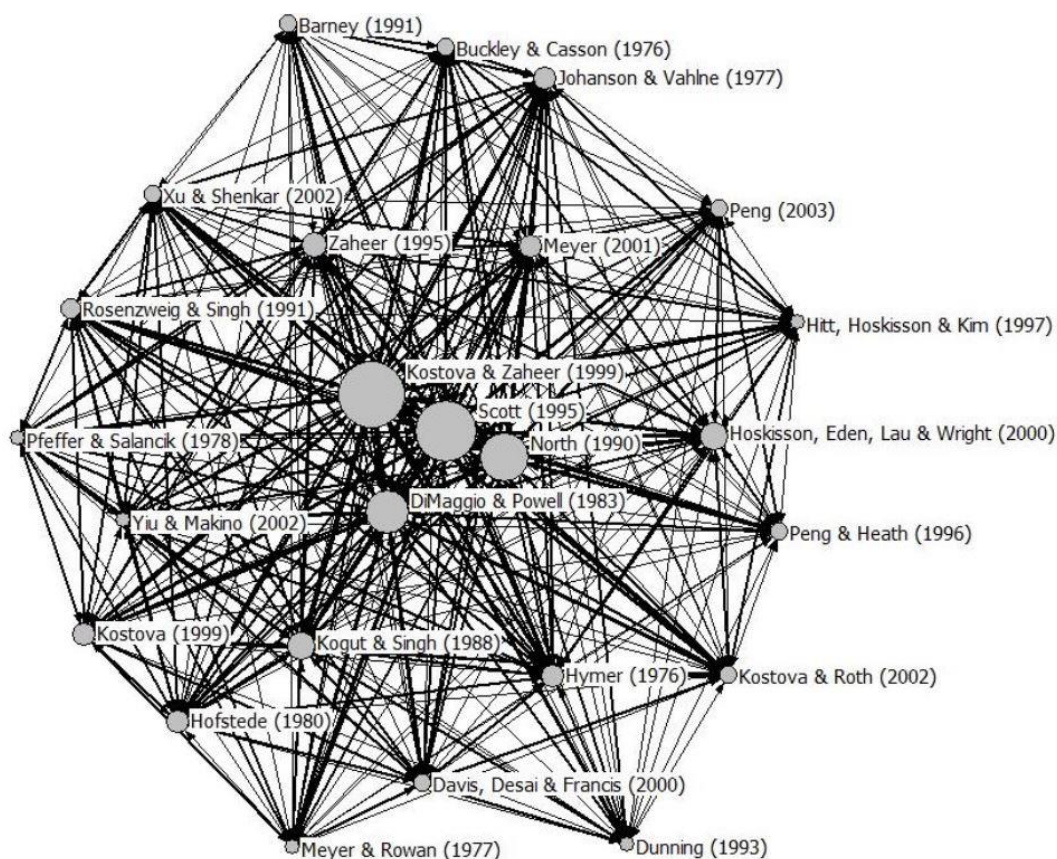
São abordadas as principais abordagens acerca da Teoria Institucional, sobre estratégia, internacionalização, e redes de empresas. Tais escolhas de referencial teórico visam auxiliar e embasar o presente estudo, viabilizando a construção final de um trabalho que atinja seus objetivos, principalmente descrever e analisar como decisões episódicas de instituições reguladoras e representativas são refletidas na trajetória de internacionalização de empresas oriundas de países emergentes

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional (TI) tem se tornado uma alternativa importante para o entendimento das decisões de investimento das multinacionais, em especial as oriundas de países emergentes, uma vez que busca capturar aspectos fundamentais do país de origem e do país de destino dos investimentos realizados (Rocha; Avila; 2015; Peng; Wang, Jiang, 2008).

A TI coloca como fundamental a contextualização dos processos de internacionalização das firmas, tendo como base a configuração de suas relações de autonomia e dependência cultural, institucional e valores dos ambientes que operam (NORTH, 1991). Conforme Santos, Barandas e Martins (2015), a construção do arcabouço teórico da TI se baseia em alguns trabalhos específicos, reconhecidos por meio da quantidade de citações em trabalhos subsequentes sobre a temática. Tais construções teóricas são representadas na rede neural expressa por meio da Figura 1, onde é possível verificar a formação de “nós” entre os trabalhos, a proporção (tamanhos) destes são com base no número total de citações.

Figura 1 - Rede Neural entre os 25 artigos mais citados sobre TI



Fonte: Santos, Barandas e Martins (2015)

A TI, como já apontado anteriormente em um estudo sobre o setor calçadista elaborado por Calixto *et al.* (2013), possui duas distintas correntes teóricas: uma relacionada à sociologia e outra com viés econômico. A primeira é baseada em autores como DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977), Scott (2008) enquanto a segunda é predominantemente reconhecida por North (1991).

Segundo os principais autores de viés sociológico das organizações, o processo de institucionalização de procedimentos e práticas leva ao que é conhecido como isomorfismo, e esta terminologia, por sua vez, evidencia as similaridades estruturais em diferentes organizações. Como proposto pelo trabalho de DiMaggio e Powell (1983), o estudo dos processos isomórficos não deveria estar relacionado às diferenças estruturais das organizações, mas sim às suas similaridades.

Conforme os autores, o processo de isomorfismo pode derivar de três formas distintas, a saber: coercitiva, mimética e normativa. A primeira deriva das pressões formais, políticas e sociais para obter certo nível de aceitação. A segunda está diretamente relacionada à cópia intencional de ritos e cerimoniais (tema tratado por Meyer e Rowan, em 1977), que empresas

entrantes fazem em relação às empresas líderes do seu segmento, desta forma, estariam socialmente legitimadas e, reduziriam consideravelmente seus riscos inerentes ao negócio, uma vez que estariam imitando o que as empresas dominantes do mercado estão fazendo. Por fim, o isomorfismo normativo trata sobre como as organizações são influenciadas pelas organizações de classe e a profissionalização da gestão, de forma que os gestores das empresas tendem a possuir determinada semelhança em sua trajetória acadêmica e profissional.

Meyer e Rowan (1977) tratam especificamente sobre os mitos e cerimônias nas organizações, de maneira como são constituídos e transmitidos. Segundo os autores, a criação de sistemas racionais que visam automatizar o desempenho das atividades torna-se mito, e então passa a ser disseminado não somente como a melhor forma da execução das atividades, mas como a única forma possível.

Scott (2008) traça um estudo sobre como a TI se desenvolveu desde Meyer e Rowan (1977), considerados como parte dos precursores dos estudos acerca da TI. O autor ressalta que embora os estudos sobre as instituições tenham seu início logo na segunda metade do século XX, tornaram-se mais relevantes perante a academia a partir da década de 1990. Como evidências de avanços ele aponta que houve uma melhora na definição sobre o que seria a TI, avançaram os estudos que antes somente questões superficiais para um patamar mais complexo de análise das consequências das mudanças, passou de afirmações para evidências, seu foco se deslocou de organizações para o campo em si e passou de ser tratada de viés de estabilidade institucional para mudanças institucionais.

O apanhado que Scott (2008) apresenta a respeito das evoluções sobre a TI é de suma relevância, de forma que ele consegue abordar e apontar, empiricamente, os avanços explícitos que os estudos acadêmicos produziram sobre a área. Cabe ressaltar também que a TI não possui caráter de ciência prescritiva, que procura predizer normas e regras a serem seguidas, muito embora os estudos acerca dos mitos e cerimônias nas organizações passem a ser uma excelente ferramenta para a análise dos contextos organizacionais, bem como seus avanços e suas crenças, ou, antes disso, como funciona a sistemática por trás das construções destas.

Outrossim, é de grande relevância apresentar como os estudos avançaram de diferentes formas, além das sociais. Na economia, North (1991 p.1) apresenta como “instituições foram criadas por seres humanos para criar ordens e reduzir a incerteza em troca”, discorrendo brevemente sobre como a criação de instituições, traduzidas também como “regras do jogo”, são criadas, preservadas e de certa forma alteradas ao longo do tempo.

É importante levar em consideração que, embora seja um trabalho de viés econômico, sua estruturação é, como apresentado por Gala (2003), baseada em retóricas para a construção,

ou melhor, uma ampliação do entendimento sobre a TI. A utilização de retóricas, comparações com diferentes meios de comercialização de produtos e formas de transação permitiram que North criasse uma estrutura argumentativa que possibilitasse navegar entre as diferentes correntes teóricas (marxistas e liberais), de forma que pudesse agradar diferentes vieses político-econômicos.

É possível inferir, por meio do trabalho de North (1991) que a criação de instituições tenha como principal objetivo a minimização da assimetria de informações, bem como a mitigação dos riscos inerentes à realização de transações comerciais, podendo até auxiliar na tomada de decisões, uma vez que organizações inseridas em contextos altamente institucionalizados (leia-se com as regras do jogo bem delimitadas) possuem maiores chances na redução da assimetria de informações entre os interessados nas transações comerciais.

2.1.1 Instituições e Transições Institucionais

Uma sociedade apresenta uma miríade de regras, algumas expressas por meio de leis, decretos, outras por meio de regulamentações e ainda algumas (se não a maioria) são sutis, de tal maneira que não precisam estar explícitas pois já se cristalizaram nos costumes de determinado povo, nação. “Define-se instituições como regras e padrões de comportamento ou de interação entre pessoas, verificados em uma (ou parte de uma) sociedade, os quais adquirem alguma estabilidade, sendo, portanto, repetidos, ainda que por um breve período.” (STRACHMAN, 2002). Destaca-se ainda que as instituições podem ser tanto formais (a exemplo de regras e leis) quando informais, como no caso dos códigos de conduta, e distinguem-se em grau de relevância.

Como apresentado anteriormente, instituições surgem para diminuir as incertezas sobre as efetivações das trocas, atuando como as regras do jogo (NORTH, 1991). Arend, Cario e Enderle (2012) apresentam que as instituições agem como limitações informais, indo além de apenas estabelecer limites para alguma competição. Desta forma, as instituições são mais que regras tácitas, são traduzidas também por meio da cultura dos indivíduos, uma vez que ao momento em que não existem regras explícitas a conduta dos indivíduos seria guiada por meio dos costumes e aspectos culturais.

Importante apontar que as instituições juntamente com a tecnologia determinam os custos de transação, e quando estes são consideráveis as instituições passam a adquirir ainda

mais relevância (AREND; CARIO; ENDERLE, 2012). Em sendo assim, as instituições passam inclusive a compor como parte dos custos de transação.

A relevância do estudo conjunto entre desenvolvimento econômico e instituições é devida à relação umbilical que ambas possuem (CONCEIÇÃO, 2008), pois embora haja pertinentes distinções entre elas, são reconhecidas as relações íntimas de causa e efeito entre estas. Ainda segundo o autor, a rotina, ou seja, o modo de como ações dos indivíduos ocorre rotineiramente e de forma esperada acabam como sendo a limitação de alternativas que os indivíduos operam, como se fossem limitados a um programa de computador.

Por sua vez, transições institucionais são geralmente definidas como etapas estratégico-institucionais que uma economia inicialmente planejada utiliza para a liberalização de seus mercados anteriormente fechados¹ (PENG, 1997; 2000; 2001; PENG; LUO, 2000). Dentre os processos, ou ainda etapas, em alguns casos a transição está emaranhada à vinculação direta do governo na expansão das suas subsidiárias de *Multinational Enterprises* - MNE em seus territórios nacionais (PENG, 2000).

Dentre os principais meios de desenvolvimento das atividades em economias anteriormente fechadas destacam-se a utilização de alguns métodos específicos, a saber: estratégias de *network* para crescimento; construção de confiança (ou também autoridade) pessoal; acordos informais entre os gestores. (PENG; HEATH, 1996).

Destaca-se que as economias em transição são na maioria das vezes classificadas como frágeis institucionalmente, possibilitando a economia informal, conhecida também como *grey economy* (PENG, 2001). Por sua vez, neste contexto institucionalmente fragilizado, ou melhor definido como subdesenvolvido, a ação moralmente contestável de alguns empreendedores é impulsionada à medida em que não há o delineamento específico das regras do jogo.

Após apresentado o principal alicerce teórico utilizado para a elaboração desta dissertação, partir-se-á para a apresentação das temáticas estratégia nas organizações, logo após as principais teorias de internacionalização e por fim deste capítulo, redes de empresas.

¹ Inicialmente Peng desenvolve sua teoria baseado nas experiências das extintas economias planejadas, como as órfãs da União Soviética e China. A utilização do escopo teórico para a aproximação do contexto brasileiro dá-se à medida que o país sofre transições de um contexto de economia fechada (remanescente da ditadura militar) para a abertura de seu mercado para que empresas estrangeiras possam iniciar suas atividades em território brasileiro, sejam inicialmente por meio de exportações, sejam posteriormente pela instalação de plantas fabris no território brasileiro.

2.2 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), o termo estratégia, no contexto organizacional, refere-se aos planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão, bem como, objetivos gerais da organização. Ainda segundo os autores, a tomada de decisões estratégicas é de responsabilidade do CEO da empresa (*Chief Executive Officer*), cargo encontrado em empresas de grande porte, e geralmente assessorado por um conselho de administração.

De acordo com Morgan e Strong (2003), as estratégias podem ser definidas como a forma que as empresas decidem competir no mercado. Collis e Rukstad (2008) apontam que muitos executivos não possuem bem definidas suas estratégias, e apontam alguns passos essenciais para a elaboração dos elementos fundamentais, como missão, valores, visão, estratégia da organização (subdividida em elementos básicos, como objetivo, escopo e vantagens) e, por fim, indicadores de desempenho.

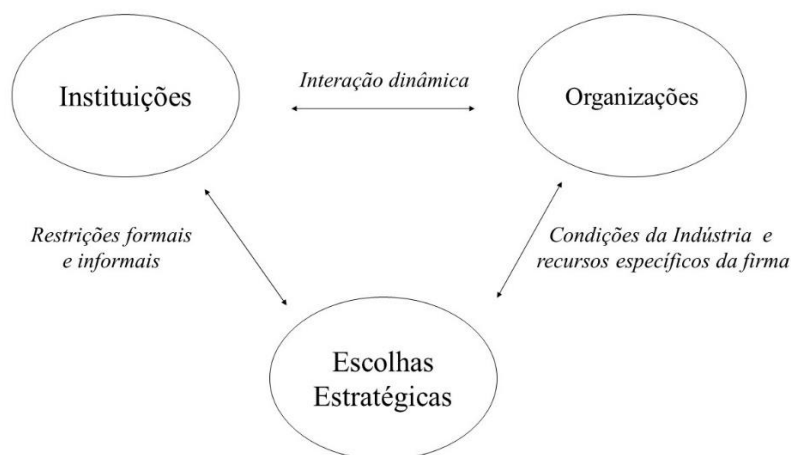
Para Mintzberg (1987), a elaboração de estratégias está relacionada à mudança de perspectivas e/ou posições. O autor demonstra estratégia nas organizações em cinco categorias distintas, conhecidas como 5 P's: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, comparando a tomada de decisão nas organizações conforme o estilo de estratégia adotado.

Porter (1979) trouxe o tema estratégia com uma visão baseada em cinco forças diferentes que impactam a organização, sendo elas: ameaça dos novos entrantes no mercado, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos consumidores, ameaça gerada por produtos semelhantes, e a rivalidade entre os concorrentes do mercado em que a empresa está inserida. Tal abordagem é conhecida por levar em consideração principalmente fatores externos à organização.

Construindo uma visão um tanto distinta da anterior, Barney (1991) cunha a ideia de uma estratégia baseada em recursos (*Resource-Based View*), levando em consideração os recursos disponíveis à empresa, e como estes poderão auxiliar no desenvolvimento de estratégias competitivas sustentadas, ou seja, que possam ser de fato utilizadas por um longo prazo.

Peng (2002) apresenta uma interação complementar, considerando os fatores institucionais, as organizações e as escolhas estratégicas. Tal relação é apresentada por meio da Figura 2.

Figura 2 - Instituições, organizações e escolhas estratégicas



Fonte: Peng (2002)

Utilizando algumas das perspectivas anteriores, a primeira, que remete a aspectos externos às empresas (Porter, 1979) e a segunda, a qual remete a aspectos/recursos internos à empresa (Barney, 1991), Peng, Wang e Jiang (2008) apresentam o Tripé da Estratégia (*Strategy Tripod*), ao acrescentar as instituições como um dos três pilares que sustentam as estratégias das empresas. Desta forma, os autores informam que as instituições, definidas posteriormente como “regras do jogo”, não são somente um fator paralelo, mas antes um fator determinante para as organizações ao elaborarem suas estratégias. Esta relação é melhor evidenciada por meio da Figura 3.

Figura 3 - Tripé da Estratégia



Fonte: Adaptado de Peng, Wang e Jiang (2008)

Desta forma, esta dissertação trata predominantemente de um dos pilares que têm influenciado as indústrias calçadistas: descrever e analisar como instituições e transições institucionais refletem a trajetória de internacionalização do setor calçadista de países emergentes.

O caminho apresentado por Peng, Wang e Jiang (2008) torna-se um caminho para o entendimento das estratégias e influências institucionais as quais as empresas estão submetidas. Uma vez que elas possuem recursos específicos, como a qualidade dos produtos frente aos concorrentes internacionais, bem como competem entre si para alcançar maior visibilidade frente ao consumidor, resta verificar a forma que instituições e transições institucionais impactam na formulação estratégica das empresas inseridas neste contexto, em especial, o setor calçadista brasileiro.

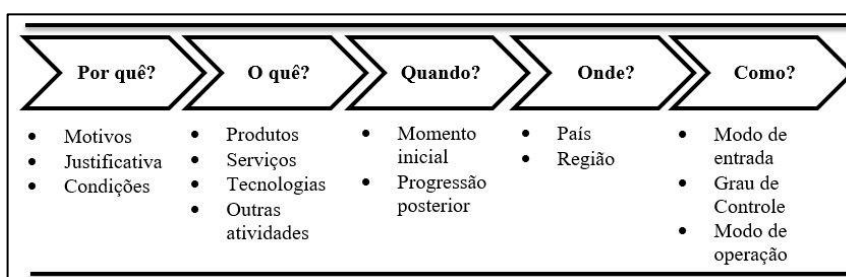
2.3 ABORDAGENS AO ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização pode se dar por diferentes motivações, desde a busca por acréscimo de lucros (teorias econômicas) até aspectos considerados comportamentais (abordagens comportamentais). Mas há aspectos que precisam ser esclarecidos sobre este fenômeno de expansão para mercados internacionais, como Welch e Loustarinen (1988) e Chetty (1999) propõem por meio de perguntas:

- Como? Métodos de operações no exterior;
- Onde? Mercados atendidos;
- O quê? Objetos de vendas;

Carneiro e Dib (2007) vão além, apresentam um ciclo completo sobre por quê, o quê, quando, onde e como as empresas se internacionalizam, como apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Estrutura sobre os questionamentos acerca da Internacionalização



Fonte: Carneiro e Dib (2007)

Desta forma, como apresentado por meio da Figura 4, as principais questões relativas à internacionalização de uma empresa são evidenciadas, considerando que, embora sejam direcionadas aos gestores das empresas, ou seja, àqueles que de fato são responsáveis pela formulação estratégica das organizações, todas possuem determinada relação ao ambiente institucional e transições institucionais relativos ao contexto em que estão inseridas as organizações. Tal proposição evidencia ainda mais a influência do tripé da estratégia formulado por Peng, Wang e Jiang (2008).

Como apresentado por meio das seções anteriores, o aporte de teorias como as da teoria institucional, estratégia, internacionalização, visam possibilitar a caracterização e descrição da institucionalização da indústria calçadista brasileira em reflexo à trajetória histórica de internacionalização. Destaca-se que a Teoria Institucional é utilizada com ênfase para auxiliar no processo de análise, como apresentado anteriormente.

2.3.1 Internacionalização sob a Visão das Teorias Econômicas

As teorias econômicas sobre internacionalização possuem como principal objetivo a explicação do fenômeno de internacionalização sob o ponto de vista financeiro. Para esta linha de pesquisa o processo de busca de novos mercados está diretamente relacionado ao propósito de obter lucros.

Sob a perspectiva de Coase (1937), a natureza da firma envolve estruturar seus processos internos para que possa oferecer soluções (produtos e/ou serviços) a um preço inferior ao encontrado no mercado. Uma vez que a empresa consiga desempenhar suas atividades com folga econômica pode-se afirmar que está logrando sucesso. Também é apresentado o ambiente da firma, que embora ela possa parecer única em seu propósito, sempre estará rodeada por demais concorrentes, fornecedores ou parceiras, sobre os quais o autor sugere que as firmas estão em um oceano rodeadas por ilhas.

Como principais teorias sobre o processo de internacionalização sob viés econômico, Carneiro e Dib (2007) apresentam a Teoria de Poder de Mercado, a Teoria da Internacionalização e o Paradigma Eclético de Dunning, que possuem como unidade de análise a firma. O Quadro 2 apresenta-as.

Quadro 2 - Teorias Econômicas sobre o processo de internacionalização

Teoria	Principais Pressupostos
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais
Paradigma Eclético	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007)

Por meio do Quadro 2 foi possível identificar os principais autores relacionados às correntes teóricas econômicas sobre internacionalização. Em sequência haverá a apresentação sobre outra abordagem, a qual considera fatores comportamentais em seu nível de análise.

2.3.2 Internacionalização sob as abordagens comportamentais

De forma diferenciada à proposta pelas abordagens econômicas, as teorias comportamentais possuem outra categoria de análise, destacando-se o foco para os estágios que formam o processo de internacionalização.

Neste contexto, são apresentadas por meio do Quadro 3 as principais correntes que compõe esta abordagem, dentre elas: Modelo de Uppsala, Redes de Empresas e a escola de Empreendedorismo Internacional.

Quadro 3 - Teorias Comportamentais sobre o processo de internacionalização

(continua)

Teoria	Principais Pressupostos
Modelo de Uppsala	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).
Networks	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quanto o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14).
Empreendedorismo Internacional	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou start-ups através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as

	diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.
--	--

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007)

Como apresentado por meio do Quadro 3, as principais Teorias de internacionalização do espectro comportamental se subdividem em Modelo de Uppsala, Networks e Empreendedorismo Internacional. Destarte, tratar-se-á sobre redes de empresas.

2.3.3 Redes de Empresas

Considerando que as empresas de pequeno e médio portes encaram o processo de internacionalização como um meio para alavancar negociações por diferentes partes do globo, concorrendo com empresas de grande porte extremamente globalizadas, é necessária alguma forma de aliança que possa auxiliar de maneira positiva a entrada das pequenas empresas no mercado internacional. É assim que surgem as redes (ou *Networks*) de empresas que, possuindo algum objetivo em comum, unem-se a suas concorrentes para extrapolar alguma limitação inerente ao imperativo ambiental em que se encontram.

Embora a criação de redes seja algo extremamente comum na natureza, nem sempre acontece o mesmo no meio empresarial. Uma vez que, ao recordar sobre a “natureza da firma” (COASE, 1937), as empresas tendem a internalizar as atividades sobre as quais possuem melhores capacidades de produção a um custo menor do que o mercado possa oferecer. Posto de outra forma, as empresas estariam propensas naturalmente ao desenvolvimento das suas atividades operacionais, sem maiores preocupações de ganhos marginais por meio de associações com outras empresas.

Street e Cameron (2007) apresentam uma meta-análise sobre como se desenvolveu perante a academia o conceito de *Networks*, que também pode ser encontrado como sinônimo de “aliança estratégica”. Como apresentado pelos autores, a criação de uma *network* visa o alcance de vantagens tangíveis e intangíveis, que somente são conquistadas por meio da coletividade das pequenas e médias empresas. Por sua vez, sobre a caracterização quanto ao

tamanho da empresa, os autores consideram que pequenas empresas são definidas pela sua estrutura do quadro societário ser predominantemente de apenas um dono, não são dominantes no mercado em que atuam, bem como possuem menos recursos que demais empresas em seu setor.

Corroborando com os autores, Sirec e Bradac (2009) apontam que quando comparadas com empresas de grande porte, as pequenas e médias empresas ainda tendem a possuir maiores limitações quanto às finanças, recursos humanos, menores acessos às informações e menores horizontes de tempo em seu planejamento. Outrossim, elas também, geralmente, são mais avessas ao risco e não tendem a criar vínculos de longa data com concorrentes do setor, apenas para solucionar problemas de curto prazo.

É de suma importância apontar, como feito por Biggiero (2001), a influência que o perfil do empreendedor pode ter na com a rede em si. Como lembrado pelo autor, como geralmente as *networks* se tratam de empresas de pequeno e médio porte, elas costumam estar intimamente ligadas a seu fundador, que em muitos casos é o próprio gestor da empresa. De certa forma, Sirec e Bradac (2009) concordam com estas afirmações, incluindo ainda a perspectiva de que praticamente não existe uma separação do perfil e condutas do empreendedor enquanto gestor e participante ativo de uma rede, e tendem a se sobrepor.

A formação de uma *network* pode se dar de diferentes formas e distintos objetivos. Com intuito de elucidar os distintos formatos de rede, Carpes (2016) demonstra as principais características das redes caracterizadas como polo, *cluster*, cadeia produtiva, sistema produtivo local, distritos industriais e consórcio de exportação, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Glossário referente às redes de empresas

Rede	Descrição
Polo	Concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos.
<i>Cluster</i>	Pólo consolidado, onde há forte interação entre as empresas, comportando entidades de suporte privadas e governamentais.
Cadeia Produtiva	Engloba as empresas das diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente ligada ao <i>cluster</i> .
Sistema Produtivo Local	Região fortemente estruturada, contendo um ou mais <i>clusters</i> , com um planejamento territorial de alta interação público-privada.

Distritos Industriais	Tratam-se de <i>clusters</i> maduros, que desenvolveram suas potencialidades por meio da eficiência coletiva.
Consórcio de Exportação	União de PMEs que visam adquirir poder de barganha para a exportação dos produtos.

Fonte: Carpes (2016)

Desta forma, como elucidado por meio do Quadro 4, é possível verificar as diferentes denominações e respectivas diferenças. Tal esclarecimento se faz necessário uma vez que, devido a existência de diferentes modelos de redes organizacionais encontrados na temática, sua compreensão poderia ser confundida. Observa-se que na indústria calçadista predominam no Brasil diversos *clusters*, sistemas produtivos locais e distritos industriais, porém não são identificados especificamente consórcios de exportação.

Como apresentado, a teoria institucional possui duas principais abordagens: a sociológica e a econômica. A primeira está cristalizada por meio dos construtos do DiMaggio e Powel (1983) e demais autores, onde apresentam como mitos e cerimônias auxiliam no desenvolvimento das culturas organizacionais e tendem-se a se repetir de forma mimética. Por outro lado, a abordagem econômica, cujo autor proeminente é North (1991) apresenta como as instituições formais tendem a reduzir o nível de desconfiança dos indivíduos e organizações, pela redução da incerteza da efetivação dos contratos/acordos.

Abordando estratégias organizacionais, procurou-se não se basear somente em construtos que se alicerçam na firma (característicos da abordagem Porteriana), bem como não foi intuito basear-se em grande medida nos recursos exclusivos da empresa (abordagem preponderante na teoria de Barney). Como apresentado, o escopo se funda pela união dos construtos: firma, empresa e instituições. Tal abordagem é abrangida pelos trabalhos de Mike W. Peng, que apresenta como a estratégia é formulada considerando a competição baseada na indústria, nas capacidades e recursos específicos da firma, e em último escopo, nas condições e transições institucionais.

A escolha da abordagem apresentada por Peng demonstra-se bastante próxima da TI, uma vez que, inclusive um dos pilares estratégicos para o autor é justamente o ambiente e transições institucionais. Outrossim, Peng formula seus principais estudos voltados para países emergentes, acabando por propiciar ainda mais proximidade com o escopo do presente trabalho.

Logo após são apresentadas as principais correntes sobre internacionalização, sendo elas a econômica e a comportamental, com a apresentação de alguns aspectos específicos das redes de empresas. Por meio das abordagens econômicas demonstram-se os aspectos financeiros/monetários que estariam relacionados e explicariam a internacionalização de

empresas. De outra forma, as abordagens comportamentais estão voltadas às formas de como uma empresa inicia o processo de internacionalização e por meio de estágios intensifica este processo, de forma aparentemente natural. Já as redes de empresas são apresentadas como formas de como as organizações podem se juntar para a criação de polos, clusters entre outros, para o desenvolvimento e aproveitamento de específicas condições de escala.

Apresentado o referencial teórico utilizado para nortear o presente estudo, se passa agora a apresentação do método que viabilizou a realização deste, onde serão apresentados o método e as técnicas que nortearam a execução desta dissertação.

3 MÉTODO

O presente capítulo possui como principal objetivo a definição dos procedimentos metodológicos a serem empregados para realização da pesquisa proposta. Silva (2003, p.25) define a metodologia como “estudo do método na busca de determinado conhecimento”.

O estudo sobre quais formas as decisões governamentais e representativas são refletidas longitudinalmente na internacionalização de empresas calçadistas oriundas de países emergentes, é definido como um estudo de caráter descritivo e com abordagem qualitativa.

Outrossim, Oesterle e Wolf (2011) sugerem que a construção de teorias sobre negócios internacionais e gestão internacional precisam não somente da utilização de métodos quantitativos, ainda ressaltam a relevância que a utilização da metodologia qualitativa pode acrescentar aos estudos da área.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados secundários (nível de setor e empresas calçadistas) considerou, conforme Mattar (2014) que dados secundários podem ser obtidos de diferentes fontes e organizações diversas, desde bases do governo (IBGE, MDIC entre outros) até dados levantados por entidades representativas do setor, tais como disponíveis em portais de livre acesso como Comex Stat - MDIC, UNCTAD, portal da Abicalçados e demais portais de notícias sobre economia e comércio exterior.

Com intuito de definição dos produtos pesquisados nas diversas plataformas de bases de dados secundários, destaca-se que foram considerados todos aqueles NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) da raiz 64, que representa calçados, polainas e partes relacionadas. Já na plataforma Comex Stat - MDIC foi possível selecionar todos os NCM específicos que possuem relação com produtos utilizados como unidade de análise, variando das faixas 64.04 até 64.06. Informações detalhadas sobre a definição de cada termo utilizado na pesquisa estão disponíveis no Apêndice B.

Estudos anteriores, com foco na indústria calçadista também foram analisados, uma vez que possuem uma rica fonte de dados, coletados e analisados que propiciam informações relevantes sobre a indústria calçadista. Destaca-se que foram apenas utilizados estudos publicados em revistas, periódicos e anais de congressos. Tal medida pretende assegurar a qualidade das publicações analisadas. A composição dos estudos abordados é apresentada por

meio do Quadro 5, onde são apresentadas as fontes de dados secundários e as principais informações utilizadas.

Quadro 5 - Dados secundários utilizados

Nome	Fonte/Tipo	Período	Características
Relatórios Anuais da Abicalçados	Relatórios formulados pela Abicalçados para seus associados	2017-2018	Apresenta o setor calçadista por meio de panoramas nacionais (produção calçadista nacional, números de empresas, números de postos de trabalho, principais regiões, tipos de produtos, defesas comerciais) e internacionais, inclusive com feiras e respectivos resultados dos eventos organizados pela Abicalçados por meio das expedições comerciais
UNCTAD	Relatório comercial elaborado pela câmara de comércio das Nações Unidas	1997-2019	Informações sobre importações e exportações da raiz do código 64 (vide apêndice B para maior detalhamento), principais destinos das importações, montantes da balança comercial
Comex Stat	Dados fornecidos pelo MDIC	1997-2019	Extração de dados relativos aos NCM da raiz 64 (vide a lista completa no apêndice B): importações, exportações, principais países com respectivos valores, por anos e meses
IBGE	Dados do IBGE	1994-2020	Dados relativos ao PIB, habitante, IDH dos municípios, quantidade de habitantes, dados históricos sobre a inflação
Statista	Informações sobre o consumo nacional e internacional de calçados	2010 e projeções até 2023	Informações e projeções sobre o consumo médio de calçados, ranking dos principais produtores de calçados
BNDES	Artigos sobre a Indústria Coureiro-Calçadista	2001	Relatórios que apresentam panorama sobre as indústrias coureiro-calçadistas na década de 1990, informações sobre os arranjos locais e produção nacional
Banco Mundial	Dados sobre o PIB de países emergentes	1995-2017	PIB de países emergentes
International Trade Centre	Informações sobre os principais países produtores de calçados	2019	Relação de países produtores de calçados e representatividade mundial
RAIS	Relatório fornecido pelo Ministério da Economia	2020	Relatório Anual da Informações Sociais – RAIS apresenta os salários por regiões e tipos de indústrias, número de empregados e demais informações sociais dos trabalhadores brasileiros (vide Apêndice C para mais detalhes)
CAMEX/SDCOM	Relatórios sobre medidas <i>Antidumping</i>	2020	Relatórios e portarias sobre as medidas <i>Antidumping</i> sancionadas pela CAMEX/SDCOM em relação às importações de calçados
World Footwear	Relatórios Mundiais sobre a produção/comercialização de calçados	2019	Relatórios e panoramas mundiais sobre a produção e comercialização de calçados pela entidade sem fins lucrativos

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio das bases selecionadas e apresentadas por meio do Quadro 5, foram coletados os principais dados utilizados para a execução desta dissertação. Logo após serão apresentadas as formas pelas quais se deram as análises dos dados.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos talvez exija uma capacidade descritiva, analítica e de síntese maior do pesquisador, enquanto analista de informações obtidas por meio das entrevistas ou outro meio. Dresch *et al.* (2015) diriam que a análise de dados qualitativos vislumbra entregar sentido a um conjunto de informações levantadas.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica da análise de conteúdo, como definição *a priori* de categorias de análise tal como proposto por Bardin (1995, p 42), que segundo a autora consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995, p.42)

A construção das categorias de análise se deu de forma a contemplar informações que não foram verbalmente expressas, mas que estavam nas “entre linhas” do discurso do entrevistado². Pauta-se na análise aprofundada da mensagem (conteúdo e expressão) buscando averiguar (in)coerência entre as realidades explícitas e implícita no texto (MICHEL, 2015).

É necessário apontar que tal método de análise é passível de imperfeições quanto à neutralidade do pesquisador, como apontado por Mozzato e Grzybovski (2011). Os autores ainda apontam que a inferência do pesquisador é necessária, porém deve ser o mínimo possível pessoal.

Quanto à validade dos estudos qualitativos que se baseiam em análise de conteúdo, os autores ainda afirmam que:

“as etapas inerentes à pesquisa qualitativa e à quantitativa são praticamente as mesmas, ambas serão definidas e desenvolvidas de acordo com as diferentes matrizes

² Embora não tenham sido realizadas entrevistas, grande parte dos documentos analisados baseia-se neste método primário de coleta de dados. Desta forma, considerou-se válida a abordagem para a realização do presente estudo.

paradigmáticas escolhidas. Portanto, para cada um desses métodos, existem critérios próprios de confiabilidade e de validação, tanto interna como externamente.” (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011, p. 741)

Os autores ainda apontam que a análise de conteúdo pode auxiliar pesquisadores que pretendem desenvolver estudos no campo da administração, segundo uma análise crítica e reflexiva. Desta forma, tal método propicia a construção de conhecimento por meio do tecer de diferentes conhecimentos, desde que estes sejam amarrados por meio de nós que, de fato, construam sentido.

A construção das categorias de análise deu-se de forma a considerar dois níveis de análise: macro e meso. A elaboração e escolha das categorias de análise possui como base o trabalho de Scherer (2007). No Quadro 6 são apresentadas as categorias de análise para esta dissertação.

Quadro 6 - Categorias de Análise

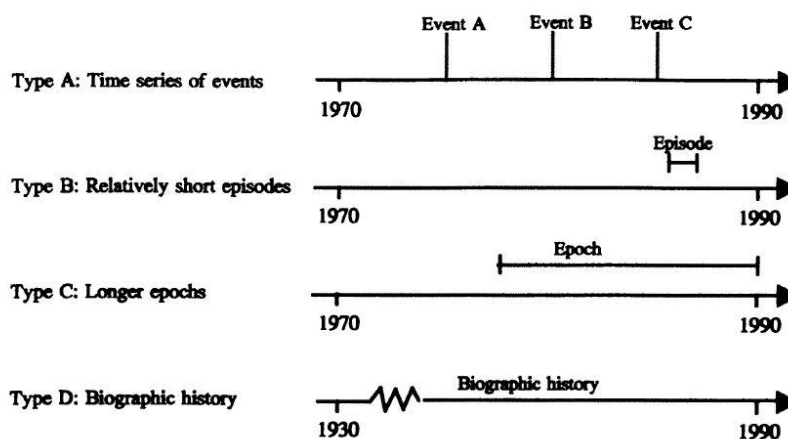
Categoria	Subcategoria
1 – Ambiente Institucional	1.1 Transições Institucionais
2 – Setor Calçadista	3.1 Trajetória e padrão de consumo brasileiro 3.2 Resultados das Exportações e Importações 3.3 Concorrência Internacional

Fonte: Adaptado de SCHERER (2007)

Por fim, a fase de triangulação de dados possui como principal objetivo a elaboração de construtos que possam ser cruzados os diferentes resultados encontrados pelas etapas anteriores, juntamente com resultados de pesquisas documentais e de bases de dados secundários.

A construção final dos resultados das triangulações das análises serviu de base para a construção de um estudo longitudinal, com potencialidade de alcance do principal objetivo do presente estudo: Descrever e analisar como instituições e transições institucionais estão relacionados com a trajetória de internacionalização de países emergentes. Tal abordagem longitudinal teve como base uma análise de determinada época (tipo C), como proposto por Melin (1992) e apresentado por meio da Figura 5.

Figura 5 - Abordagens de estudos longitudinais



Fonte: Melin (1992)

Destaca-se o Tipo A: série de eventos. A coleta das informações relevantes às indústrias calçadistas foi delimitada a partir da década de 1990, possibilitando assim a construção longitudinal das relações institucionais e as indústrias calçadistas, somando desta forma um estudo que abordou quase 30 anos instituições e transições institucionais que se relacionam com o setor.

Outrossim, a utilização de abordagem longitudinal sobre a economia é uma forte indicação e tendência para estudos sobre internacionalização (CUERVO-CAZZURA; SINGH; GAUR, 2019). Tal abordagem longitudinal visa, como também proposto por Melin (1992), o entendimento dos fatos históricos que refletiram na economia de países emergentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio deste são apresentados os resultados gerados pela pesquisa, segregados por meio das categorias propostas pelo estudo. Inicia-se pelo histórico político institucional do Brasil, passando para o setor calçadista brasileiro, subdivididos pelos principais polos calçadistas, logo após é tratado sobre a produção e consumo de calçados no Brasil. Encerrando este tópico é tratado sobre a concorrência internacional, apresentando o principal produtor de calçados do mundo.

Na sequência são apresentados dados e informações conforme as categorias de análise propostas: ambiente institucional, onde são apresentadas as transições institucionais, desdobradas em três subcategorias;

4.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Neste são apresentadas, por meio das transições institucionais, as principais categorias de entes institucionais envolvidos com a produção e internacionalização do setor calçadista brasileiro. Tratam-se entidades primárias, como as empresas fabricantes do produto final e suas partes relacionadas, as entidades representativas de classe e fomentadoras (como sindicatos, associações e agências de fomento) e por fim o governo, com suas articulações políticas estaduais e nacionais cujos reflexos puderam ser evidenciados, seja por meio da movimentação da planta fabril nacional como as variações na balança comercial brasileira.

4.1.1 Transições Institucionais

Nesta seção são apresentadas as principais transições institucionais de agentes cujas decisões/ações refletiram na internacionalização do setor analisado. Para fins de delimitação, utilizou-se como parâmetro de classificação agentes como empresas, entidades representativas de classe e fomentadores, e em último nível governo. O Quadro 7 apresenta sumariamente os principais agentes envolvidos na internacionalização do setor calçadista, segregados por seus respectivos níveis.

Quadro 7 - Agentes cuja atividade pode refletir na internacionalização do setor calçadista

Nível	Principais características	Exemplos
Empresas produtoras de calçados e suas partes	São as responsáveis pela elaboração de calçados bem como suas partes relacionadas (solados, cabedais, colas, costuras, tecidos, tarraxas, entre outros). Neste nível encontram-se os agentes produtores.	Empresas e/ou indústrias calçadistas associadas à Abicalçados (Apêndice A), tais como Grendene S.A., Calçados Bottero, Calçados Ferracini entre outros.
Entidades representativas e Fomentadoras	São responsáveis pela defesa dos interesses do setor, seja em nível nacional ou internacional. Auxiliam na construção de políticas públicas voltadas à construção de mecanismos legais para a ampliação do comércio internacional de calçados produzidos nacionalmente e atuam de forma inversa para barrar a importação.	Abicalçados, Couromoda Feiras Comerciais, Merkator feiras e eventos, Sindicatos*, APEX, CAMEX entre outros
Governo	Neste nível encontram-se os órgãos regulamentadores do comércio exterior, bem como principais criadores de legislações específicas para tributações de produtos provindos de outros países. Destaca-se também o impacto que as ações do poder executivo podem refletir na balança comercial, seja por meio de visitas, acordos comerciais entre outros.	Governo Federal, seja por meio do poder executivo, legislativo ou judiciário.

* Vide sindicatos associados a Abicalçados, no Apêndice A

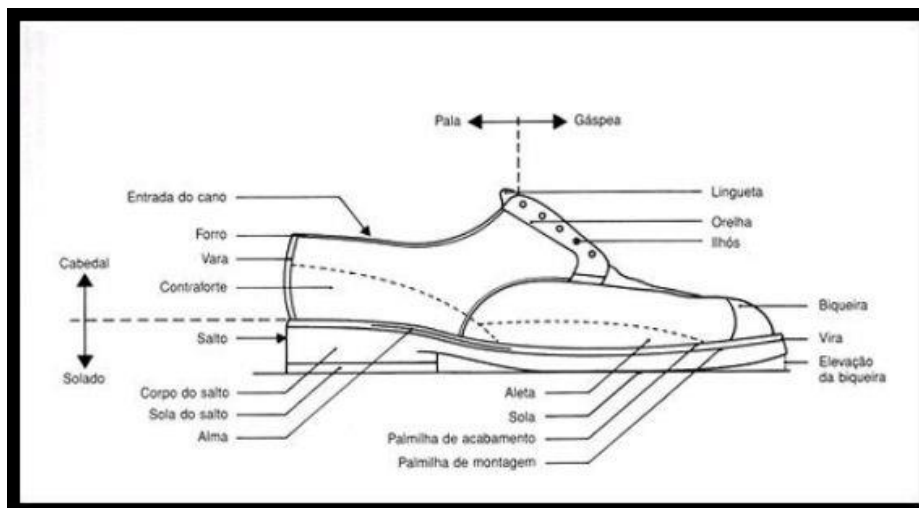
Fonte: Elaborado pelo Autor

Por seguinte, são apresentadas as formas que tais agentes refletiram seus atos na balança comercial no que tange aos produtos analisados neste trabalho. Inicialmente serão dispostos os reflexos que as empresas produtoras geram, seguidos pelas entidades e órgãos de fomento e finalizando com os possíveis reflexos dos atos governamentais.

4.1.1.1 Empresas relacionadas à produção de calçados e suas partes

Como principais delimitações de empresas relacionadas à produção de calçados e suas partes utilizou-se como base o NCM dos produtos fabricados, conforme disposto no apêndice B. Por sua vez, tais empresas são, em alguns casos responsáveis pela produção específica de alguma parte do calçado, seja cabedal, solado, costuras (feitas por ateliê terceirizados), colas entre outros. Para melhor compreensão das partes, a Figura 6 apresenta as principais diferenças das partes que compõe calçados em geral.

Figura 6 - Partes do calçado



Fonte: Glossário da moda Masculina (2017)³

Segundo Abicalçados (2018) o setor brasileiro de calçados é formado por mais de 7.000 empresas, sendo a maioria de pequeno porte, representa o 4º maior produtor de calçados do mundo, e em 2018 foi responsável por mais de 280.000 empregos diretos. Ainda segundo a entidade, em 2017 foram mais de US\$ 970 milhões provindos das exportações de calçados com mais de 160 países de destino da produção brasileira.

Corroborando com a Abicalçados, o Relatório Anual de Informações Sociais – RAIS (2019) é mais preciso, e aponta que em 2017 haviam 276.463 empregos diretos nas indústrias calçadistas, em 2018 este número caiu para 273.114, ou seja, uma queda de aproximadamente 1,28%. Ainda segundo o relatório (o mesmo encontra-se no apêndice C), a remuneração das indústrias caiu no ano de 2018 em relação a 2017, de R\$ 1.706,15 para R\$ 1.690,71, uma variação de aproximadamente 0,9%.

Não obstante a isso, verifica-se que a região do nordeste brasileiro possui a menor média salarial do país, com R\$ 2.506,21. Tal nível remuneratório também pode estar relacionado com a migração que as indústrias calçadistas fizeram na década de 1990 e início dos anos 2000: indo da região sul em direção ao nordeste, atraídas por incentivos fiscais (geralmente por meio de alíquotas do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS) (DULCI; 2002) e pelos baixos salários.

³ Disponível em < <http://www.canalmasculino.com.br/glossario-da-moda-masculina-partes-do-sapato-social/>> Acesso em 05 de jan. 2020

4.1.1.2 Entidades representativas e fomentadoras

Entidades representativas de classe e fomentadoras são aquelas que, além de pleitear pelos interesses do setor calçadista, procuram auxiliar as empresas na expansão de suas atividades, seja por meio do incremento da produção ou pela restrição de importação de produtos estrangeiros que concorram com o produto nacional.

Para que haja certa definição de termos, define-se entidades representativas como proposto por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) que operam com o código 9411-1/00, também conhecidas como “atividades de organizações associativas patronais e empresariais”. Estas possuem geralmente natureza jurídica de direito privado sem fins lucrativos.

Em nível nacional, mais abrangente e com ações mais visíveis encontra-se a Abicalçados, que atua desde 1983, com sede em Novo Hamburgo (não por acaso conhecida como a capital nacional do calçado). Como principais norteadores estratégicos possui como missão representar, desenvolver, e promover o setor calçadista brasileiro, com respeito, excelência e resultados (ABICALÇADOS, 2020).⁴

Por outro lado, há também as associações de menor porte, com ações municipais e regionais, tais como os sindicatos da Indústria de Calçados de Franca, das Indústrias de Calçados de Jaú, das Indústrias de Calçados de Birigui, da Indústria de Calçados, Vestuário e Componentes para Calçados de Igrejinha, da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas entre outros. Uma das principais diferenciações destes sindicatos em relação à Abicalçados é sua principal atuação, geralmente estes estão voltados para ações e reuniões patronais na discussão de pautas para a indústria regional a qual representam, tais como tratativas e negociações com trabalhadores.

De outra forma, entidades fomentadoras com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX-Brasil (muitas vezes em parceria com a própria Abicalçados) procuram promover os produtos serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Não obstante, a entidade apoiou 15.737 empresas brasileiras, totalizando um montante de US\$ 51,5 bilhões⁵, ou seja, 21,5% de tudo que foi exportado pelo Brasil em 2018 (APEX-Brasil, 2019). Ainda

⁴ Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/quem-somos>> Acesso em 2 de fev. 2020

⁵ Disponível em < <https://portal.apexbrasil.com.br/>> Acesso em 2 de fev. 2020

segundo a própria entidade, conta com 347 colaboradores, sendo que 303 atuam no Brasil e 44 no exterior.

Segundo a Abicalçados (2019), as feiras apresentadas por meio do Quadro 8, geraram um montante de US\$ 162,335 milhões em vendas de calçados produzidos no Brasil. O montante representa aproximadamente 14,55% do montante exportado pelo país em 2018, em comparação ao total informado pelo Comex Stat (2020).

Quadro 8 - Feiras promovidas pela Abicalçados e Resultados

Feira	Localização	Montantes Negociados em milhões (US\$)
FN Platform	Las Vegas, EUA	10,3
Missão Comercial França	Paris, França	0,375
Missão Comercial Russa	Moscou, Rússia	2,8
Expo RIVA Schuh	Riva Del Garda, Itália	65,36
Micam Milano	Milão, Itália	65,37
IFLS	Bogotá, Colômbia	13,95
ShowRoom Colômbia	Cali, Medellín e Bogotá, Colômbia	2,45
Colombimoda	Medellín, Colômbia	1,73
Total		162,335

Fonte: Abicalçados (2019), elaborado pelo autor

Tais ações, em conjunto, de entidades representativas de classe e fomentadoras possuem evidenciado reflexo, evidenciado no desempenho das vendas das indústrias calçadistas brasileiras mundo a fora que foram viabilizados pela ação da Abicalçados. Segue-se posteriormente para os resultados e respectiva análise sobre os reflexos que as ações do governo refletiram sobre a internacionalização da indústria calçadista brasileira.

4.1.1.3 Governo

Em nível macro, com capacidade e competência de fiscalização e regulamentação há a atuação do governo como principal agente, seja é nível municipal, estadual ou federal. Na presente análise propõe-se como principais escopos o estadual e federal, onde serão apresentados na sequencia os possíveis reflexos que estes tiveram na produção, comercialização e internacionalização da indústria calçadista brasileira.

4.1.1.3.1 Reflexos das ações de Governos Estaduais

Conforme a Constituição Federal do Brasil (1988), em seu artigo 155, cabe aos estados e Distrito Federal, dentre outras competências estabelecidas, a tributação sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior (ICMS). E este pode ser utilizado como instrumento de desenvolvimento econômico e social, visando o equilíbrio entre as distintas unidades da federação.

Atualmente a média do ICMS nacional varia entre 17 e 20%, porém, uma vez que cada estado define as regras específicas, estes por sua vez possuem competência para estipular alíquotas diferenciadas para cada setor produtivo. Dulci (2002) apresenta que a conhecida “guerra fiscal” se apresenta como uma forma de como o Brasil, um país com proporções continentais, procurar equalizar (ou balancear) as diferenças econômicas e sociais entre os entes federativos.

Como apresentado por Dulci (2002), a guerra fiscal possui inicialmente como indústria mais envolvida a automobilística, e posteriormente a agroindústria, por fim, a de base tecnológica, que inicialmente estava estabelecida quase que em sua totalidade no sudeste brasileiro e migrou para o estado do Amazonas após a criação da zona Franca de Manaus. O mesmo movimento, de migração foi encontrado no setor coureiro calçadista, que inicialmente estava predominantemente estabelecido no sul do país e acabou migrando para o norte e nordeste com intuito de aproveitar os incentivos fiscais lá oferecidos.

Como apresentado por Prochnik e Une (2002), a migração das indústrias calçadistas localizadas no sul e sudeste brasileiro, provenientes ainda da industrialização brasileira das décadas de 1960 e 1970, ocorreu com grande força na década de 1990 e início da década de 2000. As indústrias foram atraídas não somente pelos incentivos fiscais, mas também pela mão de obra ser mais barata em relação ao sul e sudeste, o que até hoje confirma-se ser verdade.

Milagres (2011) aponta como a Calçados Azaleia também movimentou-se no mesmo sentido, antes mesmo de ser incorporada pela Vulcabrás S.A.. À época a migração para a região norte do país surgiu como uma forma de reduzir os custos de produção, logo após a mesma empresa passa a internacionalizar sua produção com mesmo intuito.

O movimento migratório não é algo novo, embora até então não tenha sido muito comum no Brasil, destaca-se que o mesmo já aconteceu em relação aos Estados Unidos, Grã-Alemanha, Bretanha e França no setor calçadista: estes países verificaram que os custos de

produção em países emergentes era mais baixo, logo, passaram de exportadores para importadores de calçados para aproveitar determinada oportunidade econômica (LIMA; BORSOI; ARAÚJO, 2011).

Cabe destacar, como apresentado pelos autores, que esta migração das plantas fabris do sul e sudeste para o estado do Ceará gerou impactos muito além das magnitudes econômicas, as empresas que migraram dos principais *Clusters* calçadistas para o Ceará encontraram uma mão de obra bastante barata, porém sem qualificação. Outrossim, além dos baixos custos de mão de obra, não havia organizações sindicais para a defesa dos direitos dos trabalhadores fabris, uma vez que a região não possuía forte industrialização.

Por fim, como apresentado por Lima, Borsoi e Araújo (2011) o início das guerras fiscais no Brasil se deu após a abertura do mercado brasileiro para as importações (que ocorreram na década de 1990, no governo do Fernando Collor de Melo). A próxima seção aborda justamente os reflexos das ações dos diferentes governos federais sobre a internacionalização do setor calçadista brasileiro.

4.1.1.3.2 Reflexos das ações de Governos Federais

Alguns reflexos das ações governamentais foram responsáveis não somente pelo impacto nos montantes da balança comercial brasileira do comércio internacional de calçados, mas também por toda reorganização interna provocada pelas guerras fiscais entre os estados. Dentre algumas verificadas e de fácil evidenciação são a abertura do mercado nacional às importações, a implantação do plano real, as barreiras *antidumping*, desonerações na folha de pagamento e ao final a reforma trabalhista, foi selecionada a principal medida de cada gestão do governo federal cujo reflexo foi evidenciado no setor calçadista brasileiro.

A) Abertura do Mercado Nacional para as importações

Dentre algumas medidas possibilitadas por meio da Constituição de 1988 está o início da abertura do mercado. Segundo Francischini e Azevedo (2003), a nova constituição possibilitou, por meio da descentralização da tributação da União e desvinculação de alguns

impostos sobre importações, a viabilidade da importação de produtos para o Brasil. Além disso, a flexibilização das políticas públicas estaduais e municipais para a atração de investimentos⁶.

Melhor evidenciada a abertura de mercado aparenta ser o no governo do Fernando Collor de Melo (eleito pelo partido Partido da Reconstrução Nacional – PRN), Conforme Azevedo e Portugal (1998) foi por meio de políticas neoliberais de redução de impostos (especificamente sobre a importação de produtos) o Brasil passa a importar diversos produtos a custos extremamente competitivos ao mercado nacional.

Dentre os principais reflexos evidenciados na indústria nacional calçadista, a reorganização espacial das plantas fabris foi a mais evidente (apresentada mais detalhadamente a *posteriori*), foi a migração das indústrias calçadistas do sul e sudeste para norte e nordeste. BNDES (2001, p. 69) apresenta os principais fatores motivadores:

As empresas calçadistas do Sul e do Sudeste foram se deslocando para o Nordeste à procura de mão-de-obra mais barata, incentivos dos governos estaduais e, em alguns casos, buscando adequar-se à produção voltada para o mercado externo, pois a pressão da concorrência obrigou o calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e transporte. O Nordeste possui uma vantagem quando se lembra desse aspecto, devido à sua localização privilegiada em relação aos Estados Unidos, nosso principal importador.

Além deste episódio, outro na sequência também foi bastante visível, que foi a desvalorização da indústria nacional, antes “protegida” da concorrência internacional por meio das altas tarifas de importação, agora estava a mercê da sua desvalorização em comparação ao Dólar americano (considerada a principal moeda para transações internacionais). Como principal medida do governo federal houve a implantação do Plano Real, em julho de 1994, no governo de Itamar Franco.

B) Implantação do Plano Real

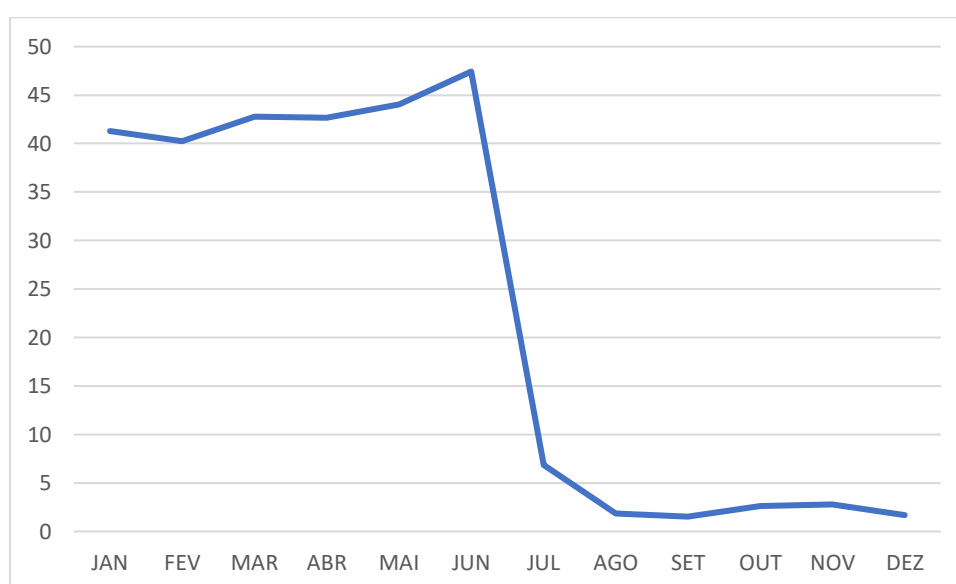
Em 1994 é implementado um dos mais difundidos planos econômicos brasileiros: o Plano Real. Além do “fantasma da inflação”, a economia nacional passa a sofrer ainda mais com a desvalorização de sua moeda com a concorrência internacional. Uma vez que a gradual

⁶ O que possibilitou o que ficou conhecido como a “Guerra fiscal” entre os estados, inicialmente a iniciativa procurou possibilitar a flexibilização da atração de investimentos para regiões menos desenvolvidas economicamente, posteriormente gerou reflexos negativos nas regiões na qual as empresas possuíam suas plantas fabris.

redução das tarifas de importação tornou-se realidade, a moeda nacional, proporcionalmente, perde seu valor novamente em comparação ao Dólar americano.

No governo de Itamar Franco, o recém nomeado Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso surge com uma proposta para a estabilização da economia, com uma moeda que inicialmente possuiria o mesmo valor que o US\$, o Real. O Gráfico 1 apresenta o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA do ano de 1994, que demonstra o principal reflexo de tal política monetária: o controle da inflação.

Gráfico 1 - IPCA de 1994



Fonte: IBGE (2020)⁷

Como evidenciado por meio do Gráfico 1, um dos principais índices reflete o controle da inflação que a moeda brasileira vinha sofrendo, desde o início dos governos militares. Em seguida é apresentada uma medida criada especificamente para controlar o *dumping*⁸ de calçados chineses no Brasil.

⁷ Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=inflacao#plano-real-mes>. Acesso em 28 de jan de 2020.

⁸ Derivado do inglês “despejar” o termo é designado para explicar a prática comercial de venda de produtos a preços mais baixos para importação que para o comércio doméstico, com intuito de “despejar” seus produtos no comércio internacional com preços estrategicamente competitivos.

C) Barreiras *antidumping*

A prática de *dumping* no setor calçadista tem sido verificada desde o início da década de 2000, quando a China já passava da casa dos 40% como principal país exportador de calçados para o Brasil (DUTRA; POERSCHKE; ALVARENGA, 2018). Segundo SDCOM (2019) para que seja de fato considerado o início da investigação por *dumping* são necessárias três condições específicas, a saber: importações a preço de *dumping*; dano à indústria doméstica; nexo causal entre a prática de *dumping* e o dano à indústria doméstica.

No setor utilizado como lócus para o presente estudo, verificou-se que a prática de fato ocorreu, evidenciada por Dutra; Poerschke; Alvarenga (2018), quando foram analisados os períodos pré investigação (compreendido entre 1999 e 2002), o período de investigação compreendeu os anos de 2003 a 2007 e constataram-se as três condições necessárias para a petição do direito de *antidumping*, expedido Câmara de Comércio Exterior – CAMEX. A medida em questão entrou em vigor em 2008, passando por sucessivas renovações até a última, que tem seu prazo limite até 02 de março de 2021.

A norma vigente sentencia os produtos dos NCM 6402 a 6405 (mais detalhes no Apêndice B). Apenas os NCM listados no Quadro 9 não são submetidos ao pagamento de um adicional de US\$ 10,22/par de calçado importado da China.

Quadro 9 - Produtos não abrangidos pela regulamentação

NCM	Descrição
6402.20.00	Calçado com parte superior em tiras ou correias, fixados à sola por pregos, tachas, pinos e semelhantes
6402.12.00	Calçado para esqui e para surfe de neve com sola exterior ou parte em plástico
6403.12.00	Calçado para esqui e para surfe de neve, com outras solas de borracha, plástico, ou partes de couro
6403.20.00	Calçado Com sola exterior de couro natural e parte superior constituída por tiras de couro natural passando pelo peito do pé e envolvendo o dedo grande

Fonte: MDIC (2020)⁹

⁹ Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/defesa-comercial/147-defesa-comercial-2/medidas-em-vigor/1099-calcados>> Acesso em 29 de jan de 2020

Os produtos listados no Quadro 9 não são abrangidos pela regulamentação por não apresentarem as três condições necessárias para a aplicação. Como apresentado mais adiante, embora a legislação aplicada sobre os calçados produzidos na China tenha de fato reduzido consideravelmente a exportação de calçados deste país, o montante exportado dos demais países produtores não se alterou. Outrossim os efeitos são apresentados posteriormente na seção relacionada ao consumo brasileiro de calçados e na seção que apresenta a concorrência internacional.

D) Desonerações sobre a Folha de Pagamento

Houve no primeiro mandato da presidente Dilma (2011-2014), do PT, uma série de ações que visaram impulsionar a economia brasileira por meio de incentivos às indústrias, dentre elas a desoneração da folha de pagamento. Alguns autores afirmam que a carga tributária incidente sobre a atividade industrial no Brasil constitui-se em um significativo empecilho para o desenvolvimento econômico e social da gama empresarial do país (BERTINI; WÜNSCH, 2014).

Embora a desoneração da folha de pagamento tenha acontecido em 2011, por meio da lei 12.546, de 14 de dezembro, seus efeitos são verificados no ano seguinte. Seu principal efeito é a redução da cota de 20% de contribuição patronal cobrada sobre o total da folha de pagamento e passa a ser considerado o montante de 1 ou 2% sobre a Receita Bruta – RB. Scherer (2015) apresenta que a redução média chegou a 14,5% dos custos relacionados a cada funcionário regular, o que indiretamente auxiliou na redução dos custos dos produtos voltados à exportação.

Segundo Scherer (2015) a desoneração da folha de pagamento de fato aumentou, ainda menos do que o esperado, a demanda por empregos no setor calçadista. Seu estudo comparou os níveis e salários antes e depois da desoneração, verificando que as empresas beneficiadas pela medida abriram mais vagas de emprego do que as que não foram atingidas pela desoneração da folha. Já Bertini e Wünsch (2014) apresentam também que o impacto financeiro relativo à desoneração da folha de pagamento de fato reduziu os custos das empresas, que por consequência apresentaram um resultado financeiro positivo após a mudança.

E) Reformas Trabalhistas

Muito embora a reforma não tenha sido voltada especificamente ao setor calçadista, este, como todos os demais setores industriais brasileiros, foi indiretamente beneficiado pela

reforma. Abdala e Loos (2019) afirmam enfaticamente que a reforma veio a beneficiar somente as empresas ao revogar quase cem artigos da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, enfraquecendo os direitos dos trabalhadores e sindicatos em detrimento às empresas. Ainda segundo os autores, o momento, a condição social-econômica que o país enfrentava à época não era propícia para a aprovação da lei 13.467/2017 (Lei da Reforma Trabalhista).

Outrossim, a Reforma Trabalhista é associada à flexibilização das legislações que regem as relações empregado-empregador, sobrepondo alguns acordos coletivos em relação às leis trabalhistas (ABDALA; LOOS, 2019; CARVALHO, 2018). Dentre as principais mudanças proporcionadas pela lei 13.467, de 13 de julho de 2017, cabe ressaltar:

Flexibilização dos horários de trabalho: Carvalho (2018) apresenta que extensão da utilização do banco de horas nas organizações, onde caso seja via acordo coletivo pode abranger o prazo de até 6 meses. Legaliza a jornada 12-36h para qualquer trabalhador, dispensando inclusive a licença prévia do Ministério do Trabalho. Revoga o intervalo de 15 minutos entre a jornada normal e o período de horas extras (ou seja, o trabalho não precisa ser interrompido ao adentrar no período de horas extras). Revoga o cômputo de tempo de jornada de trabalho o período que o empregado estiver em deslocamento até a empresa, quando esta fornece transporte;

Flexibilização da remuneração: por meio da lei 13.467/2017 permite que sejam amplamente negociados planos de cargos e salários, enquadramento de funções comissionadas, remuneração por produtividade e desempenho, prêmios de incentivo e participações nos lucros ou resultados. (CARVALHO, 2018). Cabe ressaltar que abonos pagos pelo empregador e diárias de viagens deixam de integrar o salário, de forma que estes valores deixam de incidir encargos trabalhistas, inclusive INSS. Neste ponto, cabe ressaltar que poderá haver uma redução notável da base de cálculo do INSS, reduzindo ainda mais a base de cálculo para o referente benefício. Outro ponto a ser destacado, é a flexibilização da necessidade de salários exatamente iguais por funções idênticas, ou seja, em diferentes unidades da empresa poderão haver distintos salários para colaboradores da mesma função, reitera-se que na mesma unidade da empresa ainda é vetada tal diferenciação.

Trabalho intermitente e o trabalho do autônomo: Este é um dos pontos que Abdala; Loos, (2019) apontam que poderia precarizar os benefícios do trabalhador. Já Carvalho (2018) aponta que o texto não é preciso, pois não especifica a jornada de trabalho nem a duração do

vínculo do trabalho intermitente. Atualmente é o que se chama de “uberização¹⁰” das relações trabalhistas, ao não haver nítido vínculo das relações empregado-empregador. Segundo a lei 13.467/2017 não há vínculo trabalhista nesta forma de trabalho, desde que sejam cumpridos todos os requisitos do dispositivo jurídico.

Alterações nas rescisões do contrato de trabalho: por meio da lei 13.467/2017 se tornou possível a demissão de empregados com mais de um ano de contrato CLT sem a homologação de algum representante da Justiça do Trabalho – JT, nem a vista do juiz de paz, que antes eram requisitos necessários. Outrossim, por meio da ampliação dos Planos de Demissão Voluntários – PDV, houve o ensejo à aplicação da prática pelas empresas, uma vez que ao aderir ao PDV o funcionário abre plenamente dos demais direitos trabalhistas em decorrência do aceite do programa. Tal medida poderia acarretar em diminuição dos passivos trabalhistas bem como alguns descumprimentos das legislações em casos de demissões via PDV.

Por final são apresentadas sumariamente por meio do Quadro 10 as principais ações do governo federal e respectivos reflexos no setor calçadista. Destacando que algumas medidas mesmo que não tenham sido implementadas especificamente para o setor calçadista, afetaram significativamente o segmento.

¹⁰ Termo que surge com a popularização do aplicativo de mobilidade urbana Uber, a força de trabalho passa a ser tratada cada vez mais como um recurso, uma mercadoria comum, quase que equiparável a uma *commoditie*, onde o produto (força de trabalho) é uma mercadoria abundante e disponível a negociação de preços.

Quadro 10 - Governos e principais decisões que refletiram na internacionalização do setor calçadista

Ano	Presidente	Ação	Reflexo
1990	Fernando Collor	Abertura do mercado brasileiro aos produtos estrangeiros, por meio da redução das alíquotas de importação	Acirrou a competição interna do setor calçadista, uma vez que o país passa a receber concorrência externa, sem nítidas proteções cambiais e de valorização do produto interno
1994	Itamar Franco	Implantação do Plano Real	Estabilização dos preços e início do controle sobre a inflação no Brasil
2010	Lula	Implantação de medidas <i>Antidumping</i>	Restrição à importação de calçados provenientes da China por meio da cobrança de uma taxa extra por cada par de calçado importado. Diminuição quase que imediata na importação de calçados da China
2011	Dilma	Desoneração da folha de pagamento	O setor calçadista foi um dos primeiros beneficiados com a redução dos tributos calculados sobre a folha de pagamento, diminuindo os custos de produção
2017	Temer	Reformas Trabalhistas	Implementação de algumas mudanças na legislação trabalhista com intuito de flexibilização da legislação

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados secundários

4.2 SETOR CALÇADISTA

São apresentadas algumas características relativas ao setor calçadista brasileiro, iniciando pelo contexto histórico, percorrendo as características dos APL (Arranjo Produtivo Local) em questão. Após, são apresentados os APL's calçadistas de maior representatividade no Brasil, sendo que dois deles estão presentes no Rio Grande do Sul, dois na região Sudeste, mais especificamente no estado de São Paulo, e outros, de maneira mais pulverizada, na região do nordeste brasileiro. Ao final será apresentada a trajetória do setor, no que tange ao consumo nacional e internacionalização.

4.2.1 Trajetória

A indústria calçadista no Brasil possui relativa importância no PIB e destaca-se pelo volume exportado. Segundo a Abicalçados, em 2017 foi produzido o montante de 909 milhões de pares de calçados, fabricados por mais de 7.700 empresas do setor, que por sua vez, foram responsáveis por mais de 300.000 postos de trabalho no Brasil (ABICALÇADOS, 2018).

Dentre os montantes produzidos e exportados pelo Brasil, observam-se algumas regiões de maior representação, sendo elas a Sul, Sudeste e Nordeste. Em seguida são apresentadas cada uma, com suas peculiaridades, com o intuito de demonstrar as respectivas características históricas e trajetórias de desenvolvimento.

4.2.1.1 Região Sul

A região Sul do Brasil é formada pelos estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Possui uma população estimada de um pouco mais de 29 milhões de habitantes (IBGE, 2020) e abriga 23,7% da produção anual de calçados do Brasil (ABICALÇADOS, 2018). Dentre os estados da região Sul, o que possui maior produção e destaque é o Rio Grande do Sul.

A história do setor calçadista no Rio Grande do Sul está emaranhada com a de alguns povos colonizadores, especificamente os de origens alemã e italiana. Na década de 1970, segundo Milagres (2011) o setor ficou conhecido como responsável pelo milagre econômico. Para Schneider (1996), a expansão do setor acolheu grande parte da população rural do estado do Rio Grande do Sul, sendo que na mesma época houve um êxodo rural, devido às novas tecnologias de mecanização da agricultura, dispensando grandes quantidades de trabalhadores.

Lagemann (1986) apresenta um estudo histórico mais abrangente, demonstrando que os primeiros registros de curtumes no estado do Rio Grande do Sul remontam ao século XIX, quando em 1820 foi instalado o primeiro Curtume pelo Barão de Santo Amaro, em sua fazenda, no município de Viamão. Com o *know how* trazido pelos franceses o processo de curtimento do couro começou a ser desenvolvido no estado.

Saint-Hilaire (1974) apresenta um dos motivos do sucesso da exploração do couro no estado gaúcho, a disponibilidade da matéria-prima e seu baixo preço levaram o naturalista francês a afirmar que "em nenhuma outra região do Brasil seria tão acertada a instalação de um curtume, dada a abundância dos couros e facilidade de mercado" (Saint-Hilaire, 1974, p. 26).

Observa-se também a relação que houve entre os curtumes e as empresas de charqueadas, que abatiam o gado com objetivo a beneficiar a carne e como produto secundário era obtido o couro.

Ainda segundo Lagemann (1986), já ocorria o processo de internacionalização dos couros diretos do curtume desde a década de 1960, começando com a marca tímida de 1% de sua produção sendo destinada ao mercado externo. Já no período de 1975 a 1983 representava cerca 40% da produção nacional de calçados que foi destinada ao comércio exterior, como apresentado pelo autor.

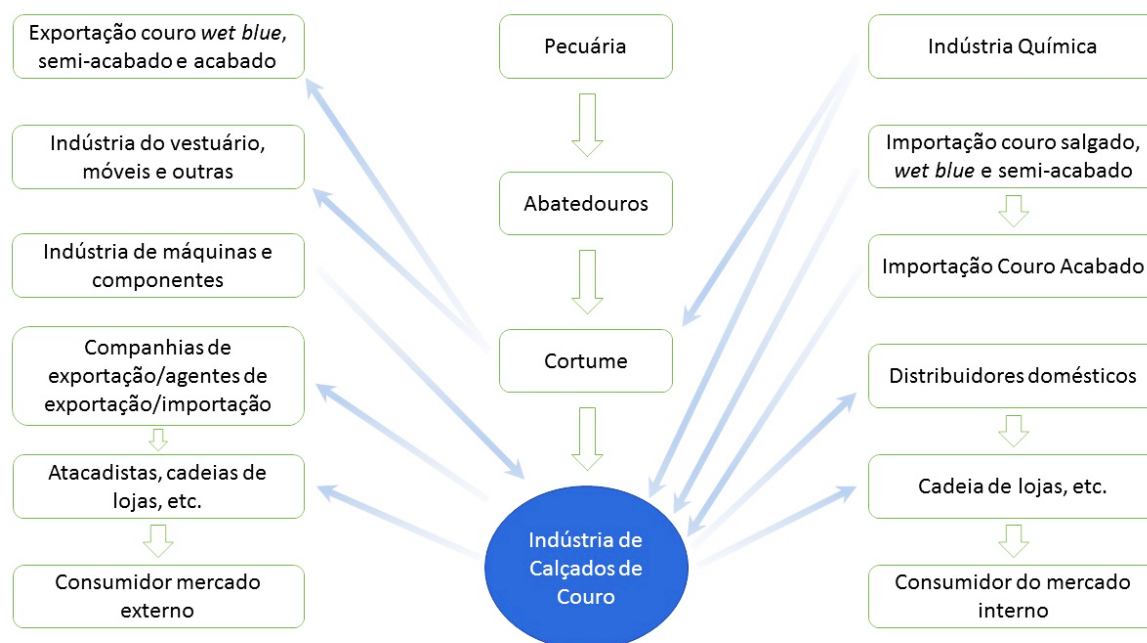
Outrossim, outro aspecto que pode ser considerado determinante para o sucesso das empresas calçadistas no Rio Grande do Sul é especificamente a forma como foram organizadas, em Sistema Industriais Localizados (SIL) ou *Clusters*, que tendem a auxiliar no desenvolvimento das pequenas empresas:

Quando as empresas de menor porte atuam dentro de um distrito industrial ou simplesmente de forma comunitária, passam a agir de forma semelhante às empresas de grande porte e acumulam potencialidades em áreas como tecnologia, marketing, transporte, exportações, treinamento e outras. As empresas de menor porte, quando trabalham isoladamente, não têm recursos físicos e financeiros para agir como uma empresa de grande porte. (GALVÃO, 1999, p. 9)

A autora ainda afirma que os SIL são caracterizados por empresas concentradas geograficamente em torno de um ou mais setores industriais, como no caso apresentado, do setor calçadista. “Nesses sistemas existe forte interação entre as empresas e destas com o meio sociocultural local, por meio de relações mercantis e informais que geram externalidades positivas para o conjunto de empresas.” (GALVÃO 1999, p.10).

Exemplificando o exposto, Fensterseifer (1995) apresenta como se dão as relações entre as empresas calçadistas que produzem seus artefatos em couro e toda a cadeia produtiva, tanto no mercado interno quanto externo, confira na Figura 7.

Figura 7 - Cadeia Produtiva dos Calçados de Couro



Fonte: Adaptado de Fensterseifer (1995)

Zingano e Oliveira (2014) apresentam os principais SIL calçadistas presentes no Brasil, sendo eles localizados nas regiões sul, sudeste e nordeste. Também relatam o processo migratório que as empresas do sul fizeram para a região nordeste, devido, de forma predominante a um fator: baixas alíquotas de ICMS ofertadas pelos estados da região Nordeste do País. Embora possa ter gerado um enorme impacto financeiro para o estado do Rio Grande do Sul, um aspecto não foi totalmente transferido para o nordeste: o *know how* de gerações criado nos SIL gaúchos.

Em se tratando da região sul, o estado do Rio Grande do Sul (reconhecido pela produção como estado de maior influência), possui dois APL específicos que se desenvolveram com maior celeridade e até o momento são reconhecidos pela sua influência não somente na produção, mas na tecnologia e desenvolvimento de novos produtos do setor calçadista, são os APL do Vale do Paranhana e Vale do Rio dos Sinos, apresentado na sequência.

4.2.1.1.1 Vale do Paranhana

O SIL do Vale do Paranhana é composto pelas cidades que estão próximas às regiões da Serra Gaúcha, conforme pode ser visualizado na Figura 8, é composto por municípios como: Três Coroas, Igrejinha, Nova Hartz, Parobé, Taquara, Rolante e Riozinho. Nesta região encontram-se diversas empresas e associações comerciais vinculadas à Abicalçados (vide Apêndice B).

Figura 8 - Vale do Paranhana



Fonte: Revista Digital 2017¹¹

Destaca-se que nesta região estão inseridas empresas e associações vinculadas à Abicalçados, como: A. Grings (Calçados Piccailly), Calçados Bibi Ltda., Bischoff Creative Group EIRELI (Jorge Bischoff), Calçados Bebecê Ltda., Calçados Bottero Ltda., Calçados Furlanetto Ltda., Calçados Killana Ltda., Calçados Marte Ltda. (Via Marte), Calçados Q-Sonho (Stephanie), Calçados Ramarim Ltda., Calçados Status Ltda., Calçados Tabita Ltda., Crysalis Sempre Mio Ind e Com de Calçados Ltda., Indústria de Calçados Dián Pátris Ltda., Indústria de Calçados Mulher Sofisticada Ltda. ME, Shoes Exportadora Importadora Ltda., Usaflex

¹¹ Disponível em: < <http://www.revistadigital.com.br/2012/01/vale-do-paranhana-rs-divulga-desempenho/>>
Acesso em: 06 de jun. de 2018

Indústria e Comércio Ltda., Werner Calçados Ltda., Sindicato da Indústria de Calçados, Vestuário e Componentes para Calçados de Igrejinha, Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas, Valentina Indústria e Comércio de Calçados Eireli ME, Bernardi Calçados Ltda., Elton A. Sander (Calçados Rubra), Calçados Di Cristalli Ltda., MWB Calçados Ltda ME, Nina Rosa Calçados Ltda ME, Passos da Moda Ltda., Calçados Vitória Prado Ltda., Calçados Karyby Ltda EPP.

Destaca-se também que nesta região a cidade com o maior Índice de Desenvolvimento Humano – IDH é Taquara, com 0,727. Por outro lado, a cidade com maior PIB per capita é Igrejinha, não por acaso, uma das cidades com maior concentração de indústrias calçadistas de grande porte da região (Usaflex e Piccadilly). Estas informações estão dispostas no Quadro 11, onde há a relação do número de habitantes, PIB per capita e IDH de cada município do Vale do Paranhana.

Quadro 11 - Relação dos municípios do Vale do Paranhana

Município	Habitantes	PIB per capita	IDH
Três Coroas	27.387	36.661,69	0,710
Igrejinha	36.450	44.903,78	0,721
Nova Hartz	21.317	33.832,41	0,689
Parobé	57.660	20.380,15	0,704
Taquara	57.292	22.251,35	0,727
Rolante	21.199	26.156,99	0,688
Riozinho	4.629	25.480,83	0,661

Fonte: IBGE (2020)

4.2.1.1.2 Vale do Rio dos Sinos

Também bastante influente na produção nacional de calçados, o Vale do Rio dos Sinos (ou somente Vale dos Sinos) é destaque pela sua história bem como sendo reconhecido internacionalmente como polo de tecnologia calçadista. Este SIL é formado pelos municípios: Santa Maria do Herval, Morro Reuter, Presidente Lucena, Lindolfo Collor, Ivoti, Dois Irmãos, Sapiranga, Ararica, Estância Velha, Campo Bom, São Leopoldo e Novo Hamburgo (capital nacional do calçado). A divisão regional encontra-se ilustrada pela Figura 11.

Figura 9 - Vale dos Sinos



Fonte: SOS Rios do Brasil (2018)¹²

De mesma forma que a região do Vale do Paranhana, o Vale dos Sinos abriga grande parte dos associados da Abicalçados, sendo a região em que há uma concentração de 34 empresas associadas à entidade (vide Apêndice B), bem como a sede da Abicalçados é estabelecida em Novo Hamburgo.

Observa-se a proximidade geográfica que estes dois APL possuem, podendo ser afirmado que o desenvolvimento, embora possa ter começado na região metropolitana da capital, se estendeu para além dos vales da serra gaúcha. Como pode ser verificado por meio do Quadro 12, a cidade com maior número de habitantes, situada nesta região é justamente Novo Hamburgo, com uma população estimada de mais de 246 mil habitantes (IGBE, 2019).

¹² Disponível em: < <http://sosriosdobrasil.blogspot.com/2013/08/cia-riograndense-de-saneamento-corsan.html>>
Acesso em: 03 de jun. de 2018

Quadro 12 - Cidades do Vale dos Sinos

Município	Habitantes	PIB per capita	IDH
Santa Maria do Herval	6.315	34.034,92	0,676
Presidente Lucena	2.863	38.296,04	0,757
Morro Reuter	6.344	26.210,21	0,743
Lindolfo Collor	5.980	55.523,23	0,712
Ivoti	23.880	42.027,94	0,784
Dois Irmãos	32.205	53.672,39	0,743
Sapiranga	81.198	37.456,52	0,711
Araricá	5.622	28.426,24	0,679
Portão	36.510	34.705,95	0,713
Estância Velha	49.345	30.009,41	0,757
São Leopoldo	234.947	31.853,01	0,739
Novo Hamburgo	246.452	34.620,19	0,747
Campo Bom	66.156	44.103,68	0,745

Fonte: IBGE 2020

Já a cidade com maior PIB per capita é Dois Irmãos, com mais de 53 mil reais. Por fim, o maior IDH foi identificado na cidade de Ivoti, com índice de 0,784, considerado um índice alto. Destaca-se que na década de 1990 o Vale dos Sinos foi responsável por 40% da produção nacional e 75% das exportações de calçados (BNDES, 2001).

Estão estabelecidas nas cidades do Vale dos Sinos as seguintes empresas e associações ligadas à Abicalçados, tais como: VP Artefatos de Couro Ltda., Arezzo Indústria e Comércio de Calçados Ltda., Calçados Beira Rio S.A., Calçados Jacob S.A. (Kildare), Calçados Malu Ltda., Calçados Pegada Ltda., MCA Shoes Corporation Ltda., Conforto Artefatos de Couro Ltda., DASS Nordeste Calçados e Artigos Esportivos Ltda. (Umbro e Fila), Henrich & Cia. Ltda., Indústria de Calçados West Coast Ltda., Passpex Importação e Exportação de Calçados Ltda., Reichert Calçados Ltda., Stampa Artefatos de Couro Ltda., Vinci Comércio de Moda Ltda., Invoice Indústria de Calçados Eireli EPP, Morena Rosa Indústria e Comércio de Calçados S.A., Sicergs-Sindicado da Indústria de Calçados do Estado do RS, Novopé Calçados Ltda., Shoes R Us Atelier de Sapatos Ltda., Viviar Footwear Representações Ltda ME, Vila Rosa Calçados EPP, Heaven Caelum Comercial Importadora Exportadora Ltda., Awana Importação e Exportação Eireli, GVD International Trading, Zenglein & Cia Ltda., Gercla Indústria e Comércio de Calçados Ltda. ME, ADG Export Comércio de Calçados Ltda., Calbrás

Equipamentos de Proteção Ltda. Mais detalhes sobre estas empresas e associações disponíveis no Apêndice A.

4.2.1.2 A indústria calçadista no sudeste brasileiro

A região sudeste abarca a maior população do Brasil, nela estão inseridos os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Com uma população estimada de mais de 85 milhões de habitantes IBGE (2020)¹³, é também uma das regiões de maior representatividade na produção calçadista, com quase 24% da produção anual de calçados (ABICALÇADOS, 2018).

Na região sudeste destacam-se dois polos específicos, o de Franca e o de Birigui, ambos localizados no estado de São Paulo. Enquanto o primeiro é considerado pioneiro em calçados masculinos, o segundo é reconhecido pela produção de calçados infantis.

4.2.1.2.1 Franca

A cidade de Franca possui uma população estimada de 350 mil habitantes (IBGE, 2020), com um índice de PIB per capita de R\$ 28.108, possui um índice de desenvolvimento humano – IDH de 0,780. A cidade abriga também um reconhecido *cluster* calçadista, que conforme Almeida e Rosa (2010) é formado predominantemente por empresas de pequeno e médio portes, voltadas predominantemente ao mercado interno.

Segundo Alves, Barbosa e Filho (2006) a cidade de Franca é reconhecida pela produção de calçados de couro masculinos, em seu trabalho os autores focam no estudo sobre o paradigma do empreendedor *schumpeteriano*. Como apresentado por meio do Apêndice B, a indústria de calçados masculinos ainda é característica marcante da cidade de Franca, com marcas renomadas, tais como: Ferracini, Democrata, Pipper, Rafarillo entre outras.

Nesta cidade também estão diversas empresas e associação ligadas à Abicalçados, sendo elas: SPT Indústria de Calçados Ltda., Bordallo Artefatos de Couro Ltda., Calçados Ferracini Ltda., Calçados Lacrosse Ltda., Dacal Indústria e Comércio de Calçados LTDA. ME.,

¹³ Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/panorama>> Acesso em 02 fev. 2020

Democrata Calçados e Artigos de Couro Ltda., Freeway Artefatos de Couro Ltda., Ghetz Exportadora e Importadora Ltda., Indústria e Comércio de Calçados Juwilson Ltda., Macboot Indústria e Comércio de Calçados Ltda., Opananken Antistress Calçados Ltda., Pele Oryginal Artefatos de Couro Ltda., Radamés Artefatos de Couro Ltda., Rafarillo Indústria de Calçados Ltda., Sollu Calçados Ltda., Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca, Apache Artefato de Couro Eireli., Wedge Soft Works EPI Calçados Ltda., Carrera Indústria de Calçados Ltda., Ferriceli Indústria e Comércio de Calçados Ltda., G.R. Castro Indústria e Comércio de Calçados Ltda ME, JM Indústria de Calçados Ltda ME.

4.2.1.2.2 Birigui

A cidade de Birigui possui uma população estimada de 122 mil habitantes (IBGE, 2020), com um índice de PIB per capita de R\$ 27.389, possui um índice de desenvolvimento humano – IDH de 0,780.

Nela encontram-se também empresas e associações ligadas à Abicalçados, tais como: CMF Padovese Calçados EIRELI EPP, Kidy Birigui Calçados Indústria e Comércio Ltda., Klin Produtos Infantis Ltda., Pampili Produtos para Meninas Ltda., Pé com Pé Calçados Ltda., Plugt Calçados Indústria e Comércio Eireli, Sameka Modas Ltda., Sindicato das Indústrias do Calçado e do Vestuário de Birigui, Tenisport Indústria e Comércio de Calçados EPP., JR Shoes Comércio de Calçados Ltda., World Colors Brasil Ltda EPP.

Pode-se verificar o perfil dos calçados produzidos em Birigui são predominantemente infantis, com grandes marcas, tais como: Klin, Kidy, Pampili e Pé com Pé. Tal como já demonstrado por Queiroz (2012).

4.2.1.3 Indústria calçadista no nordeste brasileiro

A indústria calçadista nordestina atualmente é a maior produtora de calçados brasileira, com uma produção de quase 52% de todos os calçados fabricados no Brasil (ABICALÇADOS, 2018). Desde a década de 1990, por meio de incentivos fiscais, a região tornou-se destino de inúmeras fábricas que antes estavam localizados na região sul do Brasil. Estima-se que no final da década de 1990 a região era responsável por aproximadamente 11% do total exportado (BNDES, 2001). Tal aumento na produção e exportação é considerado um dos principais

reflexos da migração das indústrias das regiões sul e sudeste para o nordeste, incentivados pelos incentivos fiscais.

Outro fator evidenciado pelo relatório do BNDES (2001) é o custo de transporte, que na região nordeste seria possivelmente mais baixo. Como os estados da região sul carecem de portos na proximidades (em se tratando do Vale dos Sinos e Paranhana), a logística para a exportação acaba por estar submetida a maiores custos de transporte.

A região é formada pelos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Piauí, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe. A população estimada é de mais de 56 milhões de habitantes, o IDH médio é de 0,659.

São evidenciados por meio do Quadro 13 as indústrias, estado e cidades cujas plantas fabris foram incentivadas pelos governos estaduais nordestinos, bem como os empregos gerados por estas indústrias no decorrer da década de 1990.

Quadro 13 - Indústrias que migraram para o Nordeste na década de 1990

Empresa	Ano	Estado	Cidade	Empregos	Principais Características
Cortume Bertas	1998	Ceará	Cascavel	Não informado	Exportações de couro acabado, sendo destinado inclusive para estofados
Grendene	1993	Ceará	Sobral e Cratos	9.700 – 2.600	Produção de calçados injetados, para o mercado interno e externo
Azaléia	1998	Bahia	Itapetinga	4.418 diretos e 2.774 indiretos	Produção de calçados femininos e esportivos

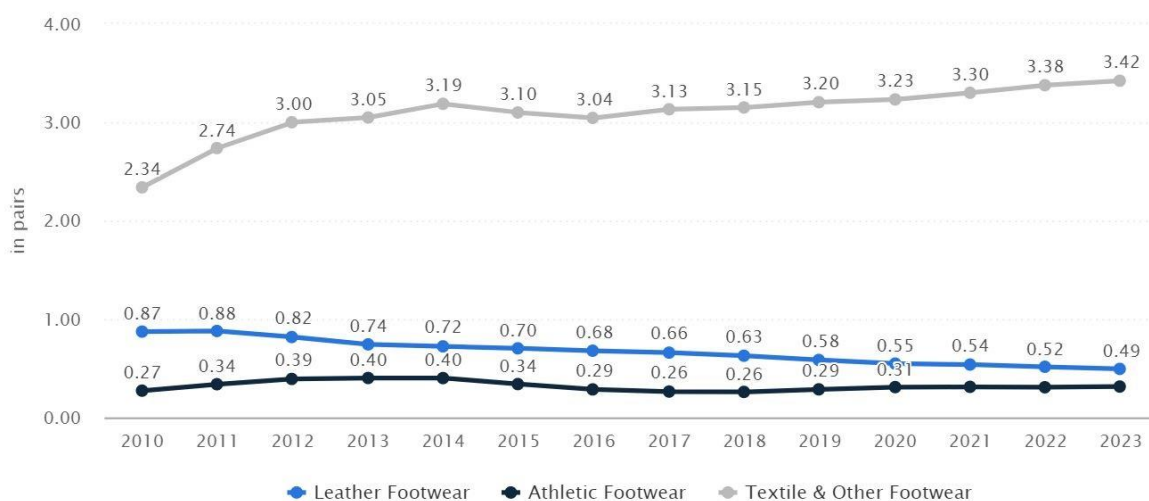
Fonte: BNDES, 2001

Nestes estados estão as seguintes indústrias calçadistas ligadas à Abicalçados: Amazonas Produtos para Calçados Ltda (PB), Calçados Bibi Nordeste Ltda. (BA), Domenicca Indústria de Calçados Injetados Ltda. (CE), PVC Indústria e Comércio de Calçados Ltda. (CE), Melbros Indústria e Comércio de Calçados Ltda., Lorenzo Paolo Domiciani Eireli EPP, além da Grendene S.A. Destaca-se que nesta região há uma grande concentração de empresas que trabalham com produtos sintéticos e injetados, duas grandes empresas produtoras são a Grendene e a Petite Jolie.

4.2.1.4 Padrões de consumo nacionais

Em se tratando do consumo brasileiro, se destaca um aumento gradual na demanda por calçados têxteis, juntamente com quedas na proporção de calçados de couro e esportivos, como pode ser visto por meio do Gráfico 2. Tais resultados podem estar relacionados às dificuldades econômicas que o país tem atravessado nos últimos anos, mais recentemente com o impeachment da então presidente Dilma, período em que houve reflexos negativos no PIB Brasileiro (que pode ser verificado mais adiante, juntamente com os demais países do BRICS).

Gráfico 2 - Consumo de calçados no Brasil



14

Fonte: Statista (2020)

Quanto aos principais canais de vendas de calçados no Brasil, se destaca o comércio físico (lojas de rua e shopping) como principais meios de distribuição e varejo, onde os consumidores finais têm acesso a estes produtos. Como apresentado por meio do Statista (2020), aproximadamente 98% do consumo é feito “off-line” e apenas 2% é on-line, por meio do comércio eletrônico.

Não obstante, é importante ressaltar que o consumo (bruto e total) de calçados no Brasil é considerado o quinto maior do mundo (WORLD FOOTWEAR; 2020). Como apresentado

¹⁴ Calçados em couro, calçados esportivos e calçados têxteis e outros materiais, em pares

por meio do Quadro 14, o Brasil é superado tão somente pela China, Índia, Estados Unidos e Indonésia no consumo total.

Ranking	País	Proporção
1	China	18,40%
2	Índia	11,70%
3	EUA	10,70%
4	Indonésia	4,50%
5	Brasil	3,80%
6	Japão	3,20%
7	Alemanha	2,00%
8	Paquistão	1,90%
9	Reino Unido	1,90%
10	França	1,90%

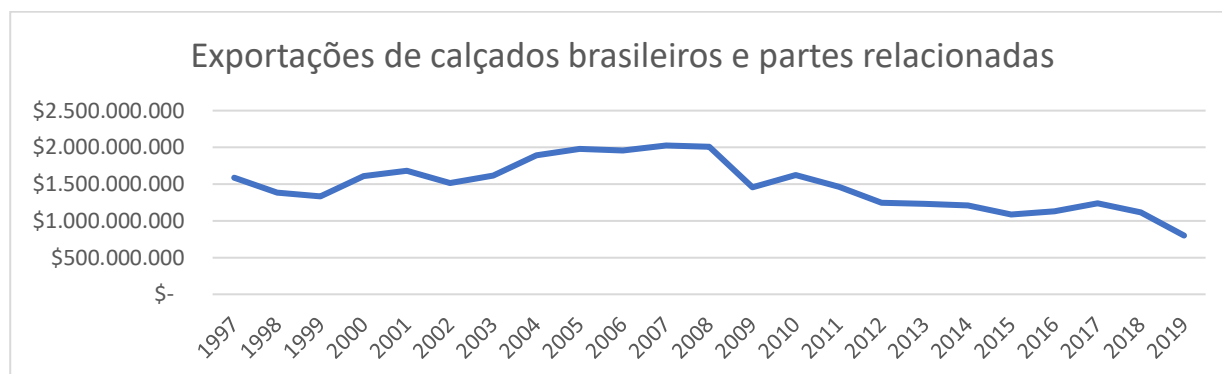
Fonte: Adaptado de World Footwear (2020)

4.2.2 Resultados das Exportações e Importações

Como principais indicadores para o presente estudo foram utilizados dados oficiais do MDIC (por meio da plataforma Comex Stat, antiga Alice Web) e informações coletadas por meio de informativos da Abicalçados. Outrossim, também foram utilizadas bases secundárias de organizações como UNCTAD e ITC.

Conforme apresentado por meio do Gráfico 3, onde são expostos os montantes de exportações de calçados e matérias prima relacionados a estes, o total exportado (em US\$), até setembro de 2019. Pode-se ainda verificar por meio do Gráfico 3 as variações que as exportações sofreram ao longo de 22 anos (1997-2019).

Gráfico 3 - Exportações de calçados brasileiros e partes relacionadas

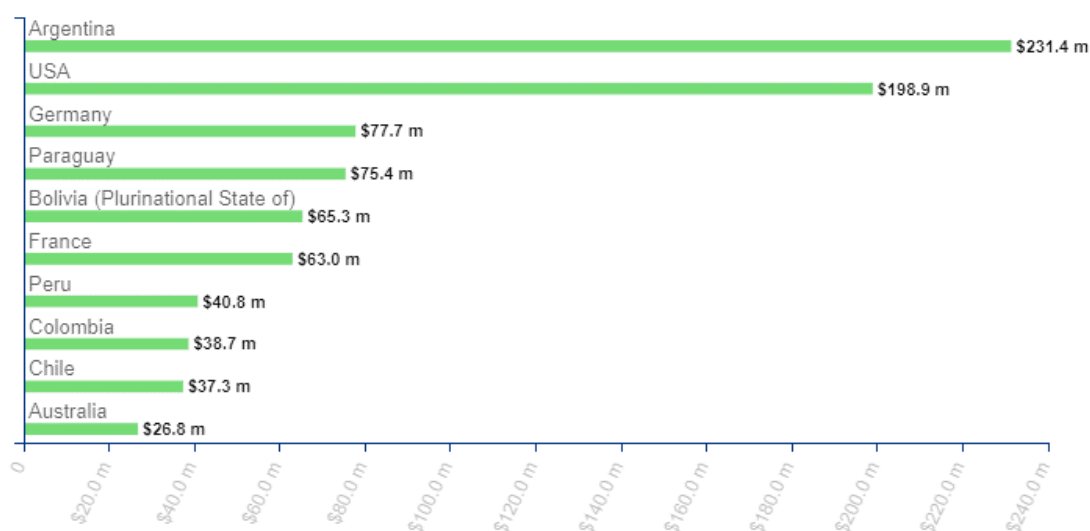


Fonte: Comex Stat (2019)

Levando em conta os montantes gerados pela exportação, em 2017 a produção nacional de calçados foi responsável pelo envio de 127 milhões de pares de calçados para mais de 160 países, sendo os Estados Unidos da América o principal consumidor, seguido pela Argentina, França e Paraguai, gerando 1,09 bilhão de dólares provindos somente da exportação de calçados brasileiros (ABICALÇADOS, 2018).

Reforçando as informações da Abicalçados, a plataforma da UNCTAD demonstra, por meio do Gráfico 4, que em 2017 os principais países para os quais calçados brasileiros foram enviados. Observe que segundo a plataforma britânica a Argentina assume o posto de principal consumidora, seguida pelos Estados Unidos, Alemanha, Paraguai, Bolívia, França, Peru, Colômbia, Chile e em menor proporção Austrália.

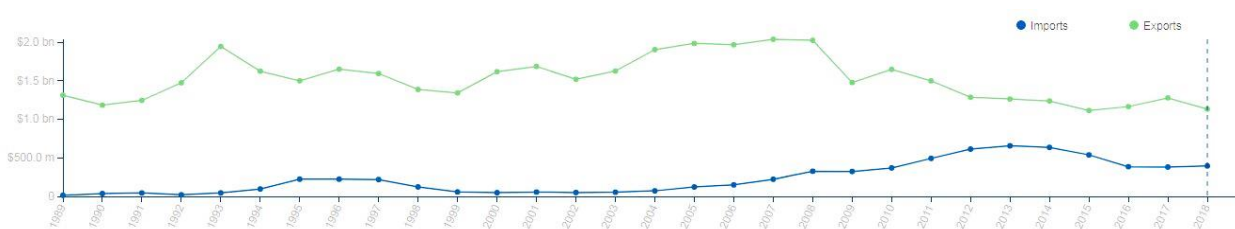
Gráfico 4 - Principais importadores de calçados brasileiros em 2017



Fonte: UNCTAD 2019

Corroborando com os dados apresentados pelo MDIC (2019), a plataforma britânica UNCTAD (2019) demonstra por meio do Gráfico 5, a série histórica da balança comercial de exportação e importação de calçados no Brasil. Destaca-se o crescimento que o número de importações (linha azul no gráfico) obteve na faixa dos anos de 2010 a 2013, quando calçados asiáticos começam a representar ameaças aos produzidos e consumidos no Brasil.

Gráfico 5 - Balança Comercial da Exportação de calçados do Brasil



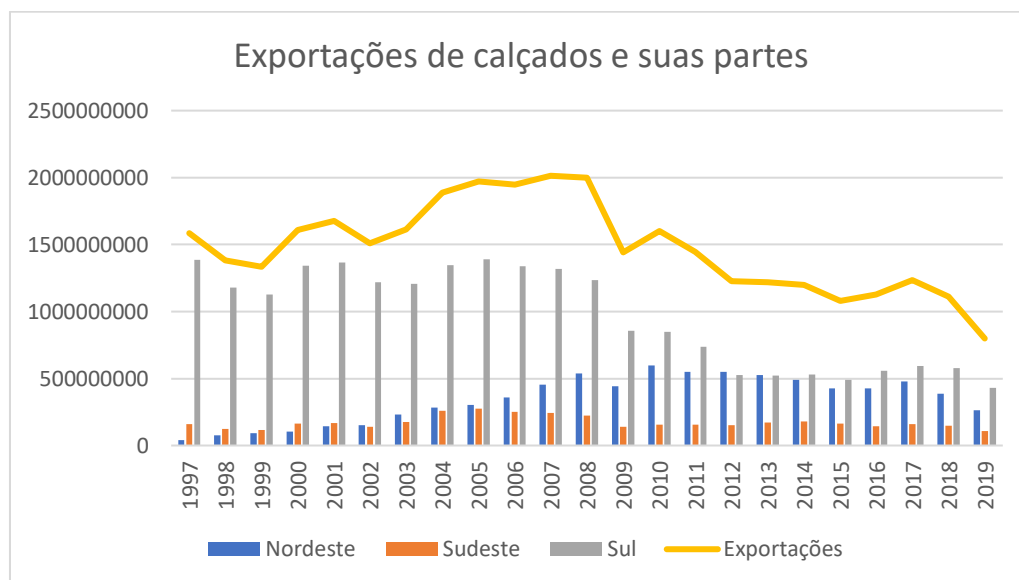
¹⁵ Fonte: UNCTAD 2019

Ainda por meio do Gráfico 5 é possível verificar a queda da exportação de calçados (linha verde), que desde 2008 tem sido acentuada, o que pode estar relacionada a crise internacional capitaneada pelo mercado norte-americano, com exceção de aumento pontual em 2011, seguido, novamente, por uma contínua diminuição até 2015. Posteriormente, em 2016, um aumento no montante de exportações no período seguinte, seguida por nova queda no montante de importações.

Considerando os principais *clusters* calçadistas apresentados, é possível verificar o quanto estes representam da balança comercial nas relações de importações e exportações. O Gráfico 6, onde estão diferenciados os montantes de exportações pelas regiões sul, sudeste e nordeste, detalha os dados.

¹⁵ Comércio brasileiro de calçados, polainas e artefatos semelhantes, e suas partes com o mundo desde 1989.

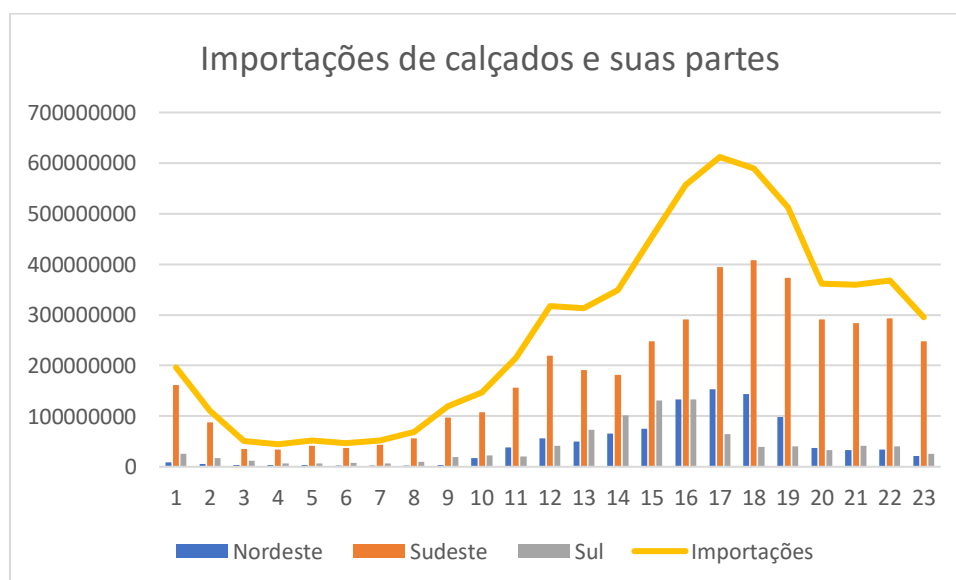
Gráfico 6 - Exportações de calçados e suas partes, segregados por regiões



Fonte: Comex Stat, elaborado pelo autor

Analisando sob o prisma das importações, verifica-se que as regiões sul, sudeste e nordeste atingiram o pico de importações de calçados e suas partes até 2017, após tal momento houve o desaquecimento da importação de tais produtos. Conforme expresso por meio do Gráfico 7, a região sudeste é a de maior representatividade nas importações.

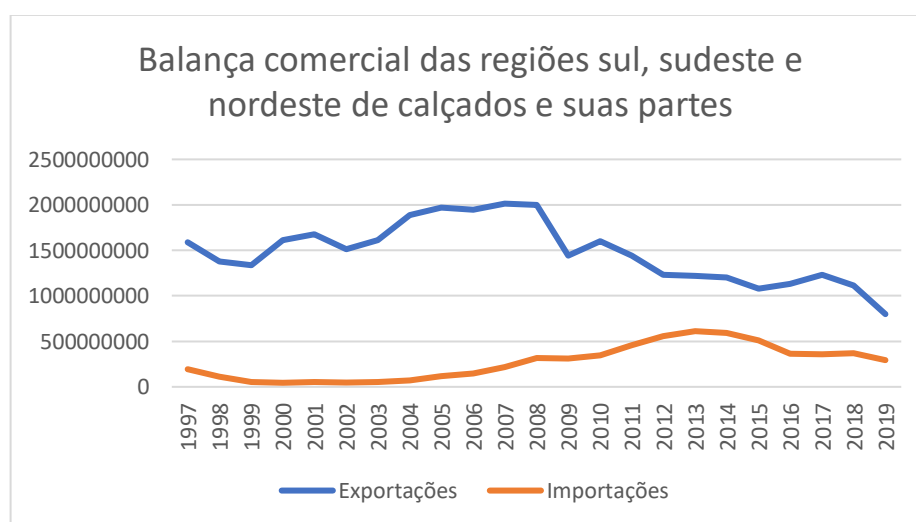
Gráfico 7 - Importações de calçados e suas partes, segregados por regiões



Fonte: Comex Stat, elaborado pelo autor

Verificando os totais, constata-se que as três regiões (não por acaso maiores responsáveis pelos montantes de importações e exportações) apresentam certas semelhanças com o cenário nacional, evidenciado por meio do Gráfico 7. Desta forma, o gráfico 8 reflete os totalizadores que as regiões somam sobre a balança comercial de exportações e importações de calçados e suas partes.

Gráfico 8 - Montantes de exportações e importações das regiões sul, sudeste e nordeste



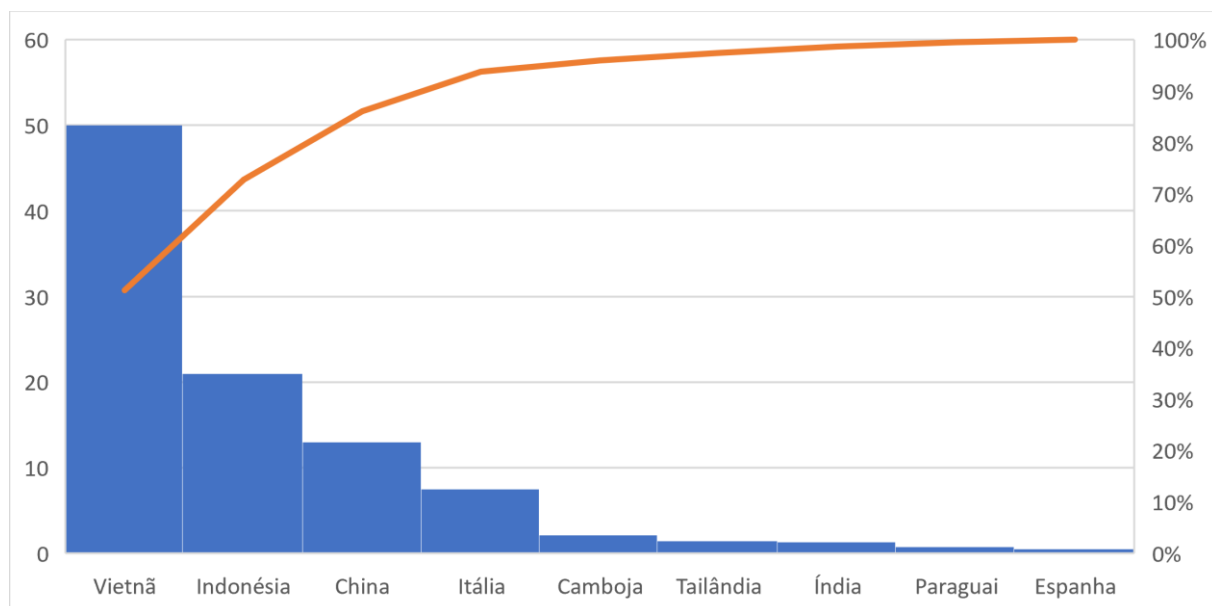
Fonte: Comex Stat (2019), elaborado pelo autor

Como principal país exportador de calçados que possuem o Brasil como destino, como pode ser verificado por meio do Gráfico 9, destaca-se o Vietnã, com metade de toda proporção de calçados importados para o Brasil. Em menores proporções se encontram a Indonésia com 21%, China com 13% e Itália com 7,5%, destaca-se ainda que o Gráfico 9 apresenta uma relação próxima a de Pareto¹⁶.

É importante ressaltar que o Vietnã possui algumas das principais marcas produtoras de calçados esportivos, tais como Nike, Adidas, Skechers entre outras. Estas por sua vez comercializam produtos do NCM 64041100 (vide anexo B para mais detalhes), e são, sem dúvida, os produtos mais importados para o Brasil da categoria analisada.

¹⁶ Relação onde 20% das observações explicam 80% do fenômeno, neste caso dois países representam quase 80% das importações de calçados.

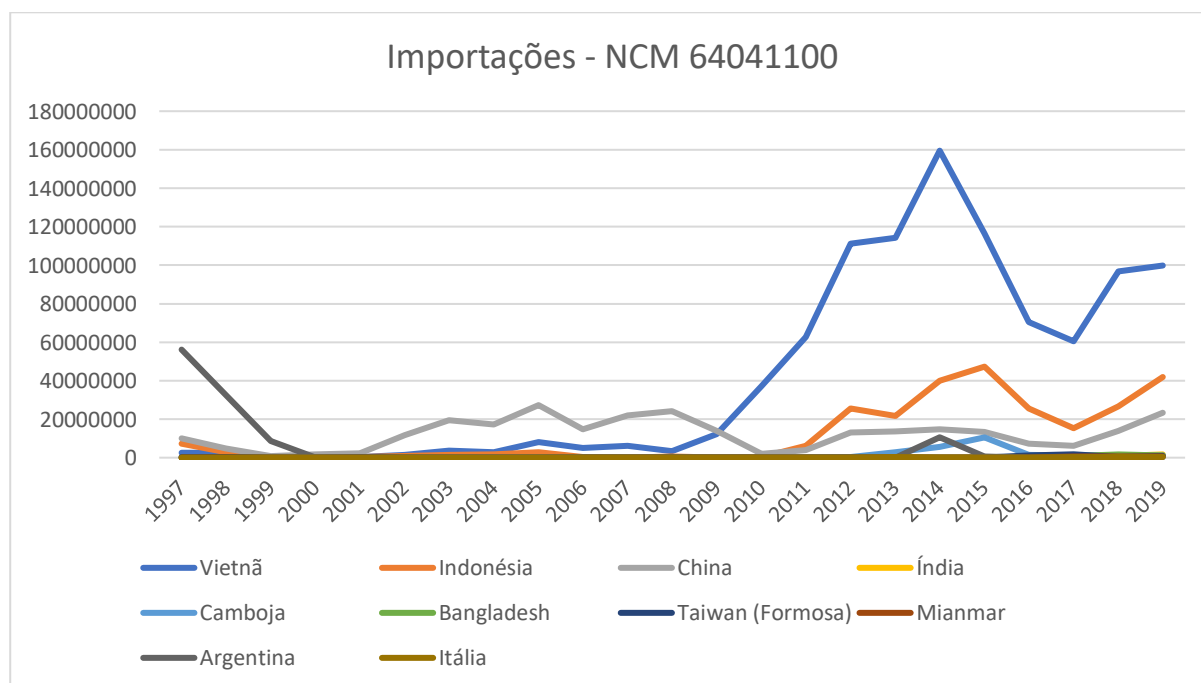
Gráfico 9 - Principais países exportadores de calçados para o Brasil em 2019



Fonte: Comex Stat (2020)

Tal proporção pode ser verificada por meio do Gráfico 10, que retrata os principais países exportadores do NCM 64041100 para o Brasil. O critério de escolha dos países possui como base a seleção dos 10 principais países que comercializaram os produtos para o Brasil em 2019.

Gráfico 10 - Importações dos produtos do NCM 64041100 para o Brasil entre 1997 e 2019

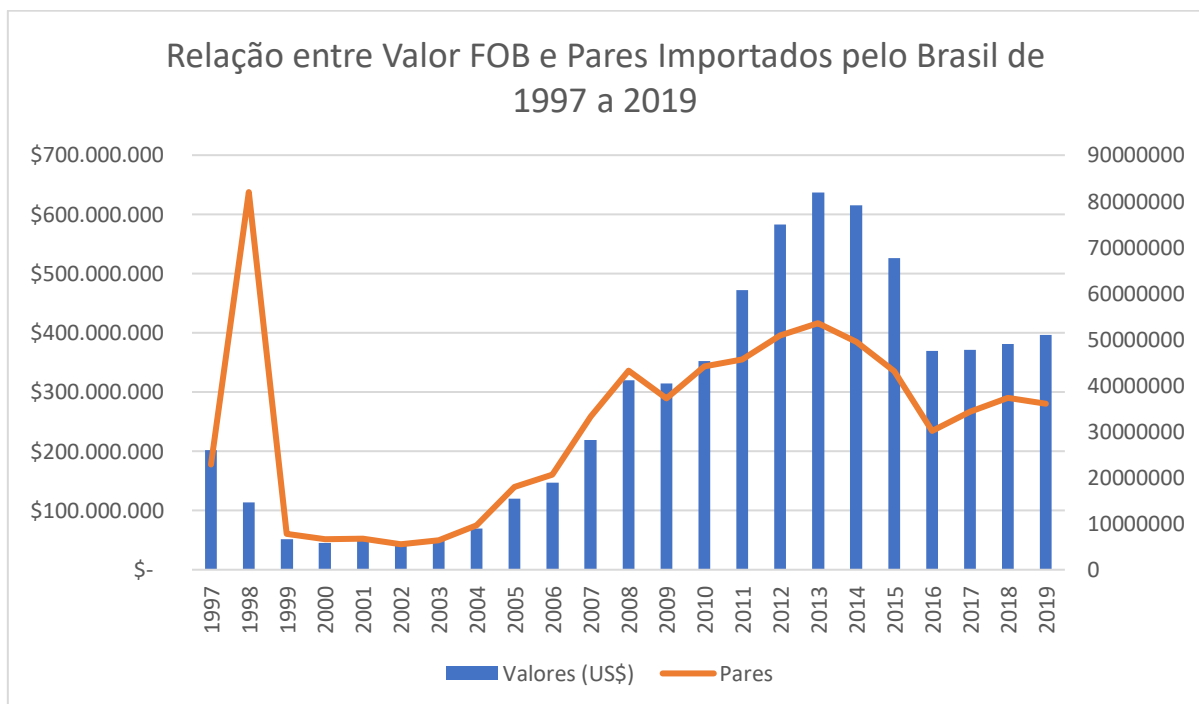


Fonte: Comex Stat (2019), elaborado pelo autor

Cabe ressaltar, como demonstrado por meio do gráfico 10, a queda no montante de exportações do determinado NCM entre 2008 e 2009, da China e o grande e consistente aumento das importações do Vietnã e em menor proporção da Indonésia. Tais efeitos possivelmente são reflexos das ações *anti dumping* brasileira sobre os calçados chineses, o que, pode gerar o “efeito triangulação”, onde algumas empresas deixam de produzir determinado produto em determinado país devido a uma sobre taxaço e passa a produzir em outro que não está sob sanções comerciais restritivas.

Ainda sob um aspecto longitudinal, é possível constatar que a importação de calçados para o Brasil tem sofrido variações de características semelhantes ao PIB (vide gráfico dos respectivos PIB e países do BRICS adiante), bem como possui impacto indireto pelas articulações institucionais da Abicalçados e restrições de ações *Anti Dumping*, que limitaram as importações a um valor mínimo unitário por produto. O Gráfico 11 demonstra as relações entre os valores importados *Free on Board* – FOB e a quantidade de pares importados para o Brasil.

Gráfico 11 - Relação entre Valor FOB de pares importados pelo Brasil de 1997 a 2019



Fonte: Comex Stat (2020), elaborado pelo autor

Como apresentado por meio deste subcapítulo, as exportações e importações brasileiras de calçados sofreram impactos (positivos e negativos nos montantes exportados) de diversas maneiras ao longo do período cujos dados estão disponíveis na plataforma Comex Stat, Statista, e UNCTAD. Embora possa haver pequenas divergências entre as distintas bases, é nítido que o período compreendido pelo primeiro e segundo mandatos do presidente Luís Inácio Lula da Silva foi de grande expansão das exportações de calçados, bem como em menores proporções as importações também cresceram. No segundo mandato do presidente Lula aconteceu a denominada crise de 2008¹⁷, que considerando os países dos BRICS o Brasil só foi menos afetado que a Rússia (vide desempenho do PIB do BRICS mais adiante).

Nos mandatos da presidente Dilma Rousseff, observa-se que no primeiro as exportações tiveram um gradual aumento, até o terceiro ano. Porém, no segundo mandato, o qual foi interrompido devido ao impeachment, o setor refletiu com quedas, ainda menores que comparadas às da crise de 2008, porém em magnitudes consideráveis.

4.2.3 Concorrência Internacional

A produção mundial voltada à exportação de calçados e suas partes distribui-se de forma não uniforme pelo globo, como verificado por meio da Figura 10, quase metade de todos os calçados exportados são fornecidos pela China que, por sua vez, além de ser a grande responsável pela exportação de calçados é a maior produtora destes produtos.

¹⁷ O período de 2007 e 2008 foi marcado por uma grande crise financeira, cujo ápice apresentou-se nos EUA com o fechamento do banco Lehman Brothers, logo após o próprio governo americano injetou mais de US\$ 200 bilhões em outros dois bancos privados (comprando-os novamente para a iniciativa pública) para evitar o fechamento dos mesmos. Credita-se o evento à super inflação dos imóveis no solo norte americano juntamente às baixas taxas no crédito imobiliário, que por sua vez acarretou no endividamento e posterior inadimplência dos clientes, de tal maneira que se formou o conhecido como “estouro da bolha” imobiliária norte americana.

Figura 10 - Países exportadores de calçados



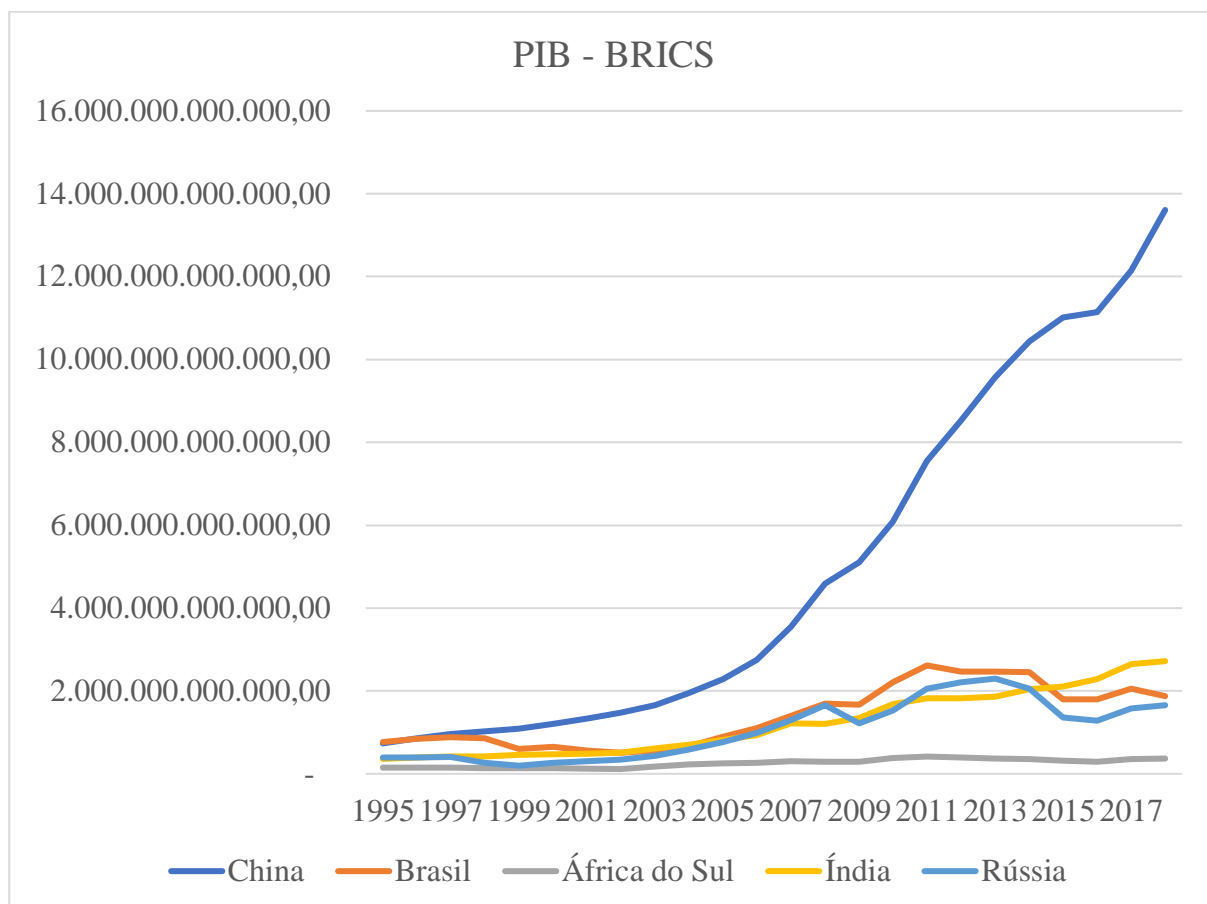
Fonte: International Trade Centre (2020)¹⁸

Também considerada como uma economia de transição, a China é uma das economias mais pujantes do Oriente, com notório destaque nos BRICS¹⁹. Percebe-se, por meio do Gráfico 12, onde estão dispostos os respectivos valores do PIB de cada país, que a China dispara em um crescimento acelerado e constante.

¹⁸ Disponível em: <https://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProduct_Map.aspx> Acesso em 07 jan de 2020.

¹⁹ Sigla que representa os seguintes países emergentes: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

Gráfico 12 - PIB do BRICS em perspectiva longitudinal



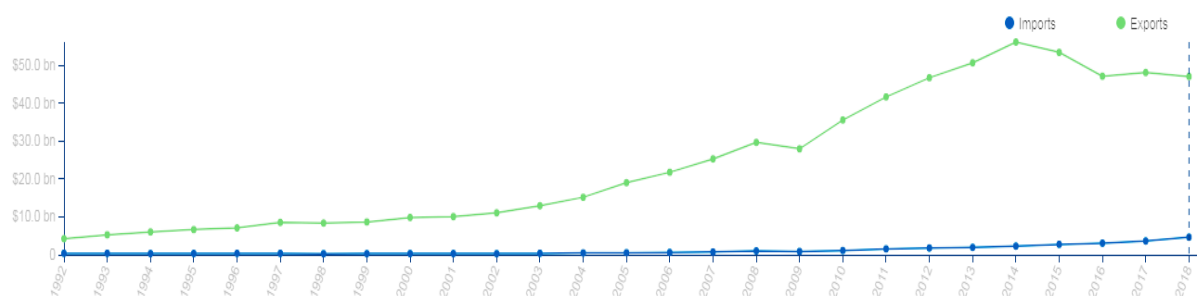
Fonte: Banco Mundial (2020)²⁰

É por meio da comparação proporcionada no Gráfico 12 que se tem uma correta noção comparativa do crescimento da China em relação aos demais países do BRICS. Outrossim, é por meio do aumento de 1.853% entre 1995 e 2017 que o país obteve o status que o distinguiu dos demais, uma vez que a Índia teve um crescimento no PIB de 755%, a Rússia 419%, Brasil 243% e a África do Sul com 237%.

Além de um crescimento desproporcional do PIB, a China possui um crescimento constante do montante das exportações das indústrias calçadistas. Conforme apresentado por meio da Gráfico 13, houve um crescimento constante nas exportações até 2014, pequenas quedas até 2016 e em 2017 já retomou seu crescimento. Já as importações sempre mantiveram um crescimento constante em todo o período analisado.

²⁰ Disponível em: <<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=#>> Acesso em 07 de jan de 2020

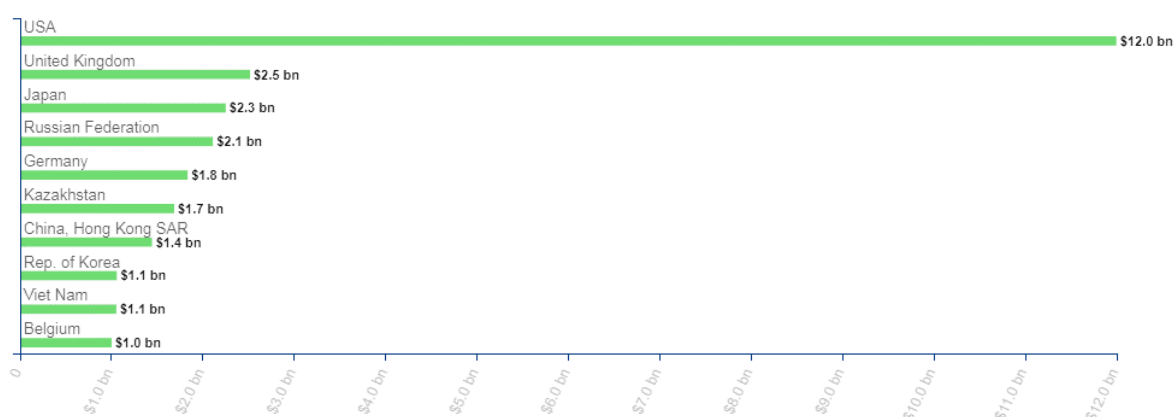
Gráfico 13 - Balança Comercial Chinesa, calçados e suas partes



Fonte: UNCTAD (2019)

Quando verificada a produção nacional calçadista da China destinada para exportação, verifica-se por meio do Gráfico 14 que os principais destinos dos calçados produzidos são Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Rússia, Alemanha entre outros. Destaca-se a grande demanda dos calçados chineses pelo mercado norte americano, tal relação pode estar vinculada ao baixo preço de custo de fabricação, o que torna o produto chinês atrativo em comparação à concorrência.

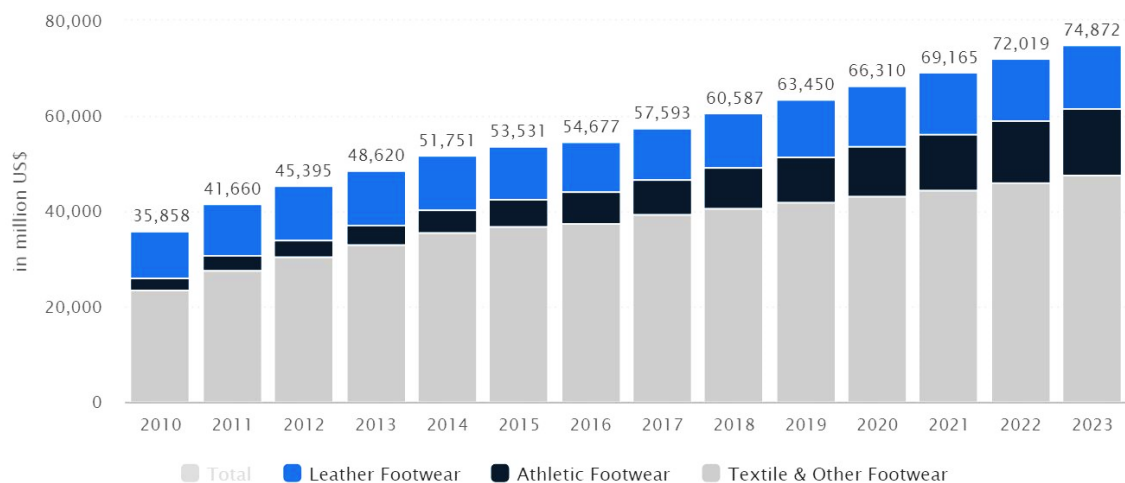
Gráfico 14 - Destinos da produção nacional de calçados chineses



Fonte: UNCTAD (2019)

Como principal segmento produzido pelo país encontram-se os calçados têxteis e de outros materiais (injetados por exemplo, de base sintética tais como PVC, EVA entre outros derivados do petróleo). Tal segmento tem representado mais de dois terços da produção nacional, como demonstrado por meio do Gráfico 15, porém, as estimativas até 2023 demonstram um crescimento menos acelerado na produção desta linha.

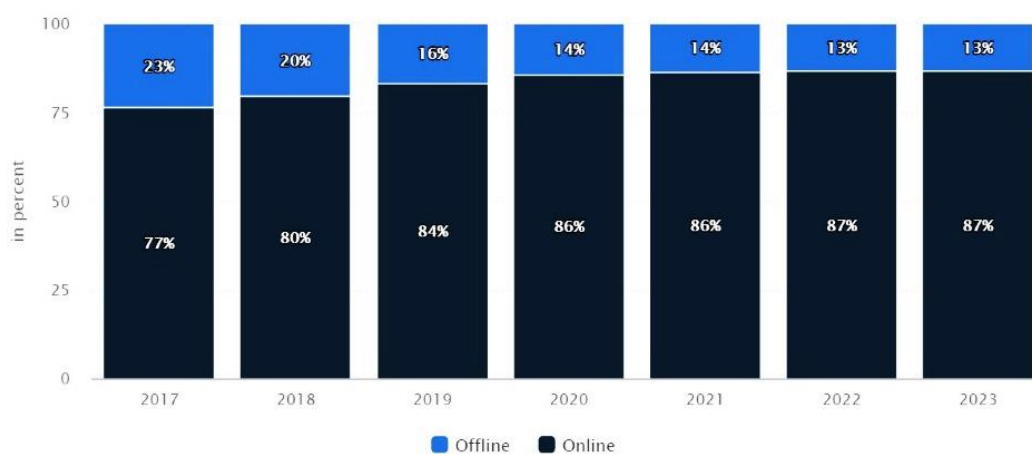
Gráfico 15 - Produção Calçadista China



Fonte: Statista (2020)²¹

Outrossim, a comercialização neste país difere drasticamente em relação ao Brasil, uma vez que, como demonstrado por meio do Gráfico 16, 84% dos calçados vendidos na China são por meio do comércio eletrônico. Aliás, a projeção informada por Statista (2020) é que chegue até 87% em 2023.

Gráfico 16 - Principais canais de vendas de calçados na China

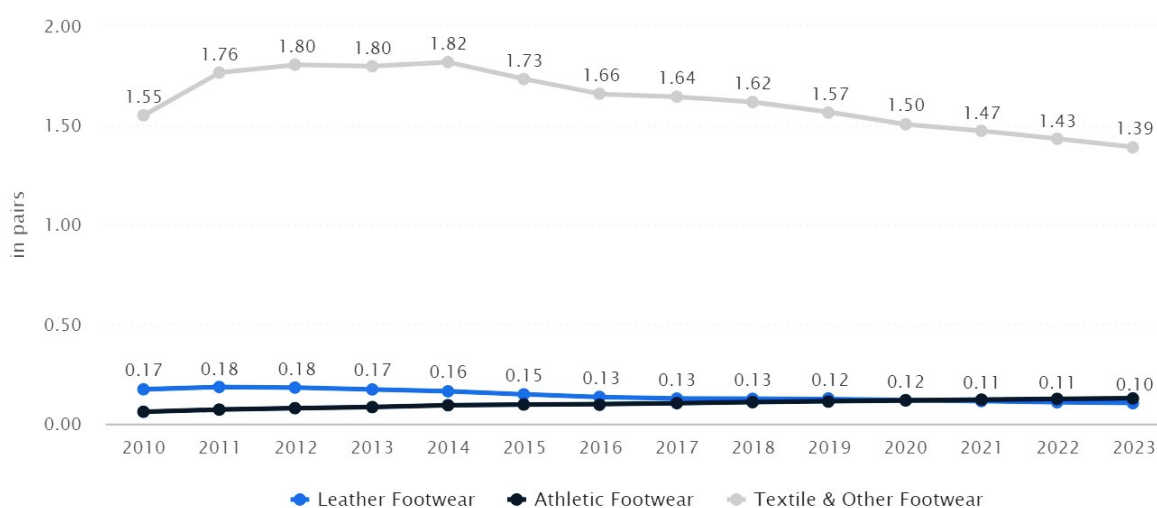


Fonte: Statista (2020)

²¹ Calçados em couro, calçados esportivos e calçados têxteis e outros materiais, em milhões de dólares
Disponível em: <<https://www.statista.com/outlook/11000000/117/footwear/china#market-marketDriver>> Acesso em: 10 de jan 2020

Por outro lado, é peculiar verificar que embora a maior parte da produção voltada ao mercado interno seja distribuída por meio do comércio eletrônico, a média de consumo anual é bastante baixa, como demonstrado por meio do Gráfico 17. Os chineses compram em média menos que dois pares de calçados por ano, tal resultado pode ser reflexo do baixo poder de compra que a maioria deste povo possui.

Gráfico 17 - Média de compra de calçados por habitante na China



22

Fonte: Statista (2020)

Tal resultado contrasta bastante com o encontrado pelo brasileiro, que consome em média quase 4 pares de calçados por ano, com perspectiva de aumento. Por outro lado, os chineses embora já possuam uma baixa média anual ainda contam com uma perspectiva de diminuição no consumo.

Como apresentado neste capítulo, o setor calçadista obteve reflexos de decisões episódicas dos governos federais e estaduais no decorrer do período analisado (predominantemente as décadas de 1991, 2001 e 2011). Em nível federal destacam-se as medidas relacionadas à abertura de mercado no início da década de 1990, e fomento às importações por meio das reduções de tarifas do governo Collor – PRN, a estabilização da

²² Calçados em couro, calçados esportivos e calçados têxteis e outros materiais, em pares

moeda brasileira ocorrida no governo de Itamar Franco, a implantação de medidas de *antidumping* do governo Lula – PT, a desoneração da folha de pagamento na época do governo Dilma – PT e por fim, as reformas trabalhistas do governo de Michel Temer. Observou-se que medidas como a do Collor influenciaram diretamente na importação de diversos produtos, dentre ele a dos calçados (principalmente chineses) a custos mais baixos em relação aos produzidos no Brasil, tal medida impactou diretamente no setor, de forma que os reflexos foram nítidos e reverberaram por um longo período.

Medidas como a do Itamar Franco não foram específicas para o setor, porém verifica-se que a estabilidade da economia pode auxiliar no desenvolvimento e investimentos a longo prazo, com certa redução da incerteza que era gerada pelo “fantasma da inflação”. Já o governo Lula – PT viabilizou a implementação de barreiras *antidumping* de calçados chineses, reitera-se o impacto direto na redução que tal medida gerou na redução de calçados chineses para o Brasil, porém, tal medida a médio prazo se demonstrou paliativa, uma vez que outros países passaram a importar mais calçados para o Brasil sem a barreira.

O Governo da Dilma – PT apresentou medidas relativas diretamente relacionadas aos custos de produção, ao reduzir as onerações da folha de pagamento da indústria calçadista, destaca-se que tal medida acabou por refletir na redução dos preços do produto tanto para o comércio interno quanto no externo. Por fim, o governo de Michel Temer introduz a reforma trabalhista, que por sua vez flexibiliza alguns artigos da CLT e diminui em grande parte o passivo trabalhista das empresas e judicialização de causas trabalhistas.

As medidas estaduais refletiram diretamente na realocação das plantas fabris no Brasil, impulsionadas pela redução de impostos por meio de incentivos fiscais, somados à uma mão de obra mais barata, empresas migram do sul e sudeste para o norte e nordeste. Tal medida refletiu diretamente no desenvolvimento das regiões de destino e na desaceleração econômica dos estados que perderam tais indústrias, outro fator a salientar é que tais medidas repercutiram também na queda dos custos de produção e transporte (este e em alguns casos específicos).

Observado o perfil da indústria exportadora de calçados nacional, o Brasil atualmente possui uma grande concentração na região sul, e demais participações do sudeste e nordeste. Destaca-se que em se tratando da internacionalização da produção calçadista, embora grande parte das empresas tenha migrado para a região nordeste, os montantes e maiores participações das exportações de calçados ainda provém da região sul, cabendo novas investigações sobre tais fatores.

A importação de calçados possui como principal região a sudeste, seguida pela nordeste, e em menor proporção a sul. Tal resultado pode estar relacionado à concentração da população

brasileira na região sudeste, bem como o benefício fiscal da redução na base de cálculo do ICMS de tais estados.

Como principal origem dos calçados importados destaca-se o Vietnã, com mais da metade de participação, seguido pela Indonésia e China. Como pode ser verificado, a importação de calçados do Vietnã se intensificou bastante após as medidas *antidumping* do governo brasileiro, o que poderia evidenciar o efeito da triangulação da importação dos calçados.

Em se tratando sobre o perfil de consumo de calçados dos brasileiros, verificou-se que estes consomem em média 4 pares de calçados por ano e que grande parte destes são comprados por meios físicos/convencionais e em mínima parcela por meio do comércio eletrônico. Tais resultados apontam o potencial de crescimento que o comércio eletrônico possui neste nicho de mercado.

A produção mundial de calçados possui uma característica notável: praticamente a metade de toda a produção mundial de calçados provém da China. Em menores proporções destacam-se a Itália, Vietnã e Índia. Tal cenário demonstra o potencial chinês na fabricação de calçados. Outrossim, o destaque que o crescimento do PIB da China nas últimas décadas, que impressiona em relação às demais economias do BRICS.

Já a relação de consumo de calçados na China demonstra que a população consome praticamente a metade que os brasileiros, por sua vez os canais de venda na China são predominantemente on-line, com uma proporção de mais de 80% e tende a se intensificar nos próximos anos.

Por meio deste capítulo foram apresentados e analisados os principais resultados desta dissertação, onde foram verificados os principais reflexos que decisões institucionais episódicas refletiram na internacionalização de empresas em mercados emergentes. Verificaram-se os níveis macro e meso, considerando decisões/ações em níveis federais, estaduais e articulações de entidades representativas de classe e fomentadoras.

A seguir são apresentadas as conclusões desta dissertação, bem como as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES

Conforme apresentado no capítulo anterior, alguns eventos episódicos impactaram a internacionalização do setor calçadista, mesmo que em magnitudes distintas verificou-se que a abertura de mercado, a implantação do Plano Real, das medidas *antidumping*, da desoneração da folha de pagamento e da Reforma trabalhista foram algumas decisões do nível federal que refletiram no setor.

Já a principal decisão em nível estadual que afetou a indústria foi a guerra fiscal, que por meio de alíquotas reduzidas estados das regiões norte e nordeste incentivaram a migração de fábricas que antes estavam estabelecidas nas regiões sul e sudeste. Tal medida gerou uma realocação das plantas fabris que migraram em busca dos incentivos fiscais e mão de obra de menor custo.

Em se tratando da internacionalização da produção calçadista brasileira, nota-se que mesmo após a migração das empresas para as regiões norte e nordeste, a região sul ainda é a principal exportadora. Tal resultado pode estar relacionado à tradição das empresas e Clusters consolidados na região sul.

Destacou-se também a atuação da Apex-Brasil e Abicalçados, esta responsável pela organização e fomento de feiras internacionais que possibilitaram a comercialização de calçados brasileiros em outros países.

Em relação ao principal concorrente, verificou-se que o crescimento acelerado do PIB chinês e a produção hoje responsável por quase metade da produção mundial, da mesma forma que embora a produção chinesa tenha sido taxada na chegada ao Brasil, ainda consta como terceiro maior país exportados de calçados para o Brasil. Por meio do Quadro 15 são apresentadas as intenções, expectativas e realizações desta dissertação.

Quadro 14 - Contribuição teórico e prática da dissertação

Dimensão	Ao...	Logo, espera-se que...	Foi possível...
Teórica	Descrever e analisar a forma que transições e eventos críticos institucionais impactaram a trajetória de internacionalização de países emergentes	Contribuir para a compreensão da forma distinta que determinadas transições e eventos críticos institucionais estão relacionados com as práticas e orientações pró (ou contra) a internacionalização de países emergentes (CUERVO-CAZZURA; GAUR; SINGH, 2019)	Verificar a influência que medidas governamentais (nível de União e estados) tiveram na abertura comercial, realocação da planta fabril da indústria, proteção comercial da indústria nacional de calçados e diminuição dos custos de produção
Prática	Compreender a forma de como as transições institucionais estão relacionados, construindo um panorama da forma como estes impactaram a propulsão da internacionalização das atividades do setor calçadista	Empresas do setor possam, por meio da compreensão das intervenções institucionais, ampliar suas atividades e investimentos de internacionalização	Entender sobre a realocação das plantas fabris em vista dos incentivos fiscais e oportunidades de mão de obra baratas, entender sobre o contexto histórico da indústria, a triangulação da importação de calçados e os desafios relativos ao principal concorrente internacional na produção de calçados

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que o objetivo principal de “descrever e analisar como decisões episódicas de instituições reguladoras e representativas são refletidas na trajetória de internacionalização de empresas oriundas de países emergentes” foi alcançado com êxito, ao utilizar o Brasil como lócus para a realização das análises.

Os objetivos específicos foram alcançados na medida em que foram elencadas as principais transições institucionais e instituições envolvidas com a internacionalização do setor calçadista brasileiro, a descrição e análise longitudinal da trajetória de internacionalização do setor se deu com enfoque nas décadas de 1991, 2001 e 2011 por meio de dados fornecidos pelo Comex-Stat, UNCTAD, TIC e Statista.

Os fatores e articulações políticas que influenciaram (mesmo que indiretamente) o setor foram analisados, mesmo que não em sua totalidade, demonstrou-se que de fato houve

articulações que influenciaram a internacionalização do setor, tanto de formas positivas quanto negativas.

A evolução em relação ao principal concorrente internacional se deu na medida em que a produção e internacionalização do setor calçadista brasileiro em face o chinês, que se demonstrou pujante e acelerado para além das medidas do BRICS.

Reitera-se que não era escopo nem objetivo desta dissertação o esgotamento da temática da internacionalização de países emergentes mas sim o destaque e discussão dos reflexos que as instituições possuem sobre a internacionalização de empresas de países emergentes.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como principais limitações do estudo verificam-se a utilização de apenas dois países emergentes (Brasil como lócus principal e China, principal produtor de calçados) para análise. Outrossim, a não utilização de métodos estatísticos e econométricos fez com que os resultados encontrados pudessem ser estimados, mas não calculados em precisão.

A não utilização de dados primários poderia estar relacionada com a omissão de eventos/decisões episódicas nesta dissertação, destaca-se que os eventos e decisões que impactaram o setor foram selecionados pela sua repercussão e impactos aparentes na internacionalização do setor calçadista de países emergentes.

Alguns relatórios sobre os montantes de exportação não constavam o último trimestre de 2019, bem como ainda não estava disponível os últimos relatórios da Abicalçados de 2019. A falta deste pode acarretar na imprecisão das análises relativas a este período, mas sem diminuir ou alterar as informações disponíveis e coletadas até 2018.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em formato de tópicos são apresentadas as sugestões de estudos futuros, baseados nos resultados e limitações da presente dissertação:

-Mensuração do percentual de migração de empresas calçadistas para o nordeste: embora tenham sido encontrados dados relativos à migração das indústrias para o norte e nordeste, não foram encontrados trabalhos capazes de mensurar de forma quantitativa e precisa dos impactos econômicos e sociais que resultaram nos estados da região sul e sudeste;

-Mensuração e explicação do efeito de triangulação das importações de calçados no Brasil: aconselha-se a mensuração, por meio de análises de estatísticas descritivas e de regressão sobre os efeitos que as medidas *antidumping* geraram na importação de calçados para o Brasil. Constatou-se que embora as exportações da China tenham diminuído, as vietnamitas aumentaram para além da proporção da redução chinesa;

-Mensuração do crescimento do comércio eletrônico do setor calçadista: embora o comércio eletrônico do setor calçadista brasileiro represente aproximadamente 2% do total, aconselha-se verificar os motivos que acarretam neste índice, que na China chega ultrapassa a casa dos 80%. Aconselha-se verificar os motivos que barram a entrada do setor no comércio eletrônico de forma mais abrangente;

-Mensuração econômica e financeira dos incentivos fiscais: observa-se que algumas empresas que se utilizaram dos incentivos fiscais para migrarem para o norte e nordeste possuem natureza jurídica de Sociedade Anônima – S.A. e são listadas na Brasil, Bolsa, Balcão – B3. Por meio da análise das demonstrações contábeis poderia ser verificado o real comportamento econômico que estas possuem em relação às que não operam com incentivos fiscais noutros estados.

-Mensuração efetiva dos resultados das missões comerciais da Abicalçados: por meio relação entre os montantes negociados nas feiras promovidas pela Abicalçados (geralmente divulgados nos relatórios e informativos da entidade) e o montante exportado de calçados brasileiros, disponíveis no MDIC inclusive por divisão de NCM.

-Entrevistas com dirigentes das indústrias calçadistas que exportam produtos ou possuem unidades em outros países: a realização de entrevistas com determinados dirigentes poderia auxiliar na coleta de dados secundários, bem como formular de formas diferentes as categorias de análise dos dados. Tal sugestão visa o fortalecimento de métodos quali e quantitativos por meio da união destes;

-Entrevistas com membros das entidades representativas e de fomento: no mesmo intuito da sugestão anterior, entrevistas com determinados dirigentes poderia direcionar a criação de demais categorias de análise bem como indicar demais decisões governamentais/regulatórias e eventos episódicos que influenciaram na internacionalização do setor calçadista brasileiro;

6 REFERÊNCIAS

ABDALA, J. P. N.; LOOS, M. J. Os Impactos da Reforma Trabalhista para o Trabalhador, Empresas e Sindicatos: Uma análise da lei 13.467/2017. **Journal of Perspectives in Management–JPM**, v. 3, n. 1, p. 29-40, 2019.

ALMEIDA, F. C.; ROSA, S. T. A indústria de calçados e considerações sobre relações cooperativas em aglomerados industriais-observações sobre o aglomerado de Franca. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 7, n. 1, 2010.

ALVES, E. A.; BARBOSA, A.; FILHO, H. B. Empreendedores de “pés descalços”: os industriais do calçado e o paradigma schumpeteriano. **XIII SIMPEP–Simpósio de Engenharia de Produção**, 2006.

AREND, M.; CARIO, S. A. F.; ENDERLE, R. Instituições, inovações e desenvolvimento econômico. Pesquisa & Debate. **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política.**, v. 23, n. 1 (41), 2012.

ARNOLD, D. J.; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p. 7, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, **Relatório Anual de 2017**. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/relatorioanual/>> Acesso em: 25 de jun. de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, **Relatório Setorial Indústria de Calçados 2017**. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/relatoriosetorial/>> Acesso em: 25 de jun. de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS, **Brazilian Footwear**. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/brazilianfootwear/>> Acesso em: 17 de Abr. de 2018.

AZEVEDO, A. F. Z. et al. Abertura comercial brasileira e instabilidade da demanda de importações. **Nova Economia**, v. 8, n. 1, p. 37-63, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BERTINI, E. R.; WÜNSCH, P. E. R. O impacto financeiro e contábil da desoneração da folha de pagamento em indústrias calçadistas do Vale do Paranhana. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v. 3, n. 4, p. 21-50, 2014.

BIGGIERO, L. Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: a theoretical and empirical investigation. **Human Systems Management**, v. 20, n. 3, p. 209-222, 2001.

BNDES **Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set. 2001

BRASIL, Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 2010.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. New York: The McMillan Company , 1976.

BUCKLEY, P J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 2, p. 219-222, 2003.

CALIXTO, C. V. et al. Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas: análise sob a perspectiva da indústria, capacidades organizacionais e instituições. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, 2013.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CARPES, A. M. **Internacionalização de PMEs por meio dos consórcios de exportação: uma análise dos modelos italiano e brasileiro**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria.

CARVALHO, S. S. Uma visão geral sobre a reforma trabalhista. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2017.

CHETTY, S. K. Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 1/2, p. 121-142, 1999.

CIMOLI, M. et al. Instituições e políticas moldando o desenvolvimento industrial: uma nota introdutória. **Revista brasileira de inovação**, v. 6, n. 1, p. 55-85, 2007.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COLLIS, D. J.; RUKSTAD, Michael G. Can you say what your strategy is?. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 4, p. 82-90, 2008.

COMTRADE, **International trade in goods and services based on UN Comtrade data**. Reino Unido, 2017. Disponível em: <<https://comtrade.un.org/labs/dit-trade-vis/?reporter=76&type=C&commodity=64&year=2016&flow=2>> Acesso em: 06 de mar. de 2019.

COSTA, A. B. Instituições e competitividade no arranjo calçadista do Vale do Sinos. **Análise Econômica**, v. 27, n. 52, 2007.

COSTA, L.F.L.G; AÑEZ, M. E M.; MOL, A. L. R.; DAMASCENO, T. S. A. Escolas teóricas do processo de internacionalização: Conceito e evolução teórica. V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais do V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis, Santa Catarina-Brasil, Março de 2015. Disponível em: < [http://coloquioepistemologia.com.br /site/wp-content/uploads/2015/03/ADE1421673601.pdf](http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2015/03/ADE1421673601.pdf)>. Acesso em: 22 de out. de 2017.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A dimensão institucional do processo de crescimento econômico: inovações e mudanças institucionais, rotinas e tecnologia social. **Economia e Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 85-108, 2008.

COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. **MIR: Management International Review**, p. 223-256, 1995.

CUERVO-CAZURRA, A. et al. Impact of the home country on internationalization. **Journal of international business studies**, 2018.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DULCI, O. S. Guerra fiscal, desenvolvimento desigual e relações federativas no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 18, 2002.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: **The international allocation of economic activity**. Palgrave Macmillan, London, 1977. p. 395-418.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of international business studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In: **The changing boundaries of the firm**. Routledge, 2002. p. 51-81.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. In: **The Eclectic Paradigm**. Palgrave Macmillan, London, 2015. p. 50-84.

DUTRA, W. R.; POERSCHKE, R.; ALVARENGA, S. M. Análise dos efeitos de medidas antidumping no setor calçadista brasileiro contra a china. **Revista Estudo & Debate**, v. 25, n. 1, 2018.

FENSTERSEIFER, J. E.; GOMES, J. A. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 97-181, 1995.

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

GALA, P. A retórica na economia institucional de Douglas North. **Biblioteca Digital da Fundação Getúlio Vargas**, 2002.

GALVÃO, C. A. **Sistemas industriais localizados**: o Vale do Paranhana-complexo calçadista do Rio Grande do Sul. 1999.

GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Ensino e pesquisa em administração**, 2011.

GOMES, C. F., A gestão de *performance* organizacional num contexto de internacionalização. In: COELHO, A. F. M.; MUGNOL, R. P. (Orgs.). **Os desafios da Internacionalização**. 2 ed. Caxias do Sul, 2012. Cap. 11, p. 365-404.

GONÇALVES, R. B. Recursos estratégicos e a internacionalização de empresas. In: COELHO, A. F. M.; MUGNOL, R. P. (Orgs.) **Os desafios da Internacionalização**. 2 ed. Caxias do Sul, 2012. Cap. 10, p. 337-364.

HYMER, S. **On multinational corporations and foreign direct investment**. The theory of transnational corporations. London: Routledge for the United Nations, 1960.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in emerging economies. **Academy of management journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **Panorama Rio Grande do Sul**. Brasília, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama>>. Acesso em: 02 fev. de 2020

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA, **Municípios**, 2020 Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/>>. Acesso em: 02 fev. de 2020

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JOHNSTON, W. J.; CZINKOTA, M. R. Export attitudes of industrial manufacturers. **Industrial Marketing Management**, v. 14, n. 2, p. 123-132, 1985.

KNIGHT, G. Born global. **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, 1996.

KOSTOVA, T.; ROTH, K.; DACIN, M. T. Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. **Academy of management review**, v. 33, n. 4, p. 994-1006, 2008.

- LAGEMANN, E. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. **Ensaio FEE**, v. 7, n. 2, p. 69-82, 1986.
- LIMA, J. C.; BORSOI, I. C. F.; ARAÚJO, I. M. Os novos territórios da produção e do trabalho: a indústria de calçados no Ceará. **Caderno CRH**, v. 24, n. 62, p. 367-384, 2011.
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Elsevier Brasil, 2014.
- MEYER, K. E. et al. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic management journal**, v. 30, n. 1, p. 61-80, 2009.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Balança comercial brasileira: Acumulado do ano**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/estatisticas-de-comercio-externo/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>>. Acesso em: 01 de mar. de 2020.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California management review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MILAGRES, A. C. M.,. **Processo de internacionalização na indústria calçadista brasileira: Estudo de caso da Calçados Azaléia S.A.** 2011. 104p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Fevereiro de 2011.
- MORGAN, R.;STRONG, C.A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research** 56(3) pp.163-176 march 2003.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MUGNOL, R. P., Orientação para exportação e *performance* exportadora. In: COELHO, A. F. M.; MUGNOL, R. P. (Orgs.) **Os desafios da Internacionalização**. 2 ed. Caxias do Sul, 2012. Cap. 2, p 65-114.
- NORTH, D. C. Institutions. **Journal of economic perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NOGUEIRA, G. M. *et al.* Internacionalização de PMEs por meio dos consórcios de exportação: uma análise dos modelos italiano e brasileiro. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 5, n. 6, p. 102-116, 2018.

OESTERLE, M. J.; WOLF, J. 50 years of management international review and IB/IM research. **Management International Review**, v. 51, n. 6, p. 735-754, 2011.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. **MIR: Management International Review**, p. 85-99, 1997.

PENG, M. W.; HEATH, P. S. The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. **Academy of management review**, v. 21, n. 2, p. 492-528, 1996.

PENG, M. W. Firm growth in transitional economies: Three longitudinal cases from China, 1989-96. **Organization Studies**, v. 18, n. 3, p. 385-413, 1997.

PENG, M. W. Controlling the foreign agent: How governments deal with multinationals in a transition economy. **MIR: Management International Review**, p. 141-165, 2000.

PENG, M. W.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of management journal**, v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2-3, p. 251-267, 2002.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 1979.

PORTER, M. E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 25-40, 2008.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, 2011.

PROCHNIK, V.; UNE, M. Y. A migração da cadeia produtiva de calçados para a região Nordeste do Brasil. Rio de Janeiro: **IE/UFRJ**, 2002.

QUEIROZ, T. R. As redes de negócios e as redes de cooperação no APL calçadista de Birigui (SP): Caracterização, análises e correlações. **Revista Geografia** (Londrina), v. 21, n. 1, p. 141-162, 2012.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of international business studies**, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

ROCHA, A.; ÁVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 246-257, 2015.

SAINT-HILAIRE, A. Viagem ao Rio Grande do Sul (1820-21). Belo Horizonte, Itatiaia. 1974

SANTOS, J. C.; BARANDAS, H. K.; MARTINS, F. V. Diferentes Abordagens Conceptuais Sobre A Internacionalização Das Empresas: Uma Revisão Bibliométrica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 93-118, 2015.

SCHERER, C. Desoneração da folha de pagamentos: efeitos no emprego e nos salários. **Mercado de trabalho-IPEA**, v. 59, n. outubro, p. 35-43, 2015.

SCHERER, F. L. **Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. 2007. 329 f. 2007.** Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SCHNEIDER, S. Os colonos da indústria calçadista: a expansão industrial e as transformações da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. **Ensaio FEE**, v. 17, n. 1, p. 298-322, 1996.

SCOTT, W. R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and society**, v. 37, n. 5, p. 427, 2008.

ŠIREC, K.; BRADAČ, B. How does networking impact the SMEs growth. **Organizacija**, v. 42, n. 2, p. 59-66, 2009.

SILVA, A. C. R. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, M. A. B. et al. Indústria calçadista de Birigüi (1958-2001): um caso de aglomeração industrial. In: **Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História de Empresas [Proceedings of the 5th Brazilian Congress of Economic History and the 6th International Conference on Business History]**. ABPHE- Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica (Brazilian Economic History Society), 2003.

STATISTA, **Outlook - Footwear**, 2020. Disponível em: < <https://www.statista.com/outlook/11000000/117/footwear>> Acesso em 02 de fev. 2020

STRACHMAN, E. Institutions: a critical characterization. **University Library of Munich**, Germany, 2002.

STREET, C. T.; CAMERON, A. F. External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 239-266, 2007.

WANG, C, et al. Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. **Journal of International Business Studies** 43.7 (2012): 655-676.

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

WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZINGANO, E. M.; DE OLIVEIRA, J. C. Caracterização do complexo calçadista brasileiro e as causas da queda de seu desempenho na última década. **Estudos do CEPE**, n. 40, p. 278-309, 2014.

APÊNDICE A – EMPRESAS ASSOCIADAS À ABICALÇADOS

Empresas Associadas à Abicalçados



Nº	Razão Social	Marca	Cidade	Estado	Site
1	A. Grings S.A	Piccadilly	Igrejinha	RS	piccadilly.com.br
2	Calçados Bibi Ltda.	Bibi	Parobé	RS	bibi.com.br
3	SPT Indústria de Calçados Ltda.		Franca	SP	sapatoterapia.com.br
4	Amazonas Produtos para Calçados Ltda	Amazonas Sandals	João Pessoa	PB	Amazonassandals.com.br
5	VP Artefatos de Couro Ltda.	Anzetutto	Novo Hamburgo	RS	Anzetutto.com.br
6	Arezzo Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Arezzo	Campo Bom	RS	Arezzo.com.br
7	Bischoff Creative Group EIRELI.	Jorge Bischoff/ Loucos e Santos	Igrejinha	RS	Jorgebischoff.com.br
8	BM Edição de Conteúdo e Comércio de Artigos Usados Ltda.	Insecta Shoes	Porto Alegre	RS	Insectashoes.com.br
9	Bordallo Artefatos de Couro Ltda.	Anatomic Gel	Franca	SP	Anatomicgel.com.br
10	Britto e Cia. Ltda.	Pimpolho	Vila Velha	ES	Pimpolho.com.br
11	CMF Padovese Calçados EIRELI EPP	DOK Calçados Infantis	Birigui	SP	Dokcalçados.com.br
12	Cacique Artefatos de Couro Ltda.	Andacco	São Sebastião do Paraíso	MG	Andacco.com.br
13	Calçados Arzano Ltda.		Jaú	SP	
14	Calçados Bebecê Ltda.	Bebecê	Três Coroas	RS	Calcadosbebec.com.br
15	Calçados Beira Rio S.A.	Beira Rio	Novo Hamburgo	RS	Beirario.com.br

16	Calçados Bibi Ltda.	Bibi	Parobé	RS	Bibi.com.br
17	Calçados Bibi Nordeste Ltda.	Bibi	Cruz das Almas	BA	Bibi.com.br
18	Calçados Bottero Ltda.	Bottero	Parobé	RS	Bottero.net
19	Calçados Ferracini Ltda.	Ferracini	Franca	SP	Ferracini.com
20	Calçados Furlanetto Ltda.	Cecconelo	Três Coroas	RS	Cecconelo.com.br
21	Calçados Itapuã S.A. Cisa	Itapuã	Cachoeiro do Itapemirim	ES	Itapua.ind.br
22	Calçados Jacob S.A.	Kildare	Novo Hamburgo	RS	Kildare.com.br
23	Calçados Killana Ltda.	Killana	Três Coroas	RS	Killana.ind.br
24	Calçados Lacrosse Ltda.	Sândalo	Franca	SP	Sândalo.com.br
25	Calçados Malu Ltda.	Malu	Lindolfo Collor	RS	Calçadosmalu.com.br
26	Calçados Marte Ltda.	Via Marte	Nova Hartz	RS	Viamarte.com.br
27	Calçados Pegada Ltda.	Pegada	Dois Irmãos	RS	Pegada.com.br
28	Calçados Q-Sonho Ltda.	Stéphanie-Classic	Três Coroas	RS	Stephanie-classic.com.br
29	Calçados Ramarim Ltda.	Ramarim	Nova Hartz	RS	Ramarim.com.br
30	Calçados Status Ltda.	Capelli Rossi	Igrejinha	RS	Status.com.br
31	Calçados Tabita Ltda.	Tabita	Igrejinha	RS	Tabita.com.br
32	Calçados Vicenza Ltda.	Vicenza	Igrejinha	RS	Vicenza.com.br
33	MCA Shoes Corporation Ltda.	Milla	Campo Bom	RS	Milaa.com.br
34	Ciao Mao Acessórios e Comércio Ltda. ME	Ciao Mao	São Paulo	SP	Ciaomao.com
35	Conforto Artefatos de Couro Ltda.	Conforto	Estância Velha	RS	Conforto.com.br
36	Coopershoes Cooperativa de Calçados e Componentes Joanetense Ltda.	All Star	Picada Café	RS	Converseallstar.com.br
37	Couromoda Feiras Comerciais	Couromoda	São Paulo	SP	Couromoda.com
38	Crislli Calçados e Bolsas Ltda.	Cristófoli	Novo Hamburgo	RS	Cristofoli.com.br
39	Cromic Ind. E Com. De Calçados Ltda.	Cromic	Nova Serrana	MG	Cromic.com
40	Crysalis Sempre Mio Ind e Com de Calçados Ltda.	Crysalis	Três Coroas	RS	Crysalis.com.br
41	Dacal Indústria e Comércio de Calçados LTDA. ME.	Savelli	Franca	SP	Savellicalçados.com.br

42	Dakota Nordeste S.A.	Dakota	Nova Petrópolis	RS	Dakota.com.br
43	Daniel Gums EPP	Amoreco	Novo Hamburgo	RS	Amorecocalcados.com.br
44	DASS Nordeste Calçados e Artigos Esportivos Ltda.	DASS	Ivoti	RS	Grupodass.com.br
45	Democrata Calçados e Artigos de Couro Ltda.	Democrata	Franca	SP	Democrata.com.br
46	Domenicca Indústria de Calçados Injetados Ltda.	Domenicca /DMK	Juazeiro do Norte	CE	Domenicca.com.br
47	Empório Argentino LTDA ME.	Perky	Porto Alegre	RS	Perkyshoes.com.br
48	Ferri Indústria e Comércio de Artigos de Couro Ltda.	Ferri	São Paulo	SP	Ferricouros.com.br
49	Franca Feiras e Empreendimentos Ltda.	Franca	São Paulo	SP	Franca.com.br
50	Freeway Artefatos de Couro Ltda.	Freeway	Franca	SP	Freewayshoes.com.br
51	Ghetz Exportadora e Importadora Ltda.	Ghetz	Franca	SP	Ghetz.com
52	Grendene S.A.	Grendene	Farroupilha	RS	Grendene.com.br
53	Henrich & Cia. Ltda.	Carrano	Dois Irmãos	RS	Carrano.com.br
54	Indústria de Calçados Dián Pátris Ltda.	Dián Pátris	Igrejinha	RS	Dianpatris.com.br
55	Indústria de Calçados Mulher Sofisticada Ltda. ME	Mulher Sofisticada	Três Coroas	RS	Mulhersofisticada.com.br
56	Indústria de Calçados West Coast Ltda.	West Coast	Ivoti	RS	Westcoast.com.br
57	Indústria de Calçados Wirth Ltda.	Wirth	Dois Irmãos	RS	Wirth.com.br
58	Indústria e Comércio de Artefatos de Couro e Plast Ltda. EPP.	Samara	João Pessoa	PB	Samaracalçados.com.br
59	Indústria e Comércio de Calçados Ala Ltda.	Zatz	São João Batista	SC	Calçadoszatz.com.br
60	Indústria de Calçados Irmãos Soares Ltda.	Lia Line	Nova Trento	SC	Lialine.com.br
61	Indústria e Comércio de Calçados Juwilson Ltda.	Perlatto	Franca	SP	Calcadosperlatto.com.br
62	Indústria e Comércio de Calçados S. Santos Ltda.	Suzana Santos	São João Batista	SC	Suzanasantos.com.br
63	Indústria e Comércio de Calçados Tânia Ltda.	Raphaella Booz	São João Batista	SC	Raphaellabooz.com.br
64	Kea Produtos Infantis Ltda.	Kea	Picatu	SP	Kea.com.br
65	Kidy Birigui Calçados Indústria e Comércio Ltda.	Kidy	Birigui	SP	Kidy.com.br

66	Klin Produtos Infantis Ltda.	Klin	Birigui	SP	Klin.com.br
67	Lótus Calçados Ltda.	Lótus	Sapiranga	RS	Lotusshoes.com.br
68	Luiza Barcelos Calçados S.A.	Luiza Barcelos	Belo Horizonte	MG	Luizabarcelos.com.br
69	Lynd Calçados Ltda.	Lynd	Nova Serrana	MG	Tenistrynd.com.br
70	Macboot Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Macboot	Franca	SP	Macboot.com.br
71	Madame K Comércio do Vestuário Ltda.	Madame K	Rio de Janeiro	RJ	Madamek.com
72	Mariotta Calçados Ltda.	Mariotta	Jaú	SP	Mariotta.com.br
73	Mould Indústria de Matrizes Ltda.	Boaonda	Sapiranga	RS	Boaonda.com.br
74	Nadia Talita Indústria de Calçados Ltda.	Nádia Talita	Nova Serrana	MG	
75	Nathan Victor Balbino ME	Selo de Controle	São Paulo	SP	Selodecontrole.com.br
76	NKS Imp. E Exp. Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Otzi	Sapiranga	RS	Nks.com.br
77	Opananken Antistress Calçados Ltda.	Opananken	Franca	SP	Opananken.com.br
78	Öus Brasil Artigos Esportivos Ltda.	Öus	Curitiba	PR	Ous.com.br/blog
79	Pacific Shoes Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Guilhermi na	Sapiranga	RS	Guilherminashoes.com.br
80	Pampili Produtos para Meninas Ltda.	Pampili	Birigui	SP	Pampili.com.br
81	Paquetá Calçados S.A.	Paquetá	Sapiranga	RS	Paqueta.com.br
82	Passpex Importação e Exportação de Calçados Ltda.	Passpex	Novo Hamburgo	RS	
83	Pé com Pé Calçados Ltda.	Pé com Pé	Birigui	SP	Pecompe.com.br
84	Pele Oryginal Artefatos de Couro Ltda.	SPK Shoes	Franca	SP	Spkshoes.com.br
85	Plugt Calçados Indústria e Comércio Eireli	Plugt Calçados	Birigui	SP	Plugt.com.br
86	Radamés Artefatos de Couro Ltda.	Radamés	Franca	SP	Radames.ind.br
87	Rafarillo Indústria de Calçados Ltda.	Rafarillo	Franca	SP	Rafarillo.com.br
88	Reichert Calçados Ltda.		Campo Bom	RS	
89	Sameka Modas Ltda.	Sameka	Birigui	SP	Sameka.com.br
90	Shoes Exportadora Importadora Ltda.	World Shoes CO.	Igrejinha	RS	
91	Sollu Calçados Ltda.	Sollu	Franca	SP	Sollu.com.br
92	Stampa Artefatos de Couro Ltda.	Luz da Lua	Novo Hamburgo	RS	Luzdalua.com.br

93	Sugar Shoes Ltda	Sugar Shoes/Coca-Cola Shoes	Picada Café	RS	Sugarshoes.com.br
94	Tamy Calçados Ltda.	Tamy/Kuadra/Red Sun	Nova Serrana	MG	Grupoamaral.ind.br
95	Usaflex Indústria e Comércio Ltda.	Usaflex	Igrejinha	RS	Usaflex.com.br
96	Ustemp Indústria e Comércio de Calçados e Confecções Ltda.	Usthemp	Lajeado	RS	Usthemp.com
97	Uza Indústria de Calçados Ltda.	Uza Calçados	Jaú	SP	Uza.com.br
98	Vinci Comércio de Moda Ltda.	Vinci Shoes	Estância Velha	RS	Vincishoes.com.br
99	Vulcabrás/Azaleia CE Calçados e Artigos Esportivos S.A.	Vulcabras Azaleia	Parobé	RS	Azaleia.com.br
100	Werner Calçados Ltda.	Werner	Três Coroas	RS	Wernercalçados.com.br
101	White Lake Equipamentos Profissionais Ltda.	Fox Epi/Guertela/Snake	Rolândia	PR	Whitelake.com.br
102	ZF Indústria e Comércio de Calçados e Acessórios S.A.	Zeferino/Vinicius Dapper	São Paulo	SP	Zeferino.com.br
103	Sindicato das Indústrias de Calçados de Franca	SindiFranca	Franca	SP	Sindifranca.org.br
104	Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú	Sindicalçados Jaú	Jaú	SP	Sindicaljau.com.br
105	Sindicato das Indústrias do Calçado e do Vestuário de Birigui	Sinbi	Birigui	SP	Sindicato.org.br
106	Sindicato da Indústria de Calçados, Vestuário e Componentes para Calçados de Igrejinha	Sindigrejinha	Igrejinha	RS	Sindigrejinha.com.br
107	Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas	Sindicato Três Coroas	Três Coroas	RS	Sindicatotrescoroas.com.br.be
108	Apache Artefato de Couro Eireli.	WalkWay	Franca	SP	Walkway.com.br
109	Valentina Indústria e Comércio de Calçados Eireli ME	Valentina	Três Coroas	RS	Valentina.ind.br

110	Tenisport Indústria e Comércio de Calçados EPP.	Adrun	Birigui	SP	Adrun.com.br
111	Invoice Indústria de Calçados Eireli EPP	Invoice	Sapiranga	RS	Invoicecalçados.com.br
112	MC Molina Calçados Ltda.	Duchi	Jaú	SP	Duchi.com.br
113	N & C Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Contramão	São João Batista	SC	Contramão.com.br
114	Sauter Importação e Exportação Ltda ME	Sauter	Novo Hamburgo	RS	Sauterexport.com.br
115	BU Indústria e Comércio de Vestuário Ltda.	Babo Uabu	Rio de Janeiro	RJ	Babouabo.com.br
116	Calmix Indústria e Comércio Ltda.	Tyo-Tyo/ Raya Sandals	Cariacica	ES	Tyoty.com.br / rayasandals.com.br
117	Morena Rosa Indústria e Comércio de Calçados S.A.	Morena Rosa Shoes	Sapiranga	RS	Morenarosa.com.br/c alcados
118	Torres Comércio de Calçados Ltda.	Paula Torres	São Paulo	SP	Paulatorres.com.br
119	Sicergs-Sindicado da Indústria de Calçados do Estado do RS	SICERGS	Novo Hamburgo	RS	
120	Luiza Perea & Cia Ltda ME	Luiza Perea	São Paulo	SP	Luizaperea.com.br
121	PVC Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Macarena/ Delta Sport Vizzia	Juazeiro do Norte	CE	Pvcbr.com/v2
122	Randall Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Randall	São Gonçalo do Pará	MG	Randall.com.br
123	Bernardi Calçados Ltda.	Divalesi	Três Coroas	RS	Divalese.com.br
124	Elton A. Sander	Rubra	Três Coroas	RS	Calcadosrubra.com.br
125	Chellenge Comércio de Calçados Ltda EPP	Forma Calçados	São Paulo	SP	Formacalçados.com.br
126	Levfort Indústria e Comércio de Exportação Eireli ME	LevFort	Uberaba	MG	Levfortcalçados.com.br
127	Indústria de Calçados Vivo Ltda.	Terra & Água	Farroupilha	RS	Terraagua.net
128	Calçados Di Cristalli Ltda.	Di Cristalli	Três Coroas	RS	Dicristalli.com.br
129	Novopé Calçados Ltda.	Novopé	Novo Hamburgo	RS	Novope.com.br

130	Bléque Comércio de Moda e Acessórios Ltda.	Bléque	Campinas	SP	Bleque.com.br
131	Botinas Du Gaúcho	Du Gaúcho	Paiçandu	PR	Dugaicho.com.br
132	Paula Ferber da Fonseca ME	Paula Ferber	São Paulo	SP	Paulaferber.com
133	Celia Menegassi Veloso Eireli	Fabrés	Porto Alegre	RS	Fabresdesign.com.br
134	Shoes R Us Atelier de Sapatos Ltda.	Louloux	Novo Hamburgo	RS	Louloux.com.br
135	Wedge Soft Works EPI Calçados Ltda.	Soft Works	Franca	SP	Softworksepi.com.br
136	Miti Comércio de Calçados Ltda.	Miti	Brasília	DF	Mitishoes.com.br
137	Indústria de Calçados Thaís Ltda.	Redak	Nova Serrana	MG	Redak.com.br
138	Santa Flor Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Santa Flor	Jaú	SP	Santaflorcalçados.com.br
139	Viviar Footwear Representações Ltda ME	Viviar Shoes	Novo Hamburgo	RS	Viviarshoes.com
140	Indústria e Comércio de Calçados Toscafer Ltda. EPP	Toscafer	Mococa	SP	Toscafer.com.br
141	Perfect Shoes Consultoria Empresarial Ltda.	Pesh	São Paulo	SP	Pesh.com.br
142	JR Shoes Comércio de Calçados Ltda.	La Femme	Birigui	SP	Lafemmecalçados.com.br
143	Melbros Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Petite Jolie	Tauá	CE	Petitejolie.com.br
144	Lorenzo Paolo Domiciani Eireli EPP	Sandálias da Lua	Natal	RN	Sandáliasdalua.com.br
145	Gasp Design de Calçados Ltda. ME	Gasp	Curitiba	PR	Loja.oficinadagasp.com
146	Vila Rosa Calçados EPP	Vila Rosa	Novo Hamburgo	RS	
147	MWB Calçados Ltda ME	Adhere Shoes	Igrejinha	RS	
148	Carrera Indústria de Calçados Ltda.	Pipper	Franca	SP	Pipper.com.br
149	World Colors Brasil Ltda EPP	World Colors	Birigui	SP	Wscolors.com.br
150	Ferruci Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Ferruci	Jaú	SP	Ferruci.com.br
151	Nina Rosa Calçados Ltda ME	Dy Ramony	Três Coroas	RS	Ramony.com.br

152	Heaven Caelum Comercial Importadora Exportadora Ltda.	Heaven Footwear	Novo Hamburgo	RS	Heavenshop.com.br
153	Awana Importação e Exportação Eireli	Awana Atelier	Campo Bom	RS	
154	Fio de Ouro Comércio de Calçados Ltda ME	Fio de Ouro	Divinópolis	MG	Sandaliasfiodeouro.com.br
155	3S Indústria e Comércio de Calçados Ltda ME	Smidt Shoes	São João Batista	SC	Smidt.com.br
156	GVD International Trading		Campo Bom	RS	
157	Cal Passo Indústria de Calçados Eireli	Camminare	São João Batista	SC	Calcadoscaminare.com.br
158	N Taba Comércio, Exportação e Importação de Calçados ME	Evore Shoes	São Caetano do Sul	SP	Evore.com.br
159	Di Valentini Indústria de Calçados Ltda	Di Valentini	São João Batista	SC	Divalentini.com.br
160	Passos da Moda Ltda.	Andine	Três Coroas	RS	Facebook.com.br/calçados.andine
161	Ferriceli Indústria e Comércio de Calçados Ltda.	Ferriceli	Franca	SP	Ferriceli.com.br
162	PTM Comércio Vestuário Acessórios e Serviços Ltda.	Pedro Toigo	Porto Alegre	RS	Pedrotoigo.com.br
163	Gut Sapatinhos Ltda.	Baby Gut	Brusque	SC	Babygut.com.br
164	G.R. Castro Indústria e Comércio de Calçados Ltda ME	Mr Light	Franca	SP	Mrlightcalçados.com.br
165	Calçados Vitória Prado Ltda.	Vitória Prado	Igrejinha	RS	Virotiaprado.com.br
166	Zenglein & Cia Ltda.	Giulia Domna	Novo Hamburgo	RS	Giuliadonna.com.br
167	PB Indústria de Calçados Ltda.	Zabumba	São João Batista	SC	Zabumbacalçados.com.br
168	Gercla Indústria e Comércio de Calçados Ltda. ME	ColorBe	Novo Hamburgo	RS	Colorbe.com.br
169	Elef Shoes Store	Elef Shoes	São Leopoldo	RS	Elefshoes.com.br
170	ADG Export Comércio de Calçados Ltda.	ADG Export	Dois Irmãos	RS	Adgexport.com.br
171	Calbrás Equipamentos de Proteção Ltda.	Latittude	Campo Bom	RS	Latitude.net
172	Fogaça Comércio Varejista de Calçados Ltda.	Veleno	Rio de Janeiro	RJ	Veleno.com.br

173	JM Indústria de Calçados Ltda ME	Uzafit	Franca	SP	Uzafit.com.br
174	Alpargateria Cervera Eireli EPP	Cervera	São Paulo	SP	Cervera.com.br
175	WVM SA Indústria e Comércio de Calçados Ltda ME	Du Rio	Rio de Janeiro	RS	Sandaliasdurio.com.br
176	Calçados Karyby Ltda EPP	Karyby	Três Coroas	RS	Karyby.com.br

Fonte: Abicalçados²³ (2020), Elaborado pelo Autor

²³ Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/quem-somos#associados>> Acesso em: 03 de jun. de 2018

APÊNDICE B – LISTA DE CONSULTA COMEX STAT POR NCM

NCM	Descrição
64011000	Calçados impermeáveis e borracha/plástico, com biqueira protetora de metal
64019100	Calçados impermeáveis de borracha/plástico cobrindo joelho
64019200	Calçados impermeáveis de borracha/plástico cobrindo tornozelo
64021200	Calçados para esqui e surfe de neve, de borracha/plástico
64021900	Calçados para outros esportes, de borracha ou plástico
64022000	Calçados de borracha ou plásticos, com parte superior em tiras ou correias, fixados à sola por pregos, tachas, pinos e semelhantes
64031200	Calçados para esqui e surfe de neve, de couro natural
64031900	Calçados para outros esportes, de couro natural
64032000	Calçados de couro natural, com parte superior em tiras etc.
64033000	Calçados em couro natural, com sola de madeiras sem palmilha etc.
64035100	Calçados em couro natural, sola de couro, cobrindo o tornozelo
64035110	Calçados com sola de madeira, sem palmilha e biqueira protetora de metal
64035910	Calçados com sola de madeira, sem palmilha e biqueira protetora de metal
64039110	Calçados com sola de madeira, sem palmilha e biqueira protetora de metal
64039910	Calçados com sola de madeira, sem palmilha e biqueira protetora de metal
64041100	Calçados para esportes, etc, de matérias têxteis, sola de borracha/plástico
64022000	Calçados de matéria têxtil, com sola exterior de couro
64051010	Calçados de couro reconstituído, sola exterior de borracha/plástico
64051020	Calçados de couro reconstituído, sola exterior de couro
64019990	Outros calçados impermeáveis, de borracha/plástico
64019910	Outros calçados cobrindo o joelho, sola exterior de borracha/plástico
64023000	Outros calçados de borracha/plástico, com biqueira protetora de metal
64029100	Outros calçados de borracha/plástico, cobrindo o tornozelo
64029110	Outros calçados cobrindo o tornozelo, com biqueira protetora de metal
64029190	Outros calçados cobrindo o tornozelo, parte superior de borracha, plástico
64029990	Outros calçados de borracha ou plástico
64029910	Outros calçados cobrindo o tornozelo, com biqueira protetora de metal
64029990	Outros calçados cobrindo o tornozelo, parte superior de borracha, plástico
64034000	Outros calçados de couro natural, com biqueira protetora de metal
64035190	Outros calçados de sola exterior de couro natural, cobrindo o tornozelo
64035900	Outros calçados de couro natural e sola exterior de couro
64035990	Outros calçados de sola exterior de couro natural, cobrindo o tornozelo
64039100	Outros calçados de couro natural, cobrindo o tornozelo
64039190	Outros calçados de couro natural, cobrindo o tornozelo
64039900	Outros calçados de couro natural

64039990	Outros calçados de sola exterior de borracha/plástico, de couro natural
64041900	Outros calçados de matéria têxtil, sola de borracha/plástico
64051090	Outros calçados de couro natural ou reconstituído
64052000	Outros calçados de matérias têxteis
64059000	Outros calçados
64069090	Outras partes de calçados, etc.
64069100	Outras partes de calçados, de madeiras etc.
64069990	Outras partes de calçados, etc, de outras matérias
64061000	Partes superiores de calçados e seus componentes
64069910	Sola exterior e salto, de calçados, de couro natural/reconstituído

Fonte: Comex Stat²⁴ (2020)

²⁴ <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral/3410>

APÊNDICE C – RAIS 2019 (BASE 2018)

Ministério da Economia
Secretaria Especial de Previdência e Trabalho
Secretaria de Trabalho
Subsecretaria de Políticas Públicas e Relações do Trabalho
Coordenação-Geral de Cadastros, Identificação Profissional e Estudos

RAIS - Divulgação: Outubro de 2019

Ano: 2018

Brasil

Indicadores		Ano		Variação	
		2017	2018	Absoluta	Relativa (%)
Remuneração Real* Média em Dezembro		3.075,32	3.060,88	-14,44	-0,47
Região e UF					
Remuneração Real* Média em Dezembro	Norte	2.843,20	2.905,37	62,17	2,19
	Rondônia	2.710,09	2.693,41	-16,68	-0,62
	Acre	2.980,54	3.033,67	53,13	1,78
	Amazonas	2.924,38	2.943,42	19,04	0,65
	Roraima	3.439,93	3.419,88	-20,05	-0,58
	Pará	2.739,03	2.778,63	39,61	1,45
	Amapá	2.949,34	3.889,34	940,01	31,87
	Tocantins	2.912,12	2.868,21	-43,91	-1,51
	Nordeste	2.506,21	2.508,03	1,82	0,07
	Maranhão	2.499,70	2.531,61	31,91	1,28
	Piauí	2.506,69	2.504,69	-2,00	-0,08
	Ceará	2.325,46	2.345,88	20,41	0,88
	Rio Grande do Norte	2.574,77	2.583,94	9,17	0,36
	Paraíba	2.351,57	2.334,87	-16,70	-0,71
	Pernambuco	2.537,45	2.552,58	15,12	0,60
	Alagoas	2.358,50	2.384,38	25,87	1,10
	Sergipe	2.682,22	2.741,69	59,47	2,22
	Bahia	2.630,88	2.590,17	-40,71	-1,55
	Sudeste	3.234,58	3.212,11	-22,47	-0,69
	Minas Gerais	2.621,11	2.584,66	-36,45	-1,39
	Espírito Santo	2.714,47	2.717,74	3,27	0,12
	Rio de Janeiro	3.526,15	3.517,14	-9,01	-0,26
	São Paulo	3.400,56	3.378,98	-21,58	-0,63
	Sul	3.009,06	2.989,03	-20,02	-0,67
	Paraná	3.007,99	2.968,13	-39,86	-1,33
	Santa Catarina	2.933,63	2.915,87	-17,77	-0,61
	Rio Grande do Sul	3.067,43	3.067,79	0,37	0,01
	Centro-Oeste	3.642,79	3.617,17	-25,62	-0,70
	Mato Grosso do Sul	2.941,70	2.971,05	29,35	1,00
	Mato Grosso	3.005,32	2.984,29	-21,03	-0,70

	Goiás	2.706,79	2.731,42	24,63	0,91
	Distrito Federal	5.508,32	5.513,42	5,10	0,09
Setor e Subsetor					
Remuneração Real* Média em Dezembro	Extrativa Mineral	6.443,31	6.506,14	62,83	0,98
	Indústria de Transformação	2.987,68	2.939,98	-47,70	-1,60
	Prod. Mineral Não Metálico	2.478,52	2.465,18	-13,34	-0,54
	Indústria Metalúrgica	3.231,59	3.167,27	-64,31	-1,99
	Indústria Mecânica	3.842,35	3.732,84	-109,51	-2,85
	Elétrico e Comunic	3.476,12	3.337,93	-138,20	-3,98
	Material de Transporte	4.925,40	4.792,95	-132,45	-2,69
	Madeira e Mobiliário	2.151,30	2.129,63	-21,67	-1,01
	Papel e Gráf	3.369,46	3.332,26	-37,20	-1,10
	Borracha, Fumo, Couros	2.933,65	2.926,40	-7,25	-0,25
	Indústria Química	4.493,65	4.387,74	-105,91	-2,36
	Indústria Têxtil	1.911,39	1.911,29	-0,10	-0,01
	Indústria Calçados	1.706,15	1.690,71	-15,43	-0,90
	Alimentos e Bebidas	2.330,68	2.278,65	-52,03	-2,23
	Serviços Industriais de Utilidade Pública	5.126,21	5.007,97	-118,24	-2,31
	Construção Civil	2.428,52	2.365,06	-63,46	-2,61
	Comércio	2.073,68	2.067,06	-6,62	-0,32
	Comércio Varejista	1.873,52	1.872,59	-0,93	-0,05
	Comércio Atacadista	3.023,85	2.977,61	-46,24	-1,53
	Serviços	3.039,39	3.007,68	-31,71	-1,04
	Instituição Financeira	6.763,23	6.687,14	-76,09	-1,13
	Adm Técnica Profissional	2.798,14	2.822,81	24,67	0,88
	Transporte e Comunicações	2.944,11	2.887,69	-56,41	-1,92
	Aloj Comunic	2.027,93	2.000,88	-27,05	-1,33
	Médicos Odontológicos Vet	2.962,35	2.920,77	-41,58	-1,40
	Ensino	4.358,34	4.209,67	-148,67	-3,41
	Administração Pública	4.371,61	4.427,25	55,63	1,27
Agropecuária	1.888,99	1.870,94	-18,05	-0,96	
Natureza Jurídica					
Remuneração Real* Média em Dezembro	Setor Público Federal	9.990,72	10.410,76	420,04	4,20
	Setor Público Estadual	5.649,81	5.808,19	158,38	2,80
	Setor Público Municipal	3.018,07	3.058,60	40,53	1,34
	Setor Público - Outros	2.624,71	2.506,41	-118,30	-4,51
	Entidade Empresa Estatal	8.355,43	8.480,54	125,10	1,50
	Entidade Empresa Privada	2.498,01	2.479,23	-18,78	-0,75
	Entidades sem Fins Lucrativos	3.008,49	2.937,20	-71,28	-2,37
	Pessoa Física e outras Organizações Legais	1.728,19	1.735,00	6,81	0,39
	Tamanho do Estabelecimento				
Remuneração Real* Média em Dezembro	De 1 a 4	1.627,64	1.624,10	-3,55	-0,22
	De 5 a 9	1.921,99	1.916,97	-5,02	-0,26
	De 10 a 19	2.170,32	2.155,39	-14,93	-0,69

	De 20 a 49	2.440,38	2.407,11	-33,27	-1,36
	De 50 a 99	2.714,17	2.680,87	-33,30	-1,23
	De 100 a 249	3.113,00	3.070,36	-42,63	-1,37
	De 250 a 499	3.396,11	3.393,30	-2,81	-0,08
	De 500 a 999	3.607,30	3.570,67	-36,63	-1,02
	1000 ou Mais	4.461,30	4.463,15	1,85	0,04

* Deflacionado pelo INPC-IBGE. A preços de dezembro de 2018.
 Fonte: Ministério da Economia (2020)²⁵

²⁵ Disponível em: <http://www.rais.gov.br/sitio/consulta_trabalhador_identificacao.jsf> Acesso em: 01 de mar. 2020.