

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

CÁSSIO FERNANDO DE CAMPOS

**UMA ANÁLISE, À LUZ DA TEORIA SCHUMPETERIANA, DAS INOVAÇÕES
OCORRIDAS NO SETOR CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DE
1990 DIANTE DA ABERTURA ECONÔMICA E DO PLANO REAL**

Porto Alegre

2022

CÁSSIO FERNANDO DE CAMPOS

**UMA ANÁLISE, À LUZ DA TEORIA SCHUMPETERIANA, DAS INOVAÇÕES
OCORRIDAS NO SETOR CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DE
1990 DIANTE DA ABERTURA ECONÔMICA E DO PLANO REAL**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Fabian Scholze Domingues

Porto Alegre

2022

CIP - Catalogação na Publicação

DE CAMPOS, CÁSSIO FERNANDO
UMA ANÁLISE, À LUZ DA TEORIA SCHUMPETERIANA, DAS
INOVAÇÕES OCORRIDAS NO SETOR CALÇADISTA DO RIO GRANDE
DO SUL A PARTIR DE 1990 DIANTE DA ABERTURA ECONÔMICA E
DO PLANO REAL / CÁSSIO FERNANDO DE CAMPOS. -- 2022.
59 f.
Orientador: Fabian Scholze Domingues.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,
Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Inovação. 2. Setor coureiro-calçadista. 3.
Estratégia. 4. Calçado. I. Scholze Domingues, Fabian,
orient. II. Título.

CÁSSIO FERNANDO DE CAMPOS

**UMA ANÁLISE, À LUZ DA TEORIA SCHUMPETERIANA, DAS INOVAÇÕES
OCORRIDAS NO SETOR CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DE
1990 DIANTE A ABERTURA ECONÔMICA E PLANO REAL**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Fabian Scholze Domingues

Aprovado em: Porto Alegre, 10 de maio de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fabian Scholze Domingues - Orientador (UFRGS)

Prof. Dra. Marcilene Aparecida Martins (UFRGS)

Prof. Dra. Ana Lúcia Tatsch (UFRGS)

RESUMO

As obras de Joseph Alois Schumpeter contribuíram de forma significativa para o entendimento e desenvolvimento da Economia, com análises sobre as relações entre desenvolvimento econômico e inovação. Assim, a partir de sua obra, este trabalho busca analisar as inovações que o setor coureiro-calçadista realizou na década de 1990 frente à abertura econômica e à implementação do Plano Real em 1994, buscando, ao mesmo tempo, compreender quais foram as estratégias de inovação adotadas e o resultado dessas mudanças, analisando os dados recentes até o ano de 2019. Também identifica os movimentos estratégicos que o setor coureiro-calçadista gaúcho adotou em razão do aumento da concorrência mundial com a entrada de competidores estrangeiros, principalmente de países asiáticos produtores de calçados e a valorização cambial. A metodologia escolhida é de abordagem qualitativa, utilizando os métodos de pesquisa bibliográfica, associado a análise documental e de conteúdo do material encontrado, a fim de identificar determinadas alterações de mercado como resultado da adoção de estratégias empresariais decorrentes de mudanças no cenário econômico mundial. Os resultados encontrados, de acordo com a literatura analisada, indicam a movimentação de empresas de calçado em direção a regiões do nordeste brasileiro, assim como inovações internas que resultaram em um aumento no poder de competitividade do setor diante do aumento da globalização.

Palavras-chave: Inovação. Setor coureiro-calçadista. Estratégia. Calçado.

ABSTRACT

The works of Joseph Alois Schumpeter contributed significantly to the understanding and development of economics, with analyzes of the relationship between economic development and innovation. Thus, from his work, this work seeks to analyze the innovations that the leather-footwear sector carried out in the 1990s in the face of economic opening and the implementation of the Plano Real in 1994, seeking, at the same time, to understand what the strategies of innovation were adopted and the result of these changes, analyzing recent data up to the year 2019. It also identifies the strategic moves that the leather-footwear sector in Rio Grande do Sul has adopted due to the increase in global competition with the entry of foreign competitors, mainly from Asian producing countries of footwear and the exchange rate appreciation. The methodology chosen is a qualitative approach, using bibliographic research methods, associated with documental analysis and content analysis of the material found in order to identify certain market changes as a result of the adoption of business strategies resulting from changes in the world economic scenario. The results found, according to the analyzed literature, indicate the movement of footwear companies towards regions of the Brazilian northeast, as well as internal innovations that resulted in an increase in the sector's competitiveness power in the face of increased globalization.

Keywords: Innovations. Leather-footwear sector. Strategies. Shoes.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas e lucros ao longo da vida do produto	20
Gráfico 2 - Categorização de adotantes com base na inovação	23
Gráfico 3 - Histórico das exportações brasileiras em pares	34
Gráfico 4 - Tarifas médias de importação brasileira entre 1990 e 1995 (em %)	36
Gráfico 5 - Número de estabelecimentos de fabricação de calçados, conforme a atividade principal, no Rio Grande do Sul.....	43
Gráfico 6 - Distribuição do emprego da indústria calçadista entre as regiões do Brasil de 1990 a 2010	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estabelecimentos na colônia de São Leopoldo no século XIX.....	31
Tabela 2 - Exportações para outros estados da indústria coureiro-calçadista gaúcha de 1920 a 1955.	32
Tabela 3 - Volume e valores das exportações brasileiras de calçados de 1964 a 1984	33
Tabela 4 - Detalhamento das exportações e importações de 1993 a 2000 (em milhões de pares).....	37
Tabela 5 - Inflação mensal de 1994.....	38
Tabela 6 - Exportações brasileiras de calçados por tipo - 2000 a 2011 (em milhões US\$)	42
Tabela 7 - Produção de calçados no Brasil por material predominante em 2019 (participação em pares)	44
Tabela 8 - Taxa de crescimento do número de estabelecimentos nos 10 principais estados brasileiros produtores de calçados entre 2002 e 2010	48
Tabela 9 - Salários pagos na indústria calçadista brasileira - estados selecionados.....	49
Tabela 10 - Valor das exportações de calçados no Rio Grande do Sul, Ceará e no Brasil e participação relativa - 2000 - 2017 em US\$ mil.....	50
Tabela 11 - Estabelecimentos de fabricação de calçados por unidade da Federação	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 Desenvolvimento econômico schumpeteriano	12
2.2 Teoria da inovação schumpeteriana	14
2.3 Abordagem neoschumpeteriana	17
2.4 Ciclo de vida do produto	19
2.4.1 A difusão de inovações/produtos	21
2.5 Estratégias de inovação	23
3 CONTEXTO HISTÓRICO	26
3.1 Cenário econômico do Brasil na década de 1990	26
3.2 Cenário econômico do Rio Grande do Sul na década de 1990	28
3.3 História do setor calçadista no Rio Grande do Sul	30
3.4 Abertura econômica na década de 1990	34
3.5 Plano Real	38
4. INOVAÇÕES DO SETOR DIANTE DAS MUDANÇAS NO CENÁRIO ECONÔMICO	41
4.1 Estratégias empresariais competitivas e inovações tecnológicas	41
4.2 Estratégias de localização	46
5 CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

As obras de Joseph Alois Schumpeter contribuíram de forma significativa para o entendimento e desenvolvimento da Economia, com análises sobre as relações entre desenvolvimento econômico e inovação. Sua teoria é umas das principais referências no debate sobre inovação, sendo considerado Schumpeter um estudioso do papel da tecnologia na sociedade. Após meados de 1970 o autor serviu de influência para as vertentes teóricas de autores neo-schumpeterianos, os quais desenvolvem pesquisas sobre inovação, explorando as conexões entre desempenho comercial e capacidade de inovar tecnologicamente no âmbito das empresas.

De acordo com dados divulgados pela Couromoda (2015), no ano de 2013 o Brasil ocupava a posição de terceiro maior produtor de calçados, tendo exportado em 2014 mais de 123 milhões de pares para países como Argentina, Estados Unidos e França. Dessa forma, e pela importância que o setor calçadista possui para o país é que este trabalho trata das inovações, mudanças de estratégias e posicionamento do setor coureiro-calçadista frente às alterações no cenário econômico diante da implantação do Plano Real, focalizando o período que vai de 1994 a 2019.

O setor coureiro-calçadista brasileiro tem suas origens no estado do Rio Grande do Sul, onde, por volta do ano de 1824 com a colonização alemã ocorreu o desenvolvimento da produção de calçados, ainda que de forma artesanal. Com o passar dos anos, e muito em razão da necessidade do aumento da produção, o setor acabou sofrendo transformações e mudanças. Porém, foi a partir da década de 1990 que, após mudanças no cenário econômico brasileiro, como a abertura econômica e a implementação do Plano Real em 1994, a implantação de inovações e adoção de estratégias se tornaram necessárias. Isto ocorreu principalmente em virtude do aumento da concorrência mundial, inicialmente com o calçado italiano e posteriormente com os calçados chinês e tailandês, que viram sua parcela de participação aumentada no mercado, muito em razão de fatores macroeconômicos como a valorização cambial e a alta taxa de juros no período, como também de fatores microeconômicos associados à baixa competitividade e qualidade do calçado produzido no Brasil durante os anos de reserva de mercado. Dessa forma, em razão dessas mudanças no cenário econômico mundial, o setor coureiro-calçadista brasileiro teve que buscar inovações e estratégias que mantivessem sua produtividade e seu nível de competitividade.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo: analisar as inovações que o setor coureiro-calçadista realizou na década de 1990 frente à abertura econômica e à implementação

do Plano Real em 1994, buscando, ao mesmo tempo, compreender quais foram as estratégias de inovação adotadas e o resultado dessas mudanças, analisando os dados recentes até o ano de 2019. Como pergunta de pesquisa que norteia essa investigação tem-se a seguinte questão: quais as mudanças estruturais, de estratégia empresarial e inovações que ocorreram no setor coureiro-calçadista da Rio Grande do Sul diante da abertura econômica realizada no Brasil no início da década de 1990 e a implantação do Plano Real em 1994?

A relevância desse trabalho está nos processos de inovação e na análise do comportamento do setor calçadista, cujo tema é de interesse da sociedade de forma geral, dado que sua aplicação à realidade do Rio Grande do Sul é bastante notória. Acreditamos que a análise de um setor que possui forte participação na geração de emprego e renda, e que ao mesmo tempo está diretamente ligado ao mercado externo, acaba tendo maior propensão a ser afetada por movimentos e planos econômicos.

Esta pesquisa foi desenvolvida com base no setor coureiro-calçadista da região do Vale dos Sinos/RS/Brasil, levando em consideração o cenário econômico do período e sua importância histórica e cultural na região. O desenvolvimento e crescimento econômico na região citada contou com uma importante participação desse setor, que possui grande destaque e importância no Rio Grande do Sul. Esta importância se justifica por ter sido o estado líder nas exportações de calçados por vários anos, e que com o decorrer de mudanças no cenário econômico teve que inovar e se articular a fim de manter sua participação no mercado.

Como procedimentos metodológicos, podemos dizer que esta pesquisa possui abordagem qualitativa, utilizando os métodos de pesquisa bibliográfica, associado à análise documental e de conteúdo do material encontrado. Buscaram-se publicações feitas pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - ABICALÇADOS, por meio de acesso ainda em 2021. Em 2022 buscaram-se relatórios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Além disso, foi realizada uma pesquisa em bases de dados acadêmicas por artigos científicos e trabalhos acadêmicos que tinham como assunto o setor coureiro-calçadista no período de pouco antes da década de 1990. Nesta busca foi possível identificar quais eram seus mercados de consumo, a localização de atuação dessas indústrias e como esse setor se comportou diante da abertura econômica realizada no Brasil nessa década, valorização cambial e implementação do Plano Real.

Assim, este trabalho de conclusão de curso - TCC está dividido em 5 capítulos:

O primeiro capítulo está dedicado à contextualização do tema e descrição do objeto de estudo, explicitando a pergunta de pesquisa e objetivos, relevância do tema e metodologia.

O segundo capítulo é destinado à apresentação da revisão de literatura com foco nos

seguintes temas: Desenvolvimento Econômico Schumpeteriano, Teoria da Inovação Schumpeteriana, Corrente Neo-schumpeteriana ou Evolucionista, Ciclo de Vida do Produto, Difusão do Produto, Estratégias de Inovação. O terceiro capítulo tem como objetivo a contextualização da economia na década de 1990, sendo composto pelos seguintes temas: Cenário Econômico do Brasil na década de 1990, Cenário Econômico do Rio Grande do Sul na década de 1990, História do Setor Calçadista no Rio Grande do Sul, Abertura Econômica na década de 1990 e Plano Real.

O quarto capítulo apresenta os resultados encontrados na busca por responder a pergunta de pesquisa, atingindo o objetivo proposto através da análise das inovações que o setor coureiro-calçadista realizou na década de 1990 frente à abertura econômica e à implementação do Plano Real até o ano de 2019.

O quinto capítulo apresenta as conclusões que esta pesquisa chegou, os desafios encontrados e potencialidades de continuidade no sentido de propor indicações para futuras investigações cujo objeto seja este mesmo tema de estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção será apresentada a revisão de literatura sobre o tema e objeto de estudo.

2.1 Desenvolvimento econômico schumpeteriano

Schumpeter ao publicar em 1911 sua obra "A Teoria do Desenvolvimento Econômico" divide a dinâmica da economia em dois componentes, sendo um deles o crescimento econômico, um processo que ocorre dentro de um fluxo circular e o desenvolvimento econômico, que é um processo exógeno ao fluxo. O desenvolvimento econômico não resulta de variações, mas de mudança revolucionárias, que modificam de uma vez por todas a situação anterior:

Segundo Schumpeter, a ruptura de um mundo estacionário é também o início de um processo de desenvolvimento que ocorre precisamente no âmbito da produção, em consequência de eventos que modificam, às vezes profundamente, os velhos sistemas produtivos. (NAPOLEONI, 1963, p.42 *apud* LAGRANHA, 2008, p.38).

De acordo com Schumpeter (1985), o desenvolvimento ocorre a partir de mudanças na vida econômica que não são impostas de forma exógena, mas que surgem de dentro em razão da ação de algum agente econômico. Portanto, é um processo endógeno, diferente daqueles analisados pelos autores neoclássicos:

O desenvolvimento econômico é definido como “uma mudança espontânea e descontinuada dos canais de fluxo, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente”. (SCHUMPETER, 1982, p. 48)

De acordo com Souza (2007), o fluxo circular se define como sendo um sistema de equilíbrio geral onde as relações entre as variáveis que rompem com as condições estacionárias.

O crédito ao produtor não desempenha nenhum papel, porque as próprias receitas do fluxo circular financiam a produção. [...] A produção per capita e os níveis de bem-estar são os mesmos de um ano para outro; não há, portanto, alteração das estruturas, nem dos canais de rotina. (SOUZA, 2007, p. 127).

De acordo com a teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1985) existem dois elementos que possibilitam sua realização, a inovação tecnológica e o empresário. De forma conjunta a principal função para que ocorra o desenvolvimento é a de realizar novas

combinações dos fatores, ou seja, interromper a rotina estática do fluxo circular e iniciar um novo com a introdução de uma inovação. Esse acaba sendo um dos conceitos principais na teoria do desenvolvimento de Schumpeter, pois o empresário atua como agente central do processo de inovação:

Para Schumpeter a inovação tecnológica era a grande força promotora do desenvolvimento econômico, pois uma tecnologia anteriormente considerada moderna, tornava-se ultrapassada e obsoleta, sendo substituída por uma outra inovadora, a qual produzia bens mais atrativos aos consumidores e com menores custos as empresas, proporcionando-lhe ganhos de produtividade maiores que poderiam vir a serem reaplicados no sistema econômico vigente (SOUSA, 2005, p.127).

Para Schumpeter (1982), o agente do processo, também chamado de empresário, é a peça central do processo de desenvolvimento econômico, sendo o responsável pela combinação dos fatores de formas diferentes e capaz de promover o ato de inovar, rompendo assim a rotina estática do fluxo circular. Ainda de acordo com Schumpeter, o empresário inovador percorre uma trajetória de barreiras políticas, hábitos sociais e precisa romper com paradigmas produtivos para a introdução de uma inovação e essa motivação surge de sua não apenas dos lucros e de ganhos financeiros, mas de sua natureza como agente transformador.

Conforme Schumpeter (1961, p. 110) esse “processo de mutação industrial que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo constantemente o antigo e criando elementos novos” é chamado de destruição criadora. Essa destruição criadora é realizada através do empreendedor, ou seja, “aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico” (SCHUMPETER, 1985, p. 49 *apud* MARTES, 2010, p. 261).

Segundo Souza (2007) o crédito possui papel importante nesse rompimento do fluxo circular, dado que possui a capacidade de criar poder de compra, força produtiva e possibilitar novas combinações pelos empresários inovadores, ou seja, possui uma função importante no crescimento econômico e geração de inovações:

O crédito é essencialmente a criação do poder de compra com o propósito de transferi-lo ao empresário, mas não simplesmente a transferência de poder de compra existente. A criação de poder de compra caracteriza, em princípio, o método, pelo qual o desenvolvimento é levado a cabo num sistema com propriedade privada e divisão do trabalho. (SCHUMPETER, 1997, p. 111).

Segundo Schumpeter (1985), o aspecto fundamental do desenvolvimento econômico refere-se ao processo de inovação e as suas consequências na organização dos sistemas

produtivos (SOUZA, 2012). Ou seja, enquanto novos produtos e processos forem gerados, a economia estará em crescimento. Os investimentos em inovação impulsionam o crescimento, gerando efeitos em cadeia sobre a produção, o emprego, a renda e os salários:

Entenderemos por “desenvolvimento”, portanto, apenas as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa. Se se concluir que não há tais mudanças emergindo na própria esfera econômica, e que o fenômeno que chamamos de desenvolvimento econômico é na prática baseado no fato de que os dados mudam e que a economia se adapta continuamente a eles, então diríamos que não há nenhum desenvolvimento econômico. Pretenderíamos com isso dizer que o desenvolvimento econômico não é um fenômeno a ser explicado economicamente, mas que a economia, em si mesma sem desenvolvimento, é arrastada pelas mudanças do mundo à sua volta, e que as causas e, portanto, a explicação do desenvolvimento devem ser procuradas fora do grupo de fatos que são descritos pela teoria econômica. (SCHUMPETER, 1982, p. 74).

Souza (2007) conclui que o desenvolvimento econômico Schumpeteriano ocorre por meio de mudanças quantitativas e qualitativas das variáveis econômicas de um fluxo circular estabelecido, isso ocorre por meio de alterações em suas condições do equilíbrio original, resulta em melhora na qualidade dos produtos e serviços, aumenta a disponibilidade de bens *per capita*, devido ao aumento da taxa de crescimento da produção em relação à população. Por fim, que esse dinamismo da economia é decorrente da ação de um empresário inovador, responsável por gerar novos produtos, processos produtivos e abertura de novos mercados.

2.2 Teoria da inovação schumpeteriana

De acordo com Paiva, Cunha, Souza Junior e Constantino (2016), o conceito de inovação é muito utilizado dentro da área da Economia, sua definição consiste no processo da transformação de uma necessidade ou uma ideia em um processo, bem ou serviço. A ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com um equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1982).

O termo inovação se tornou popular na Economia através do economista Joseph Schumpeter em seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” publicado em 1911. Para esse autor, o termo inovação não se define apenas àquilo que é novo. Conforme exposto anteriormente, a inovação é a principal forma pelo qual o capitalismo se desenvolve. Com tamanha importância, o termo empreendedor, igualmente necessário para entender o funcionamento do capitalismo e amplamente relacionado com o termo inovação, apareceu

originalmente no Ensaio sobre a natureza do comércio em geral, publicado em 1735 por Cantillon, referindo-se ao indivíduo capaz de observar e aproveitar as discrepâncias entre a oferta e demanda no mercado para lucrar (BLAUG, 1995, p. 460).

Uma definição para inovação que contemple as ideias de Schumpeter pode ser formulada da seguinte forma: "[...] novos e melhores produtos e processos, novas formas organizacionais, a aplicação da tecnologia existente em novos campos, a descoberta de novos recursos e a abertura de novos mercados" (NIOSI *et al.*, 1993¹, p. 209 apud CONCEIÇÃO, 2000, p.60).

Para Schumpeter (1982) a inovação em sua natureza consiste em ser o resultado de uma combinação diferente de matérias-primas, forças e processos. É basicamente produzir algo novo ou produzir o mesmo, porém de forma diferente podendo abranger diversas situações, tais como estão expressas abaixo:

Esse conceito engloba os cinco casos abaixo: 1) Introdução de um novo bem - ou seja, um bem com que os consumidores ainda não tinham conhecimento ou se familiarizaram - ou então de uma nova qualidade de um bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, que ainda não tenha sido testado ou utilizado no ramo da indústria. 3) Abertura de um novo mercado. 4) A conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. (SCHUMPETER, 1982, p. 48).

Para Schumpeter (1982), o empresário inovador possui um papel central no capitalismo, sendo ele o agente empreendedor capaz de realizar criações e novas combinações, ainda que sua ação ocorra em um ambiente incerto deve ser um empreendedor capaz de iniciar novos empreendimentos e de sair da segurança da zona de conforto.

As transformações que ocorrem são ocasionadas pela inserção de inovações no processo produtivo, as quais rompem com as rotinas das empresas, que devem se adaptar às novas combinações no sistema de produção:

Schumpeter ainda afirma que os ciclos econômicos ocorrem e para que se tenha desenvolvimento, é imprescindível a existência deles. As mudanças estruturais e, segundo ele, o período compreendido entre o momento em que se introduz uma inovação é o momento em que ela começa a produzir mercadorias que caem no mercado e isso varia com a natureza da própria inovação. Ao enfatizar o endogenismo das transformações da vida econômica, é representado por fatores internos que modificam e se alteram de forma constante no tempo, como a mudança nos gostos, pela quantidade ofertada de fatores de produção e por modificações nos métodos de oferta de produtos. (SCHUMPETER, 1939, p.73-74).

¹ NIOSI, Jorge. et. al. National systems of innovation: in search of a workable concept. **Technology in Society**, v.15, 1993.

Tais mudanças, por natureza, são descontínuas, desequilibradas e desarmoniosas, não permitindo conceber o capitalismo como um sistema de estado estacionário (SCHUMPETER, 1961). A ocorrência da inovação possui intervalos aleatórios, quando está em um período de prosperidade é o momento da introdução de novas tecnologias, essas que são as incentivadoras da expansão da taxa de investimento da economia.

Day (1999) apresentou um quadro muito valioso que ajuda a compreender o ciclo de vantagem competitiva e que remete a questão da inovação, da busca de novos mercados e produtos ou processos que são fontes geradoras de crescimento para uma empresa. De acordo com o autor, esse ciclo se inicia pela busca de vantagens por parte das firmas e que conseqüentemente criam vantagens de posição no mercado, em seguida dá-se a dinâmica competitiva e por fim os investimentos em renovação, para que, a partir disso, o ciclo recomece.

De acordo com Schumpeter (1961), o sistema capitalista é um processo que está em constante desenvolvimento em decorrência da sua evolução, ao passo que as firmas inovadoras poderão se expandir e, com isso, poderão por vezes ocasionar o desaparecimento das firmas que não são inovadoras. Gera-se, portanto, um processo de destruição criadora. Processo semelhante ocorre com produtos, o aparecimento de inovações acaba levando produtos já existentes no mercado a se retirarem, pois o consumidor aprende a buscar sempre o novo. Para Reichert (2004), o tamanho da empresa influencia na determinação do nível tecnológico empregado que possibilite uma mudança inovativa no setor, uma vez que produtos fabricados em pequena escala não sustentariam o investimento necessário para a aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Com relação à visão da inovação como um processo que gera concorrência, ele pode ser definido como aquele que “envolve a criação, o desenvolvimento, o uso e a difusão de um novo produto ou ideia” (UTTERBACK, 1983, p.42). Para Bessant & Pavitt (2005) um processo de inovação consiste na identificação das necessidades de determinado mercado consumidor, desenvolvimento de estratégias para a inovação, produção e disponibilização de produtos e serviços novos ou melhorados.

Segundo Teece e Jorde (1990), a inovação pode contribuir para o aumento da competitividade dos produtos brasileiros no mercado interno e externo. A inovação tem por caminho crucial a vantagem competitiva (FREEMAN; SOETE, 2008; TSANG, 2007) e para gerar esta inovação e competitividade na indústria, é fundamental o desenvolvimento de tecnologias. Esta tecnologia é comumente conseguida através do processo de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D (SEBRAE, 2006) e cabe à empresa inovadora testar suas criações neste processo (FREEMAN; SOETE, 2008)

De acordo com Tigre (2006), existe uma setorização da inovação, podendo ela ocorrer por meio de inovações em produtos e serviços, processos e operações, marketing, estratégia, inovação organizacional e inovação gerencial.

De acordo com Miles e Snow (2007) a inovação pode ocorrer também nas estratégias que as firmas adotam, de modo a introduzir novos modelos de negócios que alterem a cadeia de suprimentos e cliente-alvo, ou seja, as inovações também podem ocorrer na gestão e nos formatos de uma empresa, logo estão relacionadas à criação ou adoção de novidades na gestão e organização do trabalho.

Nesse sentido, Chandler (1997) pesquisou a existência de novas formas de organização e a relação entre os agentes necessários para a ocorrência de inovações. Nesse sentido amplo de inovações, Daft (1978) concluiu que a inovação em gestão está relacionada a mudanças no sentido evolutivo também nos princípios, políticas, práticas, processos, conhecimentos, métodos e técnicas de gestão. Para Tigre (2006), é a ocorrência dessas inovações que possibilitam que uma firma aproveite as inovações tecnológicas disponíveis, permitindo uma melhor adequação a um novo ambiente produtivo.

Schumpeter (1961) conclui que as inovações podem ser identificadas por suas dimensões da estratégia, dos padrões, do processo e dos tipos de transformação, ou seja, as inovações são decorrentes de novas combinações que acabam por romper com práticas de um processo produtivo e que acabam rompendo com o fluxo circular da economia por meio dessas mudanças e que a implantação dessas inovações se dá pela existência do crédito, sendo fonte de investimentos dos produtores, para aquisição dos meios de produção necessários para as novas combinações e então a ocorrência de inovações.

2.3 Abordagem neoschumpeteriana

De acordo com Tigre (2006) a teoria neo-schumpeteriana ou evolucionista constitui uma construção, onde esse autor, apoiado em teorias schumpeterianas, incorpora o progresso técnico como variável-chave no processo evolucionário da firma e do mercado. A corrente neo-schumpeteriana em muito se identifica com as ideias de Schumpeter:

A Influência de Joseph Schumpeter é tão abrangente em nosso trabalho que requer uma menção especial. De fato, o termo “neo-schumpeteriano” seria uma designação tão apropriada para a nossa abordagem quanto o termo “evolucionário”. Mais precisamente, seria razoável dizer que somos teóricos evolucionários, em razão de sermos neo-schumpeterianos – isto é, porque as ideias evolucionárias fornecem uma abordagem manejável ao problema de elaborar e formalizar a visão schumpeteriana

do capitalismo como uma máquina de mudança progressiva. (NELSON; WINTER, 2005, p. 68).

Segundo Tigre (2006) o uso do termo evolucionista demonstra um dos principais aspectos que definem a corrente do pensamento neo-schumpeteriano. O progresso técnico passou a ser entendido como um produto da atividade econômica que encontra na firma e na concorrência um processo evolutivo e dinâmico, o qual é gerado por fatores endógenos ao sistema econômico, ou seja, a inovação se dá através das formas de aprendizado que ocorrem nas instituições.

Segundo Lundvall (1992) o aprendizado, a inovação e o contexto econômico atuam de forma interativa, decorrente de relações comerciais entre diferentes instituições, dessa forma a análise do processo de aprendizado precisa levar em consideração não apenas a inovação desenvolvida no âmbito da empresa isolada, mas também o contexto do sistema de inovação no qual está ela inserida.

Para Lundvall (1992) esse processo de aprendizado, com instrumentos de produção e transmissão de conhecimento, desenvolve competências e capacitações para a busca de soluções de problemas que surgem decorrentes de processos rotineiros. De certa forma, objetiva-se a substituição de processos de produção inadequados por outro que, em razão de alterações no ambiente interno ou externo à empresa, exigem respostas mais eficientes e de melhor performance por parte da firma. Trata-se de uma programação para inovação, um guia para a decisão dos empresários, inovadores, gerentes, administradores e investidores em busca da maior eficiência (PEREZ, 2001).

De acordo com Schumpeter (1989) a partir de sua teoria, a ocorrência de uma revolução tecnológica e a difusão do progresso técnico acabam por gerar um processo de destruição criadora onde surgem novas empresas, outras desaparecem e muitas combinam novas técnicas produtivas com as antigas, modificando toda a estrutura organizacional e de mercado. Com a revolução tecnológica, o progresso técnico tende a alterar o número de compradores e vendedores, e a própria concentração de mercado, porque define a sobrevivência de algumas empresas e o desaparecimento de outras. Se a concorrência é vista como um processo dinâmico, as inovações acabam sendo as grandes responsáveis por esse fenômeno.

Segundo Nelson e Winter (2005) uma teoria evolucionária é aquela que possui um claro sentido de se preocupar com processos de mudança de longo prazo e progressivos, ou seja, existe uma dependência de trajetória em relação às decisões apresentadas anteriormente ou experiências feitas no passado.

Para Tigre (2006) o processo evolucionário, que ocorre a partir das rotinas e condutas, demonstra que as firmas mais eficientes são aquelas que apresentam desempenho superior, porém, é perfeitamente possível que o processo de seleção pelos mercados não leve às melhores condições produtivas e de competitividade. Em razão disso, segundo esse autor, a ação do Estado é fundamental, ele deve orientar as inovações e as rotinas a serem implementadas, estimulando através de investimentos e políticas a adoção das tecnologias que garantam melhores resultados. Além disso, deve estimular os métodos mais eficientes, criando mecanismos que proliferam as melhores técnicas.

A partir da escola neoschumpeteriana, de acordo com Perez (2001), conclui-se que a inovação passou a ser vista não como um ato isolado, mas sim como um processo social de aprendizado não-linear, cumulativo, específico da localidade e conformado institucionalmente.

2.4 Ciclo de vida do produto

De acordo com Pessoa e Martins (2007), o ciclo de vida de um produto consiste no seu surgimento, com o decorrer do tempo ocorre o seu desenvolvimento, atinge então a maturidade e em seguida entra em declínio e pode, por fim, desaparecer: “denomina-se ciclo de vida de um produto ao histórico do produto desde sua criação até a sua retirada do mercado.” (NAVEIRO, 2008, p. 138).

Segundo Kotler e Keller (2006), a estratégia de uma firma em relação ao seu posicionamento e diferenciação no mercado deve mudar ao longo do ciclo de vida de seus produtos, de modo a acompanhar as constantes alterações do mercado, da concorrência, e também a evolução do próprio produto. De acordo com esses autores, ao se referir que um produto possui um ciclo de vida, faz-se necessário aceitar os seguintes fatores: os produtos possuem vida limitada; as vendas dos produtos passam por estágios diferentes, cada um deles com desafios, oportunidades e problemas diferentes; os lucros oscilam nos diferentes estágios; os produtos necessitam de diferentes estratégias em todos os setores funcionais da organização de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida.

Kotler e Armstrong (2015) afirmam que o ciclo de vida do produto apresenta quatro estágios principais, sendo o desenvolvimento do produto um estágio inicial:

Gráfico 1 - Vendas e lucros ao longo da vida do produto



Fonte: Kotler e Armstrong (2015, p. 298)

De acordo com Corbari e Macedo (2012), a ocorrência de um ciclo compreende desde o momento de criação do produto até a fase final de sua exploração econômica e pode ser evidenciado por quatro estágios:

1. **Introdução:** período em que há o lançamento de uma coleção de calçados, ou então um novo estilo de calçado, ocorre em alguns setores do mercado e esse é um período que gera pouco ou nenhum lucro e o crescimento é lento, por conta dos custos que houve para sua colocação no mercado.
2. **Crescimento:** onde há a aprovação no mercado e os lucros aumentam;
3. **Maturidade:** ocorre uma estabilidade nas vendas e os lucros tendem a diminuir ou tornam-se estáveis.
4. **Declínio:** vendas e lucros começam a cair, isso ocorre ao final de uma coleção e é possível identificar a ocorrência de práticas para liquidar o estoque.

Para Moreira (2014), a introdução corresponde a fase inicial de um lançamento, neste estágio o produto passa a ser fabricado e é apresentado ao mercado. Devido ao fato de o mercado não estar familiarizado com o produto, sua demanda é razoavelmente baixa. Segundo Martins e Laugeni (2002) a introdução de um produto no mercado é acompanhada por um baixo volume de vendas e também de produção.

Segundo Moreira (2014), a segunda fase é o crescimento, é o momento no qual o produto

começa a se tornar competitivo e a publicidade contribui para o seu conhecimento no mercado. Martins e Laugeni (2002) afirmam que devido ao aumento de demanda, na fase de crescimento, a empresa passa a trabalhar com um maior volume de produção através da padronização de componentes, automatização dos processos produtivos e investimento na fabricação para estoque.

Moreira (2014) ainda afirma que em sua terceira fase de estágio o produto já está bem integrado no mercado e se inicia a estabilização das vendas. Nesta fase, o produto deve apresentar uma qualidade e confiabilidade totalmente satisfatória. Naveiro (2008) argumenta que neste estágio a empresa deve se concentrar na simplificação do processo produtivo, de modo a reduzir o custo final do produto, aumentar a produtividade e manter a competitividade. De acordo com Martins e Laugeni (2002), neste estágio normalmente o produto já possui um alto grau de padronização, o que contribui com a redução dos custos.

O último estágio é denominado declínio, que segundo Moreira (2014), o produto começa a perder competitividade no mercado, se torna desusado, e em razão disso, há um decréscimo significativo da demanda. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), esta é a fase final da vida do produto, é o momento em que se vê a necessidade de eliminá-lo definitivamente, ao vendê-lo para outra empresa ou ao liquidá-lo a um preço consideravelmente baixo; de reduzir os custos destinados ao produto, aumentando assim a margem de lucro; ou ainda de modificar radicalmente o projeto com o objetivo de voltar ao estágio de crescimento. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), na fase de declínio, as estratégias adotadas devem incluir a redução dos preços e a descontinuação de produtos fracos, a seleção dos pontos de vendas lucrativos e o abandono dos não lucrativos, e a redução dos investimentos em propaganda a um nível suficiente para manter os consumidores fidelizados. Ou, em contrapartida, a empresa pode optar pelo aumento dos investimentos buscando dominar o mercado ou fortalecer sua competitividade ao se remodelar e continuar atendendo às necessidades do consumidor.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a estratégia de uma organização quanto ao seu posicionamento, diferenciação de produto e performance devem mudar ao longo do ciclo de vida de seus produtos, de modo a acompanhar as transformações do mercado, da concorrência, e também a evolução do próprio produto.

2.4.1 A difusão de inovações/produtos

A área de pesquisa conhecida como difusão de inovações explora a aceitação de novos produtos pelos indivíduos. De acordo com Trott (2010), a adoção de uma inovação constitui

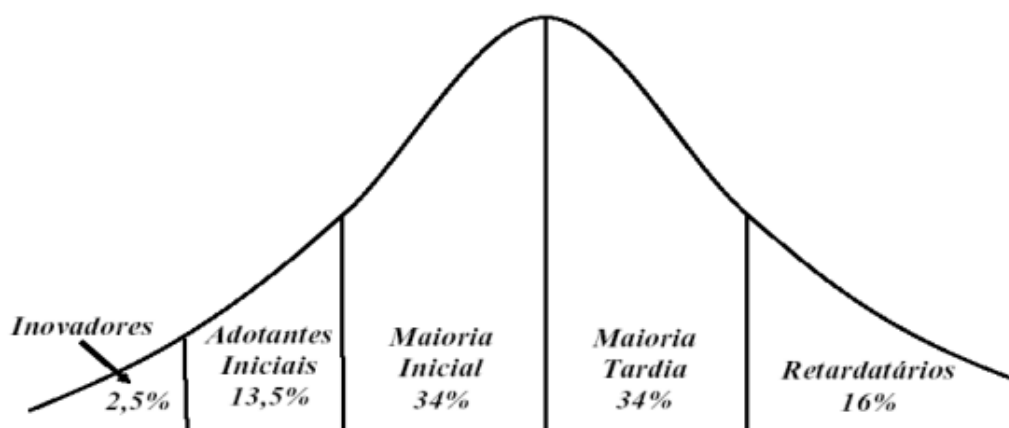
uma etapa do processo de inovação, onde indivíduos partem do desconhecimento até a decisão final de adotar ou não um produto ou processo.

Para Carvalho (2020) criar um produto através de um processo de inovação requer uma mudança de *mindset* por parte das empresas, sendo necessário uma maior atenção na busca de novidades e estratégias diferenciadas capazes de aumentar o poder de competitividade daquele produto no mercado:

À medida que esse processo ocorre, a lucratividade vai sendo disputada até a recessão se configurar, e todo o processo pode seguir para uma depressão, até que inicie o rápido crescimento da nova onda de mudança tecnológica, organizacional e social. (CONCEIÇÃO.; FARIA, 2003, p.228)

A difusão de um produto ocorre dentro de um sistema social com base na inovação que segundo Carvalho (2020) existem cinco categorias de adotantes, inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários.

Segundo Rogers (1995), os inovadores estão dispostos a assumir riscos, ocupam classe social mais alta e desempenham um papel importante na introdução das inovações/produtos no sistema. Adotantes iniciais são os indivíduos que têm o mais alto grau de liderança de opinião, são membros respeitados do sistema, líderes de opinião e possuem uma maior integração ao sistema social quando comparados com os inovadores. Integrantes da maioria inicial acabam adotando uma inovação após determinado período de tempo, eles precisam ser convencidos por outras pessoas antes de aceitarem um novo produto ou inovação. Para indivíduos da maioria tardia a adoção de uma inovação ocorre depois que a maioria da população já adotou, por fim os retardatários demonstram uma resistência a inovações e são indivíduos avessos ao risco, geralmente estão em uma situação econômica vulnerável, portanto, o acesso à informação e aos recursos é restrito.

Gráfico 2 - Categorização de adotantes com base na inovação

Fonte: Adaptado de Rogers (1995)

Em relação às características pessoais que distinguem inovadores dos não inovadores, Gatignon e Robertson (1991) destacam que a alta renda, o alto nível de educação, a idade jovem, a grande participação social, a alta mobilidade social e o alto grau de liderança são algumas das características que tendem a estar mais relacionadas com consumidores inovadores. Os autores ressaltam, no entanto, que as relações das características pessoais com comportamento inovador variam conforme a categoria de produto.

O *status social*, caracterizado pela classe econômica, é uma variável apontada por Rogers (1995) como relevante, pois, segundo ele, está positivamente relacionada com a tendência a inovar.

Segundo Kotler e Keller (2006), o ciclo de um produto é um processo que deve acompanhar os rápidos avanços tecnológicos e as mudanças que ocorrem no mercado, isso exige das empresas uma constante atualização quanto aos seus métodos de produção e recursos utilizados para tal, sendo necessária então a adoção de novas estratégias a fim de se adaptar e renovar o ciclo de vida de seus produtos.

2.5 Estratégias de inovação

De acordo com o aumento da globalização industrial do calçado, essa dinamicidade do mercado mundial, fez com que empreendedores buscassem revisar seus processos tradicionais de produção, buscando novas práticas (LOPES; CARVALHO, 2012). Diante desses novos mercados que se modificam constantemente, a inovação se caracteriza como um diferencial na

capacidade produtiva e na permanência dessa firma no mercado. Segundo Tigre (2006), o desenvolvimento de uma inovação deve estar associado tanto ao conhecimento científico de produção, quanto à experimentação prática ou ainda na combinação de tecnologias existentes.

De certa forma, os pontos estratégicos da organização definem como a empresa vai se desenvolver ao longo do tempo, orientando as decisões referentes à gestão, uma vez que elas devem estar de acordo com a estratégia já existentes na organização, bem como com os objetivos para a realização da inovação (PADILHA; CZIULIK, 2005).

De acordo com Porter (2004), no que refere-se às alternativas de rotinas que melhoram o desempenho das estratégias de inovação, pode-se utilizar os investimentos em P&D internos, contratar e reter capital humano, desenvolver parcerias com empresas inovadoras ou incrementar inovações por meio de aquisições, porém, alguns investimentos podem ser desnecessários na medida em que diversas estratégias são perseguidas simultaneamente e, por isso, os possíveis efeitos da interação entre as estratégias de inovação devem ser conhecidos de forma clara:

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa compete, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas. (PORTER, 2004).

Em seu livro “A Economia da Inovação Industrial”, Freeman e Soete (2008), dividem as estratégias em seis grupos principais de inovação, eles propõem a seguinte classificação: Estratégia Ofensiva, Defensiva, Imitativa, Dependente, Tradicional e Oportunista.

De acordo com Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001), as empresas que privilegiam as estratégias de inovação ofensivas têm como objetivo alcançar a liderança de mercado, por meio da introdução de um novo produto, antecipando-se em relação aos seus concorrentes.

Para isso é necessário que as firmas tenham bases tecnológicas bem consolidadas e para que isso ocorra a constante relação com grupos mundiais de desenvolvimento de ciência e tecnologia deve ser assídua; deve haver a implantação dentro da empresa do conhecimento tecnológico obtido, fortes investimentos em P&D; exploração de novas possibilidades ou até mesmo a combinação de elementos. De acordo com Tigre (2006, p. 184): “A empresa que adota uma estratégia ofensiva deve estar preparada para investir em longo prazo e assumir riscos”. Segundo Tigre (2006) a empresa que adota uma estratégia defensiva não deseja ser a primeira a inovar, mas também não possui interesse em se estagnar no desenvolvimento de inovações e consequentemente ficar para trás em termos tecnológicos, ou seja, um comportamento de

acompanhamento em relação às empresas que adotam estratégias ofensivas. Ela espera aprender com os erros dos pioneiros através de métodos de experimentação e aplicabilidade e aproveitar a possível abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes.

Freeman e Soete (2008) destacam que as empresas que adotam uma estratégia defensiva raramente mantêm essa posição por muito tempo. Elas buscam aproveitar os lucros do mercado no momento dos erros de seus concorrentes ao implantarem uma inovação que está sujeita a falhas.

De acordo com Freeman e Soete (2008) uma empresa que adota uma estratégia imitativa, são firmas que não assumem liderança no mercado, apenas seguem tendências apoiando-se no trabalho dos pioneiros. Enquanto que as empresas ofensivas gastam com patentes, as empresas de estratégia imitativa não investem enquanto não identificarem se a mudança técnica proveniente da inovação será bem sucedida ou não.

Estratégia dependente basicamente são empresas que dependem das estratégias ofensivas e defensivas de sua matriz. Não possuem P&D, ainda que seus produtos mudem constantemente. São empresas que dependem dos pedidos de sua matriz ou de clientes para que então conduzam a uma possível inovação.

Para Freeman e Soete (2008) uma empresa com estratégia tradicional não demanda inovações. As mudanças tecnológicas ocorrem de forma lenta e gradual e, portanto, acabam gerando produtos não tão relevantes em termos de tecnologia.

A empresa oportunista é aquela que identifica oportunidades em mercados ainda não atendidos, nos quais a tecnologia acaba atuando com um papel importante com o objetivo de atingir nichos selecionados. As empresas oportunistas exploram um novo nicho de mercado onde não é necessário fazer uso de P&D (FREEMAN; SOETE, 2008).

Porter (1989) conclui que a estratégia competitiva é a busca por uma posição favorável de uma indústria diante de seus concorrentes e que os elementos criados a fim de atingir esse objetivo são os fatores que tornam um produto diferenciado dos demais no mercado atuante.

3 CONTEXTO HISTÓRICO

3.1 Cenário econômico do Brasil na década de 1990

No Brasil, a década de 1990 foi marcada por importantes transformações de caráter estrutural ocorridas nos ambientes econômico e institucional, ligadas tanto ao novo conjunto de políticas macroeconômicas adotado, quanto à implementação de reformas de cunho liberalizante. O Brasil vinha atuando de forma privilegiada no comércio internacional de calçados desde a década de 1970, passando a ocupar uma posição de destaque entre os maiores produtores mundiais de calçados. Porém o setor chegou à década de 1990 profundamente modificado, em termos de estrutura e processos de produção.

As mudanças estruturais que ocorrem a partir da década de 1990 impulsionaram diversos setores da indústria nacional, o ramo calçadista passou por um profundo processo de reestruturação produtiva que acabou resultando num período de intensas transformações. Essas alterações impactaram não apenas na forma de produzir, mas, principalmente, na dinâmica de inserção internacional do calçado de origem nacional.

Foi uma década marcada por profundas transformações tanto no cenário econômico nacional, como no internacional e uma considerável mudança em relação ao papel do Estado na economia com a eliminação de incentivos fiscais como, por exemplo, à indústria coureiro-calçadista:

O programa econômico do primeiro presidente eleito democraticamente, em 1990, pós-ditadura militar, Fernando Collor, previa a conquista da estabilização e de reformas estruturais “centradas na abertura comercial, na redução do papel do Estado como produtor de bens e serviços e na reorganização da administração pública federal” (ABREU; WERNECK, 2014, p. 313).

O governo de Fernando Collor de Mello tratou de implementar uma política econômica e uma política externa que seguiam fortemente as recomendações e diretrizes do chamado Consenso de Washington, de privatizações e de liberalização econômica.

As mudanças implementadas, que seguiram na década de 1990, compreenderam um conjunto de ações que buscavam aumentar a produtividade da economia e com isso melhorar o desempenho do crescimento econômico nacional. Ou seja, as propostas levaram o governo a limitar seus gastos, reduzir suas dívidas, gerou uma liberalização comercial e financeira, além da redução da participação do Estado na economia, ou seja, o papel do Estado frente ao projeto de desenvolvimento do país passaria de um “Estado-empresário” para o que seria um “Estado

regulador e fiscal” das atividades econômicas.

Desse modo, a abertura comercial expôs as empresas nacionais produtoras de calçado à competição internacional, fazendo com que o empresariado do país buscasse formas e processos de produzir bens e serviços com melhor qualidade, a preços competitivos. De acordo com Silvestrin e Triches (2007), a liberalização comercial e a valorização da moeda nacional frente ao dólar, no período de 1994 a 1998, incentivaram a entrada no Brasil de calçados fabricados no sudeste asiático. Sendo assim, houve uma intensificação da concorrência não somente no âmbito externo, como também no mercado interno, estando pressionados principalmente os produtos de qualidade inferior, que acabavam competindo diretamente com os baixos preços dos produtos importados.

Diante da abertura econômica e da pressão da concorrência internacional, o setor calçadista foi estimulado a buscar aperfeiçoamentos em seu aparato industrial de produção e atuação de mercado. Houve uma busca pela modernização da indústria nacional através de novos padrões de eficiência, produtividade e competitividade, visando à redução dos custos sem que houvesse prejuízos à qualidade dos produtos.

Houve a adoção de investimentos em tecnologia e modificações na organização das empresas, de maneira simultânea ou isoladamente, em uma busca incessante por “modernização”, vista sob a ótica do empresariado como um elemento vital e necessário para a retomada do crescimento econômico, estagnado por toda a década de 1980.

No plano nacional, os anos de 1990 foram aqueles em que se vivenciou um acentuado movimento de abertura comercial, fato que resultou em significativas mudanças no quadro econômico brasileiro e de certa forma pôs fim ao: “processo de substituição de importações como paradigma básico do desenvolvimento nacional” (KUPFER, 2005, p. 203).

O desempenho da economia brasileira em 1990 não apresentava resultados positivos, foi o ano em que teve a maior queda já registrada pelo IBGE - de 4,3%, empatada com a de 1981. Em meio a um cenário de hiperinflação, Fernando Collor, recém-empossado na Presidência, lançou o Plano Collor – marcado pelo congelamento de depósitos em conta corrente e poupança, fim dos incentivos fiscais e substituição da moeda Cruzado Novo pelo Cruzeiro. Ao assumir a presidência da República em 16 de março de 1990, Fernando Collor de Mello tinha como principal preocupação o controle da inflação de forma que criou um conjunto de reformas econômicas que tinham como principal proposta combinar a liberação financeira com a fiscal, adotando medidas extremas para estabilizar os preços.

De acordo com Vasconcellos (1999), houve um aumento significativo nas exportações brasileiras entre 1988 e 1997, com tendo exportado US\$ 33,8 bilhões e com crescimento médio

anual de 4,6% ao ano, enquanto as importações apresentaram um crescimento médio anual de 15,4% ao ano. Em razão dessa diferença houve um aumento da dependência da economia em relação ao capital estrangeiro.

Embora a economia brasileira não tenha apresentado um desempenho satisfatório, alguns dados positivos devem ser ressaltados sobre a década de 1990, como o controle inflacionário, a relativa estabilidade econômica, a abertura e integração da economia brasileira com o mercado externo, podendo os dois últimos serem interpretados como positivos ou negativos, se considerarmos as consequências e o ônus que a economia brasileira passou a incorrer.

3.2 Cenário econômico do Rio Grande do Sul na década de 1990

Foi a partir da década de 1960 que o setor coureiro-calçadista do Vale dos Sinos passou a atuar de forma representativa no comércio exterior. Entre 1973 e 1984 ocorreu uma explosão de exportações de 70 milhões de dólares, em 1973, para 773 milhões de dólares em 1984 (PICCININI, 1997). Estes aumentos ocorreram incentivados pelos Governos da época, através de benefícios fiscais como isenção de Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM) e Imposto sobre Produto Industrializado (IPI).

Em 1985, ocorreu o fim dos incentivos fiscais, porém o setor calçadista do Vale dos Sinos iniciou a década de 1990 com uma estrutura favorecida, sendo responsável pelo maior complexo industrial para a fabricação de calçados do mundo (ACINH, 1999).

De acordo com o Ministério da Indústria do Comércio e do Transporte (MICT, 1997), em 1993 o setor apresentou números surpreendentes, tendo exportado 201 milhões de pares, um aumento de 40% em relação ao ano anterior. Diante disso, os empresários do Vale dos Sinos acabaram contraindo financiamentos e empréstimos tendo em vista o aumento da demanda pelo calçado gaúcho, ou seja, apostando em um novo aumento de vendas no ano seguinte (MOSMANN, 1995).

Diante da redução considerável na demanda pelo calçado gaúcho ocorreu o fechamento de muitas indústrias. Em consequência de um novo ambiente competitivo, com o passar do tempo, houve uma diminuição expressiva dos pedidos de calçados. A primeira ação tomada foi reduzir a capacidade de produção, dando início às levas de demissões. Logo em seguida vieram as falências das indústrias, o que refletiu negativamente na economia do Vale dos Sinos (SANTOS, 2006).

Segundo Gonçalves e Haffner (2008), o calçado gaúcho estava perdendo

competitividade na Europa:

A forte desvalorização ocorrida nas moedas italiana e espanhola fez com que seus produtos, entre eles o calçado, voltassem a ser competitivos dentro do Mercado Comum Europeu, tirando do Brasil boa parte da fatia de participação do país naquele continente. (GONÇALVES; HAFFNER, 2008, p.5).

Para Mosmann (1995), a rápida desvalorização realizada nas moedas italiana e espanhola fez com que seus produtos, entre eles o calçado, voltassem a ser competitivos dentro do Mercado Comum Europeu, tirando do Brasil boa parte da fatia de participação que o país tinha no continente. Em relação à exportação de calçados para a Europa, houve uma redução de 27 milhões de pares em 1993, para 18 milhões, em 1994 (ACINH, 1999). A entrada da indústria calçadista chinesa fez com que ela dominasse o mercado internacional, somado a livre entrada dos produtos asiáticos no Brasil, com preços baixos, sendo o calçado internacional, em 1993, cotado a um preço médio de US\$ 5.90, enquanto que o calçado gaúcho custava US\$ 10.00 (MOSMANN, 1995).

Diante dessas mudanças, de acordo com Neves (2018), as empresas produtoras de calçados do Rio Grande do Sul não foram capazes de apresentar uma resposta às alterações ocorridas na nova conjuntura econômica, em razão disso o setor acabou entrando em crise.

Grasel (2005) criticou a abertura comercial realizada pelo governo brasileiro no início dos anos 1990, relação a velocidade que foi executada a abertura e também a ausência de critérios nas importações e que em razão disso o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul não conseguiu acompanhar a entrada de novas empresas internacionais, enfraquecendo sua estrutura produtiva.

De acordo com Gorini e Siqueira (1999) entre 1994 e 1996 houve 69 pedidos de falência, o que representou aproximadamente 60.000 colaboradores nas indústrias calçadistas da região do Vale do Rio dos Sinos, em razão da migração de empresas do Vale do Rio dos Sinos para a região nordeste do país, que, a exemplo da Ásia, oferecia mão-de-obra barata e incentivos fiscais atraentes.

Para Garcia (1996), diante das dificuldades encontradas, uma das alternativas adotadas pelo setor calçadista, foi a migração das empresas, iniciada em meados da década de 1990, que deslocou a produção das tradicionais regiões sul e sudeste para o nordeste brasileiro. Isto ocorreu em razão de políticas de atração de investimentos praticadas pelos governos nordestino e em razão da necessidade de redução de custos de produção a fim de recuperar sua competitividade no mercado.

3.3 História do setor calçadista no Rio Grande do Sul

A chegada dos imigrantes alemães que se estabeleceram no Rio Grande do Sul na metade de 1824 acabou trazendo, além de toda a sua bagagem cultural, todo o conhecimento e as técnicas de produção artesanal de calçado: “Isso significa que desde a chegada dos imigrantes, a agricultura e o artesanato faziam parte de um mesmo modo de produzir, de um mesmo modo de viver.” (SCHNEIDER, 1999, p.32).

Inicialmente cada família de colonos que se estabelecia no Rio Grande do Sul acabava desenvolvendo atividades agrícolas e artesanato: "No Início, o artesanato servia para satisfazer as necessidades essenciais como alimentar, alojar e vestir." (SCHNEIDER, 1999, p.33). De acordo com dados históricos da Abicalçados, os alemães além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro. Para Lagemann (1986) a localização da instalação desses imigrantes alemães foi beneficiada pela disponibilidade de matéria-prima na região das charqueadas e devido ao seu baixo preço.

De acordo com Lagemann (1986), em relação a produção de artefatos de couro, a pauta de exportação de São Leopoldo, inicialmente, baseava-se na fabricação de lombilhos, sendo esse produto responsável em 1857 por contribuir com 37% do valor total exportado. De acordo com Roche (1962) os locais de beneficiamento e transformação do couro existentes antes de 1890 não eram fábricas ou manufaturas, mas pequenas oficinas fundo de quintal, possíveis de serem encontradas em quase todas as povoações da colônia de São Leopoldo.

Segundo Calandro e Campos (2013), em 1888 surgiu na região do Vale dos Sinos a primeira fábrica de calçados do Brasil, formada pelo filho de imigrantes Pedro Adams Filho, proprietário também de um curtume e uma fábrica de arreios. Em decorrência do aumento da demanda por calçados no Rio Grande do Sul, a produção logo se expandiu ano a ano, formando assim, com o decorrer do tempo, um dos maiores clusters calçadistas mundiais da atualidade.

Conforme Costa (2004), a produção de calçados brasileira iniciou-se artesanalmente com a figura do imigrante alemão, que trouxe consigo a profissão do artesão, e assim o curtidor e o sapateiro. A técnica manual de fabricação de calçados era desenvolvida pelo conhecido *Schuhmacher*, sapateiro, em alemão.

Tabela 1 - Estabelecimentos na colônia de São Leopoldo no século XIX

	1835	1843	1853	1858	1874
Curtumes	7	18	60	32	16
Selarias	—	—	41	45	7
Sapatarias	—	—	33	20	44

Fonte: Lagemann, 1986

Conforme Schneider (1999, p.36) as fases do artesanato rural são as seguintes:

1. **1ª fase:** tem início por volta de 1830 e se estende até 1845, é marcada pelo surgimento do artesanato na sociedade colonial.
2. **2ª fase:** inicia-se em 1845 até 1874, surgem casas de comércio e uma diversidade de ofícios artesanais que indicavam o progresso econômico.
3. **3ª fase:** de 1874 até 1890 é o período de maior efervescência e de bons resultados da vida econômica para o setor.

Os estabelecimentos que existiam antes de 1890 eram pequenas oficinas localizadas em praticamente toda a colônia de São Leopoldo. A estrutura dessas oficinas não possuía uma divisão do trabalho, sendo o artesão quem dominava todo o processo de produção. Para que fosse possível se tornar um mestre ou um proprietário de um ofício era necessário ingressar muito jovem na profissão e dispor-se a trabalhar de forma gratuita até que o mestre considerasse que seu aprendiz estivesse apto para então tornar-se mestre. De tal forma que essa profissão passava de pai para filho, ou de tio para sobrinho, ficando evidente que era preciso um apadrinhamento a fim de aprender o ofício.

Com o passar do tempo, o modo de produção artesanal foi sendo substituído pela produção industrial, o que conseqüentemente gerou um aumento da produtividade para o setor.

Decorrente dessa mudança no modo de produção, o setor calçadista do Rio Grande do Sul apresentou um crescimento maior que os demais ramos, em partes devido à alta disponibilidade de matéria prima disponível na região: “Nem a desfavorável localização geográfica da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul diante de um mercado nacional impediu que as vendas do setor para fora do Estado crescessem a partir de 1920.” (LAGEMANN, 1986, p.75).

Tabela 2 - Exportações para outros estados da indústria coureiro-calçadista gaúcha de 1920 a 1955

	(t)		
Período	Couros	Manufaturados	Calçados
1920-1930	550	550	300
1931-1941	1.600	1.300	1.050
1942-1955	2.600	2.900	2.400

Fonte: Lagemann, 1986

O processo de industrialização e de urbanização experimentado pelo Brasil na década de 1950 provocou um deslocamento positivo na demanda de calçados, possibilitando que a indústria gaúcha dobrasse seu nível de produção física no período. Os reflexos sobre os curtumes ocorreram com a elevação da produção de solas, cuja quantidade igualmente dobrou.

De acordo com Lagemann (1986), diante das oportunidades e o posicionamento estratégico da indústria gaúcha no mercado internacional, o setor calçadista apresenta condições desfavoráveis. Em razão disso, incentivos fiscais e de créditos foram criados para estimular a exportação de calçados.

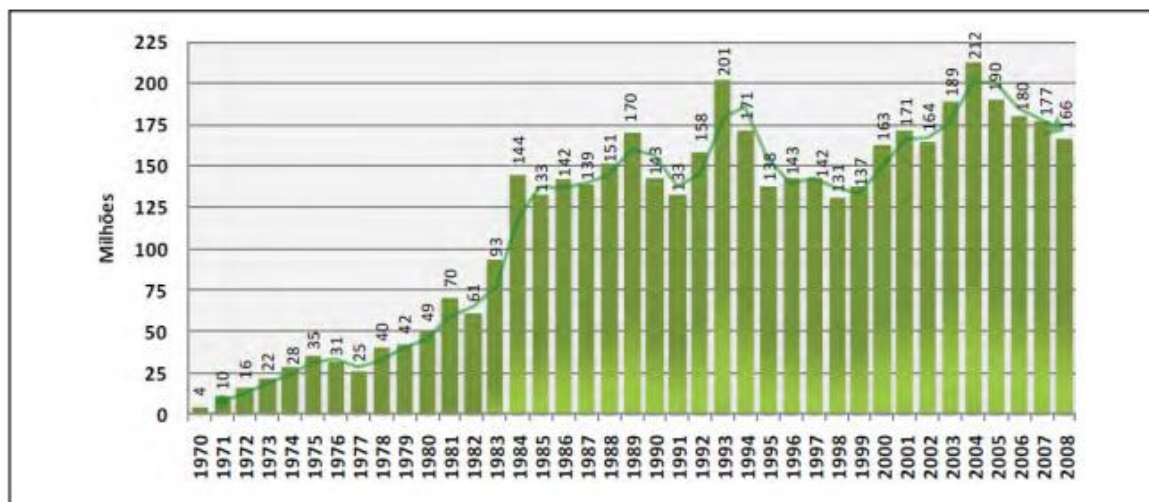
A produção de calçados desenvolveu-se no Vale do Rio dos Sinos a partir do final do século XIX, entretanto, até meados dos anos 1960 sua produção era destinada para o mercado interno e, a partir dessa década, iniciaram as exportações de calçados para a Europa e Estados Unidos. Foi nas décadas seguintes que o setor conheceu seu apogeu econômico, também conhecido como *boom* exportador, e sua expansão e consolidação como uma cadeia complexa e completa. O processo de industrialização acabou gerando um conseqüentemente aumento da produtividade por parte das empresas gaúchas. Essa evolução acabou permitindo aos empresários uma reformulação de estratégias de mercado e viabilizando o ingresso do setor no ambiente internacional.

Tabela 3 - Volume e valores das exportações brasileiras de calçados de 1964 a 1984

Ano	Pares (mil)	US\$ (mil)
1964	133	172
1965	303	303
1966	103	182
1967	198	298
1968	338	450
1969	1.029	1.850
1970	3.778	8.273
1971	10.442	29.323
1972	15.679	54.562
1973	21.604	93.479
1974	27.786	120.274
1975	34.663	165.142
1976	31.299	175.126
1977	24.735	174.476
1978	39.699	278.840
1979	41.881	351.386
1980	49.030	386.872
1981	69.760	562.192
1982	61.020	499.688
1983	93.439	681.521
1984	144.131	1.026.003

Fonte: ABICALÇADOS, 2013

De acordo com Schneider (2004), o aumento da demanda externa por calçados com determinado padrão em termos de modelagem acabou favorecendo a mecanização da indústria calçadista. Ao entrar no mercado internacional, o setor calçadista do Rio Grande do Sul identificou a necessidade de mudança em seus processos produtivos para que conseguisse atender a uma demanda crescente internacional.

Gráfico 3 - Histórico das exportações brasileiras em pares

Fonte: ABICALÇADOS, 2009

O setor é entendido como um cluster, visto que era constituído por um conjunto de empresas ligadas entre si e em estreita colaboração, coabitando uma área delimitada por alguns municípios do Vale do Sinos. Nesse sentido, o conceito de cluster aplicado ao setor coureiro-calçadista evidencia a concentração e a aglomeração produtiva de empresas desse ramo de atividade industrial e de organizações correlatas – que reúne desde fornecedores de insumos até instituições de ensino e clientes (PORTER, 1989).

Diante do aumento da demanda, foi fundamental a alteração da estratégia empresarial. O setor possuía uma eficiente cadeia de fornecimento de matérias-primas – sobretudo o couro –, o que desenvolveu uma importante escala de produção de máquinas e de componentes, além de uma grande capacidade produtiva com possibilidade da expansão do número de pares.

Na década de 1990 a abertura comercial e a valorização da moeda nacional em relação ao dólar criaram um cenário favorável à importação de produtos originários do sudeste asiático. Isso levou a um aumento na concorrência externa e no mercado interno, o que exigiu do setor uma redução de custos de produção e um fortalecimento da participação no mercado externo por parte das empresas gaúchas.

3.4 Abertura econômica na década de 1990

De acordo com Miranda (2011), a partir da década de 1990 a economia brasileira passou por mudanças estruturais significativas devido a um cronograma implementado pelo governo

que tinha como um de seus pilares a redução de tarifas de importação, havendo então uma forte expansão da entrada de capitais produtivos e especulativos no Brasil.

Segundo Miranda (2001), mudanças no cenário econômico, como a abertura comercial praticada pelo país e posteriormente a valorização da taxa de câmbio com a implantação do Plano Real, serviram de ponto de inflexão para as empresas calçadistas do Rio Grande do Sul, uma vez que foram submetidas à concorrência externa, com condições macroeconômicas desfavoráveis que exigiu a adoção de estratégias de crescimento e inovação, reorganização interna e um redesenho das relações comerciais.

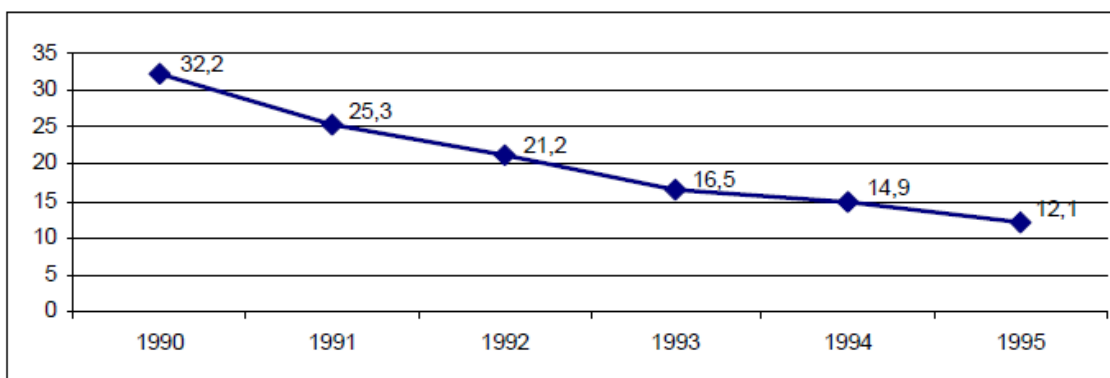
Ainda no final da década de 1980, o governo brasileiro deu início à reforma comercial com a eliminação dos controles quantitativos e administrativos sobre as importações somado à proposta de redução tarifária. Segundo Rego (2000, p. 184):

A abertura da economia brasileira intensificou-se a partir de 1990. O esgotamento do modelo de substituição de importações e a crescente desregulamentação dos mercados internacionais contribuíram para uma reestruturação da economia brasileira, influenciada pela redução das tarifas de importação e eliminação de várias barreiras não-tarifárias.

Os estudos de Moreira e Correia (1997, p. 68) demonstram que no período 1988-93:

Realizou-se um amplo processo de liberalização comercial em que se concedeu maior transparência à estrutura de proteção, eliminaram-se as principais barreiras não tarifárias e reduziram-se gradativamente o nível e o grau de proteção da indústria local.

De acordo com Miranda (2001) no final das décadas de 1980, o governo reduziu consideravelmente a proteção aos produtos nacionais. A tarifa média sobre importações reduziu de 51% para 35%. Com as importações aumentando e as exportações sendo desestimuladas, a balança comercial ficou deteriorada, e conseqüentemente com a redução da entrada de dólares no Brasil, o resultado foi a apreciação da taxa de câmbio.

Gráfico 4 - Tarifas médias de importação brasileira entre 1990 e 1995 (em %)

Fonte: Receita Federal (2006)

Segundo Faria (2004) foram criadas facilidades para empresas internacionais conseguirem mercado no Brasil em razão de reduções nas tarifas de importações. A abertura comercial criou um ambiente favorável para alguns setores, gerando ganhos de produtividade, porém, em outros, enfraqueceu sua estrutura produtiva.

Essas medidas foram tomadas na busca pela tentativa de estabilização macroeconômica e as mudanças nos padrões de produção que colocaram os produtos nacionais em níveis de competição internacional, que acabou em partes afetando de forma negativa a produção nacional de calçados.

De acordo com Rosa (2015), os efeitos da abertura comercial não demoraram a refletir no desempenho da indústria coureiro-calçadista e se apresentaram já no ano de 1995. Além dos fatores internos que afetavam o setor, houve a entrada da China e Taiwan na produção mundial de calçados, e que devido à abundância da mão-de-obra e dos baixos custos sobre o fator trabalho nesses países, conseguiam ofertar produtos a preços muito mais atraentes do que os praticados pelo Brasil.

Como a abertura comercial aproximou os padrões de competitividade, as empresas se viram obrigadas a se adaptar rapidamente, baseados em uma maior eficiência produtiva e tecnologia mais avançada, o que implicou uma modernização dos processos produtivos diante do risco de sobrevivência das firmas, em razão principalmente pelo menor custo de produção que o calçado chinês possuía.

Tabela 4 - Detalhamento das exportações e importações de 1993 a 2000 (em milhões de pares)

Ano	Exportações	Importações
1993	201,0	4,0
1994	171,2	3,8
1995	137,9	44,5
1996	142,6	48,0
1997	142,4	49,0
1998	131,0	29,0
1999	137,1	7,0
2000	162,5	9,0

Fonte: ROSA (2015)

Conforme a Tabela 4 é possível identificar que houve uma mudança no fluxo de comércio nacional, com as exportações se reduzindo a 137,9 milhões de pares em 1995. Enquanto as importações apresentaram um aumento significativo, passando de 3,8 milhões de pares em 1994, para 44,5 milhões em 1995.

Segundo Costa (2004), entre os anos que se seguiram, o setor foi impactado com perdas substanciais em seu quadro de empregados, pois no nível nacional o setor presenciou a uma profunda retração no número de vagas geradas, quando reduziram de 257,6 mil postos de trabalho em 1993 para 184,7 mil em 1998: “A crise atingiu as empresas a partir do mesmo ano e, na mesma direção, tanto para as empresas localizadas no cluster do Vale dos Sinos quanto para as das demais regiões brasileiras.” (COSTA, 2004, p. 19).

Em sentido contrário, Rosa (2015) identificou que ainda nos anos de 1990, período de maiores dificuldades que o setor exportador de calçados enfrentou, a região produtora de São João Batista - SC presenciou o surgimento de suas maiores e mais importantes firmas do setor calçadista. Situação semelhante ocorreu com firmas produtoras de insumos (saltos, colas, corantes etc.).

Miranda (2001) conclui que um dos principais impactos que a abertura comercial gerou foi a redução da participação dos produtos nacionais no mercado nacional, conseqüentemente as empresas produtoras de calçados no Rio Grande do Sul buscaram novas formas de enfrentarem essa mudança no cenário econômico, tomando novas iniciativas de estratégias visando a introdução em novos mercados no país.

3.5 Plano Real

O Plano Real, anunciado em 1994: “foi o plano mais engenhoso de combate à inflação já utilizado no país” (GREMAUD, 2004, p.467). Foi um plano de estabilização econômica que visava combater o aumento da inflação brasileira. Desenvolvido pela equipe econômica do Ministério da Fazenda, durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso. Em suas etapas, o plano teria como resultado, após quase três décadas, o fim da elevação da inflação e uma substituição da antiga moeda pelo Real, tendo início a partir de primeiro de julho de 1994.

Tabela 5 - Inflação mensal de 1994

Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC (Mensal)	
Mês	INPC (% a.m.)
Janeiro	41,32
Fevereiro	40,57
Março	43,08
Abril	42,86
Maiο	42,73
Junho	48,24
Julho	7,75
Agosto	1,85
Setembro	1,40
Outubro	2,82
Novembro	2,96
Dezembro	1,70

Fonte: IPEADATA, *apud* ZORTÉA (2015)

De acordo com o IPEADATA, é possível identificar uma forte queda na inflação mensal com a adoção do Plano Real em 1994.

Conforme exposto por Modenesi (2005), a criação e aplicação das medidas econômicas adotadas com o Plano Real é um dos eventos mais relevantes da história econômica brasileira contemporânea, ao ter encerrado uma sequência de cinco tentativas fracassadas de combate à inflação que marcou a condução da política econômica do país. Ele permitiu ao Brasil a entrada em um novo processo de desenvolvimento que acabou gerando diversas mudanças estruturais no setor coureiro-calçadista e que necessitaram de adequações ao novo sistema e a adoção de estratégias de inovação.

Segundo Botelho e Xavier (2006), nesse novo contexto competitivo, as dificuldades enfrentadas pelo setor calçadista brasileiro foram significativas. A valorização cambial vigente entre os anos de 1994 e 1998 gerou dificuldades para praticamente todos os setores

exportadores, que foram ampliadas pelo aumento da carga tributária verificada no período, e pela redução de incentivos e subsídios às exportações desde o início dos anos 1990. Essas medidas acabaram afetando diretamente o setor exportador de calçados em razão das medidas adotadas pelo governo que facilitaram a entrada de concorrentes internacionais, principalmente o calçado chinês.

A partir da implementação do Plano Real, é possível notar que o papel do estado também foi drasticamente alterado, deixando de ser um Estado que atuava como empresário, que buscava o desenvolvimento econômico diretamente, para um Estado regulador e fiscalizador da economia:

Assim como quem olha no espelho e observa o lado direito à esquerda da própria imagem, a performance macroeconômica do Brasil após a deflagração do Plano Real, foi de certa forma uma versão espelhada do que se tinha até então. (GIAMBIAGI; GOSTKORZEWICZ; PINHEIRO, 1999, p. 17).

De acordo com (BAUMANN, 2000, p.5):

A década de 1990 significou para diversos países uma tentativa de recuperação. Mudanças no cenário internacional - associadas a modificações pronunciadas no estilo tradicional de programar e executar políticas econômicas - levaram efetivamente a um contexto sem precedentes históricos, com taxas reduzidas de inflação, maior convivência com produtos importados e menor interferência do Estado, entre diversas outras características.

Ainda segundo Baumann (2000), em razão da redução da participação do Estado com incentivos e investimento em P&D, parte dessa redução foi compensada pela ação do setor privado. A participação das empresas em gastos com P&D aumentou de 15% para 20% no período de 1990-97.

Uma das estratégias adotadas durante o Plano Real mantinha uma taxa de câmbio valorizada para facilitar as importações, o que por consequência dificultava as exportações. Com uma taxa de câmbio excessivamente valorizada, associada a uma política de abertura econômica, visava-se criar condições de maior concorrência para as empresas brasileiras. De um lado, o setor calçadista perdia parte do mercado internacional, pois o câmbio excessivamente valorizado tornava os produtos brasileiros mais caros no exterior e, de outro lado, as empresas brasileiras produtoras de calçado, perdiam mercado interno, porque agora os concorrentes internacionais conseguiam colocar seus produtos no mercado brasileiro em condições bastante vantajosas.

O Plano Real previa uma política monetária ancorada em uma política cambial de controle bastante restrito. O ponto base do plano era uma valorização da taxa de câmbio, porém artificial, que ocorreu com a elevação da taxa real de juros, isso sendo praticado desde 1993. O controle da inflação após a implantação do plano se deu em decorrência do câmbio valorizado e a abertura comercial, na medida em que colocaram os produtos de forma geral, o calçado produzido internamente acabou entrando com concorrência direta com os calçados importados.

4. INOVAÇÕES DO SETOR DIANTE DAS MUDANÇAS NO CENÁRIO ECONÔMICO

Conforme exposto até aqui, a indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, até o final da década de 1980, apresentava uma trajetória de crescimento constante. Contava com custos satisfatórios do fator trabalho, embora uma mão-de-obra pouco qualificada, matéria-prima (couro) de fácil acesso e um mercado consumidor interno e externo seguro e de consumo. Porém, mediante a entrada dos países asiáticos, principalmente China e Vietnã, na economia globalizada e as transformações ocorridas na economia brasileira acabaram por alterar as bases do setor. Segundo Rosa (2015), diante dos desafios que foram impostos ao setor exportador de calçados do Rio Grande do Sul, as firmas tiveram que adotar medidas estratégicas e mudanças a fim de manter sua produtividade, condição essa que implicou em uma reconfiguração produtiva e espacial da produção. A necessidade de mudanças estruturais e a ocorrência de inovações no setor eram imprescindíveis para sua permanência no mercado mundial.

Diante disso, estratégias e inovações foram realizadas na tentativa de contornar esses problemas. Uma delas está associada ao desenvolvimento de movimentos empresariais que buscavam incrementar a tecnologia utilizada no processo produtivo e modernizar o calçado de forma geral (design, melhorias na qualidade do produto, otimização do trabalho). Uma outra medida adotada refere-se ao movimento de deslocamento de algumas unidades para regiões mais favoráveis à produção calçadista, como os estados do nordeste brasileiro. Ainda segundo esse autor, entre as empresas do setor calçadista houve clara tendência de realocação de unidades produtivas para a região nordeste do país, especialmente para os Estados do Ceará e Bahia.

4.1 Estratégias empresariais competitivas e inovações tecnológicas

Conforme exposto pela literatura abordada em capítulos anteriores, os determinantes da competitividade dependem de fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. Porém inúmeros outros fatores precisam ser considerados na elaboração das estratégias competitivas de uma empresa, como, por exemplo: o mercado consumidor, a infraestrutura local, a tecnologia disponível, os processos de produção e controle, entre outros.

De acordo com classificação das estratégias de inovação de Freeman e Soette (2008), as empresas do setor calçadista brasileiro possuem características que remetem à implementação de estratégias que sejam, em sua grande maioria, de inovação ofensiva ou inovativa defensiva, tendo alguns casos também ocorrido o desenvolvimento de estratégias

imitativas.

Por meio da adoção de estratégias, o desempenho comercial que uma indústria possui em concorrer com produtos estrangeiros está relacionado a sua capacidade, aos níveis e padrões de especialização e também a dinâmica de sua produtividade.

Segundo Pasin (2008), até final da década de 1980, os fabricantes de calçados no Rio Grande do Sul não se preocupavam com a diferenciação do seu produto, dado que eles eram comercializados com as características e marcas estabelecidas pelos comerciantes. Diante da ascensão dos países asiáticos na participação no mercado mundial de calçados, em razão de uma abundância de mão-de-obra a baixo custo, uma capacidade elevada de inovação e aprendizagem, as empresas gaúchas começaram a desenvolver estratégias empresariais buscando retomar seu poder de competitividade mundial e participação no mercado.

De acordo com estudos do SENAI a indústria calçadista buscou formas de diferenciar o calçado brasileiro por meio do emprego de materiais relacionados à natureza e de menor custo. Tratando de produtos fabricados com material sintético, o destaque ocorreu com o avanço na engenharia de materiais, que tem como objetivo elaborar matérias-primas específicas que possuem alguma finalidade na produção calçadista, seja adequando a textura, densidade e performance da matéria-prima a cada tipo de calçado desenvolvido.

Tabela 6 - Exportações brasileiras de calçados por tipo - 2000 a 2011 (em milhões US\$)

Ano	Injetados	Cabedal de material sintético	Cabedal de couro	Cabedal de material textil	Outros
2000	10	130	1.338	57	12
2001	11	166	1380	50	8
2002	8	128	1266	38	9
2003	22	171	1281	69	6
2004	21	240	1456	86	11
2005	23	244	1509	100	15
2006	6	285	1451	109	13
2007	9	363	1398	126	16
2008	12	456	1301	100	12
2009	4	354	920	73	9
2010	3	465	934	73	13
2011	5	475	736	64	16

Fonte: ABICALÇADOS apud BECKER (2012)

Enquanto a participação dos calçados de cabedal de couro no total das exportações do setor reduziu de US\$ 1.338 milhões para US\$ 736 milhões, o calçado fabricado em cabedal de material sintético teve um aumento significativo, passando de US\$ 130 milhões para US\$ 475, ou seja, triplicou o valor em vendas entre os anos de 2000 e 2011.

Gráfico 5 - Número de estabelecimentos de fabricação de calçados, conforme a atividade principal, no Rio Grande do Sul

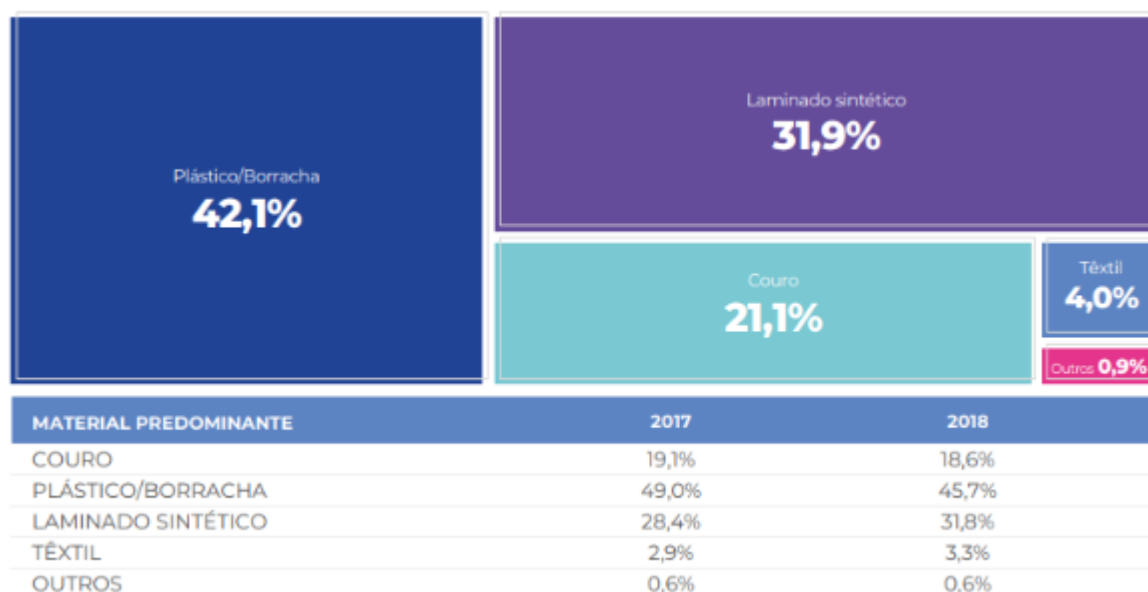


Fonte: MTE - Rais (2017)

Apesar do aumento da representatividade das empresas que possuem como atividade principal a fabricação de calçados de material sintético, convém mencionar que o Rio Grande do Sul se mantém como pólo especializado na fabricação de calçados de couro, empregando a maior parte da mão-de-obra do setor e registrando o maior número de estabelecimentos da indústria.

O aumento das exportações de calçados fabricados com material sintético foi devido ao desenvolvimento de novos materiais de qualidade que, embora menos nobres, possuem em sua maioria das vezes, menor custo. A alta disponibilidade de máquinas permitiu ao setor coureiro-calçadista trabalhar de maneira eficiente com uma diversidade maior de materiais. Em razão disso, foi possível combinar qualidade a custos menores, ou seja, fabricar um calçado mais competitivo internacionalmente.

Tabela 7 - Produção de calçados no Brasil por material predominante em 2019 (participação em pares)



Fonte: ABICALÇADOS (2020)

Analisando no âmbito nacional, de acordo com a Tabela 7 é possível identificar que em relação ao material plástico/borracha utilizado pelo setor de calçados do Brasil na produção, ele vem apresentando queda na sua participação no total de pares produzidos, passando de 49,0% em 2017 para 42,1% em 2019. Por outro lado, o couro, que tinha perdido representatividade nos pares de calçados produzidos entre 2017 e 2018, voltou a crescer em 2019, chegando a uma participação de 21,1%, inclusive, também puxado pelas exportações.

Dessa forma é possível identificar que existem diversos atributos que resultam em capacidades concorrenciais às firmas. Esses atributos são possíveis devido à capacidade de combinações internas de fatores que as firmas possuem em resposta ao que se passa nos ambientes de concorrência em que atuam.

As estratégias apresentadas não estão voltadas ao desenvolvimento do produto, mas sim à reestruturação que ocorreu devido à entrada de fortes competidores no mercado internacional e às políticas econômicas adotadas pelos governantes brasileiros. Contudo, se o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul tem como objetivo impulsionar seu produto para fora das fronteiras nacionais é necessário ir além da competitividade via preços. De acordo com Schumpeter (1961) é por meio da inovação, que os indivíduos ou as empresas efetuam de diferentes formas, que se consolida a principal fonte de competitividade; ou seja, é por meio dela que se pode obter vantagens em relação aos seus rivais.

De acordo com o relatório anual publicado pela ABICALÇADOS (2017), o setor coureiro-calçadista do RS vem promovendo estudos por meio de *workshops*, feiras, pesquisas e eventos, desenvolvendo inovações no setor com objetivo de melhorar o seu desempenho internacional, tendo em vista que a globalização e o acesso às tecnologias facilitaram o processo de exportação. Em razão disso surgem novas técnicas administrativas e conceitos, como de engenharia de produção.

De acordo com Guidolin (2010) na indústria de calçados vem ocorrendo, de forma cada vez mais ampla, a incorporação de novas técnicas e instrumentos no processo produtivo. Porém, como salienta o autor, é importante que essas práticas de inovação consigam abranger setores internos da empresa, relacionados aos níveis organizacionais e a etapa comercial, não se restringindo apenas ao processo produtivo.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), em relação ao desenvolvimento das empresas, elas têm apresentado uma nova configuração, tendo como foco o aprimoramento de questões como *design* e qualidade dos produtos e matérias-primas. Para isso é necessário que os fabricantes tenham a capacidade de organizar a produção de forma flexível, possibilitando respostas rápidas às alterações frequentes nas preferências dos mercados.

Outra estratégia adotada pelo setor coureiro-calçadista gaúcho visando o aumento da competitividade foi a condução do processo produtivo a expansão além das fronteiras nacionais, tendo como um dos aspectos mais importantes a sua inserção nas cadeias globais de valor, isso em resposta às pressões competitivas internacionais. Essa reestruturação produtiva ocorreu juntamente com outras transformações, como a transferência de suas unidades industriais para outros países, porém é possível identificar que as matrizes empresariais concentram as atividades de marketing, design e o gerenciamento das marcas nos países desenvolvidos, enquanto a produção foi redirecionada para os países asiáticos com mão de obra barata e abundante.

De acordo com Pio (2007), a utilização da tecnologia computacional na indústria calçadista gaúcha foi um importante fator que possibilitou a manutenção do poder de mercado. O autor cita quatro pontos importantes, são eles: desenho assistido por computador (CAD), computação especializada em gestão da produção visando melhores resultados (ERP, MRP), computação de integração do desenvolvimento de produto com a manufatura (CAM/CIM) e a computação associada à comunicação. Dado a importância para os setores de gestão de estoque, recursos humanos, organização administrativa e marketing e publicidade.

Em relação a gestão de recursos humanos, Tigre (2006) aponta que na indústria calçadista os esforços não são muito expressivos, dado que essas empresas ainda praticam

políticas competitivas que visam a redução nos custos do fator trabalho basicamente.

Conforme relatório publicado pela ABICALÇADOS (2017), foram desenvolvidas ações de inteligência de mercado que possibilitam a obtenção de mercados potenciais para determinado tipo específico de calçado que venha ser produzido. Cabe ainda ressaltar que os serviços tecnológicos como: Centro Tecnológico do Couro/SENAI, Centro Tecnológico do Calçado/SENAI, Instituto Brasileiro de Tecnologia de Couro, Calçados e Artefatos, Faculdade do Vale do Rio dos Sinos - FEEVALE atuam como um grande diferencial no avanço da indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos.

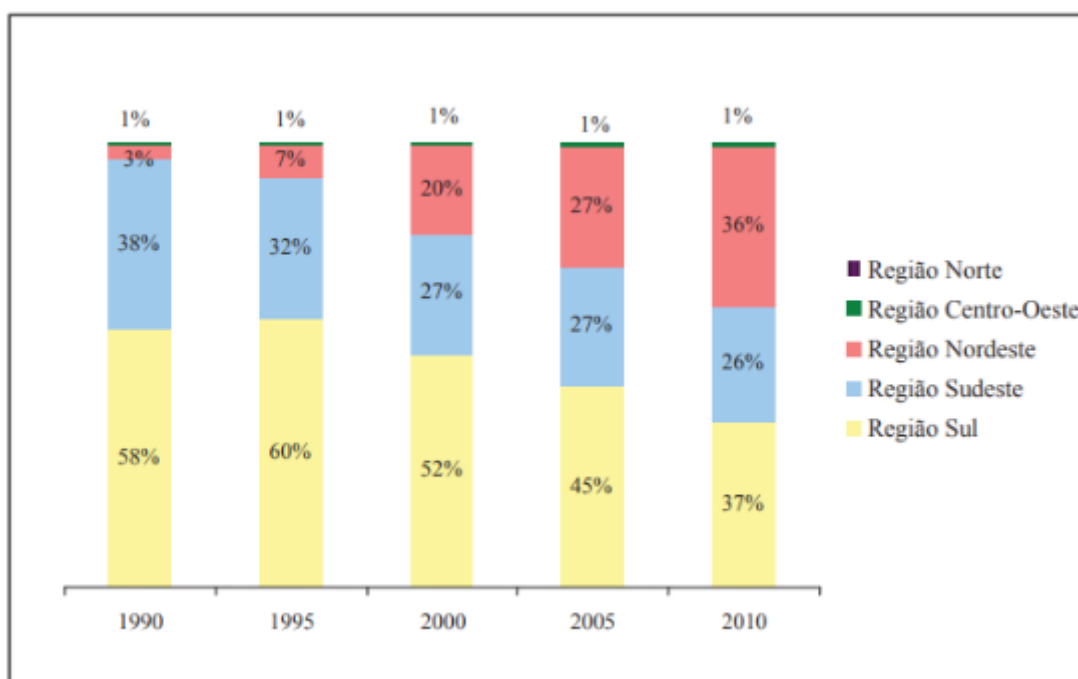
4.2 Estratégias de localização

De acordo com Rodrigues e Salomão (2019), a abertura comercial promovida pelo governo brasileiro, tinha como objetivo atrair investimentos internacionais e aumentar a competitividade dos produtos brasileiros, ao mesmo tempo, buscavam por melhorias da qualidade e redução dos custos. Porém, em razão do aumento da concorrência internacional, o setor calçadista do Rio Grande do Sul passou por dificuldades, a indústria gaúcha não conseguiu concorrer com a de países asiáticos, que passaram a dominar o mercado nacional e global.

Haja visto que o ambiente geral competitivo consiste de elementos que estão inter-relacionados, entre eles o clima econômico, condições políticas e acontecimentos internacionais. Desde o início da década de 1990, com a abertura econômica, é possível identificar que vem ocorrendo no Brasil a adoção de estratégias de realocação da indústria calçadista do Rio Grande do Sul, uma migração no sentido da região sul para a região nordeste em razão de modificações que ocorrem nos elementos que constituem e moldam o mercado global.

De acordo com Garcia (2001), entre as empresas do setor calçadista, houve clara disposição de realocação de unidades produtivas para a região nordeste do país, especialmente para os estados do Ceará e Bahia. Ainda de acordo com esse autor, entre os anos de 1990 e 1996 houve aumento de 200% no total de empregos gerados pela indústria calçadista no Nordeste, particularmente no Ceará.

Gráfico 6 - Distribuição do emprego da indústria calçadista entre as regiões do Brasil de 1990 a 2010



Fonte: RAIS/MTE

De acordo com Costa (2004) as empresas calçadistas do Vale dos Sinos decidiram deslocar parte de sua produção para o Nordeste em razão do conjunto de incentivos existentes na região acreditando que com isso seria possível recuperar a rentabilidade e aprimorá-la na concorrência externa. O governo dos estados da Bahia, Ceará e Paraíba conseguiram através do oferecimento de incentivos fiscais captarem investimentos na cadeia de calçados local, atraindo as empresas calçadistas que buscavam o aumento de competitividade do seu produto.

Segundo Costa e Fligenspan (2013), foram concedidos quatro tipos de incentivos às empresas calçadistas que buscavam o aumento de competitividade: financiamento de Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços - ICMS; isenções de impostos municipais e beneficiamentos em infraestrutura; empréstimo visando a exportação e isenção de Imposto de Renda. A escolha por essa região é baseada, em parte, ao custo da mão-de-obra, ainda que essencial para esse processo foram os estímulos originários de políticas desenvolvidas pelo próprio governo brasileiro.

Prochnik e Une (1999) constataram que grande parte das corporações que estavam realizando investimento na região nordeste eram originárias do Vale do Sinos (RS), principal polo produtor de calçados no país. Essas novas unidades pertenciam a grandes e médias empresas da cadeia, utilizavam técnicas organizacionais modernas, produziam em larga escala,

empregavam direta e indiretamente um grande número de funcionários e inseriram, cada vez mais, o sapato nordestino no mercado internacional. Como resultado, as exportações de calçados da região nordeste saltaram de US\$ 7 milhões em 1993 para US\$ 77 milhões em 1997, e para US\$ 358 milhões em 2006.

Tabela 8 - Taxa de crescimento do número de estabelecimentos nos 10 principais estados brasileiros produtores de calçados entre 2002 e 2010

Unidades Federativas	%
Ceará	84,7
Paraíba	37,1
Pernambuco	82,9
Bahia	44,6
Minas Gerais	35,6
São Paulo	38,5
Paraná	3,9
Santa Catarina	30,2
Rio Grande do Sul	34,6
Goiás	50
Média Nacional	36,1

Fonte: MTE/RAIS

De acordo com dados da Tabela 8, podemos identificar que entre 2002 e 2010 os estados do Ceará e de Pernambuco apresentaram crescimento bastante elevado, superior a 80%. Goiás e Bahia também tiveram consistente incremento no número de estabelecimentos, aproximadamente 50%. Em relação aos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul (RS) foram próximas da média nacional, embora a taxa de crescimento do número de estabelecimentos em território do RS tenha ficado abaixo da média nacional.

Segundo Azevedo e Toneto (2001) outro fator relevante para a escolha da região nordeste pelas empresas calçadistas que têm estabelecido unidades industriais nessa região, é a busca por menores custos de produção, haja vista que essa redução se dá em várias frentes. A primeira delas refere-se aos custos do trabalho, ou seja, aos provenientes do pagamento de salários aos trabalhadores. Na região nordeste, esses custos são significativamente menores do que os custos verificados na região Sul.

Tabela 9 - Salários pagos na indústria calçadista brasileira - estados selecionados

Estados	1986	1998
Piauí	0,43	0,49
Ceará	0,60	0,76
Paraíba	0,65	0,81
Pernambuco	0,95	1,22
Bahia	0,54	0,63
Minas Gerais	0,73	0,71
Rio de Janeiro	0,80	1,15
São Paulo	1,09	1,13
Paraná	0,68	0,75
Santa Catarina	0,67	0,73
Rio Grande do Sul	1,05	1,08
Goiás	0,52	0,55

Fonte: Azevedo e Toneto (2001)

Segundo Azevedo e Toneto (2001), os níveis salariais do Rio Grande do Sul são maiores em relação aos estados do Ceará e Piauí, o que possibilita uma redução nos custos de produção do calçado e aumenta sua competitividade.

Azevedo e Toneto (2001) verificaram que considerando apenas o Estado do Ceará, 88% dos trabalhadores da indústria calçadista tinham renda média inferior a dois salários-mínimos, enquanto nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul esse percentual passava para 29% e 34%, respectivamente.

Esses dados também revelam que não é somente o nível de salários que explica as estratégias de realocização. Costa (2002) afirma que a redução nos custos de produção e os incentivos fiscais concedidos pelos governos da região nordeste são indicados como os principais motivadores para o deslocamento de empresas calçadistas para a região nordeste. Um fator relevante é que a região Nordeste tem a vantagem de ser mais próxima de mercados internacionais. Segundo Prochnik e Une (1999), a localização geográfica da região nordeste é um fator também significativo nas estratégias adotadas pelas empresas calçadistas que migram para essa região, em razão de sua proximidade com os países importadores de calçados.

Tabela 10 - Valor das exportações de calçados no Rio Grande do Sul, Ceará e no Brasil e participação relativa - 2000 - 2017 em US\$ mil

	2000	2002	2007	2012	2017
Rio Grande do Sul	1.322.226	1.195.046	1.287.334	517.221	569.272
Ceará	81.234	110.673	300.739	338.493	312.701
Bahia	4.875	16.723	82.527	82.737	79.323
Brasil	1.617.144	1.516.229	2.037.677	1.286.233	1.278.009
% RS no Brasil	81,8	78,8	63,2	40,2	44,5
% Ceará no Brasil	5,0	7,3	14,8	26,3	24,5
% Bahia no Brasil	0,3	1,1	4,0	6,4	6,2

Fonte: MDCI/ComexStat (2017)

De acordo com os dados da Tabela 10, no ano 2000, o RS participou de 81,8% do total da exportação de calçado, enquanto que o Ceará era responsável pela participação de 5% e a Bahia 0,3%. Ao final do ano de 2017, o RS respondeu por 44,5% da exportação, enquanto que o Ceará, 24,5%, e a Bahia 6,2%. Esses valores para 2017 estão relacionados a 909 milhões de pares de calçados.

De acordo com o Relatório Setorial da Abicalçados (2020), ainda que embora em razão da adoção de estratégias de realocização por empresas calçadistas, o Rio Grande do Sul tenha apresentado uma redução na sua participação em relação ao número de estabelecimentos de fabricação de calçados em âmbito nacional, resultados apontam o estado gaúcho como aquele que contém o maior número de empresas produtoras de calçado.

Tabela 11 - Estabelecimentos de fabricação de calçados por unidade da Federação

ESTADO	2016	2017	2018
RIO GRANDE DO SUL	2.461	2.234	2.043
SÃO PAULO	2.225	2.064	1.940
MINAS GERAIS	1.131	1.062	978
CEARÁ	295	262	249
SANTA CATARINA	240	243	221
GOIÁS	178	157	157
PARANÁ	126	124	113
BAHIA	121	114	107
PARAÍBA	96	89	85
PERNAMBUCO	56	49	41
OUTROS	186	173	161
BRASIL	7.115	6.571	6.095

Fonte: RAIS/MTE

De acordo com a Tabela 11 é possível identificar que houve uma diminuição no total de estabelecimentos de fabricação de calçados e instalados no Brasil, tendo como destaque nesse resultado os estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, sendo o primeiro responsável por pouco mais de 40% dessa redução quando comparados os anos de 2016 e 2018.

Diante do aumento da concorrência no setor calçadista global é possível identificar que na medida que outras regiões possuem melhores condições e que possibilitam o aumento da competitividade do calçado gaúcho, empresas do setor migraram por meio de um movimento de realocação em direção a região Nordeste na busca pela retomada de sua participação no mercado.

5 CONCLUSÕES

Ao analisar os dados e documentos explorados nesta pesquisa, bem como o referencial bibliográfico, foi possível identificar que o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul teve seu surgimento com a chegada dos primeiros imigrantes alemães ao Estado, os quais trouxeram consigo as técnicas de produção artesanal. Em decorrência do aumento da demanda, o setor teve que aumentar sua produção por meio do desenvolvimento do maquinário industrial, e com isso então, passou-se a exportar calçados para outros países.

Em decorrência do aumento da demanda pelo calçado gaúcho, o setor precisou realizar inovações em seu modo de produção a fim de atender as necessidades do mercado, apresentando na década de 1980 resultados bastante satisfatórios. Ainda nessa década, as vendas para o exterior tiveram um crescimento surpreendente, passando de 681 mil pares exportados em 1983 para 1.026 mil pares em 1984.

O setor calçadista do Rio Grande do Sul vinha apresentando resultados surpreendentes, ao mesmo tempo que as taxas de inflação da economia brasileira vinham aumentando de forma significativa. Diante disso, o governo brasileiro realizou uma abertura econômica onde uma das principais medidas adotadas foi a redução das tarifas de importação.

Diante de uma inflação elevada, em 1994 foi implementado no Brasil o Plano Real, um programa que tinha como objetivo conter a elevação dos preços. O setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul foi fortemente impactado pela abertura econômica e o Plano Real. Isso devido a entrada de novos *players* neste mercado, principalmente calçados fabricados por países asiáticos. De uma forma geral, o calçado gaúcho perdeu competitividade diante dessas mudanças implementadas pelo Governo.

Dessa forma, nesta pesquisa foi possível identificar que o setor calçadista gaúcho adotou estratégias de competitividade a fim de aumentar sua participação no mercado mundial novamente. Buscando uma redução nos custos de produção houve um movimento de migração de empresas calçadistas do Rio Grande do Sul em direção a região Nordeste, devido a incentivos fiscais que os governos daquela região ofereceram aos empresários, aliado a uma abundância de mão-de-obra com salários menores, e também devido à proximidade dos estados do Ceará e Paraíba, por exemplo, em relação ao mercado internacional.

Diante desse novo cenário e ainda buscando aumentar sua competitividade, as empresas gaúchas passaram a investir no desenvolvimento de pesquisas que tinham como objetivo a criação de novos materiais para a montagem do calçado, como, por exemplo, material sintético e têxtil.

De uma forma geral é possível concluir que o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul alcançou seus objetivos de forma parcial, isso ocorreu através de inovações, adoção de estratégias competitivas e mudanças estruturais diante de um novo mercado e situações econômicas, isso aponta a necessidade da realização de investimentos em maior volume no setor, dado que diante concorrentes asiáticos que vem aumentando cada vez mais sua participação no mercado do calçado, são países que possuem uma posição altamente competitiva e isso exige dos gaúchos um maior esforço para atuação no mercado global.

Por fim, consideramos que esta pesquisa alcançou os objetivos traçados e no decorrer do desenvolvimento deste trabalho foi possível identificar as ações e estratégias que o setor calçadista gaúcho precisou adotar devido a um novo cenário econômico, muito embora acreditemos que atualmente já existam outras ações e medidas sendo tratadas por esse setor em razão da dinamicidade e velocidade que a globalização ocorre. Tema este que poderá ser desenvolvido em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil. Novo Hamburgo, 2009.
- ABICALÇADOS. Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil. Novo Hamburgo, 2013.
- ABICALÇADOS. Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil. Novo Hamburgo, 2017.
- ABICALÇADOS. Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil. Novo Hamburgo, 2020.
- ABREU, M. P.; WERNECK, R. L. F. Estabilização, abertura e privatização, 1990-1994. In: ABREU, M. P. **A ordem do progresso, dois séculos de política econômica no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p. 313-330.
- AZEVEDO, P. F., TONETO JÚNIOR, R. Relocalização do emprego industrial formal no Brasil na década de 90. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 31, n. 1, abr. 2001.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- BAUMANN, Renato. **Brasil uma década de transição**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BECKER, Marina Miotto. **O processo de reestruturação e as mudanças de posicionamento estratégico das empresas da indústria calçadista brasileira - no período de 1990 a 2011**. 2012. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Ufrgs, Porto Alegre, 2012.
- BESSANT, J., & PAVITT, K. **Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change**. 4.ed. John Wiley& Sons, Ltd: Chicester, 2005.
- BLAUG, M. **Economic theory in retrospect**. 4. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- BOTELHO, M. dos R. A.; XAVIER, C. L. A inserção externa da indústria de calçados brasileira. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 325-354, out. 2006.
- CALANDRO, Maria Lucrécia; CAMPOS, Silvia Horst. **Arrranjo Produtivo Local Calçadista Sinos Paranhana**. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS. Porto Alegre: FEE, 2013.
- CARVALHO, Henrique. Difusão da inovação: a curva de adoção de produtos. Gestão de Produtos. **Vida de Produto**. 2020. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/difusao-da-inovacao/>. Acesso em: 29 abr. 2022.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and Structure. In: FOSS, Nicolai J. (Org.) **Resources Firms and Strategies**. Oxford University Press: Oxford, 1997.

CONCEIÇÃO, Octavio A. C. A centralidade do Conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v.21, n. 2, p. 58-76, 2000.

CONCEIÇÃO, CS., FARIA, LA. Padrões históricos da mudança tecnológica e ondas longas do desenvolvimento capitalista. In: DATHEIN, R. (Org.) **Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas** [online]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CORBARI, E.C.; MACEDO, J.J. Administração estratégica de custos. Edição digital. Curitiba: Iesde, 2012. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=eRQ8z_A3EeYC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 03 abr. 2022.

COSTA, A. A indústria calçadista do Rio Grande do Sul. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

COSTA, A. B; FLIGENSPAN, F. **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale dos Sinos**. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, mimeo, 1997.

COSTA, Achyles Barcelas da; FLIGENSPAN, Flávio Benevett. **O deslocamento de empresas de calçados para o Nordeste brasileiro**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013.

COUROMODA. O cenário mundial do calçado e as oportunidades para o Brasil. **Notícias do Setor**. Disponível em: <https://www.couromoda.com/noticias/ler/o-cenario-mundial-do-calçado-e-as-oportunidades-para-o-brasil/>. Acesso em 29 abr. 2022.

DAFT, Richard L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**. v. 21, n. 02, p. 193-210, Jun/1978.

DAY, G. S. Manutenção da Vantagem Competitiva: Criação e Sustentação das Vantagens em Ambientes Competitivos Dinâmicos. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 59 – 85.

FARIA, Luis Augusto E. Aquém da estagnação: 10 anos de Plano Real. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v.32, n.02, p.175-196, ago. 2004. Disponível em <<https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/view/259>>. Acesso em: 12 abr. 2022.

FERRAZ, J C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, 1995.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. São Paulo: Unicamp, 2008.

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

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

GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S. Innovative Decision Processes. In: ROBERTSON; KASSARJIAN (Orgs.). **Handbook of Consumer Behavior**. Prentice-Hall, New Jersey, 1991.

GIAMBIAGI, F.; GOSTKORZEWICZ, J.; PINHEIRO, A.C. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. In: GIAMBIAGI, F.; GOSTKORZEWICZ, J.; PINHEIRO, A.C. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Ed Rio de Janeiro, 1999, p. 11-42.

GONÇALVES, Cristiano; HAFFNER, Jaqueline A. H. **O setor calçadista no RS: uma análise da sua evolução recente**. Disponível em <<https://arquivofee.rs.gov.br/4-encontro-economia-gaucha/trabalhos/estudos-setoriais-sessao1-4.doc>>. Acesso em 13 mar. 2022.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 9, p. 95 -134, mar. 1999.

GRASEL, D. **Brasil**: Plano Real e a estabilização econômica inacabada. Revista Informe GEPEC, v. 9, n. 1, 2005.

GREMAUD, A.P, VASCONCELOS, M.A.S e TONETO, Jr. **Economia brasileira contemporânea**. 5. ed., São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 31, p. 147-184, mar. 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KUPFER, David. A indústria brasileira após a abertura. In: CASTRO, A; LICHA, A; PINTO JR, H; SABOIA, J. **Brasil em desenvolvimento**, v. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

LAGEMANN, Eugenio. O setor coureiro-calçadista na história do RS. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.7, n.2, p.59-82. 1986.

LAGRANHA, Tiago W. **Análise teórica do processo de desenvolvimento econômico schumpeteriano**: críticas e contribuições. Porto Alegre, UFRGS, 2008.

LOPES, A. P. V. B. V.; CARVALHO, M. M. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 1, p. 203-217, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100014>

LUNDEVALL, B.A. **National Systems of Innovation; towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-70, abr./jun. 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MILES, R; SNOW, C. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. **Journal of Operations Management**, n. 25, p 459-463, 2007.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO -. Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira. Brasília: SPI, c.15, jul. 1997. p. 206-212.

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

MODENESI, A. **Regimes Monetários: Teoria e a Experiência do Real**. Barueri: Manole, 2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MOREIRA, M. CORREIA, P. **Abertura Comercial e Indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo**. Rio de Janeiro: BNDES, Textos para Discussão n.49, 1997.

MOSMANN, G. **A Crise Calçadista**. Novo Hamburgo: ACINH, 1995.

NAVEIRO, Ricardo Manfredi. Engenharia do Produto. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2008, p. 135-156.

NELSON, R.R; WINTER, S.G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN A.L.V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 1, p. 84- 99, 2001.

PADILHA, J.B; CZIULIK, C. Strategic innovation management in the furniture industry. **Product: Management & Development**, v.3, n.1, August, 2005.

PASIN, Jorge Antonio Bozoti. Impactos da abertura Chinesa sobre o comércio internacional (1998-2006). **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.14, n..29, p. 309-325, jun. 2008.

PEREZ, C. Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como Blanco móvil. **Revista de la CEPAL**, Santiago de Chile, n. 75, p. 115-136, dez. 2001.

PESSOA; E. MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Rev. econ. contemp.** v.11 n.2 Rio de Janeiro Mai/Ago. 2007.

PICCININI, V.; Antunes, E.D.D. Trajetória e Estratégias Sindicais dos Sapateiros do Rio Grande do Sul. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: UFRGS, v. 6, n. 3, ago. 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

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

REGO, José Márcio (Org.). **Economia Brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2000.

REICHERT, C. L. A Evolução Tecnológica da Indústria Calçadista no Sul do Brasil. In: COSTA, Achyles B.; PASSOS, Maria C. (Orgs). **A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

ROCHE, Jean. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Globo, 1962.

RODRIGUES, Hildete Flores; SALOMÃO, Ivan Colangelo. O setor calçadista do Vale do Sinos (RS) no âmbito do Mercosul: desafios e potencialidades. **Cadernos de Campo**, Araraquara, p. 169-186, 21 jan. 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/11332/7926>. Acesso em: 17 mar. 2022.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 4.ed. New York: The Free Press, 1995.

ROSA, Helton Rogério da. A indústria de calçados no Brasil pós-década de 1990: reestruturação produtiva e espacial. **Casa da Geografia de Sobral**, Sobral/Ce, v. 7, p. 59-78, dez. 2015.

SCHNEIDER, S. O mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul: formação histórica e desenvolvimento. In: Achyles B. da Costa; Maria Cristina Passos. (Org.). **Indústria de calçados no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004, p. 25-49.

SCHNEIDER, Sergio. **Agricultura familiar e industrialização**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. A instabilidade do capitalismo. In: CARNEIRO, R. (Org.). **Os clássicos da economia**, v. 2. São Paulo: Ática, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER J. A. **Business Cycles**. New York, NY: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo, democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, Joseph A. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico**. In *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira- Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Sebrae, 2006.

SILVESTREIN, L.; TRICHES, D. **A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004**. Rio de Janeiro: UFF, 2007.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEECE, D. J; JORDE, T. M. Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. **Journal of Economic Perspectives**, v. 4, n. 3, p. 75-96, 1990.

TIDD, J., BESSANT, J., &PAVITT, K.. **Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change**. 4.ed. John Wiley& Sons, Ltd: Chicester. Tidd Et Al., 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TSANG, D. Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v. 56, n. 4; p. 270-284, 2007.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

UTTERBACK, J. The dynamics of product and process innovation in industry. In: HILL, C; UTTERBACK, J. **Technological innovation for a dynamic economy**. New York, Pergamon Press, 1983. pp 40-65.

VASCONCELOS, M. A. S., GREMAUD, A. P., TONETO Jr, R. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZORTÉA, Cristiano. **Análise dos planos econômicos brasileiros: fracassos e sucessos**. 2015. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia, UFRGS, Porto Alegre, 2015.