



A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO BRASIL PÓS-DÉCADA DE 1990: REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E ESPACIAL

A footwear industry in Brazil after decade of 1990: productive restructuring and space

La industria de calzados en Brasil tras década de 1990: la reestructuración productiva y espacial

Helton Rogério da Rosa*

RESUMO

No presente artigo, serão tratados temas relevantes à evolução da indústria brasileira de calçados a partir da década de 1990. Entre os pontos abordados, destacam-se a reestruturação industrial ocorrida no período e a imposição de uma nova configuração espacial à estrutura de produção, o redirecionamento ao mercado nacional após o estancamento das exportações ocasionadas, no contexto interno, pela sobrevalorização cambial e, no contexto externo, pela entrada da produção chinesa a preços muito mais baixos do que os praticados pelos calçados brasileiros, condições que, quando somadas, denunciam o esgotamento do modelo exportador adotado pelo Brasil na década de 1970 e, de igual modo, a urgência da adoção de novos padrões de competição que passam a atuar no comércio internacional após a década de 1990.

Palavras-chave: Indústria calçadista. Reestruturação industrial. Exportações brasileiras.

ABSTRACT

This Article shall be treated topics relevant to the evolution of Brazilian footwear industry from the 1990s. Among the points discussed highlights are industrial restructuring in the period and the imposition of a new spatial configuration to the production structure, the redirect to national market after the stagnation of exports caused in the domestic context, exchange rate appreciation and the external context, the entry of Chinese products at prices much lower than those charged by Brazilian footwear, conditions that, when added up, denounce the depletion of export model adopted by Brazil in the 1970s and is likewise, the urgency the adoption of new standards of competition that now operate in international trade after the 1990s.

Keywords: Footwear industry. Industrial restructuring. Brazilian exports.

RESUMEN

Este artículo tratará de temas relacionados con la evolución de la industria de calzado de Brasil desde la década de 1990. Entre los puntos tratados se destacan la reestructuración industrial ocurrida en el período y la imposición de una nueva configuración espacial a la estructura productiva, la redirección al mercado nacional tras el estancamiento de las exportaciones surtidas, en el contexto interno, por la sobrevaloración de la moneda y, en el contexto externo, por la entrada de productos chinos a precios mucho más bajos que los cobrados por calçados brasileños, condiciones que, cuando se suman, denuncian el agotamiento del modelo exportador adoptado por Brasil en la década de 1970 y, asimismo, la urgencia de la adopción de nuevas normas de competición que ahora operan en el comercio internacional tras década de 1990.

Palabras-clave: Industria de calzados. Reestructuración industrial. Las exportaciones brasileñas.

* Doutorando do curso de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGGeo/UFSC). E-mail: heltonrosa.geo@gmail.com

INTRODUÇÃO

As mudanças estruturais desencadeadas a partir da década de 1990 impeliram diversos setores da indústria nacional a um profundo processo de reestruturação produtiva, resultando, pois, num período de intensas transformações que iriam impactar não apenas na forma de produzir, mas, principalmente, na dinâmica de inserção internacional dos mais variados produtos de origem nacional.

O que tudo parece indicar é que, em boa medida, diversos setores da indústria, ainda nos dias atuais, vivem sob a sombra daquela reestruturação defensiva inaugurada com a abrupta liberalização dos fluxos comerciais, condição que viria a ser severamente aprofundada com a malograda sobrevalorização da moeda nacional frente ao dólar norte-americano levado a efeito em novembro de 1994, condição que findou em impor inexoráveis ajustes à realidade produtiva e comercial do país.

Explicitando o quadro que por ora evocamos, importa-nos ressaltar que, como dinâmica resultante desse processo, entre o período 1989-2002, o país assistiu a um crescimento de mais de 104% em sua corrente de comércio internacional. Sob a ingerência do súbito processo de eliminação das barreiras não tarifárias e de desgravação das tarifas, iniciado ainda na década de 1980, o país testemunhou a um acentuado crescimento das importações que evoluíram na ordem de 159%, enquanto nossas exportações cresceram a taxas médias de 76%, notadamente, conjunção de fatores que viria a causar fortes desequilíbrios em nossa balança comercial durante o período assinalado (CASTRO, 2011).

Nessas condições, e sem outro resultado possível, o país observou a uma profunda reversão do saldo comercial que mantinha com o exterior, passando de uma condição superavitária de US\$ 16 bilhões, em 1989, para quase US\$ 7 bilhões negativos em 1998. Essa condição, conforme Coutinho *et al.* (2005), só viria a se equilibrar após a rodada de desvalorizações cambiais iniciadas em 1999, quando o país tornou a registrar superávit de US\$ 13 bilhões ao cabo do ano de 2002.

No entanto, após uma década de exposição à dinâmica externa sem a histórica preservação da ordem produtiva oferecida pelas regras de tarifação do comércio exterior, os estragos ocasionados junto às estruturas de produção nacionais revelar-se-iam muito mais profundos do que a simples reversão do saldo na balança comercial do país. Ao cabo, como um dos principais resultados oriundos do período da equivocada liberalização, tem-se que a indústria nacional passou a operar com níveis sem precedentes de conteúdo importado em suas diversas cadeias produtivas, sobretudo aqueles de ordem intermediária à produção, caracterizando um processo de substituição *por* importações (SPI), notadamente, movimento reverso daquele observado na história da industrialização brasileira no qual viemos, paulatinamente, substituindo importações pela produção doméstica.

Nesse sentido, no presente artigo, serão tratados a questão da abertura comercial e seus efeitos produtivos e comerciais a partir da ótica da indústria brasileira de calçados. Para além da presente introdução, o texto está dividido em outras cinco grandes secções. Na segunda secção, como forma de preparar o terreno para a discussão principal a que nos propomos, serão postas as condições concretas, internas e externas, da inserção internacional da produção calçadista brasileira ainda na década de 1970. Na terceira parte, o debate se dará sobre a dinâmica do setor à luz da turbulenta abertura comercial iniciada ainda nos anos finais da década de 1980. Na quarta secção, a exposição tratará da reestruturação setorial que se seguiu pós-abertura, enfatizando as estratégias empresariais postas em andamento, dividindo-se em dois outros subitens que, enfatizando a mudança no compasso de atuação das firmas, discorrerá sobre a reorientação para o mercado interno e a recolocação da produção nos mercados internacionais. Já na quinta secção, o texto tratará da divisão espacial da produção com base na territorialização produtiva resultante da reorganização da indústria calçadista nacional. Por fim, a guisa da conclusão, serão tecidas as considerações sobre o quadro atual da produção e o espaço ocupado pelo Brasil no cenário do comércio internacional.

INSERÇÃO INTERNACIONAL, REESTRUTURAÇÃO ATIVA E DIVISÃO SETORIAL

O Brasil vem operando de forma privilegiada no comércio internacional de calçados desde a década de 1970, quando passamos a ocupar status de destaque entre os maiores produtores mundiais de calçados. A descentralização produtiva encetada no centro do capitalismo mundial em finais da década de 1960, vale lembrar, influenciada pela entrada da fase B do quarto ciclo de Kondratieff¹ (1973), atingiu a periferia capitalista de forma a aprofundar sua participação na corrente internacional de comércio, reverberando na reação ativa por parte dessa periferia em vários segmentos produtivos, onde, notadamente, a indústria brasileira de calçados vem a ilustrar categoricamente o caso em tela.

Entretentes, algumas considerações devem ser antes tecidas para que possamos partir para a avaliação da década de 1990 e seus efeitos sobre a estrutura produtiva nacional de calçados. Primeiramente, há que se ter em mente que a década de 1970 marcou um ponto de grande inflexão à indústria calçadista brasileira que, após duas décadas de atuação nos mercados internacionais, chegou à década de 1990 profundamente modificada, em termos de estrutura e processos de produção.

Em termos de estrutura, é interessante dizer que, puxada pelo exponencial crescimento da demanda internacional, que se abriu com grandes encomendas advindas do exterior, sobretudo dos EUA, a indústria de

¹Nicolai Kondratieff, economista russo, indicou na década de 1920, a partir do estudo das estatísticas econômicas referentes à Inglaterra, França, Alemanha e aos Estados Unidos, que a economia capitalista industrial caracterizava-se por conter e se condicionar a ciclos longos de 50 anos de duração aproximada, que apresentam fases de ascensão, onde são postas em prática as inovações tecnológicas e, fases depressivas, onde a extensão das inovações tecnológicas a toda a economia, reduzem a taxa de lucro, desestimulando investimentos (MAMIGONIAN, 1987).

calçados operacionalizou uma reestruturação ativa que findou na divisão setorial da indústria em dois grupos distintos de atuação produtiva, as quais foram setorizadas pela estratégia comercial que se seguiu.

Nesses termos, o primeiro grupo, formado pelas firmas mais capacitadas e sediadas nas regiões produtoras do Vale do Sinos (RS) e Franca (SP), especializou-se na produção de calçados voltados, primordialmente, ao mercado internacional. Nesse tipo de especialização, as estruturas de produção foram expandidas para atender à grande demanda exportadora, típica expansão estrutural visando adequação da produção aos moldes fordistas². No entanto, por outro lado, essa especialização em grandes volumes impactou diretamente nos processos produtivos, já que fez diminuir as linhas produtivas das firmas, motivação que partia da engessada diversificação de produtos, tanto em cores quanto em modelos, endereçados à exportação.

Outra interessante constatação diz respeito à sedutora oportunidade de lucros aos fabricantes nacionais voltados ao mercado internacional, pois, diferentemente da dinâmica de vendas que regia o funcionamento do mercado interno, a produção endereçada ao exterior era realizada após os pedidos já concebidos, significando, portanto, vendas asseguradas pela compra antecipada, onde a produção passou a ser puxada pela demanda pré-concebida. Essa condição, que por si só significava incomensurável vantagem aos produtores, foi um dos grandes incentivadores da reorientação de importantes firmas nacionais na busca de mercados internacionais, sobretudo porque liberava o empresariado do ambiente incerto que figurava no cenário comercial brasileiro.

Por seu turno, as firmas menos dinâmicas e sediadas em regiões produtoras igualmente menos dinamizadas, incapazes de atingirem os níveis de produção aceitos pelo mercado exportador, tornaram-se especializadas no atendimento à demanda interna. Nesse segmento, as vendas eram realizadas após a produção, oferecendo grandes riscos aos produtores, que trabalhavam com níveis elevados de estoques, tanto de matéria-prima quanto de produtos, o que impossibilitava garantias de retornos satisfatórios às firmas, bem como inviabilizavam as inversões de capital visando maiores escalas de produção.

Por outro lado, ao manter-se apoiada na dinâmica incerta do mercado nacional, essas firmas tornaram-se muito mais capacitadas a rápidas mudanças da demanda, inclusive desenvolvendo departamentos voltados à criação e comercialização; vale ressaltar, departamentos atrofiados ou mesmo inexistentes nas firmas exportadoras, já que, naquele segmento, tanto o desenvolvimento dos modelos como a responsabilidade pela venda final dos calçados ficavam a cargo dos contratantes sediados no exterior.

Como forma de exemplificar o que acima foi exposto, ressalta-se que, durante toda a década de 1980, equivocadamente taxada de a “década perdida”, pelo menos no que diz respeito à indústria de

² Segundo Schneider (1999), foi a partir da década de 1970 que as firmas de calçados sediadas no Vale do Sinos (RS) passaram a adotar as chamadas “esteiras rolantes” como via de acelerar o desenvolvimento da produção. Situação similar é aquela relatada por Navarro (2006) quanto à região produtora de Franca (SP).

calçados (ROSA, 2014), a sedutora atração exercida pelo segmento exportador pode ser atribuída, conforme dados da tabela 01, pela taxa de crescimento do mercado externo e divisas geradas com essas vendas ao exterior.

Tabela 01. Taxa de crescimento médio anual da produção de calçados no Brasil — 1980 – 89

Descrição	Taxa de crescimento médio anual (%)
Produção	4,14
Mercado interno	1,74
Mercado externo	15,91
Exportação em US\$	13,77

Fonte: REIS (1991).

Relatam-nos os dados extraídos da tabela acima que, durante a década de 1980, enquanto a produção total da indústria e o mercado interno avançavam de forma bastante moderada com médias anuais, respectivamente de 4,14% e 1,74%, o mercado externo e as divisas de exportação cresciam a taxas superiores a 15% e 13% respectivamente.

Tabela 02. Exportações brasileiras de calçados – 1970 –93

Ano	Pares (milhões)	US\$ (milhões)
1970	4	8
1975	28	165
1980	49	387
1985	133	907
1990	143	1.107
1991	133	1.177
1992	158	1.409
1993	201	1.846

Fonte: COSTA (2004).

Com efeito, é possível perceber que, sobretudo nos anos de 1980, década em que as exportações de calçados atingiram média anual superiores a 6,4% sobre as exportações industriais totais do país (REIS, 1991), a evolução das exportações de calçados seguiu em trajetória ascendente e possibilitou a expansão tanto dos volumes quanto das receitas geradas. As exportações que já atingiam níveis satisfatórios no ano de

1980, com 49 milhões de pares, passaram a volumes na ordem de 143 milhões de pares em 1990, reverberando de igual modo nas receitas que partiram de US\$ 387 milhões em 1980 para US\$ 1.107 milhões em 1990.

Em síntese, a divisão intra-setorial, composta por firmas direcionadas ao mercado internacional, e outras direcionadas ao mercado nacional, ambos os mercados com características bastante peculiares de atuação, tanto produtiva quanto comercial, acabou por cindir a estrutura de produção nacional em dois grupos produtivos. Enquanto o primeiro grupo focou no desenvolvimento de capacidades produtivas voltadas à produção em escala, caracterizada por grandes volumes e pouca variação de modelos, o segundo grupo intensificou suas potencialidades voltadas à produção em escopo, ocupando-se de uma produção mais enxuta em termos de volume, mas muito mais diversificada e elástica em termos de produtos.

Nesses termos, e partindo do princípio schumpeteriano³ de que as crises não afetam todos os setores produtivos de forma idêntica, ressalta-se que é somente a partir desse entendimento sobre o processo de diferenciação produtiva, originado com a inserção internacional da produção nacional na década de 1970, é que podemos identificar de forma aclarada o que de fato ocorreu com a indústria brasileira de calçados nos anos de 1990. De outra forma, incorremos no risco das heterogeneidades grosseiras acerca dos efeitos da liberalização comercial sobre a estrutura industrial voltada à fabricação de calçados.

O DESEMPENHO DO SETOR FRENTE À CONJUNTURA DE ABERTURA COMERCIAL

Assim como a década de 1970, os anos de 1990 podem ser referenciados como aqueles que marcaram outro importante ponto de inflexão à indústria brasileira de calçados. No entanto, essa nova conjuntura difere substancialmente daquela por externar uma reestruturação potencializada pelo movimento defensivo que tomou conta do cenário produtivo nacional.

De pronto, a que ser ressaltado que, até o ano de 1993, a abertura comercial, iniciada em finais da década de 1980, pouco impactou no desenvolvimento da produção nacional. Conforme os dados sugeridos pela tabela 03, nota-se que as exportações seguiram rota de ascensão até o ano de 1993, ano em que o país bateu o recorde de pares endereçados ao exterior, quando ultrapassou a marca de 200 milhões de pares. De igual modo, segue-se que até 1994, ano em que se efetiva o pareamento cambial, as importações continuaram pouco representativas no quadro do comércio internacional do país, já que foram importados 3,8 milhões de pares, número pouco expressivo se comparado às exportações.

³Em seu entendimento sobre a septicemia dos efeitos da crise sobre o sistema produtivo, Schumpeter afirmava que, “em sua maior parte, os vários grupos industriais não sofrem da mesma maneira, mas primeiro uma indústria sofre mais, depois outra” (SCHUMPETER, 1982, p. 145).

Contudo, os efeitos advindos do binômio “abertura comercial” e “câmbio valorizado” não tardaram a repercutir no desenvolvimento da indústria calçadista brasileira e se apresentaram já no ano de 1995. O fato é que, além dos condicionantes internos que passaram a dificultar, sobremaneira, as exportações dos calçados *made in Brazil*, deve ser colocada na conta a entrada da China no segmento calçadista mundial, não por acaso ofertando produtos a preços muito mais convidativos dos que os praticados pelo Brasil, condição possibilitada pela abundância da mão-de-obra e dos baixos custos que incidem sobre o fator trabalho naquele país.

Tabela 03. Detalhamento das exportações e importações – 1993 – 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 (2014).

O resultado dessa trágica conjuntura, conforme demonstram os dados da tabela 03, foi uma significativa inversão na corrente de comércio nacional que viu, já em 1995, as exportações de calçados despencarem a 137,9 milhões de pares. Mais preocupante foi o assombroso salto das importações que passaram dos já mencionados 3,8 milhões de pares, em 1994, para 44,5 milhões, em 1995, atingindo a vertiginosa marca de crescimento de 1.171% ao ano.

Posto nesses termos, as exportações brasileiras passaram a amargar profundas perdas, tanto em números de pares quanto de receita, o que findou com o fechamento de inúmeras firmas do setor e um progressivo desmantelamento dos postos de trabalho. Segundo Costa (2004), entre os anos que se seguiram, o setor sofreu perdas substanciais em seu quadro empregador, pois no nível nacional o setor assistiu a uma profunda retração no número de vagas geradas, quando retroagiram de 257,6 mil postos de trabalho em 1993 para 184,7 mil em 1998.

Frente ao quadro de dificuldade evocado, não tardou para que a crise do setor calçadista brasileiro fosse diagnosticada e espreada para toda a estrutura produtiva, pois, como afirmou Costa, “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).

Na contramão dessa afirmativa, Rosa (2014) constatou que foi justamente nos anos de 1990, vale lembrar, aqueles de maiores dificuldades enfrentadas pelo setor exportador, que paradoxalmente a região produtora de São João Batista – SC viu nascer suas maiores e mais importantes firmas do setor. Condição análoga foi observada junto àquelas firmas ofertantes de insumos (saltos, colas, corantes etc.), condição que levou à consolidação da região catarinense frente ao cenário produtivo nacional.

De fato, cabe aqui ressaltar que a crise sentenciada por Costa existiu e atingiu de forma severa um sem número de importantes firmas nacionais, as quais eram, fundamentalmente, exportadoras. O que aqui se contesta é o caráter homogeneizador atribuído às oscilações que, como demonstrado, diferiu de acordo com condicionantes geográficos de atuação, que parecem ter maior peso aquele do direcionamento aos mercados consumidores.

REESTRUTURAÇÃO DEFENSIVA E A BUSCA PELO “VELHO” NA NOVA CONJUNTURA INTERNACIONAL PÓS-DÉCADA DE 1990

Frente aos desafios surgidos na esteira das dificuldades impostas ao setor exportador, as firmas que outrora concentravam suas forças no mercado internacional adotaram medidas de salvaguarda, buscando abrandar os efeitos adversos da conjuntura imposta, condição que implicou numa nova reconfiguração produtiva e espacial da produção nacional, as quais, em boa medida, incidem ainda nos dias atuais sobre a indústria nacional de calçados e que deveriam ser levadas em consideração para qualquer que sejam as propostas de atuação do setor.

Entre as principais medidas que visavam sanear as perdas da indústria de calçados, é possível elencar, de modo mais abrangente, duas importantes linhas de atuação direcionadas a atenuar os efeitos da abertura econômica, que findaram em: *i*) reorientação da produção ao mercado interno e *na* *ii*) reativação do modelo exportador nacional.

REORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO

Como primeiro e principal movimento desencadeado, as firmas exportadoras buscaram retornar ao atendimento do mercado interno. No entanto, esse movimento de regresso ao mercado doméstico mostrou-se custoso devido às especificidades requeridas nesse tipo de atuação, que implicam: *i*) na rápida resposta às mudanças da moda; *ii*) substituição da produção em escala para produção em escopo; *iii*) redução espacial das estruturas de produção visando maior agilidade produtiva; *iv*) redução dos níveis quantitativos de

empregos; v) conhecimento dos múltiplos mecanismos de distribuição e, principalmente, vi) na adequação à dinâmica de vendas que rege o mercado doméstico, vale dizer, ambiente muito mais concorrido do que aquele que até então o empresariado exportador estava acostumado.

É interessante notar que, dentre os principais quesitos necessários ao atendimento do mercado interno, todos se encontram apartados da realidade daquelas firmas acostumadas com a segurança do mercado internacional. Ao contrário do que estavam acostumadas, nesse nicho de mercado, as variações produtivas são muito mais intensas, requerendo, dos empresários, atenção aos mais sucintos movimentos dos mercados, caracterizando o que se tornou moda chamar de modelo produtivo “enxuto” e “flexível”. Nesse tipo de produção, que difere substancialmente daquele voltado ao mercado externo, as firmas trabalham com múltiplas linhas de produtos e em pequenas quantidades, condição que visa o rápido giro das mercadorias nos pontos de vendas e na diminuição dos estoques, tanto das fábricas para dentro quanto para fora.

Não é novidade dizer que, nesse tipo de produção mais “enxuta” e “flexível”, as firmas de pequenas e médias dimensões saem na frente daquelas mais robustas, pois conseguem mudanças em seus processos de produção muito mais rápido que suas congêneres com estruturas produtivas mais alongadas. Ressaltando as vantagens das pequenas e médias empresas (PMEs), Lins (2000) chama a atenção para o fato de que grande parte da eficiência está vinculada à estrutura de custos “indiretos relativamente menores com que conseguem operar, vantagem que se fortalece com a focalização em atividades de maior agregação de valor, a criação de clima organizacional favorável ao desempenho e a capacitação em diversos níveis”. (LINS, 2000, p. 24).

Eis um importante diferencial que acabou impactando de maneira negativa nessa retomada do mercado interno pelas firmas outrora exportadoras. De acordo com Reis (1991), desde a década de 1970, um número significativo de pequenas e médias unidades já vinha se especializando nesse segmento de mercado, condição que impôs severo acirramento competitivo a essas novas entrantes no mercado doméstico.

Há ainda que se destacar que, com essa redução, tanto de escala quanto de estrutura, os empregos gerados pelo setor foram duramente afetados. Em brilhante trabalho de pesquisa realizado por Costa (2004), o autor constatou que somente na região produtora do Rio Grande do Sul, líder das exportações até a década de 1990, os empregos foram reduzidos de maneira drástica, passando de 95 mil postos, em 1994, para 69 mil, em 1998. No nível da firma, cabe destacar o emblemático caso da Alpargatas que, após fechamento de 11 de suas unidades produtivas, reduziu seu quadro de 32 mil para 17 mil operários, durante o período de reestruturação posto em andamento já no início da década de 1990. (CASTRO, 2011).

Ainda atrelado à busca por maior flexibilização da produção e, conseqüentemente, visando redução de custos, alastrou-se pela indústria nacional de calçados o processo de terceirizações de parte dos

processos de produção que, ao cabo, tratou-se de um movimento de desverticalização produtiva. Facilitada pela decomposição da produção em partes cabíveis de serem realizadas em unidades fabris espacialmente distanciadas, a indústria de calçados passou a estimular a contratação de serviços terceirizados para as mais diversas etapas da produção, visando, assim, a expulsão do quadro fabril de diversos setores anteriormente internalizados às firmas.

Destaca-se ainda que muitos desses novos contratados eram ex-operários das próprias unidades contratantes, movimento que visava abrandar as relações trabalhistas bem como diminuir os custos com encargos financeiros sobre o trabalho (COSTA, 2004; NAVARRO, 2006; ROSA, 2014).

REATIVAÇÃO DA PRODUÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO

Com a reestruturação voltada ao mercado interno em andamento, cabia à indústria nacional de calçados buscar meios para reativação do *marketshare*⁴ internacional, diminuído pela força da conjuntura já exposta.

Como forma de abrandar os efeitos nocivos da malograda política de abertura econômica e comercial causadora do estancamento das exportações nacionais, a indústria de calçados buscou reorientação produtiva através de nova cisão na estrutura de produção. Na busca pela continuidade em atingir o mercado externo, muitas empresas da região Sul e Sudeste deslocaram partes de suas linhas de produção para região Nordeste do país. Nessa tentativa, estavam postas as condições concretas para reativação da competitividade via mecanismos institucionais promovidos pelos estados nordestinos mediante atrativos fiscais que, viabilizando a continuidade dos lucros advindos com as vendas endereçadas ao exterior, facilitaram o desdobramento de capitais ociosos no Sul e Sudeste em busca de novas áreas de atuação produtiva.

A ociosidade de que se faz referência está vinculada ao esgotamento das condições regionais, tanto no Vale dos Sinos (RS) quanto em Franca (SP), que possibilitavam a fabricação de calçados de baixo valor agregado, modelo no qual a indústria nacional de calçados logrou sucesso em sua inserção internacional a partir da década de 1970. Ao longo da trajetória produtiva, a indústria de calçados sediada nessas regiões de industrialização tradicional logrou atingir nível organizacional da mão-de-obra, via entidades de classes, que inviabilizou a continuidade do modelo de competitividade via barateamento da mão de obra fabril. Os constantes embates entre a classe operária e o empresariado industrial insidiam na elevação salarial da mão de obra produtora, o que findava em causar efeito direto na competitividade do modelo exportador brasileiro, sobretudo porque o fator mão-de-obra consiste em 30% do custo total de produção (DEPEC, 2015).

⁴Expressão em inglês que significa, literalmente, “participação no mercado”, isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa ou participação no mercado nas vendas de um determinado produto. (SANDRONI, 1999, p. 368).

Na análise do fenômeno geográfico que se seguiu, motivado pelo desdobramento de capitais oriundos do Sul e Sudeste do país, é possível refutar a ideia do simples deslocamento de empresas ou de mera realocação produtiva, como sugerem Moreira e Castro (2008). Essa nova configuração da indústria brasileira de calçados deu-se pela instalação de uma renovada capacidade produtiva voltada à fabricação de calçados de baixo valor agregado, o que, por sua vez, não suscitou no fechamento dessas firmas em suas regiões tradicionais, como sugerem os termos “relocalização” ou “transferência”, correntemente utilizados na literatura especializada⁵.

Ao fim e ao cabo, essa estratégia baseava-se, além das facilidades fiscais ofertadas pelos estados da região, na grande oferta de mão-de-obra regional ociosa, caracterizando um “movimento de ajuste em busca de reduções de custos e maior competitividade” (COSTA; FLIGENSPAN, 2013, p. 76). Nesse processo, a indústria de calçados operacionalizou o deslocamento de determinadas linhas de produção da região Sul e Sudeste em direção ao Nordeste brasileiro via abertura de filiais e não das firmas, movimento que se mostra muito mais complexo do que o sugerido pela literatura corrente, já que se tratou de novas roupagens da reprodução do capital.

Outra importante constatação sobre o fenômeno é que essa redução de custos foi fortemente apoiada pela substituição de grande parte da matéria-prima tradicional. A entrada de produtos sintéticos, que desde a década de 1970 serviu de estratégia aos produtores voltados ao mercado interno visando redução de custos, além dos fatores já mencionados, propiciaram a fabricação de calçados a preços muito mais competitivos do que aqueles tradicionalmente produzidos em regiões como Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP).

Tem-se que, nesse convulsionado período da década de 1990, caracterizado pela busca de competitividade via rebaixamento de custos, as firmas de calçados, assim como muitas cadeias produtivas nacionais, intensificaram sua ligação com o exterior, orientando-se para a compra de insumos substitutivos a preços muito mais convidativos. Essa condição, nítida estratégia que visava competitividade da produção nacional de calçados via custos, tratava-se da já aludida substituição por importações, pois a indústria calçadista nacional passou a operar de maneira cada vez mais aprofundada com base em insumos sintéticos importados, em detrimento do couro natural. Eis um importante fator setorial que deve ser levado em conta quando se busca, na atualidade, competitividade via manobra de desvalorização cambial, podendo, inclusive, originar reação oposta à desejada, já que encarecerá a matéria-prima utilizada pela indústria.

Ao cabo desse processo, que, nitidamente, compôs a pauta de uma reestruturação defensiva, tratou-se no fundamental de reativar as exportações mediante o aprofundamento da estratégia posta em andamento na década de 1970, a saber, competição internacional via calçados de baixíssimo valor agregado.

⁵ Os termos são constantemente utilizados para registrar a abertura de novas unidades de produção na região nordestina e podem ser encontrados em trabalhos como os de Santos et. al. (2002) e Moreira e Castro (2008).

Geograficamente, essa redistribuição espacial visando à criação de novas capacidades produtivas regionalizadas no Nordeste do país visou, além da diminuição de custos produtivos, em ganhos estratégicos advindos da logística de distribuição⁶, pois, além da proximidade com mercados internacionais, a produção desenvolvida naquela região foi igualmente direcionada ao suprimento do mercado interno de massa, sobretudo porque supria a demanda de calçados endereçados ao público de menor poder aquisitivo, condição que serviu, inclusive, como importante mecanismo de freio das importações direcionadas ao consumo de massa.

Quadro 01. Especialização produtiva nacional pós-década de 1990.

Estados produtores	Principal especialização produtiva
Rio Grande do Sul	Femininos
Santa Catarina	Femininos
São Paulo	Masculino e infantil
Minas Gerais	Esportivos
Ceará/Paraíba/Bahia/Pernambuco	Sintéticos de baixo custo

Fonte: Rosa (2014).

Noutros termos, a abertura de frentes produtivas resultou numa maior especialização geográfica da produção, agora segmentadas pelo tipo de produto; onde o Nordeste serviu de abrigo àquelas linhas de calçados com significativos ganhos de escala e conseqüente rebaixamento de custos e preços. No seu oposto, as regiões de industrialização tradicional mantiveram sob sua tutela aqueles calçados de maior valor agregado e fabricados com maior atilamento a quesitos de qualidade e design.

RESULTADOS DISTRIBUTIVOS DA REORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

A conjuntura produtiva que emerge a partir da reorganização industrial no nível nacional inaugurou um novo ambiente no quadro distributivo do setor. Nessa nova disposição, as regiões produtoras tradicionais, sediadas no Sul e Sudeste, cederam quotas importantes dos seus atributos produtivos (produção, exportações e empregos gerados) transplantados à região Nordeste do país, fazendo emergir uma nova e complexa realidade à indústria nacional de calçados.

⁶ Convém destacar que, enquanto as exportações originárias do Rio Grande do Sul levam 20 dias em trânsito para atingirem o mercado de Nova York (EUA), as exportações originárias de Fortaleza (CE) levam 14 dias para atingirem o mesmo destino. (Disponível em: <http://www.paquetatheshoecompany.com.br/pt/company>).

DINÂMICA PRODUTIVA DA REGIÃO NORDESTE

É importante destacar que, ao contrário das regiões produtoras do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, que se especializaram na produção de calçados por atributos ligados a nichos de mercado bastante delimitados, na sua roupagem atual as novíssimas regiões produtoras nordestinas (Ceará, Sergipe, Paraíba, Pernambuco e Bahia) já nasceram especializadas na produção geral de calçados de baixo valor agregado direcionados, tanto para o mercado externo como ao mercado interno (COSTA; FLIGENSPAN, 2013).

Quadro 02. Síntese participativa da Região Nordeste (2011)

Categorias	Participação sobre o total nacional (em %)
Produção (em R\$)	35,5
Produção (em pares)	42,8
Exportações (em US\$)	41,7
Exportações (em pares)	71,3
Firmas	7,7
Empregos	35,8

Fonte: Rosa (2014).

Nessa nova conjuntura e propositalmente arquitetada para sediar a produção realizada em grande escala, de acordo com os dados do quadro 02, verifica-se que, no ano de 2011, a região Nordeste já abrigava a parte mais significativa da produção nacional ficando responsável por 350 milhões de pares, o equivalente a 42,8% do montante produzido e 35% do valor gerado pelo setor.

Completamente distinta das regiões de industrialização tradicional no que tange à estrutura de produção, a região se destaca pela relação entre o número de firmas instaladas e o volume de empregos gerados. Em 2011, estavam instaladas regionalmente apenas 7,7% das firmas do setor, número bastante inferior, se comparado às suas congêneres nacionais e, que mesmo assim, empregavam 35,8% da força de trabalho alcançando a segunda colocação nesse atributo, números que revelam a estratégica posição regional focada na grande produção, situação que só pode ser sustentada pela grande dimensão das unidades fabris alocadas na região.

Eis a dinâmica produtiva que garante a liderança à região Nordeste do país, não apenas na produção, mas também nas exportações, já que, de igual modo, a região foi responsável por 71% das remessas

enviadas ao exterior, montante que representou cerca de 80 milhões de pares exportados e aproximadamente 41,7% da receita gerada pelas exportações nacionais de calçados em 2011.

DINÂMICA PRODUTIVA DA REGIÃO SUL

A indústria de calçados sediada no Sul do país, zona de industrialização tradicional do setor, está concentrada geograficamente nas regiões do Vale do Sinos (RS) e São João Batista (SC), ambas especializadas na produção de calçados direcionados ao público feminino. É importante lembrar que, nesse tipo de nicho específico, o fator “moda” influencia decisivamente no direcionamento da produção, pois trabalha com fatores imateriais que vão além do valor de uso dos produtos, condição que, por si só, tende a gerar um movimento de constante destruição/renovação dos modelos de calçados que, naturalmente, influenciam no volume da produção.

Quadro 03. Síntese participativa da Região Sul (2011).

Categorias	Participação sobre o total nacional (em %)
Produção (em R\$)	34,0
Produção (em pares)	33,0
Exportações (em US\$)	46,1
Exportações (em pares)	21,5
Firmas	40,9
Empregos	37,1

Fonte: ROSA (2014).

Posto nesses termos, a região foi responsável por 270 milhões de pares produzidos, o que vem a equivaler 33% da produção nacional e 34% do valor da produção total. Já nas exportações realizadas pela região, quando visto à luz dos dados do quadro 03, torna-se clara a estratégia global do setor desencadeada a partir da década de 1990, pois, ao transplantar para os estados nordestinos aquelas linhas de produtos que buscam competir via custo de produção, a região Sul vem buscando agregar valor aos produtos mediante aumento da competitividade via diferenciação, o que vem a incidir diretamente no aumento da qualidade, conforto e criação de imagem ligada ao desenvolvimento de marcas próprias⁷.

⁷ De acordo com Porter, a estratégia voltada à diferenciação, se alcançada, “é viável para obter retornos acima da média... pois, proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço” (PORTER, 2004, p. 39).

Nesse sentido, não surpreende que as exportações, quando vistas sob os ângulos de volume e valor gerado, ofereçam caminho oposto daquele visto em relação às exportações realizadas pelo Nordeste do país, pois, mesmo exportando 21,5% do total nacional, algo em torno de um terço em relação às exportações nordestinas, a região Sul é a primeira colocada em valor gerado, já que é responsável por 46,1% de toda a receita gerada pelo setor.

Outro importante diferencial é aquele ligado à estrutura de produção, tanto das firmas quanto da própria cadeia produtiva. Nota-se que estão sediadas nessa região 40,9% de toda a força produtiva do país, as quais, por sua vez, empregam 37,1% da mão-de-obra total gerada pela indústria de calçados sulina, números que revelam o grande domínio das pequenas e médias empresas que compõem o setor no nível regional. Igualmente, ainda reflexo dessa dinâmica de formação setorial, vale destacar a alto-suficiência regional no nível da cadeia de produção que, segundo Costa e Fligenspan (2013), não encontram paralelo em outros países produtores de calçados.

DINÂMICA PRODUTIVA DA REGIÃO SUDESTE

Líder nacional na produção de calçados até a década de 1970 (CARNEIRO, 1986), a indústria calçadista da região Sudeste está localizada, em sua forma mais acabada, nas regiões produtoras de Franca, Birigüie Jaú, em São Paulo, e Nova Serrana, em Minas Gerais. Destas, Franca é reconhecidamente a concentração produtiva de maior importância regional congregando, na sua maioria, firmas especializadas na fabricação de calçados masculinos de couro, condição avalizada pelo direcionamento de 75% da produção endereçada a esse nicho específico de mercado.

Assim como sua congênera mais austral, a região Sudeste abriga um número significativo de unidades produtivas sediando, de acordo com os dados do quadro abaixo, 48,4% das firmas que compõem o setor na escala nacional, condição que denuncia a pulverização da produção e predomínio de firmas de pequeno e médio porte no tecido produtivo regional.

Quadro 04. Síntese participativa da Região Sudeste (2011)

Categorias	Participação sobre o total nacional (em %)
Produção (em R\$)	29,6
Produção (em pares)	23,6
Exportações (em US\$)	11,6
Exportações (em pares)	6,7
Firmas	48,4

Empregos	25,9
----------	------

Fonte: ROSA (2014).

Menos envergada a exportações, sobretudo se comparada às demais regiões produtoras nacionais, a região Sudeste do país participa com apenas 6,7% dos pares endereçados ao exterior, o que representa em termos de receita 11,6% dos valores gerados pelas exportações nacionais de calçados. Por especificidades ligadas ao fator produtivo, já que a fabricação de calçados masculinos permite maior inserção mecânica em suas etapas de produção, a região empregou 25,9% da força de trabalho nacional, relação entre firmas/empregos gerados, inferior, se comparada à região Sul do país.

Quando visto a relação em termos produtivos, nota-se que a região foi responsável pela parcela física de 23,6% dos pares produzidos e de 29,6% dos valores gerados, nítida vantagem proporcionada pelo maior valor agregado atribuído aos calçados que têm no couro natural sua principal matéria-prima empregada. Outrossim, tal condição denuncia outro importante diferencial de atuação em termos de mercados, já que os calçados voltados ao atendimento interno são também aqueles de maiores valores de vendas.

AGUISADA CONCLUSÃO: QUADRO ATUAL DA PRODUÇÃO E EXPORTAÇÕES NACIONAIS DE CALÇADOS

Transcorridos mais de duas décadas após a abertura econômica que tomou conta da realidade nacional a partir dos anos de 1990, algumas considerações já podem ser tecidas acerca da nova conjuntura que vigora na indústria brasileira de calçados.

Primeiramente, constatou-se que o efeito imediato da abertura, com efetivas implicações ao continuado acesso dos mercados internacionais causados com as somas do câmbio valorizado mais a entrada da China no cenário produtivo internacional, foram fatores determinantes na mudança do compasso produtivo nacional. Soma-se ao quadro, a brutal explosão do mercado interno proporcionada pela “eufórica” estabilização trazida no bojo da contenção inflacionária aludida por Castro (2013), resultando numa reorientação da produção, forçosamente endereçada ao mercado nacional como meio de salvaguardar a fabricação de calçados em solo nacional.

Nesse grupo estratégico de negócios, visando maior exploração do mercado interno, as firmas mais capacitadas buscaram maior diversificação das linhas de produtos, objetivando acompanhar a renovação em curso no mercado nacional, condição que impôs grandes dificuldades por se tratar de uma nova realidade a essas firmas outrora voltadas, primordialmente, às exportações.

Como ponto fundamental desse novo estado de coisas, desvelado a partir dessa reorganização produtiva, o cenário produtivo nacional viu emergir um significativo aumento das importações de insumos que,

ao fim e ao cabo, objetivava no barateamento dos produtos via rebaixamento de custos e que, por conseguinte, atribuía maior competitividade dos calçados nacionais via substituição da matéria-prima natural pela sintética.

Em segundo lugar, esse reajustamento produtivo visando à geração de capacidades para o enfrentamento concorrencial no mercado interno, vale lembrar, condição fundamental ao progresso da indústria brasileira de calçados, findou em cindir a estrutura de produção para além daquela especialização voltada a nichos de mercados específicos, trazendo nova reconfiguração produtiva induzida, a partir daí, pelos custos relativos dos fatores de produção.

Sob tal estratégia de negócios, muitas firmas das regiões de industrialização tradicional trataram de expurgar partes de suas linhas de produção direcionando-as à região Nordeste do país. Esse deslocamento produtivo, e não das firmas, reflete no fundamental, na busca de fatores produtivos mais baratos em resposta à pressão competitiva nos mercados internacionais desnudadas com o câmbio sobrevalorizado, marcadamente, trazendo à tona o esgotamento do modelo exportador adotado na década de 1970.

A resposta a essa conjugação de fatores foi um aprofundamento da divisão social do trabalho no âmbito interno, que, geograficamente, fez com que a indústria de calçados buscasse otimização de recursos ociosos acumulados no Sul do país, fazendo expandir a produção para a região Nordeste via abertura de novas frentes produtivas arquitetadas para fabricação de calçados de baixo custo produtivo, nítido movimento que visava reestabelecimento da capacidade de competição em mercados internacionais.

Como terceiro fator determinante, a indústria passou a buscar um novo paradigma produtivo visando maior agregação de valor aos produtos nacionais. Solucionado o problema causado pela produção de baixo custo, agora desenvolvido no Nordeste do país, as firmas de maior envergadura sediadas nas regiões de industrialização tradicional passaram a investir, além de nas constantes melhorias, também na qualidade dos insumos e no desenvolvimento de design, em massivas campanhas de marketing que findavam em dar visibilidade ao calçado brasileiro, tanto no mercado internacional quanto no mercado nacional, via a consolidação de marcas próprias e fidelização dos clientes.

Entretantes, a intencionalidade dessa reestruturação dos produtos não seria bem sucedida sem uma efetiva proteção do mercado interno, vale dizer, quarto maior mercado calçadista do mundo, condição que impôs ao setor um novo desafio para além das fronteiras produtivas, pois tratava-se de fundar uma moda abraileirada, fugindo da homogeneização da moda mundial.

Em tal circunstância, as firmas passaram a adotar padrões de produtos com rápidas queimas de modelos, movimento conhecido como *fastfashion*⁸, que duram entre dois e três meses, não por acaso, tempo de traslado verificado nas importações de calçados, sobretudo asiáticos. Essa nova categoria de produtos,

⁸ Movimento conhecido como "produção tipo modinha" em algumas regiões produtoras. (ROSA, 2014).

amplificada por campanhas de marketing agressivas nos mais diversos meios de divulgação, tratou em dar suporte à indústria nacional formando padrões de consumo próprios as características brasileiras com cores e modelos de uso mais dinâmico.

Ainda na esteira dessa gama de transformações postas em andamento pós-década de 1990, há que ser ressaltado o esforço do setor em burlar as imposições produtivas que norteiam o cenário mundial no que diz respeito ao lançamento das coleções. Visando o fortalecimento do mercado interno, é sabido que todos os países produtores partem das feiras italianas em termos de tendência, os produtores nacionais trataram de subdividir as duas coleções tradicionais – primavera/verão e outono/inverno – em quatro outras possibilidades que tratam do pré-lançamento e do pós-lançamento, todos com intuito de, além da filtragem dos modelos de maior aceitação pelos mercados consumidores, acelerar a passagem da moda, evitando a concorrência estrangeira no mercado interno.

Na outra ponta da lança, a produção voltada ao mercado internacional parece não ter seguido a mesma renovação daquela endereçada ao mercado interno, pois, ao buscar novas frentes produtivas com o desígnio de produzir calçados de baixo custo, notadamente, buscando competir com a produção asiática, a indústria buscou dar continuidade ao modelo de inserção internacional ao qual logrou sucesso em décadas anteriores, não significando, portanto, rompimento na estratégia de competitividade como aquela observada na produção direcionada ao mercado nacional.

Essa insistência em manter uma disputa com os calçados de baixo custo, sobretudo chineses e taiwaneses, vem se mostrando um verdadeiro tiro no pé, pois, estamos perdendo o foco em nos adaptarmos as demandas de calçados mais sofisticados e, ao qual, nossa indústria já é capaz de fabricar com significativo sucesso, vide casos isolados como as fabricantes de calçados femininos Schultz, Arezzo, Carmen Steffens e Raphaella Booz, todas focadas na fabricação de calçados de alto grau de sofisticação e valor agregado e que já ocupam os mercados mais dinâmicos do mundo, fatia representada pela Europa, destino de 40% das exportações mundiais de calçados em 2012. (YEARBOOK, 2013).

Como resultado mais recente dessa miopia produtiva, temos que as exportações brasileiras de calçados registraram uma queda significativa de 11,2% no valor exportado no primeiro semestre de 2015, mesmo com o dólar valorizado frente à moeda nacional, o que sugeriria, em tempos normais, maiores facilidades para as exportações de calçados nacionais. Sob outra perspectiva, os dados se revelam ainda mais preocupantes quando vistos em concomitância com a elevação histórica das exportações espanholas, nossa principal concorrência internacional no nicho específico direcionado a calçados femininos, a qual atingiu elevação de 18,4% no valor e 10,2% no volume, tornando 2015 o período de melhor desempenho, em termos de valor e volume, para a indústria de calçados espanhola nos últimos 15 anos. (WORLDFOOTWEAR, 2015).

Ao fim e ao cabo, dada à insistência acima denunciada, a produção brasileira vem gradativamente perdendo importância no comércio internacional de calçado. Interessa-nos ressaltar que o país passou do topo das exportações mundiais para a 16ª posição no *ranking* exportador mundial em 2012, quando participou com insignificantes 1,3% do comércio global.

Note-se que, sob tais circunstâncias, a participação da produção brasileira de calçados na corrente de comércio mundial ficou a baixo, inclusive, de países que detém quantum de produção significativamente inferior à brasileira, como os casos de Espanha (9ª posição) e Portugal (11ª posição), produtores que migraram para uma produção direcionada a questões ligadas à fixação de marcas, design e qualidade. Eis o caminho norteador a ser perseguido pela indústria brasileira de calçados, noutra direção, aquela ligada a insistente concorrência baseada em baixo custo de produção, incorremos na possibilidade de nos tornarmos cada vez mais importadores de calçados de outros sítios produtivos perdendo, inclusive, o potencial de usufruto do mercado nacional.

Frente ao exposto, não seria exagero dizer que na atualidade aquela parcela da indústria calçadista brasileira voltada às exportações encontra-se num limbo produtivo frente suas congêneres mundiais. Com preços médios que giram em torno de US\$ 11 por par, ficamos aquém da concorrência direta com a China, cujo preço médio gira em torno de US\$ 3,87 por par, e mais distantes ainda do nicho superior, onde Portugal e Espanha, nossos maiores concorrentes, dada nossa especialidade produtiva, atingem preços médios que variam entre US\$ 20 e US\$ 35 por par.

REFERÊNCIAS

- CARNEIRO, L. G. **Trabalhando o couro**: do serigote ao calçado “made in Brazil”. Porto Alegre: JePM/CIERGS, 1986.
- CASTRO, A. B. de. **O desenvolvimento brasileiro**: da era Geisel ao nosso tempo. Rio de Janeiro: INAE, 2011.
- COSTA, A. B. da; PASSOS, M. Cristina. (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. Rio Grande do Sul: Unisinos, 2004.
- COSTA, Achyles B. da; FLIGENSPAN, Flávio B. **O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro**. Porto Alegre: Ufrgs, 2013.
- COUTINHO, Luciano *et al.* “O desafio da construção de uma inserção externa dinamizadora”. In: CASTRO, Ana Célia *et al.* **Brasil em desenvolvimento 1**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 271-314.
- DPEC, Departamento de Pesquisas e Estudos Econômico (Comp.). **Calçados**. 2015. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_calçados.pdf>. Acesso em: 01/08/2015.
- LENCIONI, Sandra. “A reestruturação da indústria têxtil no estado de São Paulo”. In: **Revista do Departamento de Geografia**: USP, São Paulo, v. 10, p.79-90, jan. 1996. Anual. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rdg/issue/archive>>. Acesso em: 11/09/2015.
- LINS, Hoyêdo Nunes. **Reestruturação industrial em Santa Catarina**: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000.

MOREIRA, C. A. L.; CASTRO, I. S. B. "Reestruturação da indústria de calçados na região nordeste das décadas de 1990/00". In: **Trajетórias de desenvolvimento local e regional: Uma comparação entre as regiões do nordeste brasileiro e a baixa Califórnia, México**, 2008, Fortaleza. Seminário Internacional. Fortaleza: 2008. p. 232 - 253.

NAVARRO, Vera Lucia. **Trabalho e trabalhadores do calçado**. SP: Expressão Popular, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSA, Helton Rogério da. **Gênese, desenvolvimento e reestruturação da indústria calçadista de São João Batista**. 2014. 289 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

REIS, C. N. **A indústria de calçados no Brasil: Notas preliminares**. Porto Alegre: FEE, 1991.

SANTOS, Ângela M. M. M. *et al*. "Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: O caso da indústria de calçados". In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p.63-82, mar. 2002.

SCHNEIDER, Sergio. **Agricultura familiar e industrialização**. Rio Grande do Sul: Ufrgs, 1999.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico**. São Paulp: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas). Tradução de Maria Sílvia Possas.

WORLDFOOTWEAR (Org.). **Spanish footwear exports up by 18,4**. 2015. Disponível em: <http://www.worldfootwear.com/news.asp?id=1133&Spanish;_footwear_exports_up_by_184>. Acesso em: 01/06/2015.

YEARBOOK (Org.). **Worldfootwear**. 2013. Disponível em: <<http://www.worldfootwear.com/>>. Acesso em: 01/07/2014.