Liberalização comercial e reestruturação da indústria de calçados brasileira

Trade liberalization and Brazilian footwear industry reestructuration

Aline Correia de Sousa Colantuono[1]

Resumo

Este trabalho se propõe a analisar as estratégias praticadas pelas empresas nacionais do setor calçadista, durante o período de 1989 a 2006, frente à intensificação da concorrência internacional e às mudanças na economia brasileira. As estratégias foram classificadas de acordo com o principal acontecimento (fenômeno) evidenciado pela notícia. Os fenômenos mais frequentes foram escolhidos e definidos a partir da tipologia apontada pelo Geein (2007) e por Castro (1999). Selecionaram-se 215 reportagens que abordam 391 casos de empresas. Entre 1989 e 1993, os produtores mostraram-se mais defensivos com relação à abertura econômica; de 1995 a 1998, as empresas aprofundaram o processo de reestruturação produtiva; entre os anos 1999 e 2002, as firmas foram estimuladas a orientar a produção para o mercado externo em função da desvalorização do câmbio e, após 2003, a economia mundial apresentou elevadas taxas de crescimento, o que estimulou as companhias a exportarem.

Palavras-chave: Indústria Calçadista. Reestruturação Produtiva. Estratégias Empresariais.

Abstract

This study aims to analyze the strategies pursued by domestic companies in the footwear industry during the period 1989-2006, compared to the intensification of international competition and changes in the Brazilian economy. Strategies were classified according to the main event (phenomenon) evidenced by the news. The phenomena were the most frequently chosen and defined by the type pointed to by Geein (2007) and Castro (1999). We selected 215 articles that discuss cases of 391 firms. Between 1989 and 1993, producers were more defensive in relation to economic openness, 1995-1998, companies deepened the restructuring process; between 1999 and 2002, firms were encouraged to focus production on the market external due to the devaluation of the exchange rate and, after 2003, the world economy showed high growth rates, which encouraged companies to export.

Keywords: Shoe Industry. Productive Reorganization. Enterprise Strategies.

[1] Doutoranda em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (IE/Unicamp). Professora na Faculdade de Tecnologia (FATEC) do Ipiranga. *E-mail*: alinecsousa@yahoo.com.br.

Introdução

Ao analisar o mercado mundial de calçados entre as décadas de 1970 e 1990, momento em que ocorreram grandes mudanças no padrão de comércio global do setor, Lowder (1999) observou que a produção mundial de calçados cresceu 86,8%, no intervalo de 1974 a 1995, ao atingir 10 bilhões de pares. Contudo, a participação das economias avançadas (Estados Unidos[2], Japão e países do Norte da Europa) se reduziu no período, enquanto algumas nações (Brasil, Coréia do Sul e Taiwan) se destacaram como grandes produtoras internacionais.

A inserção da indústria calçadista brasileira nas cadeias globais de produção, entre o final da década de 1960 e em meados de 1970, a qual possibilitou a expansão do coeficiente de exportação ao longo dos anos 1980, justifica-se por vários motivos. Entre os fatores internos, podem-se enumerar a existência de uma base produtiva doméstica capaz de atender à expansão da demanda, a oferta de trabalho pouco qualificado, os incentivos fiscais e financeiros praticados pelo Estado e as políticas cambiais adotadas. Entre os fatores exógenos estão a crescente liquidez no mercado internacional de capitais, a evolução favorável dos termos de troca e o acelerado crescimento da economia mundial. Esse último aspecto, associado à elevação da taxa salarial dos países desenvolvidos durante a fase de prosperidade dos "Anos Dourados", contribuiu para o deslocamento da produção de calçados para regiões em que há oferta abundante e barata de mão de obra.

Nos anos 1990, as vendas externas de calçados sofreram com o impacto tanto das aberturas comercial e financeira, como das políticas do programa de estabilização econômica, período em que os juros elevaram-se e a moeda nacional apreciou-se.

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

Nos anos 1990, o comércio exterior foi marcado pela reversão do saldo comercial favorável, visto que o país acumulou déficits após a implantação do Plano Real. As vendas externas de calçados também sofreram com o impacto tanto das aberturas comercial e financeira, como das políticas do programa de estabilização econômica, período em que os juros elevaram-se e a moeda nacional apreciou-se. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria de Comércio Exterior (MDIC/SECEX) (2007), as exportações de calçados reduziram 15,9%, entre 1989 e 1990 (início da liberalização), e outros 19,3%,

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

entre 1994 e 1995 (implantação do Plano Real). Somente com a desvalorização cambial de janeiro de 1999, as exportações desse produto voltaram a crescer 19%.

Conforme Bonelli (2001), um dos resultados dos ajustes macroeconômicos do país, decorrentes da abertura comercial e da reforma do Estado, foi o baixo crescimento do produto real (2,2% a.a. no quinquênio 1995/1999) e a escassa criação de novos postos de trabalho. Dessa forma, acentuou-se a necessidade de gerar exportações para reduzir a limitação externa, e de criar novos empregos em face do aumento da taxa de desemprego. Os estados da federação adotaram políticas de competitividade com a finalidade de atrair investimentos para os seus territórios. Os mecanismos mais utilizados incluíam desde a concessão de incentivos fiscais até o apoio à construção de infraestrutura. Por ser intensiva em mão de obra e ter uma participação expressiva no comércio mundial, a indústria calçadista foi alvo das "guerras fiscais" entre os estados brasileiros.

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

Diante do ambiente econômico apresentado, este artigo se propõe a analisar as estratégias praticadas pelos produtores de calçados do país, entre os anos 1989 e 2006, ao avaliar não somente o processo de reestruturação produtiva da indústria calçadista brasileira, mas também as ações tomadas pelos empresários do setor, como meio de manutenção da competitividade nos mercados interno e externo.

1 A Desconcentração da Indústria Calçadista Brasileira

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

Ao analisar os dados do Ministério do Trabalho e Emprego/Relatório Anual de Informações Sociais (MTE/RAIS), Sabóia (2001) constatou que o emprego industrial no Brasil caiu 25,1% entre 1989 e 1999. No Sudeste, a queda foi mais acentuada (34,8%), enquanto no Sul, a redução foi de apenas 6%. Por sua vez, o Ceará assumiu o primeiro lugar no emprego industrial do Nordeste.

De forma paradoxal, mas elucidativa às reformas dos anos 1990, houve um forte crescimento do número de estabelecimentos, apesar da expressiva redução do emprego. No Nordeste, o aumento superou 80%; nas regiões Norte e Centro-Oeste, o crescimento foi de 70%; e no Sul, 50%. Como consequência do comportamento inverso do emprego e do número de estabelecimentos, houve redução do porte das empresas, o qual passou de uma média de 34 empregados, em 1989, para 19, em 1999.

Ainda que a remuneração média da indústria tenha se elevado ao longo da década, quando passou de 4,5 salários-mínimos (SM) para

5,0 SM, foram verificadas diferenças significativas entre os estados. O valor médio, em 1999, variou entre 2,9 SM no Nordeste e 6,1 SM no Sudeste, diferença salarial que explica a transformação setorial observada na indústria de calçados. Enquanto a participação[3] do Nordeste no setor passou de 2,6%, em meados dos anos 1990, para 19%, em 1999; no Sul e no Sudeste, ocorreu redução de 60,1% para 53,2%, e de 36,9% para 27,3%, respectivamente (SABÓIA, 2001).

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

Na TAB. 1, observam-se as principais alterações que ocorreram na distribuição espacial[4] da indústria calçadista brasileira entre os anos 1990 e 2006. Verifica-se que a participação relativa (com base no número de estabelecimentos) da região Norte sempre foi extremamente pequena e não ultrapassou 0,3%. Bahia, Ceará e Paraíba são os estados do Nordeste que adquiriram maior importância na confecção de calçados, enquanto que Rio de Janeiro e São Paulo perderam posições significativas no setor.

---

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

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

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

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

FONTE: MTE/RAIS. Indústria Calçadista: classificação subsetor IBGE 26 categorias (2007, adaptado)

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

A partir de 2000, a participação relativa da indústria calçadista da Paraíba e de Minas Gerais diminuiu, em contraste com o crescimento de São Paulo e do Rio Grande do Sul. Nos demais estados brasileiros, o setor de calçados se manteve, praticamente, estável, com pouca importância. A lógica desses movimentos poderá ser compreendida na próxima seção deste artigo, por meio da análise das estratégias das empresas.

Quanto à distribuição regional do emprego industrial (gênero de calçados) entre 1986 e 1996, Pacheco (1999) identificou aumento da participação do Ceará e da Paraíba, bem como crescimento do percentual do Paraná, do Rio Grande do Sul, de Minas Gerais e dos demais estados do Nordeste. São Paulo e Santa Catarina, por sua vez, apresentaram queda importante do emprego, o que indica desconcentração do setor calçadista. Na TAB. 2, encontram-se essas informações.

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

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

* Não inclui CE e PB
FONTE: Pacheco (1999)

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

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

dos trabalhadores alocados na indústria calçadista e na indústria de transformação, respectivamente, eram profissionais técnicos e científicos.

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

Prochnik e Une (1999) constataram que grande parte das corporações que estavam investindo no Nordeste era originária do Vale do Sinos (RS) e de Franca (SP), principais polos produtores de calçados no país. Essas novas unidades pertenciam a grandes e médias empresas da cadeia, utilizavam técnicas organizacionais modernas, produziam em larga escala, empregavam direta e indiretamente um grande número de funcionários e inseriam, cada vez mais, o sapato nordestino no mercado internacional. Como resultado, as exportações de calçados da Região Nordeste saltaram de US$ 7 milhões em 1993 para US$ 77 milhões em 1997, e para US$ 358 milhões em 2006.

Na TAB. 3, encontra-se o porte médio das empresas calçadistas brasileiras, quociente entre o número de trabalhadores e o número de estabelecimentos. A partir dessas informações, verificou-se que o porte médio das firmas nordestinas aumentou entre os anos 1990 e 2006, enquanto se reduziu nos estados de São Paulo e do Rio Grande do Sul. É provável que a alteração no porte dessas empresas seja resultado ou da transferência de corporações médias e grandes dos principais polos produtores do país para a região Nordeste, ou da instalação de filiais produtivas no parque calçadista nordestino.

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

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

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

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

FONTE: MTE/RAIS (2007, adaptado)

Além da intensificação da concorrência externa (decorrente da abertura comercial) com novos produtores mundiais, dos incentivos fiscais cedidos pelos estados nordestinos (especialmente Bahia, Ceará e Paraíba) para a captação de investimentos na cadeia calçadista local e do custo mais baixo da mão de obra, o Nordeste continua um

lugar estratégico para a produção de calçados destinados a mercados de baixo valor unitário, por contar com um mercado consumidor crescente e por estar próximo de outras regiões compradoras, como o Norte e o Centro-Oeste.

Na TAB. 4, encontra-se a distribuição do emprego entre os diversos segmentos que compõem a indústria calçadista. Em 1997, enquanto os estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo empregavam 84,6% dos trabalhadores que se dedicam à fabricação de calçados de couro, quase 71% da mão de obra alocada na confecção de calçados sintéticos[5] estava no Ceará. No segmento de calçados de outros materiais, a Paraíba correspondia a 20% do emprego.

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

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

FONTE: Garcia (2001, p. 98) e dos dados do MTE/RAIS (2007, adaptado)

[5] No MTE/RAIS Trabalhadores 1997, o segmento de calçados pertencia ao grupo 193, conforme a classificação CNAE 1.0. No MTE/RAIS Trabalhadores 2006, esse setor passou a pertencer ao grupo 153, de acordo com a CNAE 2.0. Por meio dessas mudanças metodológicas, os calçados de plásticos foram agrupados aos calçados de material sintético.

Entre 1997 e 2006, ocorreram mudanças significativas na distribuição do emprego na indústria calçadista brasileira. Os estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo perderam participação no emprego no segmento de calçados de couro (64,5%), enquanto esse percentual se elevou de 4% para 12,2% no Ceará e de 1% para 11% na Bahia, o que significa que a guerra fiscal teve efeito positivo para esses estados. No segmento de tênis de qualquer material, Minas Gerais aumentou a participação no emprego de 25% para 33%. A Paraíba também configurou mudanças na participação do emprego: a mão de obra alocada no grupo de tênis se elevou de 7,5% para 16%; mas, em calçados de outros materiais, perdeu quase 5%, ao se reduzir de 20% para 15,4%. No ramo de calçados sintéticos, por sua vez, o Ceará correspondia a 62,8% do emprego.

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

Por sua vez, o VTI dos estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba se expandiu tanto em valor como em percentual, entre os anos 1997 e 2006. Esses números confirmam o deslocamento da produção de São Paulo e do Rio Grande do Sul para o Nordeste, em função dos salários mais baixos pagos nessa última região e, principalmente, dos incentivos fiscais cedidos pelos governos nordestinos. Na TAB. 5, encontram-se essas informações.

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

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

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

FONTE: IBGE (2008, adaptado)

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

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

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

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

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

2 As Estratégias Adotadas pelos Empresários Calçadistas Brasileiros Diante do Aumento da Concorrência

Ao se examinar as revistas especializadas (Lançamentos, Passarela, Risa e Tecnicouro) e os jornais (Gazeta Mercantil e Valor Econômico), encontraram-se diferentes estratégias praticadas pelos empresários da indústria calçadista brasileira após a liberalização comercial.

Tais estratégias foram classificadas de acordo com o principal acontecimento (fenômeno) evidenciado pela notícia. Os fenômenos mais frequentes foram selecionados e definidos a partir da tipologia apontada pelo Geein (2007) e por Castro (1999). Entre eles, têm-se:

1. adaptação eminentemente regressiva: prática adotada pelas empresas no sentido de reduzir as atividades relacionadas à fabricação e de ampliar as atividades relacionadas à importação e à comercialização;

2. desverticalização: representa o movimento de transferência de uma atividade, ou função, de uma empresa para outra. As companhias e cooperativas que foram incumbidas de produzir artigos de outras firmas para vendê-los no mercado doméstico ou estrangeiro com a marca dessas se encaixam nessa classificação;

3. diversificação: expansão da companhia para mercados distintos da sua área original de atuação;

4. expansão da capacidade produtiva: mobilização de recursos financeiros para aumentar a capacidade produtiva da companhia com a intenção de ampliar sua participação no mercado em que atua;

5. *joint venture*: união de duas ou mais empresas com o objetivo de reduzir custos, conquistar mercados e fortalecer operações. Através dessa associação, uma nova empresa é gerada, sem que haja prejuízo às atividades de suas antecessoras;

6. incentivos governamentais: incentivos cedidos pelos governos federais, estaduais e municipais às empresas do setor calçadista para atraí-las aos seus territórios. As principais formas de apoio oferecidas são: isenções fiscais, linhas de crédito e financiamentos, infraestrutura, facilidades para aquisição de matérias-primas, força de trabalho abundante e barata, programas de capacitação da mão de obra e outras;

7. inovação: esforço da firma em investir não apenas nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, como também na posterior incorporação de seus resultados em novos produtos, novos processos, novas tecnologias, novas organizações e novas fontes de suprimento. Dessa maneira, além de inovar em produto, a companhia precisa deter a técnica para produzi-lo e ter a habilidade para inseri-lo no mercado;

8. internacionalização: processo pelo qual companhias desenvolvem estratégias internacionais a partir de uma base nacional, sob coordenação centralizada;

9. modernização da produção: aplicação de recursos para o melhoramento qualitativo do parque produtivo da firma com a finalidade de reduzir os custos, aumentar a produtividade, aprimorar a qualidade e adquirir maior competitividade. Nessa estratégia, a adoção de métodos administrativos e gerenciais mais atualizados, a troca de equipamentos por gerações mais novas e a busca por certificações importantes (ABNT, Empresa Amiga da Criança, Inmetro, ISO, Selo Conforto e Saúde do Pé, entre outros) também estão incluídas;

10. promoção de exportações: quaisquer estratégias adotadas pelas firmas para manter as respectivas posições no mercado internacional ou para conquistar novos consumidores em países ainda não explorados. Nessa tipologia, considera-se a elaboração de programas (consórcios, escritórios, feiras, *showrooms* e *workshops*) que tenham como objetivo a iniciação, ampliação ou consolidação da empresa no mercado internacional;

11. reestruturação organizacional: redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa. Nesse processo, pode ocorrer a instalação de uma nova unidade, que pode ser em um local diferente da origem da companhia.

Esses jornais e revistas foram escolhidos por terem apresentado um maior número de informações sobre o setor calçadista brasileiro ao longo dos anos 1989 e 2006. Foram selecionadas 215 reportagens que abordam 391 casos de empresas. A TAB. 6 apresenta a distribuição das reportagens e dos casos empresariais no intervalo de 1989 a 2006.

TABELA 6 – Distribuição das reportagens e dos casos de empresas no intervalo de 1989 a 2006

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

FONTE: A autora (2014)

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

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

Das estratégias efetivadas, 69,8% foram adotadas pelos empresários que visavam ao mercado interno. Por sua vez, o mercado externo foi alvo de 24,9% dos fenômenos, enquanto 5,3% dos eventos foram praticados pelos calçadistas que pretendiam manter a competitividade tanto no Brasil como no exterior. Na TAB. 7, encontra-se a distribuição das estratégias, conforme o mercado almejado.

TABELA 7 – Distribuição das estratégias, conforme o mercado almejado

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

FONTE: A autora (2014)

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

Em 1992, a Reebok[6] fundou a RIL Brasil, através de uma *joint venture* entre a brasileira Grendene e a argentina Panam, enquanto a Footline foi criada, em 1995, a partir da associação da Nike internacional e da Alpargatas argentina. As duas uniões empresariais ocorreram com o intuito de distribuir as marcas Reebok e Nike no mercado doméstico.

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

A reestruturação organizacional da indústria calçadista brasileira ocorreu não só pela redistribuição das atividades produtivas entre as fábricas de uma mesma empresa, como também pela transferência da manufatura para novas unidades da companhia. Enquanto a Azaléia, a Brochier e a Ortopé deslocaram a produção de calçados mais simples e baratos para suas filiais no Nordeste, entre 1995 e 1997, com o objetivo de vendê-la tanto nessa região como em outras regiões (especialmente no Norte e no Centro-Oeste), a Vulcabrás (Puma) e a Dakota inauguraram

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

unidades no Ceará, em 1995, para distribuir produtos no mercado nordestino. Nesse mesmo ano, a Grendene instalou uma nova filial no parque calçadista cearense para abastecer os mercados interno e externo (quando houvesse necessidade).

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

A diversificação também foi uma estratégia adotada pelos empresários que pretendiam ampliar a participação, principalmente, no mercado interno. A DalPonte, especialista em calçados e artigos esportivos, desenvolveu a linha Vedas a fim de ingressar no segmento de calçados para a terceira idade, enquanto a Azaléia, fabricante tradicional de calçados para adultos, entrou no segmento infantojuvenil, com a marca Funny. Do mesmo modo, a Samello diversificou sua linha de produtos com o lançamento de modelos esportivos para escaladas, trilhas, *boating* e *rappel*, ao associar a sua marca à imagem do navegador Amyr Klink.

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

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

Outras companhias também se adaptaram aos diferentes critérios da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e do CTCCA (Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins), com o objetivo de conquistar certificações importantes: a Cariri, a Dakota, a Cambuci (Penalty), os Calçados Rosella e a Marluvas receberam o Selo Conforto e Saúde do Pé; o Democrata e a Via Uno adquiriram o certificado da ABNT e do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), e a Bibi se adaptou às revisões da ISO (*International Organization for Standardization*) 9001.

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

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

a Constança Basto lançaram modelos sofisticados que custam entre R$ 300,00 e R$ 5.000,00 o par, ao utilizarem peles exóticas de animais (couro de raia, coelho, cobra e outros), os calçadistas do polo de Nova Serrana participaram de Oficinas de *Design* para aprimorar as novas coleções.

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

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

TABELA 8 – Distribuição das estratégias, conforme a origem das empresas

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

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

FONTE: A autora (2014)

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

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

Outras firmas nordestinas passaram a exportar mais que suas matrizes paulistas e gaúchas. É o que ocorreu na filial da Samello[7], instalada na Paraíba, e nas unidades da Dakota e da Grendene, sediadas no Ceará. Ademais, a Dealer, o Grupo Cimar e a Pizarro criaram um centro de distribuição em Miami, devido à maior proximidade do mercado norte-americano, com a finalidade de expandir as exportações do Nordeste.

As filiais nordestinas das empresas Agabê[8], Azaléia, Brochier, Dakota, Grendene, Ortopé e Vulcabrás também se reestruturaram ao remanejar a produção entre as fábricas existentes na região e as novas unidades instaladas recentemente, no Ceará e na Paraíba.

Dos 16 casos de empresas verificados em Minas Gerais, oito se referiam aos fenômenos de desverticalização e de inovação. Essas estratégias estão bem relacionadas, visto que as firmas que terceirizaram a produção para os ateliês passaram a se dedicar às atividades de criação e de *marketing*, como a Arezzo[9] e a estilista Patrícia Maranhão[10].

Entre as companhias paulistas, os fenômenos mais frequentes foram: promoção de exportações (19,4%), inovação (20,9%) e modernização da produção (25,8%). Por um lado, as empresas Ferracini e Pollignanno Al'Mare participaram das feiras Salon du Brésil a Paris e Micam, respectivamente, com o intuito de expandir as exportações para novos países consumidores. Por outro lado, a Albanese foi a pioneira, no mercado brasileiro, a produzir calçados de peles exóticas (couro de jacaré e de avestruz), enquanto a Pampili abreviou o ciclo de vendas de 4 dias para 24 horas, graças à utilização dos iPAQs 1910 e do *software* de automação de vendas.

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

As empresas, que promoveram as estratégias apontadas anteriormente, pertencem aos mais diversos segmentos da indústria calçadista: botas e acessórios; calçados de segurança; calçados e artigos esportivos; sapatos femininos; calçados infantis; sapatos masculinos; calçados terapêuticos e ortopédicos; chinelos; tênis e outros. Na TAB. 9, há a distribuição dos ramos de atividade, conforme a origem das empresas.

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

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

TABELA 9 – Distribuição dos ramos de atividade, conforme a origem das empresas

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

FONTE: A autora (2014)

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

As empresas de sapatos femininos e de calçados femininos e tênis estiveram mais presentes no noticiário relativo aos estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul. A participação significativa de Minas Gerais no segmento decorre não somente da forte presença da Arezzo em Belo Horizonte, mas também das inúmeras ações fomentadas pelo Sindinova (Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana) para estimular a competitividade das firmas associadas. Em relação ao Rio Grande do Sul, as informações corroboram sua importância no segmento por meio da existência de companhias tradicionais no Vale dos Sinos. Entre elas, há A. Grings, Azaléia, Beira Rio, Dakota, Grupo Dilly e Grupo Paquetá. Os estados da Bahia e do Ceará também registraram participação importante no ramo devido à presença de grandes empresas gaúchas em seus territórios, como A. Grings, Azaléia, Dakota, Grendene e Ramarim.

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

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

De acordo com as reportagens examinadas, nota-se que há uma clara especialização dos estados produtores de calçados. No Nordeste,

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

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

Diante dos dados apresentados, pode-se considerar que os empresários da indústria calçadista brasileira adotaram estratégias diferentes para cada fase do processo de liberalização comercial do país. A TAB. 10 sintetiza os eventos conforme os principais períodos econômicos que ocorreram no Brasil, no intervalo de 1989 a 2006.

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

TABELA 10 – Distribuição das estratégias, conforme os períodos econômicos do país

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

FONTE: A autora (2014)

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

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

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

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

Considerações Finais

Entre 1990 e 2006, verificaram-se mudanças na distribuição espacial da indústria calçadista brasileira. Os valores encontrados no MTE/RAIS (2007) apontaram a adoção pelas firmas domésticas de estratégias competitivas semelhantes às realizadas globalmente, ou seja, a mudança da geografia da produção de calçados à procura de custos mais baixos, sobretudo, os salários. Nesse intervalo, a produção e o emprego de muitas firmas calçadistas do Rio Grande do Sul e de São Paulo foram transferidos para o Nordeste do país, pois, além de ofertar trabalho abundante e barato, essa região oferecia diversos incentivos fiscais e creditícios a fim de atrair empresas de setores tradicionais para o seu território.

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

Do total dos eventos concretizados, encontrados nas reportagens de jornais e revistas espe-

cializadas, 69,8% foram praticados pelos empresários que visavam ao mercado interno. O mercado externo, por sua vez, foi alvo de 24,9% dos fenômenos, enquanto 5,3% das estratégias foram adotadas pelos calçadistas que pretendiam manter a competitividade tanto no Brasil quanto no exterior. Esses números confirmam a importância do mercado doméstico para os industriais brasileiros.

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

De 1994 a 1998, as empresas que sobreviveram às aberturas comercial e financeira aprofundaram o processo de reestruturação produtiva. Entre as estratégias mais adotadas, encontram-se: inovação, desverticalização, modernização da produção, reestruturação organizacional e incentivos governamentais. Além disso, a estabilização de preços obtida com o advento do Plano Real favoreceu o setor calçadista, visto que a maioria das medidas tomadas, no período, voltou-se para o abastecimento do mercado interno.

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

- **Recebido em: 26/02/2013**
- **Aprovado em: 14/11/2013**

Referências

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

BONELLI, R. **Políticas de competitividade industrial no Brasil** – 1995/2000. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. (Texto para discussão n. 810)

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Dados e estatísticas**: relação anual de informações sociais – RAIS. Disponível em: <https://sgt.caged.gov.br/SGTInt.dll/fsmMain>. Acesso em: 24 jun. 2008.

_____. Secretaria de Comércio Exterior. **Indicadores e estatísticas**. Disponível em: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/balComercial.php>. Acesso em: 10 mar. 2007.

CASTRO, A. B. Indústria: o crescimento fácil e a inflexão possível. In: VELLOSO, J. P. R. (Org.). **A crise mundial e a nova agenda de crescimento**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999. p. 274-290.

COSTA, A. B. Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do complexo têxtil. In: COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: IE/UNICAMP, 1993. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/2264.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2007.

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

FEIJÓ, C. A. **Desindustrialização e os dilemas do crescimento econômico recente**. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento Industrial, 2007. (Estudos – Indústria e Política Industrial).

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

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

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

GRUPO DE ESTUDOS EM ECONOMIA INDUSTRIAL. **Ferramentas de pesquisa**. Reportagens de Jornais. Disponível em: <http://geein.fclar.unesp.br/jornal1/busca/principal.php>. Acesso em: 10 fev. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa industrial anual**: valor da transformação industrial. SIDRA. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?ti=1&tf=99999&e=c&p=PI&v=811&z=t&o=20>. Acesso: 12 jan. 2009.

LAGO, L. A. C. A retomada do crescimento e as distorções do "milagre". In: ABREU, M. P. (Org.). **A ordem do progresso**: cem anos de política econômica republicana (1889-1989). Rio de Janeiro: Campus, 1990. p. 233-294.

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

_____. **A migração da cadeia produtiva de calçados para a região nordeste do Brasil**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2002. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_10.pdf.>. Acesso em: 17 out. 2014.

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

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

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

SANTOS, F; DIAS, A. M. Panorâmica da produção e distribuição mundial de calçados. **Couromoda**, São Paulo, 30 jan. 2007. Notícias. Empresas. Disponível em: <http://www.couromoda.com.br/noticias/empresa/Enoticia_1509.html>. Acesso em: 10 nov. 2008.

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

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

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

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

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

Artigos de Jornais e Revistas

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

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

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

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

A PEGADA da Arezzo: na trilha da Nike e de grandes marcas internacionais, a empresa mineira abre mão das fábricas, concentra-se na criação e bate recorde de faturamento. **Isto é Dinheiro**, 11 jun. 2004. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20040615/pegada-arezzo/18570.shtml>. Acesso em: mar. 2008.

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

ADIDAS compra a dinamarquesa Sportsgood S. A. **Dow Jones Newswires**. 17 abr. 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: 12 mar. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AREZZO bota o pé no mundo: marca brasileira de calçados dá primeiros passos para se tornar internacional. **Isto é Dinheiro**, 19 abr. 2000. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>. Acesso em: 12 mar. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

AZALÉIA SEGUE crescendo. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 5, p. 48, ago. 1994.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CALÇADISTAS do RS projetam exportar 25% mais. **Agência RBS**, 16 jan. 2001. Disponível em: <http://www.agenciarbs.com.br/agencianoticias/servlet/AgenciaNoticiasController>. Acesso em: 12 mar. 2008.

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

CALÇADISTAS superam metas de exportação. **Agência RBS**, 22 jan. 2001. Disponível em: <http://www.agenciarbs.com.br/agencianoticias/servlet/AgenciaNoticiasController>. Acesso em: 12 mar. 2008.

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

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

CALÇADO brasileiro faz a festa na Argentina. **Gazeta Mercantil**. 2 a 4 mar. 2001.

CALÇADOS brasileiros rumo à Europa. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 2, p. 8, dez. 1997.

CALÇADOS terapêuticos. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 25, n. 1, p. 121, jan./fev. 2004.

CARIRI é amiga da criança. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 10, p. 8, out. 1997.

CARIRI recebe Selo Conforto. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 10, p. 36, out. 1997.

CASA nova para Código 100. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 126, p. 21, abr. 1999.

CASTANHEIRA, J. Garota da Ipanema. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, ago. 2008.

CERTIFICAÇÃO é comemorada. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 28, n. 8, p. 84-85, out. 2004.

CHILE sedia Moda Brasil. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 23, n. 8, p. 17, out. 2002.

CINCO mil pares de tênis falsos são apreendidos em Minas Gerais. **Valor Econômico**. 19 set. 2001. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/239789/cinco-mil-pares-de-tenis-falsos-sao-apreendidos-em-minas-gerais>. Acesso em: 12 mar. 2008.

COMBATE ao trabalho infantil. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 19, n. 2, p. 9, fev. 1998.

CONFORTO tamanho família. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 112, p. 25, set. 1997.

CONSUMIDOR prefere o conforto à moda. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 12, n. 4, p. 16-20, jul. 1990.

COOPERSHOES investe. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 26, n. 6, p. 30, ago. 2005.

CRESCENDO com o público infantil. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n. 98, p. 18, set./out. 1995.

CRESCER sempre. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 127, p. 35, mai./jun. 1999.

CRUZ, C. C. Aos pés de Francesca. **Isto É Dinheiro**, São Paulo, 15 dez. 2004.

CUMPRIR com compromissos firmados é qualidade para a São Paulo Alpargatas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 14, n. 2, p. 6-9, out./nov. 1992.

CZARINA tem certificado de conforto do CTCCA. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 2, p.8, dez. 1997.

DAKOTA ganha Selo Conforto. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 19, n. 8, p. 37, ago. 1998.

DAL PONTE inaugura nova fábrica. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 25, n. 1, p. 32, jan./fev. 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GOL de Birigui já atua. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 26, n. 9, p. 55, nov./dez. 2005.

GÓMEZ, N. Grendene planeja crescer nas faixas C e D. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 set. 2006.

GOY, L. Grupo Azaléia espera elevar vendas totais em 20% no ano. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 jul. 2004.

GRENDENE no Ceará. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 12, n. 5, p. 28, ago. 1990.

GRUPO Bata retoma investimentos. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n. 82, p. 17, jul./ago. 1992.

HAVAIANAS vende mais com gestão de estoques. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 26, n. 9, p. 51, nov./dez. 2005.

HOLMES, S.; BERNSTEIN, A. Nike amadurece e aprende a fazer negócio. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 set. 2004. Caderno Especial.

IMPULSO para crescer. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 19, n. J, p. 6, jul. 1998.

INDÚSTRIA presentes à GDS. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 28, n. 7, p. 54, set. 2005.

INDÚSTRIAS de Nova Serrana investem em capacitação. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 25, n. 1, p. 100-103, jan./fev. 2004.

INFANTIL: crescimento rápido. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n. 62, p. 54, jan./fev. 1989.

INFANTIS da Bata estão de volta. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 5, p. 46, ago. 1994.

INFANTUS amplia produção. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 116, p. 34, mar. 1998.

INTEGRAÇÃO da cadeia de suprimentos. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 24, n. 4, p. 44, jun./jul. 2003.

INTEGRAÇÃO torna cadeia calçadista mais competitiva. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 24, n. 4, p. 44, jun./jul. 2003.

JAÚ em ritmo de exportação. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 127, p. 35, maio/jun. 1999.

JURGENFELD, V.; SALGADO, R. Calçadistas já sentem efeito cambial. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 fev. 2005.

KARAM, M. Azaléia obtém licença para fabricar Asics. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 jul. 2002. Caderno Empresas e Tecnologia.

KIDY desenvolve tênis infanto-juvenil com a mais alta performance. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 28, n. 5, p. 21, jul. 2005.

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

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

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

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

LUCRO da Nike cai 33% no 3º trimestre fiscal. **Dow Jones Newswires**, 20 mar. 2001. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/156327/lucro-da-nike-cai-33-no-3%C2%BA-trimestre-fiscal>. Acesso em: mar. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARISOL compra calçadistas gaúchos para diversificar atuação. **Valor On-line**, 30 nov. 2000. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/136585/marisol-compra-calcadistas-gauchos-para-diversificar-atuacao>. Acesso em: 12 mar. 2008.

MARISOL investirá R$ 30 mi em fábrica de calçados em Novo Hamburgo. **Valor On-line**, 30 nov. 2000. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/136611/marisol-investira-r-30-mi-em-fabrica-de-calcados-em-novo-hamburgo>. Acesso em: mar. 2008.

MCDONALD'S lança linha de sapatos infantis no Brasil. **Diário On-line**, 2 ago. 2001. Disponível em: < http://www.dgabc.com.br/Noticia/294901/mcdonald-s-lanca-colecao-de-calcados-infantis?referencia=navegacao-lateral-detalhe-noticia>. Acesso em: mar. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OS CALÇADOS da Musa. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 105, p. 10, nov./dez. 1996.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ORTOPÉ associa-se ao Greenpeace. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 19, n. 4, p. 5, abr. 1998.

ORTOPÉ CONFIRMADA no Projeto de Capacitação. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 17, n. 1, p. 18, mar. 1995.

ORTOPÉ na Paraíba. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 115, p. 77, jan. 1998.

ORTOPÉ produzirá calçados Benetton. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 17, n. 2, p. 78, abr. 1995.

ORTOPÉ quer ser marca de calçado também nos EUA. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 11, n. 3, p. 8-16, maio/jun. 1989.

ORTOPÉ renova linha Light. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 5, p. 48, ago. 1994.

ORTOPÉ volta a suas atividades. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 19, n. 2, p. 8, fev. 1998.

PAÍS exporta calçados para 90 países. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 jan. 2003. Caderno Especial – O negócio da Moda.

PAMPILI reduz ciclo de vendas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 26, n. 2, p. 79, mar. 2005. Novo Hamburgo, v. 25, n. 5, p. 190, jun./jul. 2004.

PARA GERAÇÃO de pés grandes. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n. 65, p. 36, jul./ago. 1989.

PARAÍBA oferece incentivo a empresas. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 25, n. 6, p. 50-52, ago. 2004.

PARAÍBA quer mais gaúchos em seu polo calçadista. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 3, p. 40, maio/jun. 1994.

PARCEIROS da produtividade. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 6, p. 12-19, jun. 1997.

PAT'S é nova marca da Ianson. **Lançamentos Moda Fashion**, Novo Hamburgo, n. 98, p. 18, set./out. 1995.

PÉ DE FERRO cresce no Ceará. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 124, p. 62, jan. 1999.

PEGADA amplia área e produção. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 25, n. 2, p. 58, mar. 2003.

PELES exóticas nos sapatos masculinos. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 115, p. 77, jan. 1998.

PELICA & Batom de olho no clima. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 115, p. 84, jan. 1998.

PENALTY recebe Selo Conforto e Saúde. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 24, n. 6, p. 20, set. 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SÃO PAULO Alpargatas fecha trimestre com lucro de R$ 10,338 milhões. **Valor On-line**, 9 ago. 2001. Disponível em: < http://www.valor.com.br/arquivo/223111/sao-paulo-alpargatas-fecha-trimestre-com-lucro-de-r-10338-milhoes>. Acesso em: mar. 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SUCESSO no sapato ajuda a conter o êxodo rural. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 14, n. 5, p. 100, 16, jul. 1992.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

USOU, descartou: sapatos seguem a moda e mudam a cada estação. **Veja On-line**, 2 ago. 2000. Disponível em: <http://vejaonline.abril.com.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation.NavigationServlet?publicationCode=1>. Acesso em: 12 mar. 2008.

VEDAS oferece conforto à terceira idade. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 26, n. 6, p. 15, ago. 2005.

VERSANI prepara ação de marketing. **Tecnicouro**, Novo Hamburgo, v. 24, n. 6, p. 61, set. 2003.

VERSATILIDADE. **Lançamentos**, Novo Hamburgo, n. 108, p. 11, abr./mai. 1997.