

Fatores de competitividade internacional e o crescimento das exportações - um estudo da indústria calçadista cearense

Marcelle Colares De Oliveira

José Graciano Dias

Resumo:

A literatura sobre competitividade internacional é vasta, contempla abordagens diversificadas e converge para a idéia de que ela é medida pela capacidade da empresa em ser mais eficiente do que a concorrência. Na prática, há influências internas e externas à firma que a impulsionam a ser mais ou menos competitiva que as demais, numa sucessão de rivalidade. Este processo, existente há tempos, vem-se acirrando ultimamente, atingindo, inclusive, o setor de calçados. O presente trabalho objetiva estudar como as estratégias competitivas, dentre elas, o gerenciamento de custos, têm contribuído para o crescimento constante das exportações cearenses de calçados. Para tanto, empreendeu-se pesquisa bibliográfica, sobre teorias estratégicas do comércio internacional; documental, a partir de dados das exportações do setor calçadista cearense nos últimos anos; e estudo de caso múltiplo, mediante questionário estruturado, aplicado a nove empresas cearenses exportadoras de calçados. O estudo revelou que, não obstante o protecionismo imposto pelas economias fortes, o calçado cearense tem tido aceitação crescente no mercado internacional graças aos incentivos governamentais e às estratégias adotadas pelas empresas, em termos de formação de preço de vendas, marketing, formação e gerenciamento de custos, insumos e custo de capital, inovação e tecnologia, logística e canais de distribuição.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Fatores de competitividade internacional e o crescimento das exportações – um estudo da indústria calçadista cearense

Marcelle Colares Oliveira (Universidade de Fortaleza - Brasil) marcellecolares@unifor.br

José Graciano Dias (Banco do Nordeste – Brasil) jgdias@bnb.gov.br

Resumo

A literatura sobre competitividade internacional é vasta, contempla abordagens diversificadas e converge para a idéia de que ela é medida pela capacidade da empresa em ser mais eficiente do que a concorrência. Na prática, há influências internas e externas à firma que a impulsionam a ser mais ou menos competitiva que as demais, numa sucessão de rivalidade. Este processo, existente há tempos, vem-se acirrando ultimamente, atingindo, inclusive, o setor de calçados. O presente trabalho objetiva estudar como as estratégias competitivas, dentre elas, o gerenciamento de custos, têm contribuído para o crescimento constante das exportações cearenses de calçados. Para tanto, empreendeu-se pesquisa bibliográfica, sobre teorias estratégicas do comércio internacional; documental, a partir de dados das exportações do setor calçadista cearense nos últimos anos; e estudo de caso múltiplo, mediante questionário estruturado, aplicado a nove empresas cearenses exportadoras de calçados. O estudo revelou que, não obstante o protecionismo imposto pelas economias fortes, o calçado cearense tem tido aceitação crescente no mercado internacional graças aos incentivos governamentais e às estratégias adotadas pelas empresas, em termos de formação de preço de vendas, marketing, formação e gerenciamento de custos, insumos e custo de capital, inovação e tecnologia, logística e canais de distribuição.

Palavras chave: Competitividade Internacional, Gestão de Custos, Setor Calçadista.

Área temática: Gestão Estratégica de Custos.

1. Introdução

Há variadas opiniões no tocante à identificação dos fatores que levam as empresas a serem mais ou menos competitivas que seus concorrentes. Apontam-se tanto as questões macroeconômicas (taxas de juros e política tributária, perfil de mercado, número e nível dos concorrentes), como as afetas à própria firma, à semelhança de estratégias empresariais que englobam redução de custos, enxugamento das estruturas organizacionais e outras.

Os pensamentos dos autores são menos divergentes, no entanto, ao admitirem que a competitividade internacional resulta de fatores internos e externos à firma. Possas e Carvalho (1989, p.174-175) diz que "a firma e suas estratégias, o produto e as características do mercado, e o ambiente competitivo" são dimensões que definem as particularidades que formam o ambiente concorrencial. De outra forma, pode-se afirmar que a competitividade é um conceito relativo com duas dimensões: a doméstica e a internacional.

O processo de concorrência de mercado que ultrapassa as fronteiras domésticas não é novo, mas vem-se acirrando nos anos recentes, afetando os mais diferentes setores da economia. Mesmo assim, é possível suplantarmos as dificuldades. Um exemplo disso é o que tem acontecido com a indústria de calçados no Brasil. Um fenômeno específico é o crescimento da exportação de calçados do Ceará nos últimos anos.

O fato é curioso e justifica um estudo dos fatores que contribuíram para que as empresas exportadoras de calçados do Ceará obtivessem um desempenho tal que não só represente aquisição de competitividade internacional, como aumento de fatias crescentes de mercado.

A abertura de mercado e a valorização do Real entre 1994 e 1998 fizeram com que o padrão de concorrência do mercado internacional se transferisse, em alguma medida, para o mercado interno, que passou a receber produtos provenientes do sudeste asiático. Isto exigiu dos fabricantes nacionais, que estavam com seu parque industrial defasado, terem de arcar com custos elevados, ficando sem condições de competir até no mercado doméstico.

Desse processo de globalização, que impõe exigências cada vez maiores, as empresas não podem fugir, quer atuem no mercado externo, quer no interno. Tal fato não determinou o fracasso da indústria nacional, como prova o crescimento das exportações do calçado brasileiro, com destaque para o desempenho das exportações no Ceará nos anos recentes.

Ante o fato, indaga-se: Quais estratégias competitivas têm contribuído para que o setor calçadista do Ceará venha aumentando sua participação nas exportações?

O presente trabalho objetiva investigar as estratégias competitivas que mais contribuíram para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense.

Procurou-se, dessa forma, identificar as estratégias que vêm sendo utilizadas pelas empresas de calçados para enfrentar a concorrência internacional, inclusive quando surgem novos concorrentes ou produtos; os elementos que essas empresas consideram fundamentais para a sua competitividade internacional e os mecanismos utilizados por elas no intuito de incrementar as vendas ao mercado externo e conquistar novos clientes.

O presente trabalho constitui-se numa pesquisa exploratória e delinea-se em três formas de investigação: bibliográfica, documental e estudo de caso múltiplo, em que foram colhidos dados primários através de questionário estruturado sobre as estratégias competitivas que contribuíram para o crescimento das exportações de calçados do Ceará, junto a nove empresas cearenses exportadoras de calçados.

2. Fatores de Competitividade Internacional

2.1 Preço de Venda e Composto de *Marketing*

A análise da competitividade internacional à luz das vantagens competitivas inclui, entre os fatores determinantes, os preços relativos. Os fatores determinantes da diferença do preço de um bem no mercado estrangeiro em relação ao preço desse mesmo bem no mercado doméstico são os mais diversos e vão desde a capacidade produtiva da indústria até o valor da moeda de um país no mercado internacional, inclusive suas políticas de comércio.

Discorrendo sobre políticas de preços, como indicativos de atitudes que as empresas tomam perante o mercado, Kotler (1998) apresenta algumas alternativas e afirma que elas são importantes para a manutenção de níveis de preço condizentes com os praticados no mercado e os pretendidos pelos clientes. Dentre estas alternativas destacam-se: (a) política de seguir preços de uma empresa líder; (b) política de aumento da qualidade percebida; (c) política de redução de preços para manter o volume de vendas; (d) política de aumento no preço e na qualidade; (e) política de inovações.

Goulart Jr. (2000, p.64), a respeito dessas políticas, diz que "o processo de precificação determina os métodos e políticas utilizados para se obter uma melhor posição competitiva no mercado". De fato, a adoção de políticas de preços bem delineadas é fator preponderante para uma melhor gestão empresarial, conforme a fase em que se encontrar a organização no ciclo de vida das empresas.

Uma forma de combinar preço a outras variáveis é lançar mão do composto promocional. As empresas utilizam o composto promocional com o objetivo de mudar o padrão de demanda de um produto, sendo que, dependendo do tipo de bem que se intenta vender, estas variáveis podem ser mais ou menos relevantes. Pode-se exemplificar que para produtos de consumo, a propaganda é o item mais relevante, enquanto que para produtos industriais a venda pessoal é o item que tem maior impacto sobre o comportamento dos preços (SIQUEIRA, 1992, apud ZICKER, 2002).

De qualquer modo, promoção e publicidade são elementos de grande valia quando se busca incrementar as vendas. Zicker (2002, p.28) diz que "as promoções de vendas são instrumentos de estímulo da demanda". Tal opinião está de acordo com o pensamento de Monroe (1990, p.369): "as promoções de vendas são vistas pelos consumidores como um método aceitável de redução de preços".

No caso de os clientes não perceberem as promoções como vantajosas, pode ser que o incremento de vendas não seja suficiente para compensar a diminuição da margem de contribuição. É por isso que a promoção de vendas deve ser utilizada em conjunto com a propaganda e a venda pessoal, e aplicada por um curto espaço de tempo, sob pena de afetar negativamente a imagem do produto. Zicker (2002, p.28) diz que "as promoções devem ser devidamente planejadas, de forma a não contribuírem para uma percepção de qualidade inferior do produto".

No estudo da competitividade da indústria calçadista, Costa (1993) apresenta a influência que o composto de *marketing* exerce sobre o calçado e destaca o segmento de calçados atléticos de performance (tênis), em que a engenharia de produto tem tido importância, gerando inovações relevantes.

Tanto a literatura quanto a experiência evidenciam que a segmentação do mercado de calçados e de artefatos implica variedade de produtos, abrangendo, além da moda, aspectos como gênero, faixa etária, finalidade, estação do ano (calçados sociais, esportivos, femininos, masculinos etc), com repercussão no preço do produto.

Neste sentido, o tipo de material usado na fabricação do calçado, o emprego da mão-de-obra (se qualificada ou não), as tecnologias e estratégias adotadas para que o produto chegue até o consumidor são de fundamental importância para o sucesso ou insucesso da empresa do setor calçadista, tanto da que opera no mercado interno, quanto daquela que destina parte ou toda a sua produção para o mercado externo. O composto de *marketing* está presente nesse contexto.

2.2 Formação e Gerenciamento de Custos

O conhecimento das estruturas de custo assume importante papel na formação de preços. É imprescindível que os custos estejam alinhados às estratégias da empresa. Neste sentido, o nível de custo de uma determinada empresa, que lhe permite ser auto-sustentável, pode não servir de parâmetro para outra empresa, ainda que similar àquela. Cada empresa precisa descobrir a sua própria estrutura de custo, bem como readaptá-la constantemente em função do nível e da diversificação de sua produção.

Tal necessidade será ainda mais acentuada quando a empresa estiver voltada para o mercado externo, tendo em vista que o seu macro ambiente se amplia e, com ele, os fatores externos, os quais exercem influência sobre os elementos internos. Considerando-se que o foco da empresa é o consumidor, é ele que, em última análise, determina o nível de valor agregado que o produto ou serviço deve ter embutido em si. Já não é mais a empresa que forma direta e isoladamente sua estrutura de custo. Esta passa a ser resultante das exigências do consumidor final. Como este se encontra em diversos mercados, há que se montar uma estrutura interna tal

que não apenas seja capaz de atendê-lo satisfatoriamente, mas também permita à empresa subsistir de forma auto-sustentável e crescente.

Some-se a tudo isso o fenômeno da globalização, a partir do qual as organizações necessitam (a) enfrentar concorrentes em qualquer lugar do mundo e não mais somente em sua vizinhança, (b) satisfazer consumidores que estão mais ávidos por inovações, têm gostos cada vez mais mutantes e estão dispostos a pagar menos pelos produtos e serviços. A redução científica e responsável de custos, então, que sempre foi fator preponderante na lei de sobrevivência empresarial e na formação competitiva de preços, assume papel de maior destaque.

Atkinson *et al* (2000) dizem que a composição dos custos de produção tem mudado substancialmente nos últimos anos. Enquanto no início da década de 1990 a mão-de-obra direta representava grande parte dos custos totais de produção, chegando às vezes a 50%, no ambiente industrial de hoje ela corresponde a apenas uma pequena parcela deles. Na indústria de eletrônicos, por exemplo, o custo de mão-de-obra direta é menos que 5% do custo total de produção.

Em alguns casos, no entanto, a mudança na composição dos custos não foi assim tão acentuada, como na indústria de calçados, na qual, apesar de todo esforço pela utilização de novas tecnologias, a mão-de-obra direta ainda ocupa peso significativo na cesta de custos de produção.

As formas de acumulação de custos vão desde os métodos tradicionais (custeio por absorção, custeio direto e custeio padrão) até os modernos, como o custeio baseado em atividades (ABC). Essas metodologias de medição de custos podem variar, ainda, em função do tipo de indústria.

Em qualquer que seja a situação, no entanto, a adequada identificação dos custos é relevante para a formação do preço de venda e esta para a competitividade. Dito de outra forma, os custos exercem um papel preponderante na formação dos chamados preços internacionais e, por conseguinte, no nível de competitividade internacional.

Os sistemas de custeio tradicionais são bem limitados. Padoveze (1997) diz que eles se baseavam na classificação e comportamento dos custos e despesas. Eles foram estruturados em conceitos desenvolvidos numa época em que a natureza da competição e as demandas por informações internas eram, de longe, diversas das que atualmente se impõem.

Para Pamplona (2004), o sistema de custos tradicional não atende adequadamente às funções de controle operacional nem de medição do custo individual. Quando muito ele consegue oferecer instrumentos para avaliar estoques, visando à elaboração de demonstrações financeiras, buscando suprir, precariamente, a necessidade de informações dos diversos interessados na situação da empresa. Com isso também concorda Kaplan (1988), ao apontar, como limitações dos sistemas de custeio tradicionais, a fragilidade das funções de controle operacional e de medida do custo do produto. O sistema de custos tradicional, portanto, está aquém das exigências da empresa moderna, que necessita de informação com alta frequência e elevado grau de objetividade.

As distorções geradas podem ser muitas e seus efeitos, danosos. Corre-se o risco de que as informações provenientes de tais sistemas de custeio levem a decisões errôneas. Numa empresa de calçados, por exemplo, uma dessas disparidades pode advir da atribuição indistinta de custos indiretos utilizando-se a mão-de-obra como critério de rateio. Calçados provenientes de linhas cuja mão-de-obra representa grande parte dos custos podem parecer não lucrativos à medida que sobre eles sejam descarregados os pesados custos indiretos

originados pelas linhas altamente automatizadas. Numa situação como esta, a apropriação dos custos indiretos é inversamente proporcional à sua geração.

Os sistemas integrados e prospectivos de custo pretendem ser dinâmicos e estar em sintonia com as exigências que o mercado requer nesta era globalizada. A expectativa é de que as informações que eles geram realmente sirvam de suporte às decisões estratégicas que propiciem crescimento sustentável às organizações. Espera-se, também, que os métodos, por eles empregados, aloquem os custos aos produtos de forma a refletir a real necessidade dos atuais mercados.

Tais sistemas são decorrentes da busca compulsória impetrada pelas empresas do mundo moderno que, impelidas pelas regras da globalização, buscam, de forma cada vez mais acirrada, ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão. Essa rotina tem se acentuado nos últimos anos, de forma que vários modelos têm sido apresentados, na tentativa de atender à demanda do mundo empresarial, a exemplo do sistema de custeio ABC (Activity Based Costing) que, aliado ao ABM (Activity Based Management) e ao BSC (Balanced Scorecard), se propõe a servir de ferramenta para os tomadores de decisão das empresas.

A indústria de calçados vem promovendo há bastante tempo a reformulação nos seus processos de produção e organização de trabalho. Como se depreende de informações constantes do ABINFORMA (2004), as grandes empresas do setor calçadista já adotam modernas técnicas de gestão de custos e de medição de desempenho. Ganham as empresas, ganham os consumidores. Aquelas, por estarem perseguindo não só redução de custos, como eficiência em seus processos produtivos e conseqüentes resultados mais favoráveis. Estes, por estarem consumindo calçados de melhor qualidade, maior diversificação e a um preço relativamente inferior ao que era praticado em épocas passadas.

2.3 Disponibilidade dos Insumos e Custo de Capital

Entre os fatores ligados à competitividade internacional, os insumos ou fatores de produção ocupam papel relevante. Se eles oscilam, como conseqüência também a produção variará. Uma produção variável tende a ser um empecilho à competitividade da empresa, como se depreende da análise feita por Porter (1998).

Fixos ou variáveis, os insumos influenciam diretamente o nível de produção. Ainda que se possa imaginar que a mudança na produção seja advinda somente dos insumos variáveis, é mais conveniente admitir que todos os insumos influenciam os níveis de produção, e, conseqüentemente, seus custos, visto que, no longo prazo, não há insumos fixos, todos são variáveis. Significa dizer que os custos de produção são afetados por todos os fatores intervenientes, e isto tem reflexo direto na competitividade. Krugman e Obstfeld (2001), citando o modelo de Heckscher-Ohlin, dizem que as vantagens comparativas são oriundas dos diferentes níveis de estoques relativos dos distintos fatores de produção, influenciando os custos de produção desses bens.

Manter níveis adequados de produção e produtividade, portanto, implica, dentre outras coisas, administrar bem os insumos. Existem diversas ferramentas que se prestam a isto, tais como: *Total Quality Management (TQM)*, *Business Process Reengineering (BPR)*, *Just in Time (JIT)*, *Benchmarking* (AHMED e MONTAGNO, 1996). Sempre que os concorrentes adotam novas estratégias de administração de insumos, a empresa é impedida de prescindir de tais estratégias também.

Conforme Gorini e Siqueira (2002), as empresas brasileiras voltadas para a exportação de calçados compram externamente grande parte de sua principal matéria-prima (o couro). Os autores apontam vários fatores que contribuem para o fato, tais como: (a) a qualidade superior do couro importado; (b) os incentivos à importação do couro semi-acabado/acabado (de maior

valor agregado) e à exportação nacional de couros em estágio *wet-blue* (de menor valor agregado), devido às distintas tarifas de importação/exportação de couros em variados estágios de acabamento e ao mecanismo de *drawback*.

O fato de as empresas brasileiras de calçados importarem grande parte do couro utilizado na produção pode ser apontado como indício de preocupação com o gerenciamento dos insumos disponíveis e custo de capital. De alguma forma, o sucesso destas empresas está associado ao monitoramento que elas exercem nestas questões. Até o momento de adquirir a matéria-prima é relevante. Importar couro quando a taxa cambial está elevada, por exemplo, pode significar aumento desnecessário do custo de capital e, conseqüentemente, diminuição do lucro.

2.4 Tecnologia e Eficiência Operacional

Ferné (1995) afirma que as sociedades pós-industriais possuem características delineadas por três forças básicas: novas dimensões tecnológicas dos processos econômicos e sociais; grande número de problemas resultantes de avanços econômicos e tecnológicos, que exigem decisões em um ambiente de crescente incerteza; e rápida transição para um sistema econômico global caracterizado por novas formas de interdependência.

Zouain e Martins (2003), discutindo sobre a influência da tecnologia na competitividade das organizações, apontam quatro premissas básicas inter-relacionadas. A primeira, de que a tecnologia, ora condiciona, ora é condicionada pela estrutura das organizações. A segunda, da existência de fortes indícios de que as inovações tecnológicas sejam fontes de sustentabilidade de vantagens competitivas. A terceira, de que a estratégia utilizada pelas organizações está intimamente associada ao processo de escolhas tecnológicas. A quarta, mas não menos importante, de que as escolhas tecnológicas nas organizações são baseadas nas informações, estando ideologicamente condicionadas, pelo que afetam diversas dimensões da organização, desde sua estruturação até os processos decisórios existentes. Todas estas premissas estão ligadas à eficiência operacional e esta, por sua vez, tem reflexo direto na competitividade.

2.5 Logística e Canais de Distribuição

É preciso cuidado quanto à escolha correta do canal de distribuição. Como diz Zicker (2002), o canal de distribuição deve agregar valor ao produto, executando certas funções (rapidez de entrega, lotes pequenos etc), de forma a conseguir-se um preço superior ao alcançado pelas vendas diretas. O canal de distribuição pode guiar toda a política de preços dentro da cadeia de suprimentos, principalmente se os intermediários tiverem alto poder de barganha.

As empresas brasileiras, ao deslocarem suas unidades de produção das Regiões Sul e Sudeste para o Nordeste, levam em conta tanto a infra-estrutura e canais de distribuição disponíveis, como as perspectivas de melhorias e adaptações destes quesitos. Aí pode estar uma das razões por que algumas dessas indústrias calçadistas brasileiras escolheram o Ceará para instalação de suas unidades produtivas. O Estado possui infra-estrutura, canais de distribuição e outros aspectos importantes, como: telecomunicações, saneamento, energia, abastecimento de água, redes hoteleira e educacional.

No tocante à competitividade do setor calçadista cearense, especificamente quanto ao escoamento da produção, o Porto do Pecém desempenha um papel fundamental. Além de moderno, segundo a CEARÁPORTOS (2004), o Porto do Pecém possui a menor tarifa para transporte de *containers* do Brasil, sendo aproximadamente 50% inferior aos custos do Porto de Santos, em São Paulo. Além do Porto do Pecém, no Ceará merece destaque, também, o Porto do Mucuri, que oferece um ótimo serviço para embarque e desembarque de mercadorias em *containers*.

2.6 Inovação e Diferenciação

Em um ambiente altamente competitivo, no qual os concorrentes têm grande facilidade para, em pouco tempo, incorporar novas tecnologias aos seus produtos, a empresa não poderá se limitar à adoção das tecnologias modernas em seus processos produtivos – deverá partir à frente com inovações e diferenciação de seus produtos e serviços. Precisa estar constantemente sintonizada com os anseios dos consumidores, prestando-lhes serviços adicionais e com qualidade.

Existe uma associação entre a vantagem competitiva da empresa e o grau de satisfação que ela consegue desenvolver no cliente. Falando sobre isto, Giacobbo, Cereta e Estrada (2003) dizem que a satisfação do cliente ocorre quando suas necessidades são saciadas. Dito de outra forma, o cliente ficará insatisfeito se suas expectativas e necessidades não forem atendidas e ficará altamente satisfeito ou até mesmo encantado com a empresa se o desempenho do produto ou serviço for além de suas reais expectativas.

Como manter o cliente satisfeito, num ambiente de constantes mutações, em que as necessidades do consumidor são cada vez mais volúveis e crescentes, é uma questão fundamental neste contexto. A empresa terá de desenvolver novos bens de consumo, novos métodos de produção e de transporte, descobrir novos mercados e criar novas formas de organização industrial e isso, de modo constante, a fim de que os seus clientes, tanto domésticos quando internacionais, demonstrem um pouco de fidelidade aos seus produtos e serviços.

3. Estímulos Governamentais à Exportação

Aproveitando as oportunidades criadas pela abertura econômica e pela globalização, visando aumentar o grau e a qualidade de inserção da economia cearense nos contextos nacional e internacional, foi criada a Política de Promoção das Exportações dos Produtos Cearenses.

Para essa política, as exportações dos produtos cearenses representam uma das diversas alternativas para a conquista de novos mercados e tem por objetivo a inserção de novas empresas e novos produtos e o apoio aos exportadores já existentes além da redução do custo de produção e de exportação, a remoção das barreiras para exportar, uma promoção comercial mais agressiva e a organização dos atores responsáveis pelo processo de exportação e tem como premissa básica criar instrumentos que incentivem as exportações como um todo, principalmente das pequenas e médias empresas do Estado.

Como resultados, visa não somente um maior volume das exportações, mas um maior volume das exportações de produtos com maior valor agregado. Para isso, determina a aplicação de políticas setoriais que propiciem a melhoria tecnológica, da qualidade, do design, da embalagem, do marketing; a inserção permanente dos produtos nos canais de distribuição e o incremento na agregação de valor dos produtos exportáveis.

No âmbito de aplicação de políticas setoriais, o Governo Estadual considerou alguns setores e atividades estratégicas para o desenvolvimento econômico. Para esses, o Governo desenvolve ações em complementaridade à política de incentivos que visam a atração de investimentos com o intuito de estimular a organização e o aumento da eficiência e das vantagens competitivas.

Decorrentes de renúncia tributária, os incentivos fiscais são benefícios à atividade empresarial, pois, ao eliminarem ou reduzirem tributos que normalmente incidem sobre a produção ou comercialização de produtos ou serviços, reduzem o custo das empresas. No âmbito da exportação, são concedidos como contribuição para que o produto possa alcançar o mercado internacional em condições de competir em preço.

Os incentivos fiscais, de que geralmente se beneficiam as empresas exportadoras, no tocante às operações de exportação, resultam em não incidência de Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS, Programa de Integração Social – PIS, Imposto sobre Operações Financeiras – IOF. Outro importante instrumento de estímulo às exportações é a operação de *drawback*, que permite ao produtor importar insumos (máquinas e componentes) sem impostos, desde que a produção seja destinada ao mercado externo.

Medeiros (2004) acrescenta, aos incentivos aqui mencionados, a isenção de Imposto de Renda – IR, proveniente da Constituição Federal. A União isenta, por dez anos, em 75% o IR devido pelas empresas. Este prazo pode ser renovado por mais cinco anos, com isenção de 50%, no caso de reinversões de lucros para investimentos.

A oferta de crédito subsidiado no âmbito do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE é, também, um importante incentivo. O FNE oferece linhas de empréstimos com custos menores que os cobrados pelo setor financeiro privado, além de permitir que as amortizações respeitem a capacidade de pagamento das empresas investidoras.

Adicionalmente aos incentivos genéricos concedidos no Brasil e na Região Nordeste, no Ceará as empresas podem se beneficiar de incentivos específicos. Noronha e Turchi (2002) informam que no início da década de 1990, o governo estadual do Ceará criou um forte programa de incentivos fiscais para atrair indústrias de mão-de-obra intensiva para o Estado. O programa previa incentivos fiscais crescentes quanto mais distante de Fortaleza fosse instalada a nova fábrica. A idéia era incentivar a formação de pólos industriais nas regiões secas e pobres do Estado.

Como parte do programa, também se estimulou a formação de cooperativas de trabalhadores, com vistas a reduzir o custo dos encargos previstos pela CLT. Assim, a mão-de-obra barata, que já é, por si só, um fator de grande atratividade para instalação de empresas no Ceará, com a medida do governo estadual tornou-se incentivo ainda maior.

Os incentivos cearenses às exportações, à semelhança dos que foram concedidos por outros Estados nordestinos, contribuíram para a transferência de empresas do Sul e Sudeste. A medida foi providencial, pois evitou o fracasso de indústrias que se avizinhava ante o aumento da concorrência de países com baixo custo de mão-de-obra (especialmente a China).

No âmbito do próprio governo estadual do Ceará, destaca-se entre os instrumentos de incentivos, o Programa de Incentivo ao Funcionamento de Empresas – PROVIN, integrante do Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará – FDI. O PROVIN libera empréstimos às empresas incentivadas de acordo com o ICMS por elas recolhido em função de sua natureza e a natureza do projeto apoiado. Considerando o reembolso parcial e a carência, o empréstimo representa renúncia financeira oferecida pelo Governo do Ceará.

4. O Desempenho das Empresas de Calçados Instaladas no Ceará

As grandes empresas calçadistas deslocaram-se para o Nordeste, atraídas, basicamente, pela oferta de incentivos dos governos estaduais e em busca de custo reduzido de mão-de-obra. Elas vislumbravam aumentar a produção e voltar-se para o mercado externo. A localização privilegiada do Nordeste em relação aos Estados Unidos, principal importador dos produtos brasileiros, veio consolidar os anseios dos empreendedores.

Conforme o IPECE (2004), no que se refere às exportações de calçados do primeiro semestre de 2004, o Ceará passou para a terceira colocação, em termos de valores, sendo ultrapassado

por São Paulo. Em termos de volume, no entanto, o Estado ocupou a segunda colocação dentre os estados brasileiros exportadores de calçados, perdendo somente para o Rio Grande do Sul, que se mantém como líder absoluto no Brasil. Os três estados (Rio Grande do Sul, São Paulo e Ceará) responderam, no período, por 97% das exportações de calçados no Brasil. No Nordeste, o Ceará ocupou, no mesmo período (janeiro a junho/2004), o primeiro lugar entre os exportadores de calçados, seguido da Bahia e Paraíba.

As empresas de pequeno porte do setor de calçados vêm aumentando sua participação, graças à influência de um Programa Setorial Integrado – PSI. Os PSIs são fruto de uma metodologia de fomento às vendas internacionais desenvolvida pela Agência de Promoção das Exportações do Brasil – APEX, mediante a formação de consórcios para exportação. Há cinco PSIs em desenvolvimento no Estado do Ceará, sob a coordenação do SEBRAE-CE, sendo um deles o de calçados, composto por exportadores de Fortaleza e da região do Cariri. EUA, Itália, Panamá, Cabo Verde, Venezuela, Guatemala, Portugal, Alemanha, Argentina, Israel, França, Espanha, Porto Rico e Japão compõem a lista dos principais países de destino de suas exportações.

Além da importância dos PSIs no incremento de receitas do setor de calçados, o envolvimento das micro e pequenas empresas quanto à aquisição de *know how* para negociar com compradores dos mercados mais exigentes revela-se como outro trunfo. As perspectivas são as melhores possíveis, tanto que o programa, que vai até janeiro de 2005, prevê a criação de 179 nas empresas calçadistas.

5. Metodologia da Pesquisa

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória que se propõe a ampliar o conhecimento acerca das estratégias competitivas que têm contribuído para o crescimento das exportações de calçados do Ceará nos últimos anos. Procurou-se através de pesquisa bibliográfica, documental e de um estudo de caso múltiplo delinear o desenvolvimento deste estudo de natureza qualitativa.

Embora haja empresas do ramo calçadista em praticamente todo o Estado do Ceará, Sobral, Fortaleza e Cariri são os municípios que concentram o maior número delas. O estudo de caso múltiplo refere-se tanto a empresas dos três pólos maiores como de outros municípios, a saber: uma pertence ao pólo de Sobral, duas estão localizadas no pólo da região de Fortaleza, duas são do pólo do Cariri e quatro se distribuem por outras localidades do Estado do Ceará, uma em cada município. Quanto à dimensão, três dessas empresas são de grande porte, quatro, de médio porte e duas de pequeno porte.

A presente pesquisa sobre competitividade no setor de calçados se depara com variáveis econômicas, tecnológicas, sociais, culturais e conjunturais. Consideraram-se aquelas que tiveram como base o pressuposto da contribuição para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense, como apresentado no referencial teórico, quais sejam: preço de venda e composto de marketing, formação e gerenciamento de custos, disponibilidade dos insumos e custo de capital, tecnologia e eficiência operacional, logística e canais de distribuição, inovação e diferenciação e incentivos governamentais.

A coleta de dados das empresas pesquisadas deu-se através de questionário estruturado, o qual foi endereçado, por e-mail, às nove empresas cearenses exportadoras de calçados selecionadas. Antes, porém, foi feita uma breve sondagem, por telefone, com representantes dessas instituições, a qual serviu para reforçar a seleção das empresas e consolidar as questões que seriam incluídas no questionário.

No envio do questionário, as empresas foram contatadas por meio de carta de apresentação na qual além de serem explicados os objetivos da pesquisa e solicitada a cooperação para a

devolução das respostas com a possível brevidade, figurou comprometimento quanto à divulgação dos dados fornecidos, assegurando-se que eles seriam confidenciais e tratados somente de forma agregada.

Na presente pesquisa exploratória, a análise dos dados é feita com base em tabelas de interpretação, construídas a partir dos dados coletados, com o fim de se estabelecerem relações entre as variáveis estudadas, bem como entre estas e o problema de pesquisa.

6 Estratégias Competitivas e o Crescimento das Exportações do Setor Calçadista Cearense

6.1 As Empresas Pesquisadas

Em face de compromisso assumido com as empresas pesquisadas, os dados obtidos na pesquisa são confidenciais, pelo que são aqui tratados de forma agregada. Por isso, as nove empresas que responderam ao questionário são designadas somente por letras consecutivas “A” a “I”.

As empresas “A”, “B” e “C” representam três unidades cearenses originárias de uma fábrica surgida no interior do Rio Grande do Sul que, aos poucos, foi se transformando no maior fabricante de calçados do País. Suas marcas podem ser encontradas nos cinco continentes.

A Empresa “D” corresponde à filial de uma empresa fundada em 1945, em Franca, São Paulo. Sua produção é totalmente direcionada ao mercado internacional.

A Empresa “E” representa a filial cearense de uma fábrica do Rio Grande do Sul. Dedicase à fabricação de calçados femininos e esportivos de alta qualidade para os mercados brasileiro, americano, europeu e asiático.

A Empresa “F” foi instalada no Ceará em 1996, produz diariamente 10 mil pares de sapatos femininos em sistema de cooperativa. Toda sua produção é exportada para países como Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra.

A Empresa “G” também é uma grande produtora de calçados. Foi fundada no Estado do Ceará há 30 anos. Possui coleções que constantemente se renovam, com design moderno e cores da moda. Suas exportações de sandálias dirigem-se ao Mercosul, mais especificamente Argentina.

A Empresa “H” produz sandálias e botas exportadas para Canadá e Estados Unidos.

A Empresa “I” participa das exportações cearenses de calçados, direcionando grande parte de sua produção para o mercado dos Estados Unidos e Venezuela.

6.2 Formação do Preço de Venda

As nove empresas responderam que o volume de produção é fundamental para a formação do preço de venda, pois volumes maiores de calçados produzidos implicam em maior cobertura dos custos fixos, permitindo-lhes vender a um preço competitivo mantendo a margem de lucro.

Sete das nove empresas pesquisadas adotam a fórmula (custos + margem de lucro) como critério para formação do preço de venda, cabendo-lhes administrar bem os dois componentes a ponto de não comprometer a sobrevivência.

Uma das respondentes, disse que sua produção é totalmente destinada ao mercado externo por meio de um agenciador que dita o preço que irá pagar para a fabricação. Outra respondente acrescentou que verifica e estuda o mercado no qual são comercializados os seus produtos e adequa o preço às exigências e poder de compra do cliente. Ambas empresas mencionaram ainda a preocupação com o controle dos custos.

O cuidado das empresas cearenses exportadoras de calçados com a adequada formação do preço venda demonstra a importância que elas atribuem a este quesito, quanto à necessidade de criar condições de enfrentamento da concorrência internacional. Como visto no referencial teórico, o papel da empresa neste novo cenário de comércio internacional implica a criação de tais condições.

6.3 Marketing e Publicidade

Em se tratando de estratégia para enfrentar novos concorrentes ou produtos novos que são lançados no mercado, cinco das nove empresas respondentes disseram preferir manter-se trabalhando com as mesmas estratégias e aguardar um pouco para a correta percepção do comportamento da concorrência ou do mercado, conforme Quadro 1. Vale salientar, no entanto, que três das nove empresas respondentes admitiram que criam produto similar ao do concorrente.

Estratégias para Enfrentar Novos Concorrentes e/ou Novos Produtos	Empresas								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Criação de produto similar ao do concorrente	X	X	X						
Venda de produtos a preços inferiores aos do concorrente						X			
Manutenção da estratégia adotada				X	X		X	X	X

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 1: Estratégia para Enfrentar Novos Concorrentes e/ou Novos Produtos

Uma das nove empresas revelou baixar os preços para ganhar da concorrência. Comentou que seu foco principal é o cliente e dificilmente sente-se ameaçada por concorrentes, mesmo assim, procura manter-se atualizada quanto à oferta de novas alternativas de matérias-primas que possam oferecer a mesma qualidade por um preço mais competitivo.

É relevante informar que seis das nove empresas componentes da pesquisa responderam afirmativamente que divulgam ostensivamente ao cliente quando agregam algum valor ao produto. Este fato demonstra a relevância dessa publicidade para a absorção pelo mercado das mudanças nos produtos.

Conforme referencial teórico, a criação de condições para que o comércio se desenvolva além de suas fronteiras decorre de atuação direta das empresas, pois são elas que enfrentam a concorrência. Constatou-se que para competir, as empresas cearenses exportadoras de calçados não somente inovam no aspecto tecnológico, diversificam produtos e capacitam seus empregados, mas também adaptam seu *marketing* a tais estratégias empresariais e investem em publicidade e propaganda.

6.4 Gestão de Custos

A pesquisa inquiriu quais as estratégias utilizadas pelas empresas cearenses de calçados para reduzir seus custos. Conforme Quadro 2, percebe-se que as nove empresas capacitam seus empregados e fazem avaliações periódicas do seu processo produtivo; oito delas analisam as razões das perdas no processo produtivo e seis primam pela negociação do preço da matéria-prima com os fornecedores e buscam tecnologias mais avançadas para seus equipamentos industriais.

Redução de Custos Estratégias	Empresas								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Negociação do preço da matéria-prima com fornecedores				X	X	X	X	X	X
Aquisição de equipamentos industriais mais modernos	X	X	X		X	X	X		
Análise de perdas no processo produtivo	X	X	X	X	X	X	X	X	
Capacitação dos empregados	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avaliações periódicas do processo produtivo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Outros (especificar)					X				

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 2: Estratégias de Redução de Custos

Uma das respondentes acrescentou que busca incentivos fiscais como alternativa de redução de custos. Outra disse que também emprega tecnologia avançada, mas comenta que os resultados da implementação de avanços tecnológicos na produção são mais lentos.

Ainda com relação a custos, indagou-se se as empresas conhecem a relação entre os seus próprios custos e os de seus concorrentes e as respostas estão evidenciadas no Quadro 3. Quatro delas disseram saber que seus custos são menores que os dos concorrentes e outras quatro admitiram que eles são aproximados. Uma admitiu não conhecer essa relação. Estas respostas ajudam a compreender que as empresas cearenses exportadoras de calçados estão sintonizadas com o mercado e norteiam seu nível de custo tendo a concorrência como elemento de comparabilidade.

Conforme demonstra o Quadro 3, em caso de elevação de custo dos insumos, seis empresas responderam que são obrigadas a manter inalterados os preços dos produtos, para não deixarem de concorrer no mercado, mesmo que a sua margem de lucro seja reduzida.

Aumento nos Custos dos Insumos Estratégias para Enfrentar	Empresas								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Repasse para o preço dos produtos									
Compensação com baixa da qualidade									
Manutenção do preço final mediante redução da margem de lucro	X	X	X			X	X	X	
Busca outra alternativa (especificar)				X	X				X

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 3: Estratégias em Caso de Aumento nos Custos dos Insumos

Uma das respondentes disse buscar outra alternativa que não as apresentadas no questionário sem, no entanto, especificá-la. Outra empresa disse que uma alternativa buscada por ela é revisar todos os custos para buscar novo equilíbrio. Uma terceira comentou que, como o seu produto é totalmente exportado e ela trabalha com moeda forte (dólar), as variações de custos dos insumos não são repassadas aos clientes e sim absorvidos pela empresa e que os novos custos dos insumos somente são repassados no momento da negociação de um novo modelo. Outra respondente, ao optar pela busca de outra alternativa para suprir o aumento no custo dos insumos, esclareceu que alguns dos aumentos de custo são repassados para o preço do produto, tendo cuidado para não torná-lo tão elevado, a ponto de comprometer a negociação e que em outros casos, disse ela, a margem de lucro é reduzida e, concomitantemente, procuram-se insumos similares, de mesma composição, de forma a não prejudicar a qualidade do produto.

Em resposta a indagação do questionário, todas as empresas pesquisadas julgaram que vêm adotando práticas adequadas de administração de custos e reconhecem que isto tem contribuído para o seu sucesso.

Sobre as estratégias utilizadas na aquisição de insumos, todas as nove empresas buscam, em primeiro lugar, menores preços.

Outro quesito da pesquisa relaciona-se ao gerenciamento dos insumos. As respostas, reunidas no Quadro 4, demonstram que a maioria das empresas pesquisadas utiliza mais de uma ferramenta e sete delas informaram que adotam programa de gerenciamento de insumos desenvolvido internamente.

Gerenciamento dos Insumos Ferramentas Utilizadas	Empresas								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<i>Just in Time</i>						X		X	
Qualidade Total	X	X	X			X	X	X	
Programa desenvolvido internamente	X	X	X	X	X	X			X
Outra ferramenta (especificar)									
Nenhuma ferramenta									

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 4: Ferramentas Utilizadas para Gerenciamento dos Insumos

A respeito de gerenciamento de estoques, uma das respondentes registrou que não costuma manter produtos em estoque. Somente produz aquilo que já foi vendido e, conseqüentemente, adquire insumos necessários ao que será produzido.

As respostas ao questionamento sobre a forma de apropriação de custos são bem diversificadas – há apropriação por departamentos, diretamente aos produtos e também por atividades (opções do questionário). Isto não significa que uma parcela das respondentes esteja correta e outra, errada. É um indicativo de que a forma de apropriação de custos varia de empresa para empresa.

6.5 Tecnologia

A relevância do emprego de novas tecnologias na produção foi ressaltada por todas as empresas que participaram da pesquisa. Propositadamente, o pesquisador inseriu alternativa em que propunha o emprego de nova tecnologia somente se os concorrentes anteriormente já a houvessem empregado. Nenhuma empresa selecionou este critério. Ao contrário, seis delas disseram manter equipe especializada para estudar as inovações tecnológicas e cinco, que buscam decidir por elas mesmas o emprego de novas tecnologias, sem levar em conta o procedimento da concorrência.

A decisão de se antecipar aos concorrentes quanto à utilização de novas tecnologias na produção e até de manter equipe especializada para estudar o emprego de inovações tecnológicas, reforça o que foi respondido pelas empresas cearenses exportadoras de calçados quanto às estratégias adotadas, em que a inovação tecnológica figura como item prioritário. O resultado confirma, por conseguinte, que o fator tecnológico é fundamental às empresas no papel que desempenham na descoberta de novas formas de alcançar os mercados.

6.6 Logística e Distribuição

Outro dado importante revelado pela pesquisa é que sete das empresas pesquisadas optam por manter um constante acompanhamento para adoção do melhor *mix* entre o menor custo e o melhor atendimento ao cliente, quando se trata de logística e canais de distribuição.

Como visto no referencial teórico, uma característica das empresas em seu papel de busca pela competitividade diz respeito à capacidade que elas devem ter não só de formular, como de implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado. Ao optarem pela estratégia de combinar menor custo e

melhor atendimento na distribuição de seus produtos, as empresas cearenses exportadoras de calçados reconhecem que uma logística melhor e menos custosa é fundamental para a aceitação do calçado do Ceará no mercado internacional.

6.7 Incentivos Governamentais

O incentivo governamental mais representativo para as empresas pesquisadas foi a redução de tributos, indicado por sete delas, seguido por isenção de tributos (3 empresas) e infra-estrutura (3 empresas).

Três respondentes disseram beneficiar-se de redução de ICMS e IRPJ. Uma disse ter direito a redução de tributos, sem identificar que tributos são esses. Duas disseram que se beneficiam de redução de imposto de renda, mediante projeto aprovado pela SUDENE. Outra, ao responder que goza de isenção de tributos, especificou que se trata de *drawback*; a mesma respondente disse, também, que goza de incentivos diretos do Governo do Estado sobre o faturamento, sem especificar quais são esses incentivos. Outra respondente disse beneficiar-se de isenção de IPI e de redução do IRPJ. Duas respondentes registraram ter gozado de benefício em infra-estrutura, mediante construção de galpões para a atividade industrial.

Uma disse não gozar de nenhum benefício governamental específico, justificando ser uma empresa fundada em solo cearense há 30 anos. Finalmente, outra respondente acrescentou haver recebido financiamento à produção, por meio do programa Fundo de Desenvolvimento Industrial – FDI / Programa de Apoio à Pesquisa Institucional – PROAPI e financiamento para aquisição de tecnologia mediante o programa Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE / Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

As respostas das empresas participantes desta pesquisa revelam que o setor cearense de calçados tem sido beneficiado por tratamento especial por parte do Estado.

Conclusão

O trabalho investigou as estratégias competitivas que contribuíram para o crescimento das exportações do setor calçadista cearense.

Em resposta ao problema formulado, a pesquisa mostrou que diversas estratégias competitivas contribuíram para que o setor de calçados do Ceará venha aumentando sua participação nas exportações como: preocupação com o correto gerenciamento de custos e com a administração de margens de lucros; ostensiva divulgação ao cliente quando da agregação de algum valor ao produto e lançamento de novos produtos; capacitação de empregados, avaliações periódicas do seu processo produtivo, análise das razões das perdas no processo produtivo, negociação do preço da matéria-prima com os fornecedores, tecnologias mais avançadas para equipamentos industriais; inovação tecnológica; utilização de melhor logística e menos custosa; além disso as empresas se beneficiam de incentivos governamentais, o que contribui para que as mesmas tenham melhor desempenho competitivo no comércio internacional.

As conclusões do presente trabalho são limitadas pelo fato de a pesquisa não haver sido feita em todo o universo de empresas que compõem o esforço exportador de calçados do Ceará, nem ter sido empreendida uma pesquisa *in loco*, mediante a qual se pudessem checar as respostas oferecidas no questionário.

Outra limitação decorre do questionário haver sido estruturado com questões fechadas, com a indicação de alternativas para respostas, ainda que se tenha oferecido a possibilidade para que o respondente acrescentasse suas próprias considerações em aproximadamente metade das questões.

Para futuras pesquisas sobre o tema, sugere-se: (a) acrescentar outros pressupostos, a exemplo de localização da fábrica, tipo societário, características do corpo gerencial e detalhamento das estratégias de *marketing* e distribuição; (b) tentar a obtenção das informações empíricas a partir de questões abertas e, se possível, por entrevistas; (c) estender a pesquisa a todo o universo de empresas cearenses exportadoras de calçados.

Referências

- ABINFORMA. **Jun/2004 – nº 156 – Ano XIV**. Disponível: <www.abicalcados.com.br>. Acesso: 06/08/2004.
- AHMED, N. U. e MONTAGNO, R. V. **Operations strategy and organizational performance: an empirical study**. International Journal of Operations & Production Management, v. 16, nº 4, p. 41-53, 1996.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CEARÁPORTOS, Companhia de Integração Portuária do Ceará. **Estatísticas**. Disponível: <<http://www.cearaportos.ce.gov.br>>. Acesso: 18/08/2004.
- COSTA, Achyles Barcelos da. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados**. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.
- FERNÉ, Georges. **Science and technology in the new world order. Science and technology in Brazil: a new policy for a global world**. Organizado por Simon Schwartzman. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.
- GIACOBO, Fabiano, CERETTA, Paulo Sergio e ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Logística reversa: a satisfação do cliente no pós-venda**. Atibaia: ENANPAD, 2003.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle e SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. **Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- GOULART JR., Rogério. **Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas**. 2000. Dissertação (Mestrado). UFSC, Florianópolis, 2000.
- IPECE. **Boletim do Comércio Exterior – Junho/2004**. Disponível: <<http://www.ie.ufrj.br>>. Acesso: 16/08/2004.
- KAPLAN, Robert S. **One cost system isn't enough**. Harvard Business Review. Jan./Feb., 1988.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed., tradução: Ailton Bomfim Brandão, São Paulo: Atlas, 1998.
- KRUGMAN, P. R. e OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política**. 5ª edição. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MEDEIROS, José Frota de. **Estudo Setorial – calçados**. Fortaleza: BNB-ETENE, 2004.
- MONROE, Kent B. **Pricing: making profitable decisions**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1990.
- NORONHA, Eduardo Garutti e TURCHI, Lenita Maria. **Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil**. Brasília: IPEA, 2002.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo, Atlas, 1997.
- PAMPLONA, Edson de Oliveira. **As inadequações do sistema tradicional de custos ao novo ambiente de produção**. Disponível: <<http://www.iem.efei.br>>. Acesso: 27/02/2004.
- PORTER, Michael E. **A Vantagem competitiva das nações**. 6ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- POSSAS, Silvia e CARVALHO, Enéas Gonçalves. **Competitividade internacional: um enfoque teórico**. In: Encontro Nacional de Economia. Fortaleza: ANPEC, Anais, 1989.
- ZICKER, Alberto. **Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado**. Dissertação (Mestrado). UFSC, Florianópolis, 2002.
- ZOUAIN, Deborah Moraes e MARTINS, Edison de Oliveira. **Transformação tecnológica e estratégia competitiva: um estudo multicaso**. Atibaia: ENANPAD, 2003.