

# Trajetória empresarial em *cluster* calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados\*

Achyles Barcelos da Costa\*\*

Doutor em Economia pelo IE/UFRJ e  
Professor da Unisinos  
Mestre em Administração e  
Professora da Feevale

Cristiane Froehlich\*\*\*

## Resumo

*A produção de calçados é tradicional na estrutura industrial brasileira. Até o final da década de 60, o setor esteve voltado para o atendimento do consumo doméstico. O seu ingresso no mercado externo, ao final daquela década, permitiu que se expandisse extensivamente, incorporando recursos materiais e mão-de-obra. Os anos da década de 90 indicaram uma mudança no ambiente competitivo em que atuam os calçadistas brasileiros, devido à presença nos mercados de competidores — a China e outros países asiáticos —, com condições mais vantajosas de produção. Estudos de competitividade no setor, de um modo geral, têm privilegiado o âmbito mesoeconômico, não contemplando trajetórias de empresas individuais. O estudo das estratégias de crescimento da Calçados Paquetá busca indicar caminhos que possam ser seguidos por empresas em relação à nova situação competitiva.*

## Palavras-chave

**Indústria de calçados; Calçados Paquetá; estratégias empresariais.**

---

\* Artigo recebido em dez. 2007 e aceito para publicação em jun. 2007.

\*\* E-mail: [achylesbc@unisinos.br](mailto:achylesbc@unisinos.br)

\*\*\* E-mail: [cfroehlich@terra.com.br](mailto:cfroehlich@terra.com.br)

Os autores agradecem à empresa pelas informações fornecidas, isentando-a, contudo, das análises realizadas.

## ***Abstract***

*The production of footwear is traditional in the Brazilian industrial structure. Until the end of the decade of 1960 the sector had its focus in attending the domestic consumption. The entrance in the external market at the end of that decade allowed that it expanded extensively, incorporating material resources and labor. The years of the decade of 1990 indicated a change in the competitive atmosphere in that act the Brazilian footwear producers, due to the presence of competitors — China and other Asian countries — with more advantageous conditions of production. Studies of competitiveness in the sector, in general, they have been privileging the mesoeconomic scope, not contemplating paths of individual companies. The study of the strategies of growth of the Calçados Paqueta looks for to shed lights on the roads that can be followed by companies in relation to the new competitive situation.*

## ***Key words***

***Footwear industry; Calçados Paqueta; business strategies.***

**Classificação JEL: L25; L67.**

## **1 Introdução**

A formação industrial brasileira tem na fabricação de calçados um de seus ramos fundamentais. Desde cedo, essa atividade instalou-se em determinadas regiões brasileiras que contavam com acesso à matéria-prima e à mão-de-obra com habilidades na arte de produzir calçado. O sul do País foi um dos locais propícios para esse mister, dada a presença local de charqueadas — de onde provinha o couro — e da chegada ali de imigrantes alemães, em 1824, trazendo consigo saberes dessa indústria.

Uma particularidade da indústria de calçados é apresentar-se em agrupamentos de empresas no espaço geográfico: é o que modernamente se chama de *clusters* ou distritos industriais.<sup>1</sup> Os Estados do Rio Grande do Sul e

---

<sup>1</sup> São empregadas ainda expressões como arranjos produtivos locais, sistemas locais de produção, dentre outras.

de São Paulo são aqueles onde se constituíram inicialmente essas aglomerações: no primeiro, na região popularmente denominada Vale do Sinos; no segundo, na Cidade de Franca. A existência de economias de escala sem muita importância, o acesso difundido à tecnologia de produção, a não-homogeneidade do produto e a especialização produtiva decorrente de extensa divisão de trabalho são fatores que permitem que a atividade seja realizada por uma multidão de empresas — particularmente de pequeno e médio portes — coexistindo com níveis de eficiência diferenciados entre si.

A produção de calçados em solo brasileiro mostra uma trajetória que pode ser dividida em dois momentos. O primeiro, que vai do seu início até o final da década de 60, caracteriza-se pelo direcionamento da indústria para o mercado interno. Nesse período, os métodos de fabricação empregados apresentavam características marcadamente artesanais, as linhas de produtos eram relativamente simples — compatíveis com o nível de desenvolvimento do País, de renda *per capita* baixa —, sobressaindo-se, na produção e no emprego, os estabelecimentos de pequeno e médio portes. A capacidade produtiva instalada era adequada ao tamanho do mercado e exibia certa magnitude em volume, dado o tamanho relativo da população brasileira.

O segundo momento ocorreu ao final daquela década, quando o setor ingressou no mercado externo,<sup>2</sup> aproveitando o deslocamento da produção desse bem de consumo de países desenvolvidos para regiões que apresentassem melhores condições competitivas em termos de custos, ou seja, que contassem com mão-de-obra abundante e barata. O Brasil dispunha dessas condições favoráveis.<sup>3</sup> O seu ingresso no mercado externo, contudo, deu-se de forma subordinada, atuando apenas com capacidade de produção subcontratada. Essa característica ainda predomina. O *design* do calçado, a comercialização final do produto junto aos consumidores, o *marketing* e a fixação de preço são de responsabilidade do importador.

O atributo básico de competitividade dos calçados brasileiros no mercado internacional centrou-se em preço baixo. Foi dessa maneira que os calçadistas brasileiros conquistaram pedidos no mercado norte-americano — principal importador mundial —, em detrimento de fornecedores então tradicionais: italianos, espanhóis, dentre outros. O caminho percorrido pelo setor no mercado externo

---

<sup>2</sup> De acordo com informações da Abicalçados (2006), as primeiras exportações de maior volume ocorreram a partir de 1968.

<sup>3</sup> O principal comprador dos calçados brasileiros foram, desde o início, os Estados Unidos. A demanda daquele mercado focou-se nos calçados femininos de couro, especialidade de empresas localizadas no *cluster* calçadista do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul.

mostrou-se bem-sucedido no que se refere à expansão da produção exportada e do emprego. A Tabela 1 fornece informações sobre essas variáveis.

Tabela 1

Emprego, número e valor das exportações de calçados no Brasil — 1970-2005

ANOS	PARES (milhões)	VALOR (US\$ milhões FOB)	EMPREGO (1)
1970	4	8,0	71 215
1975	35	165,0	102 128
1980	49	387,0	157 261
1990	143	1 107,0	226 634
1993	201	1 846,0	257 600
1995	138	1 414,0	196 462
1999	137	1 278,0	211 582
2000	163	1 547,0	240 395
2001	171	1 615,0	248 829
2002	164	1 449,0	262 537
2003	189	1 549,0	272 124
2004	212	1 809,0	312 579
2005	189	1 886,0	298 659

FONTE DOS DADOS BRUTOS: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. SECEX.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS — ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Novo Hamburgo, Abicalçados, 2005.

(1) De 1970 a 1980, os dados são do IBGE; de 1990 a 2005, os dados são do MTE/RAIS.

Na década de 70, a taxa média de crescimento da produção física exportada foi de 28,5% ao ano, caindo, nos anos 80, para 11,3%, sendo, no entanto, ainda bastante elevada. Em dólares correntes, as exportações foram crescendo, saltando de US\$ 8 milhões em 1970 para US\$ 1,8 bilhão em 1993, quando, então, atingiram o seu ápice nessa trajetória. Após esse período, as exportações entraram em uma fase de declínio, devido, em parte, à valorização cambial associada ao Plano Real de 1994. A partir da desvalorização cambial de janeiro de 1999, o setor passou a recuperar exportações em valores absolutos, alcançando, em 2004 e 2005, valores equivalentes aos de 1993. Desde o seu

ingresso no mercado externo, a expansão do setor deu-se, em grande medida, de maneira extensiva, incorporando recursos materiais e mão-de-obra. O emprego total na indústria, que, em 1970, era de 71,2 mil empregados, alcançou 298,6 mil em 2005, chegando a empregar 312,6 mil em 2004.

A experiência do setor no mercado externo, com o passar dos anos, permitiu-lhe que avançasse tecnologicamente, que melhorasse a qualidade do calçado fabricado, que obedecesse a prazos de entrega e ingressasse em segmentos de mercado de maior valor agregado, embora se mantivesse atuando de forma subcontratada.

Desde os anos 90, contudo, o setor vem sendo pressionado competitivamente, em particular no mercado externo, pela presença de novos concorrentes — a China, o Vietnã e outros —, com custos mais baixos de produção. De acordo com dados da American Apparel & Footwear Association (AAFA) (2004), em 1990, o Brasil participava com 9,2% dos pares de calçados importados pelos Estados Unidos, reduzindo essa participação para 4,7% em 2004; já a China, no mesmo ano, representava 35,3% das importações norte-americanas, aumentando para 83,5% em 2004. Em reportagem jornalística, Decker (2006), em visitas feitas à China em 1994, 1995 e 2005, relata que a carga horária de trabalho dos operários chineses, nas fábricas de calçados, é extensa, com duração de 10 a 12 horas diárias, podendo ser ampliada em função do volume de produção. A contratação de mão-de-obra é flexível — praticamente inexistem direitos sociais —, recebendo, em média, entre US\$ 50 e US\$ 80 mensais (com 15 dias de descanso anuais, não remunerados, assim como não são remuneradas as ausências ao trabalho).<sup>4</sup> Produzindo em grandes volumes, de maneira subcontratada, o custo de produção do calçado tem tornado a China imbatível nos segmentos de mercado em que o preço é o principal atributo de concorrência. O exército de chineses vivendo em condições precárias no meio rural constituiu-se em um reservatório de mão-de-obra de baixo custo, garantindo a força competitiva dos produtores chineses no mercado internacional. Esse quadro, ao alterar as posições no mercado, tem exigido um esforço de reestruturação do setor calçadista brasileiro no sentido de estabelecer novas direções competitivas, capazes de dar condições que lhe permitam manter-se e expandir-se na arena internacional, bem como preservar o mercado interno.

O ajuste do setor brasileiro de calçados para contornar dificuldades competitivas foi modernizar plantas e deslocar a capacidade de produção em

---

<sup>4</sup> Importa mencionar que os salários dos operários chineses não incluem alguns benefícios fornecidos pelas empresas. Os trabalhadores chineses, de um modo geral, residem nas próprias fábricas e recebem também as refeições.

direção à Região Nordeste do País, em busca de redução de custos. A política de atração de investimentos praticada por estados dessa região, em que se concedem benefícios fiscais e financeiros, além da oferta de mão-de-obra mais barata e contratada sob a forma de cooperativas de trabalho, tem levado empresas das Regiões Sul e Sudeste a deslocarem unidades produtivas para lá (Costa; Fligenspan, 1997). Esses movimentos, entretanto, não têm sido suficientes para sustentar a competitividade do setor. Cada valorização cambial mais prolongada da moeda brasileira coloca o setor diante de dificuldades. A busca de saídas para essa situação implica encontrar outros atributos de competitividade que diferenciem a inserção brasileira no mercado internacional de calçados.

A avaliação da competitividade e das estratégias competitivas do setor tem sido feita particularmente em nível mesoeconômico, ou seja, a partir do seu desempenho agregado.<sup>5</sup> A base teórica empregada em avaliação dessa natureza tem sido a desenvolvida para a análise de *clusters* ou distritos industriais. A idéia contida nesse tipo de enfoque teórico, de um modo geral, é a de que aglomerados de empresas em proximidade geográfica podem beneficiar-se de externalidades positivas — reduções de custos de transação, acesso à mão-de-obra qualificada e a informações tecnológicas, dentre outras — que não seriam alcançáveis, caso as empresas atuassem de maneira atomizada (Becattini, 1999).

Contudo esse âmbito de análise — dado o seu escopo — não capta as idiosincrasias individuais dos agentes em sua atuação no mercado. Sabe-se que é distinto o ritmo de crescimento entre empresas na indústria brasileira de calçados, assim como difere a sua capacidade de sobrevivência na luta competitiva. A questão que se coloca é relativamente simples na sua formulação, embora se defronte com complexidades em sua resposta: se todas as empresas estão sujeitas aos mesmos sinais de mercado, inseridas no mesmo espaço geográfico e sob as mesmas regulações econômicas, por que algumas delas são mais bem-sucedidas do que outras?

Para avançar no entendimento da questão acima, é necessário descer-se a análise até a firma individual, procurar saber como esta se posiciona na dinâmica concorrencial e que estratégias competitivas desenvolve para se manter no mercado. Para auxiliar nessa tarefa, os fundamentos teóricos de que se devem lançar mão também devem estar referidos à firma, ainda que as dimensões meso e macroeconômica desempenhem papel importante em sua *performance* competitiva final.

---

<sup>5</sup> Ver Costa (2004).

O objetivo deste trabalho é mostrar como uma empresa de expressão na indústria brasileira de calçados tem evoluído ao longo de sua existência no setor. Especificamente, buscam-se identificar os seus caminhos de crescimento e as estratégias empresariais estabelecidas nessa evolução. Espera-se, com isso, fornecer subsídios na identificação de estratégias que, *mutatis mutandis*, possam orientar outras empresas do setor, particularmente frente às condições competitivas atuais.

O artigo está organizado da seguinte forma. Além desta **Introdução**, apresenta mais três seções. A segunda desenvolve o instrumental teórico relacionado às estratégias de crescimento da firma e serve para organizar o material empírico a ser tratado na terceira seção, que foca o caso da empresa Paquetá Calçados. A quarta e última é dedicada às **Considerações finais** do trabalho.

## 2 O crescimento da firma na teoria

Em uma economia capitalista de livre competição, a firma<sup>6</sup> é o *locus* de acumulação de capital e a principal instituição onde ocorre geração de riquezas e crescimento econômico. Crescimento e lucro são objetivos complementares a mover as ações das empresas no mercado. Para crescer, a firma necessita de lucros que financiem a expansão; para obter lucros, deve expandir-se, sob pena de ser alijada do mercado pela ação da concorrência. A busca desses objetivos, contudo, não é algo trivial e plenamente assegurado. Na medida em que, nesse tipo de economia, as decisões do que, como e para quem produzir são tomadas descentralizadamente por agentes individuais, estabelece-se uma constante disputa entre as empresas no mercado. Ou seja, o fato de uma empresa produzir um determinado produto não lhe garante automaticamente a sua venda no mercado. Há incertezas no ambiente econômico, e outras empresas têm igualmente o objetivo de ser bem-sucedidas, cada uma delas procurando um posicionamento competitivo, de modo a lhe assegurar o êxito na batalha pela preferência dos consumidores. As estratégias competitivas estabelecidas nesse embate podem ser variadas, indo da redução de preços até a exploração diferenciada de algum atributo do bem produzido. A escolha de uma dessas

---

<sup>6</sup> A firma ou empresa, aqui, é entendida em seu sentido institucional, genérico, como elemento constitutivo desse modo de produção social. As suas atividades podem estar ligadas à agricultura, à indústria ou ao setor serviços (Costa, 2005).

formas não é apenas um ato de vontade individual, pois está condicionada não só pelo tipo de produto fabricado,<sup>7</sup> como também pelo padrão de competição da indústria.

Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas determinantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995, p. 6).

Se a empresa tiver poder de mercado, ela pode determinar o padrão concorrencial para a indústria, e, obviamente, havendo condições, as empresas atuam nessa direção. Caso contrário, as empresas procuram adaptar-se às práticas vigentes. Não se pode esperar daí, contudo, que os desempenhos competitivos entre as empresas sejam semelhantes. O que se observa empiricamente é uma diversidade de *performances*, em decorrência do fato de as firmas diferirem entre si (Nelson, 1991) em suas capacitações, trajetórias tecnológicas, percepções de oportunidades de negócios, grau de aversão ao risco, dentre outros.

No que se refere ao caminho de expansão percorrido pela empresa, esse não depende apenas de estratégias competitivas adequadas. O dinamismo do mercado, dado pelo seu tamanho e por sua taxa de crescimento, é um fator relevante que a empresa deve considerar em seu planejamento estratégico. Se o seu potencial de crescimento — dado pelos lucros retidos e pelo acesso a financiamento no mercado de capitais — for inferior à taxa de expansão da demanda de mercado, então a empresa continuará com as linhas de produtos existentes, até que ocorra uma reversão ou saturação do mercado. Entretanto, se essas taxas se invertem, abre-se espaço para uma feroz competição por fatias de mercado à custa de concorrentes e também para uma busca de caminhos alternativos para realizar o seu potencial de crescimento (Guimarães, 1981).

De acordo com Ansoff (1977), a diversificação apresenta-se à firma quando os seus objetivos correntes se defrontam com restrições para serem alcançados. O baixo dinamismo do mercado em que atuam é motivo para que as empresas desenvolvam estratégias no sentido de ampliar esse espaço em sua dimensão

---

<sup>7</sup> Alguns produtos apresentam um maior número de atributos do que outros, aos quais os consumidores são apresentados em suas decisões de consumo.



geográfica,<sup>8</sup> de diferenciar linhas de produtos e de diversificar atividades. Como salientado por Penrose (1962), o limite do mercado não é restrição absoluta ao crescimento da empresa, desde que ela saiba fazer uso dos serviços que os recursos que tem disponíveis possam produzir. Esgotadas as possibilidades de incorporar novos consumidores e de diferenciar produtos existentes, a expansão por diversificação é a trajetória a ser percorrida e tende a ocorrer levando em consideração, inicialmente, a base tecnológica dominada pela empresa e a sua área de comercialização.<sup>9</sup> Isto é assim porque a empresa, ao longo do tempo, assimilou um conjunto de rotinas e conhecimentos que condicionam o seu comportamento futuro (Teece, 2005). De acordo com Dosi, Teece e Winter (1992), há uma coerência empresarial<sup>10</sup> (*corporate coherence*) em termos de diversificação, pois ela tende a incorporar novas linhas de produtos em áreas relacionadas àquela em que já venha atuando. Esses autores chamam atenção para o fato de que há uma relativa estabilidade na composição do portfólio de produtos das firmas ao longo do tempo, mostrando coerência no modo como se diversificam; empresas tradicionais, como a Shell, a IBM e outras, estão, há dezenas de anos (algumas já há um século), no mesmo tipo de negócio.

Os motivos, a direção e os métodos de diversificação exibidos pelas empresas podem variar tanto entre ramos de atividades quanto intra-ramo. No mercado, a empresa atua em um ambiente de incertezas. Diante dessa realidade, o grau de aversão ao risco que apresenta é fator que permeia suas decisões estratégicas, pois, pôr todos os seus recursos em uma única linha de produtos — conquanto possa beneficiá-la pela maior eficiência devido à especialização —, pode colocá-la em risco diante de um quadro de desaceleração da

---

<sup>8</sup> Ansoff (1977, p. 109) menciona, além da saturação do mercado corrente, a existência de fundos ociosos, a obsolescência de linhas de produtos, as pressões da concorrência, as previsões de rentabilidade superior em outros mercados, dentre outros motivos.

<sup>9</sup> Por exemplo, uma empresa que atue no segmento masculino do mercado de confecções poderá expandir-se para os segmentos feminino e infantil, sem necessitar grandes mudanças tecnológicas e de comercialização. De maneira semelhante, observa-se que empresas do ramo automobilístico, como, por exemplo, a Ford, iniciaram produzindo automóveis de passeio e passaram, com o tempo, a fabricar caminhões, tratores e outros produtos ligados ao segmento de transportes.

<sup>10</sup> Os autores distinguem coerência e especialização. A especialização — como já indicada por Adam Smith — refere-se ao desempenho de uma tarefa particular. No caso em questão, seria aquela situação em que a firma se dedica a uma única linha de produto. Já uma firma coerente é aquela que diversifica sua linha de produtos em negócios relacionados. A falta de coerência ocorreria quando a firma exibisse linhas de produtos com um padrão aleatório em relação ao ramo industrial de onde se origina.

demanda de seu produto. A diversificação de atividades, portanto, preserva a empresa em situações como essas.<sup>11</sup>

A diversificação pode ocorrer, igualmente, para explorar novas oportunidades de mercado. Produtos sujeitos aos ditames da moda, como no caso dos calçados, em que se diversificam estilos, materiais empregados e finalidades de consumo, podem trilhar novos caminhos de expansão. Exemplo ilustrativo é a difusão de calçados esportivos em decorrência de mudanças no padrão de vida das pessoas, em que se valoriza a prática de esportes, caminhadas ao ar livre, dentre outros.

A expansão da empresa pode dar-se mediante acúmulo de recursos internos, bem como também através de aquisições de outras empresas (George; Joll, 1983). Nesse segundo caso, as empresas adquiridas podem pertencer ao mesmo ramo de produção da adquirente,<sup>12</sup> a ramos auxiliares ou da cadeia produtiva, ou a ramos diferentes.<sup>13</sup> Em atividades distintas da sua, a vantagem para a empresa em adquirir uma outra já estabelecida no mercado — em vez de ela mesma instalar uma unidade produtiva — está não só em não pressionar a redução de preço do produto, pela maior oferta que adviria de uma capacidade produtiva adicional, mas no fato de estar adquirindo também capacitações gerenciais, ao manter recursos humanos da antiga empresa. É a limitação gerencial, segundo Penrose (1962), a principal restrição à expansão da empresa, pois esse é um recurso escasso no mercado e de difícil replicabilidade.<sup>14</sup> Como indicado por Chandler (1998; 1998a), é o grau de adequação entre estratégia de crescimento

---

<sup>11</sup> George e Joll (1983) mencionam ainda a própria vontade de crescer da empresa e o aumento de seu poder de mercado.

<sup>12</sup> A título de ilustração, no ramo de siderurgia, esse é um caminho que tem sido percorrido nos anos iniciais deste novo milênio. Vejam-se, por exemplo, as tentativas de aquisição do grupo Arcelor, feitas pela concorrente Mittal — assim como entre outras empresas siderúrgicas entre si —, que apareceram, com frequência, na mídia, em 2006.

<sup>13</sup> Este último tipo é denominado estratégia por conglomeração (Ansoff, 1977).

<sup>14</sup> Essa é uma crítica que, de acordo com Penrose (1962), pode ser feita à visão neoclássica tradicional, que vê limite à expansão da empresa em relação ao seu tamanho. Segundo essa visão, a partir de certo volume de produção, representado pelo ponto de mínimo da curva de custo médio em forma de U, a firma incorreria em aumentos de custos unitários de produção: no curto prazo, devido à ação da lei dos rendimentos decrescentes; a longo prazo, pela presença de deseconomias de escala. A abordagem neoclássica da firma é estática, e seu objetivo é o de maximização do lucro. A firma é um tipo de *black box*, ou seja, é considerada apenas como uma função de produção, no sentido de determinar a alocação de recursos; outros objetivos que possa ter não são considerados na análise (uma apresentação crítica desse enfoque, bem como um resumo de outras abordagens que incorporam objetivos alternativos embora ainda de cunho neoclássico, pode ser vista em Kon (1994, cap. 4) e Hawkins (1979)).

e estrutura organizacional que irá orientar o sucesso das firmas no mercado. Em outras palavras, caminhos de expansão distintos requerem formas organizacionais particulares que lhes dêem efetividade. Assim, de acordo com Chandler, a empresa organizada sob a forma unitária foi efetiva, enquanto produzia uma única linha de produto. No entanto, quando a estratégia se modificou em direção a linhas de produtos diversificadas, essa estrutura organizacional perdeu funcionalidade, sendo substituída pela forma multidivisional.

Pode-se considerar ainda o caso particular de estratégias de crescimento de empresas localizadas em *clusters* ou distritos industriais. Nessas formas de organização industrial, a trajetória da empresa está condicionada pela especialização histórica do distrito em torno de um produto particular e de outras características estruturais desse tipo de arranjo (Varaldo; Ferruci, 1996). A *performance* de cada firma individual está associada à sua inserção na divisão do trabalho estabelecida no distrito. Diferentemente do que ocorre no modelo fordista, onde o produto final é obtido mediante divisão interna do trabalho coordenada hierarquicamente pela empresa, no distrito industrial, a manufatura é feita por uma miúda divisão do trabalho entre empresas — geralmente de pequeno porte — que cooperam entre si. No distrito industrial, ocorre uma divisão vertical e horizontal do trabalho, conformando, a partir daí, uma tipologia de atores. Além dos trabalhadores empregados diretamente nas empresas, há aqueles que atuam como subcontratados, a domicílio ou através de empresas terceirizadas. Em âmbito empresarial, existem as empresas especializadas em fases do ciclo de produção (*phase firms*), ou em componentes do produto, e aquelas que executam o *design* e a comercialização do produto (*final firms*).<sup>15</sup> Adicionalmente a essas categoriais, existem outros atores, como empresas de ramos subsidiários e de serviços (máquinas e equipamentos, transporte, etc.), instituições sociais (associações empresariais, centros de treinamento de mão-de-obra e outras) e governo local (Ottati, 2002). A cooperação que se observa nessa forma de organização industrial decorre da proximidade geográfica entre as empresas e, segundo Becattini (1992), do sentimento de pertencer a uma comunidade. A sinergia gerada no aglomerado de empresas gera externalidades positivas, que se traduzem em reduções de custos de transação, difusão de informações tecnológicas, acesso à mão-de-obra qualificada pela constituição de mercado de trabalho local, dentre outras.

Essa ligação de especialização e cooperação existente entre empresas que compõem o distrito distingue esse arranjo daquelas aglomerações de

---

<sup>15</sup> Podem-se encontrar, também, em distritos industriais, empresas que têm integrado as fases de produção sob um único comando hierárquico.

estabelecimentos que atuam em um mesmo ramo industrial, em determinada localidade, mas agem de modo individual (Becattini, 1992). Entretanto o fato de as empresas cooperarem entre si não elimina a existência de competição.<sup>16</sup> A concorrência entre as empresas atua como força coercitiva, no sentido de obrigá-las a adotar as melhores práticas produtivas, contribuindo, assim, para a eficiência do aglomerado.

Contudo o conceito de distrito industrial é mais empírico do que teórico (Bianchi, 1998), pois é fruto de observações históricas particulares.<sup>17</sup> Por isso, as mesmas características estruturais em diferentes distritos — concentração geográfica de empresas, enraizamento local dos atores, divisão do trabalho entre empresas e presença de intermediários sociais — apresentam, por exemplo, diferentes graus de cooperação, diversidade de inserção internacional e de competitividade. Assim, não é de se estranhar que o tipo de inserção e a trajetória de expansão de empresas possam variar entre distintos aglomerados. A identificação de um padrão evolutivo de empresas em distritos industriais requer observações empíricas nessa direção e ainda é um caminho aberto a discussões teóricas.

### **3 A evolução da empresa Paquetá Calçados**

Embora a atividade de fabricação de calçados seja antiga no Brasil, raramente — se tanto — se encontram empresas com um século de existência. Obviamente, são variados os motivos para que empresas abandonem a arena econômica: desinteresse de seus proprietários, processo sucessório mal conduzido, problemas de gestão, venda de seus ativos a concorrentes ou a terceiros, dentre outros. Mas um fator determinante, sem dúvida, de maior ocorrência, é a dificuldade em se manterem competitivas no mercado. A capacidade de enfrentar as adversidades e de aproveitar as oportunidades que o mercado coloca difere entre empresas e, portanto, explica a sua maior ou menor longevidade.

---

<sup>16</sup> De um modo geral, segundo Richardson (1972), as empresas cooperam em atividades que são complementares para a obtenção do produto final. Naquelas que são similares, a disputa no mercado é intensa.

<sup>17</sup> A experiência mais difundida é aquela dos distritos italianos, observada na região chamada Terceira Itália.

A empresa Paquetá Calçados iniciou suas atividades no ramo calçadista no ano de 1945, no atual Município de Sapiranga, no *cluster*<sup>18</sup> calçadista do Vale do Sinos. Como é comum na história de empresas do setor, no começo, suas instalações foram modestas, constituindo-se de uma peça de madeira — ou galpão — e uma máquina de costura sob o encargo da esposa de um dos dois sócios fundadores. A produção era de cinco pares diários de calçados masculinos, vendidos a lojistas em Porto Alegre.<sup>19</sup>

A incipiente capacidade instalada, contudo, mostrou-se insuficiente para atender ao crescimento da demanda de mercado. Para tanto, era necessário um novo aporte de capital. Em 1948, novos sócios juntaram-se à empreitada, e foi alterada a razão social da empresa Muller e Wagner para Paquetá.<sup>20</sup> À medida que os pedidos aumentavam, novos funcionários eram contratados. Datam dessa época — 1949 — a mudança para um outro prédio em frente ao antigo<sup>21</sup> e a alteração na linha de produto: abandonou-se a fabricação de calçados masculinos em favor da produção de calçados femininos. A mudança deveu-se, segundo um entrevistado da empresa, ao fato de as vendas de sapatos de couro para mulheres serem em maior volume do que os calçados para homens, o que permitia ocupação plena dos recursos disponíveis e perspectivas de expansão. Procedida a alteração, até 1958, a empresa especializou-se nessa única linha de produto. A partir desse ano, passou também a produzir calçados infantis, diversificando a oferta de produtos ao mercado.

---

<sup>18</sup> A expressão *cluster* está sendo empregada aqui em seu sentido amplo, podendo ser intercambiável com distrito industrial. Entretanto, em uma análise mais fina, pode-se considerar que essas duas expressões representam realidades distintas. Um distrito industrial é um *cluster* de empresas, mas nem todo aglomerado de empresas é um distrito industrial. Neste último caso, ocorre, além de cooperação entre empresas, a presença de laços sociais comunitários e de intermediários sociais, que não necessariamente existem no primeiro (Becattini, 1992; 1999).

<sup>19</sup> Conforme Ottati (2002, p.453), “[...] a maioria das firmas de um distrito industrial nasce daquela aspiração natural de melhoria econômica e ascensão social dos indivíduos possuidores de conhecimento de produção, ou de comércio, de um modo geral adquiridos no próprio distrito [dado que nesses tipos de arranjos o conhecimento tem um conteúdo contextualizado]. Entretanto, essas pessoas são freqüentemente carentes de capital-dinheiro. Quando muito elas têm um montante de recursos apenas suficiente para comprar uma máquina de segunda mão ou um lote de matéria-prima. Não é raro, portanto, que firmas do distrito iniciem suas atividades com financiamento direta ou indiretamente avançado pelos seus parceiros no negócio”.

<sup>20</sup> Embora, ao longo do tempo, se tenham agregado novos sócios, a estrutura de propriedade manteve-se familiar, com apenas quatro famílias detendo a maior parte dos ativos da empresa.

<sup>21</sup> Na década de 60, a empresa inaugurou uma nova sede, no local onde se encontra atualmente o prédio da matriz.

A empresa manteve essas duas linhas de produtos até o final da década de 60, quando, então, o setor de calçados gaúcho foi palco de uma grande transformação: tratava-se de seu ingresso no mercado externo. As primeiras exportações da empresa datam de 1969 e foram dirigidas ao mercado norte-americano, no segmento de calçados femininos.<sup>22</sup> Os tamanhos dos pedidos eram muito superiores à capacidade instalada das empresas.<sup>23</sup> A expansão do setor foi acelerada, dando ensejo à abertura de novas empresas. Nesse quadro, a Paquetá optou por especializar-se naquela linha de calçados em que há muito dispunha de *expertise* e que o mercado estava demandando, ou seja, calçados femininos.

O crescimento da empresa foi expressivo, como indica a Tabela 2.

Tabela 2

Evolução da produção mensal e do emprego na empresa Paquetá  
Calçados — 1945-2005

ANOS	NÚMERO DE PARES/MÊS	EMPREGO
1945	100	(1)0
1955	5 000	98
1965	12 000	226
1975	74 000	1 431
1985	400 000	7 731
1995	600 000	7 824
2005	850 000	13 215

FONTE: Empresa Paquetá Calçados.

(1) Em 1945, eram apenas os proprietários e seus familiares.

<sup>22</sup> A atuação nesse mercado, assim como ocorreu com outras empresas exportadoras congêneres, deu-se de forma subcontratada, participando apenas com a capacidade de produção. A marca, o *marketing*, a prerrogativa de fixar preços e a comercialização final dos calçados junto aos consumidores mantiveram-se em poder dos importadores.

<sup>23</sup> Em palestra, o Presidente da empresa, em maio de 2006, informou que, nas fases iniciais das exportações, se recebiam pedidos em grandes volumes — à época, havia encomendas de até um milhão de pares — de um único modelo de calçado, cuja variedade era em apenas quatro cores.

Ao longo do processo de expansão percorrido pela empresa, as estratégias empresariais adotadas foram alterando-se. Do ponto de vista locacional, a empresa ampliou sua capacidade produtiva, estabelecendo unidades em municípios próximos ao seu, no Estado do Rio Grande do Sul e em outras unidades da Federação. Em seu estado de origem, além da matriz, em Sapiranga, construiu plantas em Guaporé (em 1977), em Teutônia (em 1983), em São José do Hortêncio (em 1983) e em Novo Hamburgo (em 1998); no Estado do Ceará, nas Cidades de Itapajé (em 1997), Uruburetama (em 1999) e Pentecoste (em 2004); no Estado da Bahia, na Cidade de Ipirá (em 2003).<sup>24</sup> Em 2006, a empresa estabeleceu uma unidade de produção em Chivilcoy, na Argentina.

A estratégia de mercado da empresa em âmbito de produto foi diversificar lateralmente. Ocorreu a diferenciação de linhas de produtos mediante a ampliação do número de modelos, diversificaram-se os segmentos de consumidores, em função do nível de renda, e foram introduzidas novas linhas de calçados, algumas delas fabricadas com novos materiais. Nessa trajetória, aquelas linhas que perderam atratividade foram substituídas por outras mais rentáveis. O Quadro 1 mostra a evolução das linhas de produção da empresa.

Quadro 1

Composição das linhas de produção de calçados da Empresa Paquetá Calçados em anos selecionados

LINHAS DE CALÇADOS	INÍCIO DA PRODUÇÃO	ANO DE ENCERRAMENTO
Masculino .....	1945	1948
Feminino com cabedal de couro.....	1949	Permanece
Infantil.....	1958	1969
Feminino com cabedal sintético.....	1995	2000
Esportivo.....	1996	Permanece

FONTE: Empresa Paquetá Calçados.

<sup>24</sup> Esse movimento em direção a estados da Região Nordeste insere-se em um quadro de dificuldades competitivas nas exportações de calçados, em decorrência da valorização cambial advinda da implementação do Plano Real em 1994. Atraídas por incentivos fiscais e financeiros oferecidos por estados nordestinos, várias empresas calçadistas instalaram unidades produtivas naquela região (Costa; Fligenspan, 1997).

Os calçados femininos de couro — além daqueles para exportação — são direcionados, no mercado interno, aos segmentos de consumidores classificados como A e B de nível de renda. Para ampliar o mercado consumidor, a estratégia da empresa foi procurar atender aos das classes C e D. Dado o baixo nível relativo de renda desses estratos da população, a estratégia produtiva foi a de redução de custos mediante o uso de materiais mais baratos *vis-à-vis* ao couro, como os sintéticos. Contudo o dinamismo desse segmento de mercado tem-se mostrado baixo, pois o seu crescimento depende do desempenho agregado da economia em sua capacidade de geração de emprego e renda, o qual tem sido sofrível nas duas últimas décadas. Assim, em 2000, a empresa decidiu encerrar a produção dessa linha de calçados.

Uma estratégia para contornar a limitação de mercado foi ingressar no segmento de calçados esportivos (tênis e chuteiras, além de acessórios e confecções), através do licenciamento de marca estrangeira. Em 1996, a empresa passou a licenciar a marca italiana Diadora e, em 2003 produziu para a marca alemã Adidas. Além de grife estrangeira, a empresa tem procurado firmar-se no mercado internacional através da produção com marca própria: a Dumond. Como mencionado na introdução deste texto, o setor brasileiro de calçados defronta-se com um quadro de dificuldades competitivas no mercado internacional, diante de concorrentes com custos de produção mais favoráveis.<sup>25</sup> A migração para segmentos de marca de maior valor agregado é um caminho que gradativamente passa a ser trilhado por empresas brasileiras. Desde o seu ingresso no mercado externo, a Paquetá produz calçados com a marca do importador, cuja comercialização é realizada por *tradings*. A partir dos anos iniciais da primeira década do novo milênio, especificamente em 2001, a empresa tem buscado atuar no mercado internacional com a sua própria marca, a Dumond,<sup>26</sup> e também comercializar diretamente com o importador final.

O movimento da empresa em direção a um contato direto com o comprador internacional decorreu do rompimento da relação comercial com uma *trading*, a qual passou a direcionar seus pedidos a produtores chineses. Esse foi um ajuste importante na sua trajetória, pois, até então, a empresa não estabelecia relação própria com o mercado importador, ficando totalmente dependente do intermediário. Esse fato permitiu uma melhor negociação nas vendas dos calçados, pois a intermediação onerava o preço final, ou reduzia as margens,

---

<sup>25</sup> Em 2002, a Paquetá exportou 7,7 milhões de pares de calçados, número que se reduziu para 5,4 milhões em 2004.

<sup>26</sup> Essa estratégia, por seu turno, exigiu o estabelecimento de uma estrutura interna de criação e comercialização de calçados.



devido à comissão cobrada da empresa e também do importador. A Tabela 3 fornece indicadores dessa mudança.

Tabela 3

Percentual estimado da comercialização do calçado produzido pela Paquetá Calçados em relação à marca, no mercado internacional — 1970-2005

ANOS	MARCA DO CLIENTE VIA TRADINGS	MARCA DO CLIENTE VIA PAQUETÁ	MARCA PRÓPRIA VIA PAQUETÁ	MARCA PRÓPRIA VIA TRADINGS
1970	100,0	0	0	0
1980	100,0	0	0	0
1990	100,0	0	0	0
2000	100,0	0	0	0
2001 (1)	78,0	10,0	12,0	0
2005	26,0	58,0	16,0	0

FONTE: Empresa Paquetá Calçados.

(1) Em 2001, tiveram início as exportações de calçados com a marca do cliente realizadas diretamente pela Paquetá, bem como a própria comercialização de sua marca Dumond.

A estratégia mercadológica de maior autonomia da empresa tem-se mostrado promissora. Em 2005, apenas 26% dos calçados exportados pela empresa com marca de clientes eram realizados por empresas intermediárias. A comercialização dos calçados que ela produz com a marca dos importadores e comercializados pela própria empresa já atinge 58% do total vendido no exterior. Ressalta-se ainda que a empresa consegue comercializar 16% de seus quase seis milhões de pares de calçados exportados com a sua própria marca.

No que se refere à dimensão geográfica do mercado, a Paquetá, assim como outras empresas do ramo, tem buscado diversificar os países para onde remete seus calçados. De sua produção total de 50 mil pares diários, 65% são destinados ao exterior. Além dos Estados Unidos — tradicional e importante mercado —, a empresa vende ainda para países da América Latina, da Europa e da Ásia.

A direção da expansão da Paquetá Calçados abrange também a integração vertical. Inicialmente, o movimento foi a jusante, quando, em 1965, abriu lojas de comercialização junto ao consumidor final; a montante, a empresa, em 1980,

adquiriu o curtume Fininlux, localizado em Estância Velha, passando a ter a denominação Curtume Paquetá. Essa associação assegura o fornecimento de uma matéria-prima básica para a atividade da empresa, além de reduzir custos de transação e riscos oportunistas. O consumo de couro pela empresa é inferior à capacidade de processamento de peles pelo curtume. A empresa consome 70% dos couros curtidos, sendo os outros 30% vendidos a empresas calçadistas do Brasil e do exterior.<sup>27</sup>

A partir do início da década de 90, o crescimento da empresa em direção à maior integração vertical ocorreu não só pela abertura de novos pontos de vendas próprios, mas, igualmente, pela aquisição de redes varejistas já estabelecidas. Nesse movimento, a empresa adotou a estratégia de especializar alguns pontos de vendas para atender a grupos específicos de consumidores e também diversificou-se geograficamente. Em 1994, a Paquetá adquiriu a rede de lojas Gaston e, em 1998, abriu lojas na Cidade do Rio de Janeiro.

Ainda no ano 2000, comprou a rede de lojas Esposende, no nordeste e passou a atuar em projetos de franquias: um deles disponibiliza a comercialização de calçados masculinos, femininos e acessórios para o público de classe B; o outro refere-se a vendas de tênis femininos e masculinos de grifes ao público jovem. Em lojas próprias, há aquelas especializadas em artigos para a prática de esportes e as que procuram atender ao consumo dos membros de toda a família. A Tabela 4 informa a evolução do número de pontos de vendas da empresa.

Tabela 4

Evolução do número de lojas de varejo da Paquetá Calçados no Brasil — 1965-2005

ANOS	NÚMERO DE LOJAS
1965	1
1975	5
1985	14
1995	50
2005	120

FONTE: Empresas Paquetá Calçados.

<sup>27</sup> A China é um dos principais clientes do curtume da empresa.

A diversificação também se tem direcionado para atividades auxiliares àquela principal da empresa. Além do couro, a Paquetá produz solados laminados, palmilhas de montagem, fchetes (capas de saltos), viras e componentes injetados (salto, taco, palmilha, solados). Contudo essa produção é insuficiente para atender à sua própria demanda, de modo que necessita ser complementada por compras feitas de outros fornecedores.

A diversificação de atividades da Paquetá não se restringiu apenas a áreas correlatas à fabricação de calçados. Na década de 70, a empresa adquiriu terras no Estado do Mato Grosso do Sul, onde desenvolve a criação de gado (aproximadamente 70.000 cabeças em 2005) para a comercialização da carne e do couro, bem como o plantio de soja e de milho. Esse tipo de investimentos realizado pela empresa é explicado pelo seu grau de aversão ao risco, ou nível de prudência nos empreendimentos, pois, na linguagem de um entrevistado, o ingresso nesses ramos se deu visando a uma espécie de "caderneta de poupança", que protegeria a empresa diante de algum imprevisto em sua atividade principal.

Outras atividades distintas também incorporadas aos negócios da empresa são os empreendimentos imobiliários na administração de prédios próprios e em loteamentos em parceria com empreiteiras especializadas. Vinculada às vendas em suas lojas, a empresa passou também a atuar na administração de cartões de crédito: em 2005, ela administrava cerca de 400.000 cartões vinculados às lojas próprias e às franqueadas.<sup>28</sup>

## 4 Considerações finais

A década final do século XX sinalizou uma nova fase para a indústria brasileira de calçados. A presença da China e de outros países asiáticos no mercado internacional de calçados tem alterado o ambiente competitivo no qual atuam os calçadistas brasileiros, colocando-os frente a novos desafios. Nesse contexto, o principal desafio é encontrar novos caminhos capazes de lhes permitir sobrevivência e expansão nessa atividade. A trajetória de crescimento, no mercado externo, com base em produção subcontratada, tendo no baixo custo

---

<sup>28</sup> Importa mencionar que estes últimos tipos de diversificação empreendidos pela empresa e que distam das competências tecnológicas e organizacionais envolvidas na fabricação de calçados parecem afastar-se daquilo que Dosi, Teece e Winter (1992) — já mencionados na seção 2 deste texto — chamam de *corporate coherence*. Uma avaliação informada desse comportamento requereria dados adicionais de que não se dispõe. Contudo esse movimento não seria estranho a Penrose (1962), pois poderia ser explicado pela capacidade gerencial em usar os serviços dos recursos que a empresa tem à sua disposição.

de produção o seu fator competitivo, está encontrando os seus limites para os produtores brasileiros. Com isso, tornou-se necessário o desenvolvimento de outros atributos associados aos calçados, sob os quais competir e crescer passou a ser um imperativo a povoar as estratégias empresariais dos calçadistas brasileiros e as orientações de instituições e de política pública.

A análise da competitividade em âmbito setorial, ou seja, em seu escopo mesoeconômico, normaliza comportamentos individuais de empresas que são díspares em suas trajetórias. Conhecer estratégias particulares que se tornaram bem-sucedidas, contudo, pode fornecer orientações de rumos a serem seguidos. Para tanto, tem-se de lançar mão de conhecimentos que teorizem a firma individual enquanto *locus* de acumulação de capital. Adicionalmente, devem-se contemplar situações singulares, ou seja, a trajetória evolutiva de empresas em *clusters* ou aglomerados produtivos locais. O desempenho empresarial nessas formas de organização industrial não é resultado apenas de ações individuais, pois é condicionado também pelo movimento do conjunto de empresas e de instituições que habitam o arranjo.

A análise da trajetória da Paquetá Calçados mostrou que essa empresa aproveitou a oportunidade aberta pelo ingresso do setor no mercado externo, em fins da década de 60. Assim como outras empresas congêneres, a Paquetá Calçados incorporou-se às exportações, com a sua produção subcontratada por empresas estrangeiras — via *tradings* — que detinham a marca, o *design* e a comercialização final dos calçados. O crescimento da Paquetá deu-se por expansão de mercado na linha de calçados femininos, produto no qual a indústria do Vale do Sinos tornou-se especializada. Tendo iniciado em 1945, com a produção de 100 pares/mês de calçados masculinos, em 1949, passou a se dedicar à linha de calçados femininos, chegando, em 2005, a uma produção total de 850.000 pares mensais. Ao contrário da especialização em fases de produção, a exemplo dos distritos industriais italianos, as empresas de calçados no Brasil, de um modo geral, são mais integradas, fabricando o calçado por inteiro e subcontratando apenas algumas tarefas.

Ao longo do tempo, a empresa foi capturando oportunidades de expansão em áreas correlatas de atuação, através da diversificação de linhas de produção e de segmentos de mercado por faixa de renda, bem como mediante a integração vertical. Foram agregadas à produção tradicional de calçados femininos as linhas de calçados infantis e, a partir da metade da década de 90, a produção de calçados esportivos sob licenciamento de marcas internacionais. No âmbito da integração vertical, a empresa adquiriu curtumes, produz um conjunto de componentes para calçados e tem aumentado, com os anos, as lojas próprias de vendas ao consumidor final.

O ajuste da Paquetá Calçados à nova situação competitiva colocada no mercado internacional levou-a a atuar com marca própria e a comercializar as marcas estrangeiras que produz diretamente com o importador. Cerca de 16% dos calçados exportados já o são com a sua marca Dumond, e, dos 84% que saem com a marca dos clientes, 58% são entregues diretamente pela empresa ao importador final. Essa é uma mudança radical na estratégia de atuação da Paquetá Calçados, dado que, até o ano 2000, o total dos calçados exportados detinha a marca do importador e era comercializado através de *tradings*.

## Referências

AAFA. **ShoeStats 2005**. [S. l.]: American Apparel & Footwear Association, 2004.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS — ABICALÇADOS. Disponível em: <[www.abicalçados.com.br](http://www.abicalçados.com.br)>. Acesso em: 14 mar. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS — ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Novo Hamburgo, Abicalçados, 2005.

BECATTINI, Giacomo. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, André et al. (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BECATTINI, Giacomo. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: PYKE, F. et al. (Ed.). **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.

BIANCHI, Giuliano. Requiem for the third Italy: rise and fall of a too successful concept. **Entrepreneurship & Regional Development**, n.10, p. 93-116, 1998.

CHANDLER, JR., Alfred D. Desenvolvimento, diversificação e descentralização. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHANDLER, JR., Alfred D. Os primórdios da grande empresa. In: MCCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998a.

- COSTA, Achyles Barcelos da. Concorrência, comportamento estratégico e desempenho competitivo. **Análise Econômica**, Porto Alegre, v. 23, n. 43, mar. 2005.
- COSTA, Achyles Barcelos da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos. In: COSTA, Achyles B.; PASSOS, Maria C. (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.
- COSTA, Achyles Barcelos da; FLIGENSPAN, Flávio B. **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos**. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, 1997. 132f. (mimeo).
- DECKER, Aurélio. **Made in China: o dragão avança**. Novo Hamburgo: Colorgraf, 2006.
- DOSI, Giovanni; TEECE, David J.; WINTER, Sidney. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G. et al. (Ed.). **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Clarendon, 1992.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- HAWKINS, C. J. **Theory of the firm**. London: Macmillan, 1979.
- KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.
- NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, 1991.
- OTTATI, Gabi Dei. Social concertation and local development: the case of industrial districts. **European Planning Studies**, v.10, n. 4, p. 449-466, 2002.
- PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, v. 82, n.1, p. 883-896, Sept 1972.
- TEECE, David J. As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico: implicações para as economias de industrialização recente. In: KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (Org.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: UNICAMP, 2005.

*Trajectoria empresarial em "cluster" calçadista brasileiro: o caso da Paquetá*

VARALDO, Riccardo; FERRUCI, Luca. The evolutionary nature of the firm within industrial districts. **European Planning Studies**, v. 4, n. 1, Feb 1996.