

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS CANOAS

IMPACTOS GERADOS PELA PANDEMIA EM UMA EMPRESA
EXPORTADORA DE COMPONENTES PARA CALÇADOS

REJANE LEMKE RECH

Canoas, 2022

REJANE LEMKE RECH

IMPACTOS GERADOS PELA PANDEMIA EM UMA EMPRESA EXPORTADORA
DE COMPONENTES PARA CALÇADOS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso Tecnólogo em Logística do Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia Do Rio Grande Do Sul – Campus Canoas, como requisito final à obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientadora: Prof.^a Aline Zulian

Canoas, 2022

RESUMO

A pandemia de Covid-19 impactou fortemente a rotina de todos, inclusive os mais diversos setores da economia. O setor estudado neste trabalho é o da indústria calçadista e seus derivados, focando em uma empresa exportadora de componentes para calçados, localizada no Vale do Rio dos Sinos - RS, região esta que possui grande tradição neste setor. Desta forma, o objetivo geral do trabalho é identificar os principais impactos gerados pela pandemia do Covid-19 na referida empresa, contextualizando o cenário histórico e econômico da indústria calçadista na região em estudo; descrevendo os principais impactos da pandemia no âmbito do comércio exterior brasileiro a nível de exportação do setor calçadista; apresentando a empresa e analisando as mudanças adotadas com a pandemia, entre o cenário de pausa e posterior retomada das exportações; e por fim, analisando, à luz da teoria das vantagens competitivas, a dinâmica da empresa estudada. A pesquisa trata de um estudo de caso, e os dados foram coletados através de entrevistas, questionários, registros fotográficos e pesquisa em documentos. Com os dados coletados, foi elaborado um quadro onde são elencados os pontos positivos e o que apresenta possibilidade de melhoria, tendo como base o “diamante competitivo de Porter”. Também foi possível discorrer sobre as mudanças adotadas pela empresa para o enfrentamento das dificuldades advindas da pandemia, e realizado um comparativo em números de vendas do pré, durante e pós pandemia. Assim, concluiu-se que a empresa X Ltda adotou medidas como alteração nas negociações de pagamento e abertura de novos clientes, principalmente no mercado nacional, o que não é o foco da empresa, mas se fez necessário para que houvesse giro durante o auge da pandemia. Também cabe ressaltar o fator de haver um capital de giro e a própria estruturação sólida da empresa, que fizeram toda a diferença no combate à crise ocasionada pelas restrições advindas da Covid-19 e podem ser classificadas como vantagens competitivas da empresa em questão.

Palavras-chave: Logística, exportação, comércio internacional, calçados, pandemia de Covid-19, Teoria das Vantagens Competitivas, Porter.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa do Brasil com a localização das indústrias do setor calçadista.....	18
Figura 2. Mapa do Rio Grande do Sul, com a informação da concentração dos estabelecimentos do setor calçadista.....	19
Figura 3. Aspectos do diamante competitivo de Porter.....	22
Figura 4. Forno, utilizado para fundição.....	38
Figura 5. Estufa, utilizada para secagem do refratário.....	38
Figura 6. Prensa utilizada na área de fundição, após tirar o material da estufa.....	39
Figura 7. Prensas hidráulicas, para área de ajustes.....	39
Figura 8. Fresa utilizada para emparelhamento do molde.....	40
Figura 9. Furadeiras, utilizadas no processo de montagem do molde.....	40
Figura 10. Organograma da empresa X Ltda.....	41
Figura 11. Processo de moldagem da matriz.....	42
Figura 12. Processo de ajuste de matriz: ferramentas utilizadas.....	42
Figura 13. Exemplo de molde para injeção de sola de calçado, produzido pela empresa X Ltda – no formato aberto.....	43
Figura 14. Exemplo de molde para injeção de sola de calçado, produzido pela empresa X Ltda – formato fechado, pronto para ser enviado ao cliente.....	43
Figura 15. Demonstrativo dos números das exportações de calçados em relação ao mundo, nos anos de 2017 a 2020.....	51
Figura 16. Demonstrativo dos números de vendas em R\$: 2019 a outubro de 2022.....	54
Figura 17. Demonstrativo dos números de vendas em quantidades: 2019 a outubro de 2022.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantidade de milhões de pares exportados entre 2018, 2019 e 2020	30
Tabela 1. Quantidade de milhões de US\$ exportados entre 2018, 2019 e 2020.....	31
Tabela 3. Principais países de destino das exportações brasileiras de calçados, através dos dados de milhões de dólares em vendas.....	31
Tabela 4. Principais países de destino das exportações brasileiras de calçados, através dos dados de milhões de pares vendidos.....	33
Tabela 5. Principais estados brasileiros com produção de calçados, através dos dados de milhões de pares vendidos.....	33
Tabela 6. Quantidade de milhões de US\$ exportados pelos estados brasileiros entre 2019, 2020 e 2021.....	34
Tabela 7. Quantidade de milhões de pares exportados pelos estados brasileiros entre 2019, 2020 e 2021.....	35
Tabela 8. Teoria da Vantagem Competitiva: condição dos fatores.....	45
Tabela 9. Teoria da Vantagem Competitiva: condição da demanda.....	46
Tabela 10. Teoria da Vantagem Competitiva: setores correlatos e de apoio.....	47
Tabela 11. Teoria da Vantagem Competitiva, foco na estratégia, estrutura e rivalidade.....	48
Tabela 12. Síntese dos itens que compõe o diamante de Porter.....	49
Tabela 13. Principais impactos da Covid-19 sobre as indústrias de calçado em 2020 e 2021.....	50
Tabela 14. Números de vendas em R\$: 2019 a outubro de 2022.....	53
Tabela 15. Números de vendas em quantidades: 2019 a outubro de 2022.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. OBJETIVOS	9
1.2. JUSTIFICATIVA.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. PANORAMA HISTÓRICO E ECONÔMICO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA: RIO GRANDE DO SUL E VALE DOS SINOS.....	11
2.1.1. As origens	11
2.1.2. A industrialização	12
2.1.3. A expansão e o boom exportador	13
2.1.4. Mudanças na economia, entrada dos produtos chineses e mudança de plantas fabris para o Nordeste brasileiro	15
2.1.5. Cenário atual.....	17
2.2. TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL: AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTER.....	20
2.3. COMÉRCIO EXTERIOR: A ATIVIDADE EXPORTADORA E A PANDEMIA DE COVID-19	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2. COLETA DE DADOS.....	27
3.3. ANÁLISE DOS DADOS	29
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1. COMÉRCIO EXTERIOR: CARACTERIZAÇÃO ECONÔMICA DO SETOR E TRÂMITES DA EMPRESA.....	30
4.1.1. Caracterização do setor das indústrias calçadistas e setores correlatos	30
4.1.2. Trâmites de exportação da Empresa X Ltda	35
4.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	37
4.3. ANÁLISE DA EMPRESA À LUZ DA TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTER	44
4.3.1. Condição dos fatores.....	44
4.3.2. Condição da demanda.....	45
4.3.3. Setores correlatos e de apoio.....	47
4.3.4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.....	47
4.3.5. Síntese do diamante de Porter.....	49
4.4. IMPACTOS DA PANDEMIA: FOCO NAS EXPORTAÇÕES E SITUAÇÃO DA EMPRESA	49
4.4.1. Foco nas exportações e indústria calçadista.....	49
4.4.2. Situação da empresa X Ltda durante a pandemia.....	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	58
APÊNDICE 1	62
APÊNDICE 2	64

1. INTRODUÇÃO

O Vale do Rio dos Sinos (ou Vale dos Sinos) é uma região localizada no estado do Rio Grande do Sul, próxima à capital Porto Alegre. Nesta região, segundo a divisão feita pelo Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio dos Sinos (CONSINOS), localizam-se 14 municípios banhados pelo Rio dos Sinos. Estes municípios, segundo a Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2020), totalizam uma área de 1.395,5 km² e uma população de 1.430.342 habitantes.

Embora haja esta divisão político-administrativa, há uma identificação muito forte por parte da cidade de Novo Hamburgo e cidades vizinhas, como São Leopoldo, Campo Bom, Estância Velha e Sapiranga com o termo “Vale dos Sinos”. A conurbação existente, o fato de grande parte da população morar em uma cidade e trabalhar em outra e as semelhanças culturais, são exemplos de questões que fazem ficar mais forte e visível esta identificação.

Segundo Rodrigues e Salomão (2018), o grande motor econômico do Vale dos Sinos é a indústria calçadista, a qual é composta por uma ampla e complexa cadeia produtiva. São quatro setores principais que compõem o setor calçadista: primeiramente, as indústrias de calçados (de couros ou materiais sintéticos); após, tem-se as indústrias de artefatos de couro; por terceiro, as indústrias de curtume; e por último, as indústrias de componentes para couros e calçados.

Também cabe ressaltar a importância da indústria de máquinas, os frigoríficos e a pecuária, que integram indiretamente o setor. Desta forma, esta região é considerada um polo calçadista onde, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2021), há grande concentração de empresas produtoras, com municípios próximos geograficamente. Grande parte dos empregos e do giro da economia da região depende deste setor, sendo que um grande motor dessa indústria decorre da atividade exportadora.

Mesmo os tempos de glória da indústria calçadista do Rio Grande do Sul já terem ficado para trás, o estado ainda é referência no assunto, principalmente a região do Vale dos Sinos. Segundo o relatório da Análise Sobre o Desempenho do Setor de Calçados no Rio Grande do Sul (COSTA; LÉLIS; ROEHRIG, 2020), desde o início da década de 90 o setor, em âmbito nacional, passou por uma série de transformações

ocasionadas pela perda de competitividade, o que gerou um declínio nos últimos anos. Porém, apresenta ainda considerável importância.

Este mesmo relatório traz a informação de que, no início dos anos 2000, as exportações de calçados do Rio Grande do Sul representavam aproximadamente 80% das exportações brasileiras, em valor; e mais de 70% das exportações em pares de calçados. Mas, em 2018, estas participações caíram para 44% e 24%, respectivamente, mesmo os últimos cinco anos da pesquisa apresentando uma relativa retomada da importância do Rio Grande do Sul em relação às exportações brasileiras. Muito se deve ao fato da saída de plantas localizadas no Rio Grande do Sul, para a região do Nordeste, principalmente no Ceará, motivadas por diversos benefícios oferecidos por aquela região.

Se for analisado o contexto mais recente, pode-se citar um fenômeno completamente inesperado e sem precedentes, que impactou a indústria e, por consequência, as exportações. No início de 2020, o Brasil começou a viver a pandemia do novo coronavírus (Covid-19). O impacto foi em todos os setores da economia. Alguns conseguiram contornar a situação mais rapidamente, mas outros ficaram refém das medidas protetivas para barrar o avanço do vírus.

As exportações da indústria calçadista sofreram grande baque, em função da ausência de insumos, do fechamento das fábricas e das fronteiras. Segundo dados levantados pela Abicalçados (2021), o ano de 2020, sob forte efeito da pandemia, apresentou uma queda de mais de 18% na produção de calçados. Nas exportações, a situação foi similar, havendo uma redução de 18,6%, igualando aos números relativos à exportação de 40 anos atrás. Tal cenário pandêmico exigiu que as empresas realizassem mudanças e buscassem alternativas produtivas, de modo a ser possível identificar a existência de vantagens competitivas no setor.

Este trabalho será focado em uma empresa que pertence à indústria de componentes para calçados, em especial, na área de matrizes. Será estudado como esta empresa reagiu aos problemas gerados pela pandemia, baseando-se na teoria das vantagens competitivas e no panorama das exportações, uma vez que a atividade exportadora era, antes da pandemia, o principal modo de negócio desta empresa. Desta forma, pretende-se responder a seguinte questão: quais impactos que a pandemia deflagrou sobre uma empresa de componentes no ramo calçadista, localizada no Vale do Sinos – RS?

1.1. OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é identificar os principais impactos provocadas pela pandemia do Covid-19 em uma empresa exportadora de componentes de calçados do Vale dos Sinos – RS.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Contextualizar o cenário histórico e econômico da indústria calçadista na região em estudo.
- Descrever os principais impactos da pandemia no âmbito do comércio exterior brasileiro a nível de exportação do setor calçadista.
- Apresentar a empresa e analisar as mudanças adotadas com a pandemia, entre o cenário de pausa e posterior retomada das exportações.
- Analisar, à luz da teoria das vantagens competitivas, a dinâmica da empresa estudada.

1.2. JUSTIFICATIVA

Segundo informações apresentadas pelo Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020), o estado gaúcho lidera o ranking entre os estados do Brasil no setor de segmento de Preparação de Couros e Calçados, havendo grande destaque para a concentração existente na região do Vale do Rio dos Sinos. Tal segmento é um dos mais tradicionais da indústria gaúcha e, durante muito tempo, foi um dos itens mais importantes da pauta de exportações do estado.

Atualmente, com a importância de novas fontes exportadores, a indústria calçadista perdeu força no ranking, mas ainda figura entre os itens mais exportados, apresentando um total de 0,85% sobre total exportado pelo estado, conforme dados apresentados pelo Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020).

A pandemia da Covid-19 foi um fator inesperado que atuou sobre todos os âmbitos do cotidiano dos indivíduos e das empresas. O impacto sobre as exportações de calçados, conforme o Caderno Setorial do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste - ETENE, ano 2021, fez com que houvesse uma queda de 15,3% nas exportações entre 2019 e 2020. O impacto da diminuição tanto da

produção como da comercialização dos calçados, afetou diretamente também todas as demais economias dependentes, como as indústrias de transformação e de componentes.

Este impacto gerado pela pandemia exigiu mudanças nas empresas, principalmente na forma de comercialização dos produtos, em especial no caso dos setores que dependem da atividade exportadora. A exportação é uma prática muito importante na logística internacional pois é através dela que um país e/ou uma empresa, expande os horizontes da comercialização de um produto. Portanto, daí a importância de perceber esse impacto e as mudanças em uma empresa exportadora de componentes de calçados localizada na região do Vale do Rio dos Sinos - RS. A pandemia do Covid-19 exigiu adaptações nos processos internos da empresa e na sua relação com o comércio exterior, de modo a ser fundamental também a identificação das vantagens competitivas desta empresa.

Desta forma, o presente trabalho visa relacionar conteúdos vistos em aula, com situações reais, baseando-se por exemplo, em temas abordados em comércio exterior e economia. Relacionar o que foi visto em aula com o cotidiano de uma empresa é de suma importância para aplicação dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso e, assim, assimilar a importância do que foi estudado neste período. Além disto, com a finalização deste trabalho, pretende-se utilizar a abordagem para compreender a dinâmica de outras empresas similares, ter parâmetros e ideias de reação frente às mudanças exigidas tanto por fatores externos como a pandemia, quanto por elementos relacionados ao dinamismo interno.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PANORAMA HISTÓRICO E ECONÔMICO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA: RIO GRANDE DO SUL E VALE DOS SINOS

2.1.1. As origens

Conforme SCHEMES *et al.* (2018), as origens da indústria calçadista do Vale do Sinos podem estar ligadas ao fato de que o Rio Grande do Sul apresentava, já no século XVII, grande tradição pecuária, sendo esta a primeira força econômica do estado e responsável pela sua integração ao restante do país. Foram os produtos derivados do setor primário os responsáveis pelo início da industrialização gaúcha (tecidos, lãs, couro, calçados, entre outros).

Os artigos de couro sempre fizeram muito sucesso entre o povo gaúcho da época, estando presente nos mais diversos ramos do dia a dia, como na vestimenta, no trabalho e artigos de casa. Há indícios de que o primeiro curtume do Brasil foi fundado no início do século XIX, no Rio Grande do Sul e na região do Vale dos Sinos, logo prosperou, já que havia pouca oferta de produtos de couro para atender a demanda. Porém, cabe ressaltar que já haviam curtumes na região de Pelotas e Rio Grande, instalados pelos portugueses. Mesmo assim, colonos alemães, sendo estes os que colonizaram a região do Vale dos Sinos, tornaram-se os principais produtores de artigos de couro, originando as primeiras sapatarias (SCHEMES *et al.*, 2018).

Estes imigrantes alemães chegaram ao sul do Brasil a partir de 1824, quando fundaram os diversos núcleos coloniais. Assim como em diversos núcleos coloniais espalhados pelo Brasil, esses imigrantes instalaram-se ao longo do curso dos rios, dando origem a pequenos povoados. Neste caso, refere-se ao Rio do Sinos, onde originaram cidades como São Leopoldo e Novo Hamburgo.

Schneider (1999 *apud* RODRIGUES; SALOMÃO, 2018) relata que o sistema produtivo destas colônias combinava atividade agrícola com a produção artesanal de ferramentas e utensílios, como artigos para montaria e calçados. Logo, implantaram técnicas de processos de curtimento do couro e de fabricação de calçados,

expandindo, assim, o complexo coureiro-calçadista na região – momento conhecido pelo início da Idade do Couro.

É interessante ressaltar que o pioneirismo na indústria de calçados através dos colonos veio principalmente pela necessidade de proteção dos pés, não só por causa do frio, mas também por causa dos animais e arbustos existentes nas áreas em que se instalaram. Havia ainda o trabalho na agricultura que também apresentava a necessidade da utilização de calçados, os quais não eram comercializados em lojas, pois os sapateiros trabalhavam apenas sob encomenda. Além disto, o imigrante alemão trouxe o hábito de andar calçado e dispunha de condições financeiras para adquirir esse produto. Portanto, mesmo que a utilização do calçado fosse bastante restrita em todo o país, no Vale do Sinos era muito utilizado desde meados do século XIX (SCHEMES, 2006 *apud* SCHEMES *et al.*, 2018).

Schemes *et al.* (2018), associa o crescimento da demanda por calçados, com a Guerra do Paraguai, a qual coincidiu com a mesma época em que os curtumes se desenvolviam e se industrializavam. Outros, colocam em evidência a inauguração da primeira estrada de ferro do Rio Grande do Sul, em 1874, a qual ligava Porto Alegre a São Leopoldo, e trouxe um aumento considerável no fluxo comercial, ampliando a circulação de produtos agrícolas, ferramentas e bens manufaturados.

2.1.2. A industrialização

A questão da industrialização do setor coureiro-calçadista no Vale dos Sinos, pode ser dividida em dois períodos.

O primeiro, que corresponde as feições locais e regionais, abrange o período da República Velha (1890 – 1930), já o segundo, no qual ocorre a unificação dos mercados regionais e a intervenção massiva do Estado na economia, vai da instauração do Estado Novo até o final da década de 60 (1930-1970). (SCHNEIDER,1999, p. 36 *apud* JARDIM, 2010, p. 11)

Sendo assim, conforme relatam Piccinini e Antunes (1997), a fabricação do calçado na região teve impulso em 1870, com a construção da via férrea Porto Alegre - São Leopoldo - Novo Hamburgo, e desde então, Novo Hamburgo tornou-se um centro comercial da região.

Schemes *et al.* (2018), complementa, relatando que a visão de industrialização dos calçados veio de um dono de sapataria, chamado Pedro Adams Filho, o qual

percebeu que o mercado era amplamente favorável e que alguns fregueses faziam pedidos específicos de alguns produtos. Ele notou que alguns pedidos se repetiam ou eram muito similares e começou então a fazer chinelos e botinas que eram produzidos em pequena quantidade, mas conforme o gosto do comprador. Com os curtumes a todo o vapor e a inserção do colono da região no uso e produção de calçados, foi fundada, em 1901, a primeira indústria calçadista do Vale dos Sinos, de propriedade de Adams.

Após, com o fornecimento de energia elétrica, a partir de 1913, ocorreu o incremento do processo de industrialização de Novo Hamburgo, o qual passou a atrair ainda mais comerciantes e trabalhadores para a região. (PICCININI; ANTUNES, 1997). Assim, logo no início do século XX, há uma proliferação de fábricas de calçados no estado, pois esse tipo de indústria não exigia grandes investimentos e havia mão-de-obra abundante (ex-comerciários e ex-agricultores) (RODRIGUES; SALOMÃO, 2018).

No final da década de 1920, Novo Hamburgo já possuía cerca de 65 fábricas de calçados, sendo que, entre os anos 1930 aos 1950, observou-se a expansão do setor para toda a região (PICCININI; ANTUNES, 1997). Assim, até o final dos anos 1960, os estabelecimentos fabris operavam com baixa produtividade e empregando poucos trabalhadores, visando atender principalmente o mercado interno, mas, mesmo assim, em crescente expansão.

2.1.3. A expansão e o boom exportador

Após a década de 1960, em virtude desse desenvolvimento industrial, Novo Hamburgo passou a ser considerada a Capital Nacional do Calçado, o que estimulou a vinda de moradores do interior do estado para esta região. Nesta época também, iniciaram as exportações de calçados para a Europa e os Estados Unidos.

Foi nas décadas seguintes que o setor conheceu seu apogeu econômico, também conhecido como boom exportador, e sua expansão e consolidação como uma cadeia complexa e completa. O setor é entendido como um cluster, visto que era constituído por um conjunto de empresas ligadas entre si e em estreita colaboração, coabitando uma área delimitada por alguns municípios do Vale do Sinos. Nesse sentido, o conceito de cluster aplicado ao setor coureiro-calçadista evidencia a concentração e a aglomeração produtiva de empresas desse ramo de atividade industrial e de organizações correlatas – que reúne desde fornecedores de insumos até instituições de ensino e clientes (PORTER, 1989 *apud* SCHEMES *et al.*, 2013).

Os exportadores, segundo Schemes *et al.* (2013) eram um pequeno grupo de pessoas da região do Vale do Sinos que se empenharam em abrir novos mercados aos produtos locais. Assim, os calçados produzidos no Vale dos Sinos ganharam o mundo. Os importadores, por reconhecerem a qualidade do sapato nacional, iniciaram negociações com as indústrias, usando a mão-de-obra qualificada, para a produção dos calçados. (SCHEMES *et al.*, 2018).

Conforme apresentado pelo Portal Couro Moda (2014), foi no final da década de 1960, que de fato, a indústria da região do Vale dos Sinos passou a figurar como uma alternativa interessante para grandes grifes e, também, redes do varejo internacional, que buscavam aqui a mão de obra e a estrutura fabril necessárias para produzir seus artigos.

Piccinini e Antunes (1997) relatam que foi através das políticas de incentivo à exportação, que ocorreu um grande desenvolvimento no setor, estando os períodos de crescimento atrelados às fases de desenvolvimento industrial brasileiro.

O setor couro-calçadista do Vale do Sinos passou então a se internacionalizar, direcionando parte de sua produção para o mercado externo. Dados apresentados pelo Portal Couro Moda (2014), mostram que os embarques externos das indústrias da região saltaram de US\$ 1,8 milhão, em 1967, para mais de US\$ 1 bilhão, em 1987. Em 20 anos, apenas, o valor cresceu mais de 55.000%. Assim, iniciou-se o processo de exportação em massa de calçados para o mercado dos EUA (que ao longo da década de 1970 absorveu cerca de 70% da produção da região) e, em um segundo momento, para a Europa (MARTINS, 2011 *apud* SCHEMES *et al.*, 2013).

Após a década de 1970, onde a indústria calçadista se desenvolveu e aumentou seu campo exportador, ocorreu a aplicação de novas técnicas organizacionais, com controles de qualidade, planejamento da produção e técnicas produtivas. Tais melhorias vieram principalmente da exigência do mercado, o qual passou a desejar um produto ainda melhor acabado e com o preço mais competitivo. (SCHEMES *et al.*, 2018).

Os fatores que favoreceram esse contexto foram o crescimento da produtividade das indústrias de calçados combinados a retração da demanda no mercado interno. Desta forma, as exportações tiveram um papel fundamental não só como um mercado consumidor para toda a indústria nacional de bens manufaturados, mas também como forma de amenizar os problemas estruturais da economia

brasileira como endividamento externo e déficit da balança comercial. Mas, as transformações mais significativas desse conjunto de mudanças podem ser vistas nas formas de regulação da força de trabalho e nas estratégias de reprodução do capital (SCHNEIDER, 1999 *apud* JARDIM, 2010).

Por ser voltada para o mercado externo, a indústria calçadista é uma grande geradora de divisas para o mercado brasileiro. O Rio Grande do Sul ainda abriga um dos maiores clusters produtores de calçados do mundo, que está localizado na região do Vale dos Sinos (VARGAS; ALIEVI 2000 *apud* LOPES, 2014). O crescimento desta indústria, propiciou a acumulação de capital consolidando o processo de industrialização do setor coureiro - calçadista.

2.1.4. Mudanças na economia, entrada dos produtos chineses e mudança de plantas fabris para o Nordeste brasileiro

A década de 1990 já encontra um mundo globalizado e é caracterizada por transformações no cenário nacional, como a estabilidade monetária, ocorrida através do Plano Real, e a abertura comercial.

A indústria coureiro-calçadista gaúcha está voltada para o mercado externo e era favorecida pela taxa de câmbio depreciada. Com a valorização da moeda brasileira através da implantação do real esse setor perde competitividade. A abertura comercial faz com que os produtos importados entrem com mais facilidade no mercado doméstico e, para completar, o real valorizado favorece as importações, o que é ruim para o setor no mercado interno (JARDIM, 2010, p. 27).

Antes do Plano Real, em 1993, a indústria calçadista apresentou números surpreendentes: 201 milhões de pares exportados, representando 40% de acréscimo em relação ao ano anterior (MICT, 1997 *apud* GONÇALVES; HAFFNER, 2008). Este fato gerou entusiasmo nos empresários do Vale do Rio dos Sinos, os quais aumentaram a capacidade produtiva de suas empresas, sendo que alguns, sem possuir o capital necessário ao incremento, contraíram financiamentos, apostando em nova explosão de vendas no ano seguinte. Entretanto, as expectativas criadas a partir do sucesso de 1993, não se concretizaram, pelos seguintes acontecimentos (MOSMANN, 1995 *apud* GONÇALVES; HAFFNER, 2008): a) queda da cotação do dólar em relação à moeda brasileira - isto ocasionou o engessamento cambial, tirando a competitividade dos calçados da região; b) desvalorização da Lira Italiana e da

Peseta Espanhola - os calçados destes países voltaram a ser competitivos no cenário mundial; c) entrada do calçado chinês no mercado mundial, mão de obra mal paga, isenções fiscais e poucos encargos sociais fizeram com que a indústria calçadista chinesa dominasse o mercado internacional. Além disso, a livre entrada dos produtos asiáticos no Brasil, com preços baixos, atrapalhava também o desenvolvimento do mercado interno.

Desta forma, segundo Gonçalves e Haffner (2008, p. 07), o setor calçadista apresentou várias dificuldades neste período, desde o nível operacional até estratégico, cabe ressaltar: a) Dependência de um só mercado, sendo este o norte-americano (muitos empresários gaúchos temiam retaliações dos americanos, caso atendessem outros mercados); b) Despreparo dos executivos do setor para lidar com o mercado globalizado; c) Dependência dos agentes intermediários, os quais através dos importadores, ditam o que será produzido e desta forma as indústrias trabalham baseadas em encomenda; d) Baixo investimento em marketing, empresas com setores comerciais mal estruturados; e) Desconhecimento da importância da logística internacional; f) Concentração em um produto, sendo este o foco no mercado de calçados femininos; g) Baixa Articulação do Cluster, falta de integração entre os setores que compõem a cadeia produtiva, aumentando os custos de produção.

Sendo assim, conforme apresentado pelo Portal Couro Moda (2014), após os anos 90, as fábricas locais mais bem estruturadas e já consolidadas perceberam que o melhor seria investir em marca própria e conquistar solos estrangeiros por conta própria. Tal processo de valorização da identidade nacional em calçados segue até hoje, apesar das dificuldades que o setor enfrenta em termos de competitividade.

Neste período, com a crise que se originou na década de 90 pelos motivos apresentados anteriormente, as indústrias do setor realizaram uma reestruturação através de novas gestões da mão de obra e base salarial, além da diminuição da intensificação da produção, passando por uma contração e buscando ser competitivas no cenário internacional.

Desta maneira, com um cenário de crise apresentado anteriormente e a perda de competitividade no mercado tanto doméstico quanto internacional pela invasão dos produtos vindos da Ásia, as empresas gaúchas do setor buscaram alternativas para sobreviver. Como o posicionamento de preço do mercado gaúcho era mediano, os empresários se encontravam em posição desfavorável para competir com o calçado

de baixo preço vindo da China e também com o sapato de qualidade e design refinado produzido pelos italianos (HOSTER, 2014, p. 39).

Uma das mudanças de estratégia realizada foi em relação ao preço médio do par de calçados gaúcho. Segundo Hoster (2014), com o aprimoramento da gestão e da produção, a indústria gaúcha passa a produzir bens de maior valor agregado com maquinário de primeira linha, o que explica o aumento e a diferença do preço médio do calçado aqui produzido, em relação ao restante do Brasil a partir dos anos 2000.

Mas, outra mudança estratégica atingiu a indústria calçadista no Vale dos Sinos no início dos anos 2000: a migração de plantas para a região Nordeste, em função, primordialmente, da mão de obra barata e de incentivos fiscais que existiam nessa região (RODRIGUES; SALOMÃO, 2018, p. 174).

Hoster (2014) também discorre sobre o êxodo das indústrias gaúchas para o Nordeste.

A política nordestina de incentivos fiscais e sua mão de obra barata foram determinantes na atração dessas empresas. O conjunto de incentivos recebidos permitiria recuperar a rentabilidade e recolocá-las de forma competitiva no nicho de mercado em que vinham perdendo espaço devido à apreciação cambial (HOSTER, 2014, p. 40).

Desta forma, mais uma vez os diversos postos de trabalho e o funcionamento da cadeia de suprimentos, através das indústrias de componentes e maquinários, foram atingidos.

2.1.5. Cenário atual

Apesar do retrospecto historicamente favorável da indústria, o setor calçadista passou por algumas dificuldades no final dos anos de 2010. Os problemas decorrem principalmente da maior concorrência que há no mercado nacional e internacional e da valorização do câmbio brasileiro, o que tem sido um fator determinante no desempenho: como as atenções são voltadas principalmente para as exportações, a indústria calçadista sofre com as flutuações da moeda norte-americana. Com esses problemas, muitas empresas têm buscado melhores condições produtivas, aumentando o êxodo para fora do estado visando obter menores custos de produção (LOPES, 2014, p. 70).

Atualmente, analisando o panorama nacional, segundo informações apresentadas pelo Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, no ano de 2020, o Brasil possuía 9.036 estabelecimentos e 286.892 empregados no segmento de Preparação de Couros e Calçados. Quem liderava este índice entre os estados era o Rio Grande do Sul, com aproximadamente 30% no número de estabelecimentos e 28% de empregados. Na figura 1, apresenta-se um mapa com o panorama nacional dos estabelecimentos das indústrias de couro e de calçado.



Figura 1. Mapa do Brasil com a localização das indústrias do setor calçadista.

Fonte: Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020)

Em dados, em 2020, também encontrados no Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, existiam 2.731 estabelecimentos no Rio Grande do Sul (8% do total de estabelecimentos da Indústria de Transformação), onde haviam 80.834 pessoas

empregadas (13% do total de empregados do setor). Cabe ressaltar que 24% dos estabelecimentos do segmento e 18% dos empregos estaduais no segmento encontram-se em Novo Hamburgo e Sapiranga. Na figura 2 apresentada a seguir, pode-se ver o tamanho da concentração na região em questão.

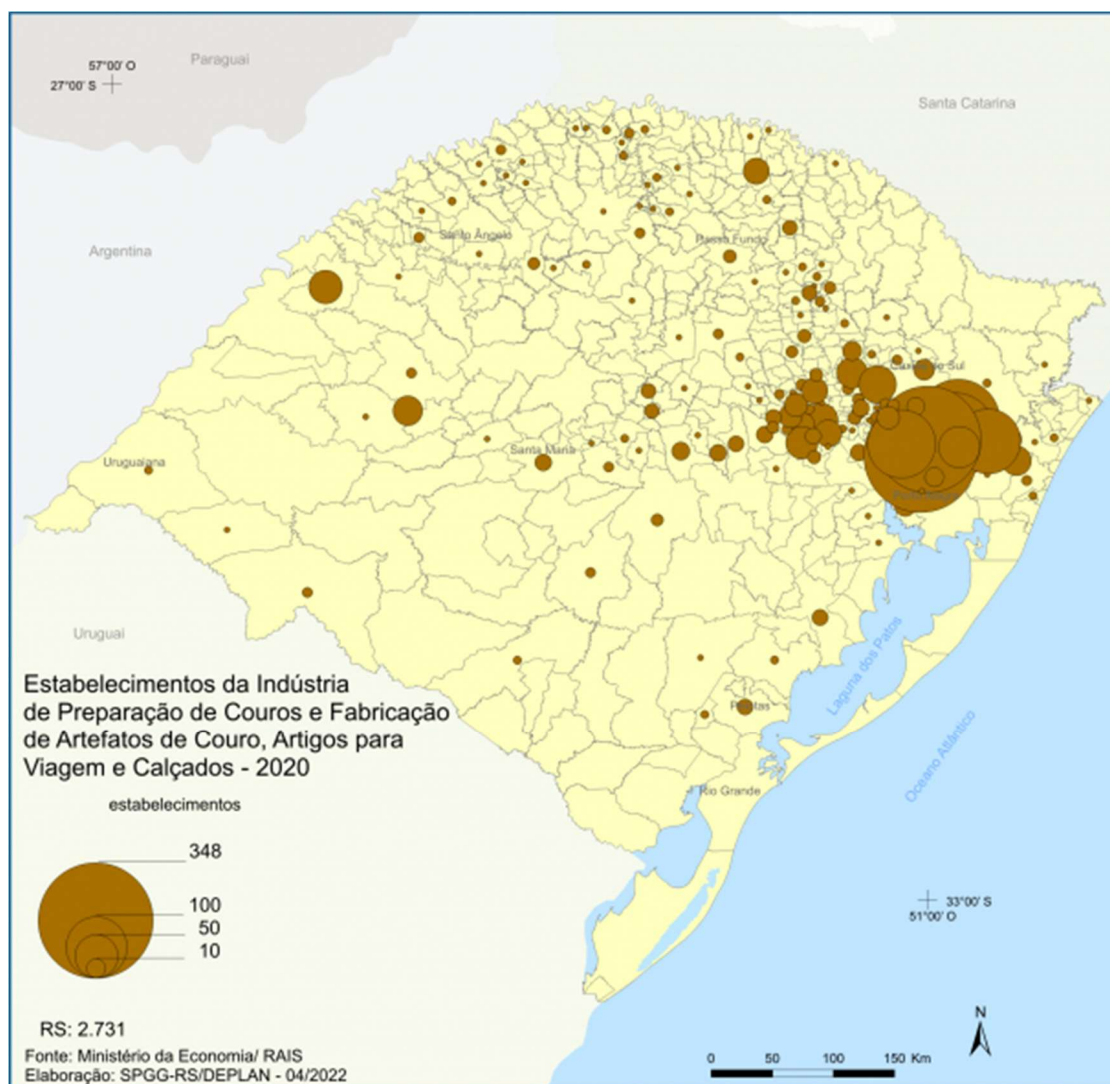


Figura 2. Mapa do Rio Grande do Sul, com a informação da concentração dos estabelecimentos do setor calçadista.

Fonte: Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020)

2.2. TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL: AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTER

O comércio internacional pode ser abordado através de diversas teorias. A primeira delas é a teoria clássica, desenvolvida inicialmente por Adam Smith (Teoria da Vantagem Absoluta) e posteriormente por David Ricardo (Teoria da Vantagem Comparativa). Essas teorias foram importantes nos primórdios do comércio internacional, mas, atualmente, apresentam limitações pois tratam de uma realidade muito simplificada sem levar em conta o dinamismo e a inovação do mercado. Além de focarem apenas na especialização produtiva, que não se observa na maioria dos países economicamente desenvolvidos, pressupõem que os países como um todo sempre ganharão por meio do comércio, sem levar em consideração o papel das economias de escala e escopo como causas do comércio, o que dificulta explicar os grandes fluxos comerciais entre nações aparentemente similares (KRUGMAN; OBSTFELD, 2001 *apud* PEIXOTO *et al.*, 2003).

Com isso, emerge a Teoria das Vantagens Competitivas, de Michael Porter, que traz avanços para pensar as organizações no cenário internacional na construção de diferenciais competitivos. Coutinho *et al.* (2005, p. 101) compara essas teorias da seguinte forma:

A teoria clássica de comércio exterior procura explicar o comércio internacional a partir da produtividade relativa dos fatores de produção, determinando que o fluxo do comércio resulta de uma dotação inicial desses fatores. Ou seja, os países devem se especializar na produção dos bens para os quais possuam vantagens comparativas, oriundas da abundância dos fatores utilizados na produção desses bens. Por outro lado, a teoria das vantagens competitivas buscou elucidar empiricamente as determinantes da capacidade competitiva de determinados países, com o objetivo de verificar como emergem as vantagens obtidas no comércio internacional. Trata-se de buscar uma resposta para aquela que parece ser a pergunta central a ser respondida: por que empresas baseadas em determinadas nações alcançam sucesso internacional em segmentos e indústrias distintos? (COUTINHO *et al.*, 2005, p. 101).

Na teoria das vantagens competitivas, deve-se refletir no conceito de competição, que abrange mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala. Horster (2014, p.12) relata que o surgimento de novas tecnologias e o dinamismo criado pela globalização refletiu no comportamento das empresas e em suas respectivas estratégias. Assim sendo, uma nova teoria precisa ir além do pensamento de que o êxito vem apenas pelo fato de

possuir vantagens comparativas. O conceito de competitividade reside principalmente nos ganhos de produtividade e nos valores agregados disponíveis no processo produtivo e social, conforme Porter (2009 *apud* HORSTER, 2014).

Porter (1999) diz que a competitividade depende da capacidade de inovar e melhorar, em razão da pressão e dos desafios, através da existência de rivais poderosos, de uma base de fornecedores agressivos e de clientes locais exigentes. O mesmo autor também salienta que a inovação é encontrada pelas empresas como os “melhores meios de competir à moda antiga”. Ou seja, não é necessário um grande marco inovador, mas é através do acúmulo de pequenos insights e de melhorias contínuas, ou da adoção de medidas que antes não eram aplicadas com afinco, que as empresas se tornam inovadoras dentro do que já faziam e incrementam sua competitividade.

Algo que norteia a teoria lançada por Porter é o diamante da vantagem nacional. O “diamante de Porter” trata de quatro atributos que sistemicamente lapidam esse diamante. São estes atributos que constituem o ambiente em que as empresas nascem e aprendem a competir. Porter (1999, p. 178), os descreve da seguinte forma, conforme também apresentado na Figura 3:

1. Condição dos fatores: ter mão de obra qualificada, infraestrutura adequada e tecnologia, além de recursos naturais, se necessário, para competir em determinado setor;
2. Condição de demanda: determina o rumo e o caráter da inovação, através de composição e grau da demanda, como através de clientes exigentes, da taxa de crescimento e grau de saturação dos produtos;
3. Setores correlatos e de apoio: ausência ou proximidade com fornecedores e indústrias correlatas, que tragam insumos à sua produção. Quando ocorre a aproximação, fornecedores e compradores encontram vantagens;
4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: Condições que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, e de onde vem a rivalidade do mercado interno.

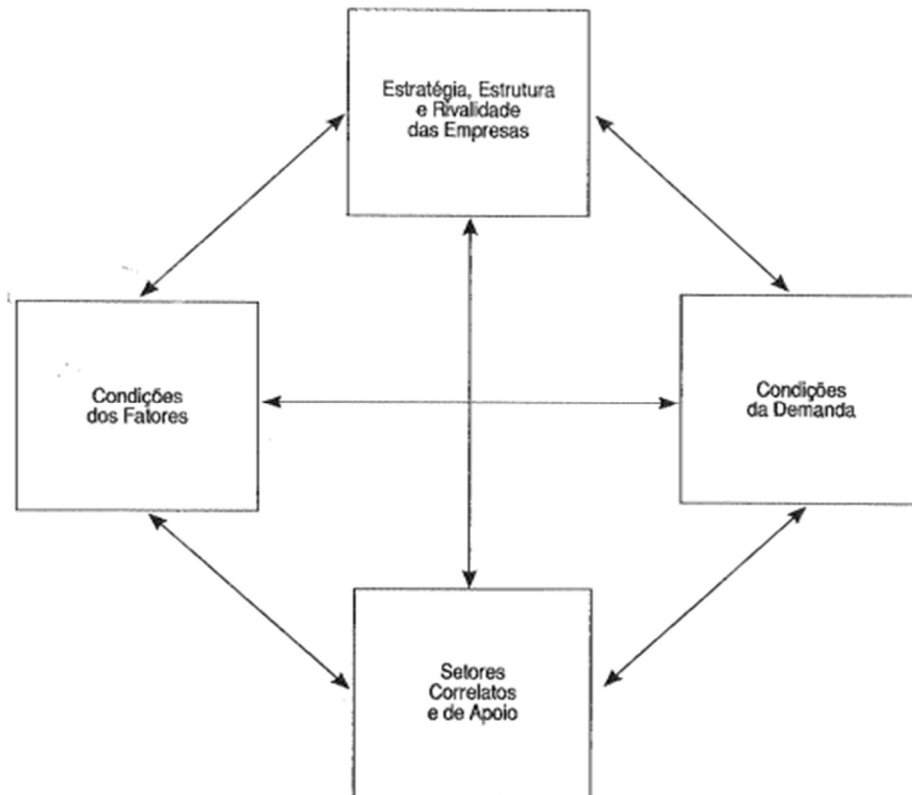


Figura 3. Aspectos do diamante competitivo de Porter.

Fonte: PORTER (1999, p. 179)

As empresas atingem a vantagem competitiva através do aumento da produtividade, que define o valor do que é produzido por uma unidade de trabalho ou de capital, e depende da qualidade, das características dos produtos e da eficiência com que são produzidos (PORTER, 1999). Assim, a produtividade se dá por meio de inovações, decorrentes de novas tecnologias, novos métodos de treinamento, novas abordagens de marketing ou aprimoramento dos processos produtivos e gerenciais (COUTINHO *et al.*, 2005, p. 107).

Conforme descreve Horster (2014), o contexto competitivo em que as empresas se encontram atualmente é um fator decisivo para determinar seu crescimento. Segundo o mesmo autor, analisando Porter, a definição antiga de competitividade como questão de preço, custo e taxa de câmbio encontra-se ultrapassada. Atualmente, está fundamentado nos ganhos de produtividade e nos valores agregados disponíveis no processo produtivo e social. Por isso, o êxito das empresas depende cada vez mais das condições contextuais e de suas relações com fornecedores e instituições locais. Assim, a necessidade de atentar para diversos

fatores em mercados dinâmicos e globalizados é que torna as empresas mais competitivas em seus setores.

Além da inovação, outro fator importante e aplicável a qualquer porte de empresa, inclusive nas pequenas, é a questão da rivalidade doméstica. Porter (1999) cita que com o benefício da rivalidade doméstica, há a pressão pela melhoria contínua das fontes de vantagens competitivas, conquistando fontes mais sustentáveis e a análise de mercados globais. Isso faz com que as empresas se tornem mais bem equipadas para vencer também no mercado externo, sendo que uma das formas mais usuais de acessar esse mercado é por meio da exportação.

2.3. COMÉRCIO EXTERIOR: A ATIVIDADE EXPORTADORA E A PANDEMIA DE COVID-19

As relações comerciais, sejam entre empresas ou entre países, são de extrema importância para o crescimento e o desenvolvimento econômico. O comércio exterior baseia-se nas atividades de importação e exportação, e todo o complexo sistema que envolve tais atividades. Laux e Vier (2018) ponderam que atuar no comércio exterior, principalmente através da atividade exportadora, é uma forma de diluir riscos, evitar a diminuição da demanda e, conseqüentemente, da produção e faturamento de uma organização.

O comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços dentro do próprio país. Com isso, a nação pode especializar-se nas indústrias e segmentos nos quais suas empresas são relativamente mais produtivas e importar os produtos e serviços em relação aos quais suas empresas são menos produtivas do que as rivais estrangeiras, aumentando dessa forma a produtividade média da economia. As importações, portanto, bem como as exportações são parte integrante do crescimento da produtividade (PORTER, 1989, p.7 *apud* COUTINHO *et al.*, 2005, p. 107).

Vazquez (2015) expõe que a exportação é o que oferece a oportunidade de realizar a abertura de um país para o mundo. O fato de tratar com diferentes países faz com que o país exportador tenha acesso às informações que não possui em seu mercado interno, frequentando, assim, a “melhor escola de administração”. Entre os pontos levantados pelo mesmo autor como sendo razões para exportar, podem-se citar quatro pertinentes ao trabalho em questão:

- a) Lucro nas vendas externas: visando evitar sazonalidade nas vendas do mercado interno, o empresário pode buscar compradores para seus produtos no exterior, de maneira a não perder suas receitas e aumentar seus lucros.
- b) Defesa sobre imprevisíveis alterações no mercado interno: a empresa deve prevenir-se de oscilações que o mercado interno possa oferecer.
- c) Redução de riscos: ao exportar, o empresário estará diluindo seus riscos.
- d) Atender a uma necessidade do país importador: a exportação, além de atender ao interesse do vendedor, também virá ao encontro do interesse dos compradores que, por diversos motivos, buscam no exterior aquilo que não é produzido em sua proximidade.

A fim de entrar no mercado exportador, empresas são estimuladas por fatores internos e externos. Segundo Carneiro *et al.* (2016), os estímulos internos são os produtos e as características gerenciais e envolvem aspectos como aspirações organizacionais, potencial percebido de sucesso internacional, oportunidade para escoamento de produção doméstica excedente e aproveitamento de capacidade instalada ociosa (CARNEIRO *et al.*, 2016, p. 25). Com relação aos estímulos externos, originam-se tanto por questões do mercado doméstico como do ambiente internacional. Pode-se destacar o incentivo de parceiros, como clientes e fornecedores (domésticos ou estrangeiros), incentivos dos governos ou até mesmo uma elevada concorrência no mercado doméstico que incentive a busca por novos mercados (CAVUSGIL, 1984; JOHANSON; MATTSSON, 1988 *apud* CARNEIRO *et al.*, 2016, p. 25).

Segundo Vazquez (2015), existem três formas de exportar e comercializar seu produto no mercado internacional. A primeira delas é a venda direta ao importador, em que o exportador/produtor venderá diretamente a seu comprador/importador, sem a intervenção de terceiros. Tal prática revela que o comprador já é tradicional cliente do exportador. Outra forma é a venda a outra empresa, de modo que o produtor poderá optar por vender a um terceiro que tratará de vender seu produto no exterior. Uma outra alternativa é a venda à *trading companies*, que são equiparadas à exportação pela empresa/produtor, mas com o processo realizado por uma intermediária.

Deve-se, também, atentar para diversas exigências necessárias para realizar a exportação, como providenciar o Registro de Exportador, através do *Siscomex*¹, além de documentos exigidos, como: a Fatura Proforma, a *Commercial Invoice*, o *Packing List*, o Conhecimento de Embarque e, claro, a Nota Fiscal emitida pelo exportador. Além disso, através da negociação, deve-se determinar qual *Incoterm*² será utilizado na transação comercial, eles são importantes pois têm o papel de deixar clara a alocação de riscos, custos e obrigações entre o comprador e o vendedor em um contrato de compra e venda de mercadorias internacionalmente.

Porém, exportar não é tão simples assim. Mesmo que as empresas apresentem recursos que a tornem capazes de exportar, segundo Carneiro *et al.* (2016, p. 25), “há barreiras à atividade, reais e percebidas pelas empresas, fortes o suficiente para inibir o incremento à exportação de produtos industriais brasileiros, atividade que pode beneficiar o desempenho das empresas”. Tais barreiras são resultantes de dificuldades reais e/ou percebidas que condizem à realidade da empresa, ou que advém através do ambiente doméstico e internacional.

Dificuldades inerentes à empresa podem ser relativas à falta de recursos financeiros, de conhecimento insuficiente sobre mercados exteriores e de conexões em redes internacionais, como canais de distribuição. Dificuldades oriundas do ambiente externo englobam variáveis econômicas, como flutuações cambiais e variáveis comportamentais, como diferenças entre práticas e ambientes de negócios entre os países (CRICK, 2007; OJALA; TYRVÄINEN, 2007 *apud* CARNEIRO *et al.*, 2016, p. 26).

A crise econômica e sanitária provocada pelo novo coronavírus também trouxe uma série de dificuldades adicionais para a indústria brasileira, que já vinha sofrendo com a crise econômica. Durante a pandemia de Covid-19 que no Brasil teve seu início oficial em março de 2020, todos os setores sentiram fortes impactos. Se não tiveram que fechar suas portas, perderam clientes ou então tiveram que se reinventar para atender às demandas e exigências.

A paralisação de algumas linhas de produção reflete um cenário de deterioração das condições financeiras das empresas, desabastecimento de insumos

¹ Siscomex: Sistema Integrado de Comércio Exterior - é um instrumento informatizado, por meio do qual é exercido o controle governamental do comércio exterior brasileiro.

² Incoterm: abreviatura do inglês *International Commercial Terms*. (Termos de Vendas Internacionais). São normas padronizadas que regulam aspectos diversos do comércio internacional. Possuem o papel de deixar clara a alocação de riscos, custos e obrigações entre o comprador e o vendedor.

e retração da demanda doméstica e externa (MARCATTO *et al.*, 2020). Haroldo Ferreira, diretor-executivo da Abicalçados, diz no Relatório Setorial de 2021:

Vamos sentir, por alguns anos, esse impacto. A queda brusca na capacidade instalada deve inibir investimentos mais substanciais no curto prazo, sendo que a indústria precisa, ainda mais, de políticas públicas que auxiliem o desenvolvimento da competitividade, especialmente por meio da desoneração e desburocratização tributária (ABICALÇADOS, 2021, p. 5).

A piora da atividade exportadora, influenciada pela Covid-19, começou a amenizar apenas a partir de maio de 2021, quando todos os países aceleraram seus números de comércio exterior, devido ao aumento da vacinação contra a Covid-19 e, conseqüentemente, ao enfraquecimento das medidas protetivas de contágio e o gradual retorno do crescimento da economia (ETENE, 2021).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, esta pesquisa tem um caráter qualitativo, além de apresentar-se, quanto aos objetivos, como um estudo exploratório-descritivo.

O enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (GODOY, 1995, SILVA; MENEZES, 2005 *apud* FREITAS e JABBOUR, 2011).

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso, que trata de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e a presença da interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao “como” e ao “porquê” da investigação (VENTURA, 2007).

Segundo Gil (1995 *apud* VENTURA, 2007), o estudo de caso não se baseia num roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

3.2. COLETA DE DADOS

A pesquisa foi aplicada em uma indústria de componentes para calçados, mais precisamente no ramo de matrizes, que neste trabalho será nomeada de “empresa X Ltda.” O ramo matricial da empresa enquadra-se na confecção de moldes para injeção, neste caso, de partes para calçados, como solados. A empresa X Ltda está localizada no Vale do Rio dos Sinos-RS, foi fundada em 2013, e começou a exportar seus produtos desde o início, tendo como principal cliente indústrias localizadas na Argentina.

Quanto aos instrumentos utilizados na coleta de dados, esta pesquisa utilizou tanto a documentação indireta quanto direta. Dessa forma, a pesquisa ocorreu em duas etapas: na primeira, iniciando-se através da documentação indireta, foi realizada uma pesquisa documental utilizando relatórios do setor da indústria calçadista e também de setores correlatos à área.

Na segunda etapa, por meio da pesquisa direta, foi realizada a coleta de dados primários no local. Para isso, foi realizada uma entrevista, com a utilização de um formulário com perguntas abertas, com o sócio diretor da empresa. Além disso, foi aplicado um questionário com a empresa despachante, responsável por atender a empresa X Ltda nas questões de exportação. Este questionário foi aplicado via e-mail, em função da não coincidência de horários entre a entrevistada e a entrevistadora. Ainda, foram coletados dados em invoices e Notas Fiscais, afim de formular uma tabulação dos números de vendas da empresa X Ltda.

Desta forma, a coleta de dados primários para esta pesquisa foi realizada através da elaboração e execução de uma entrevista, baseada em um roteiro semiestruturado (Apêndice 1), um questionário com perguntas abertas (Apêndice 2) e uma análise documental com informações disponibilizadas pela empresa. Para Marconi e Lakatos (1999 *apud* IFRN, 2003), a entrevista trata do encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.

O roteiro semiestruturado, tal como um formulário, almeja que perguntas já estejam previamente estabelecidas num roteiro, mas que o entrevistador possa alterar a ordem e realizar pequenas adaptações. Já o questionário, segundo Marconi e Lakatos (1999 *apud* IFRN, 2003), é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas abertas ou fechadas, que devem ser respondidas pelo entrevistado.

Por fim, a análise documental visa lançar um olhar aguçado e criterioso sobre documentos pertinentes à pesquisa. À medida que são colhidas as informações, o pesquisador elabora a percepção do fenômeno e se deixa guiar pelas especificidades do material selecionado (LAVILLE; DIONE, 1999 *apud* MATOS, 2012).

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta das informações através da aplicação de um questionário ao despachante da empresa, da realização de uma entrevista com o sócio diretor da empresa e da consulta aos documentos internos da empresa, as informações encontradas foram organizadas e serviram de base para uma análise qualitativa dos dados. As respostas do formulário e do questionário foram organizadas em arquivo de texto, já as informações de vendas, foram tabeladas e apresentadas também em forma de gráfico. Além disso, buscou-se estabelecer uma relação dos dados com a teoria das vantagens competitivas de Porter.

Para melhor embasamento, foram coletados os dados mais recentes sobre as vendas efetuadas pela empresa X Ltda., além de poder realizar um parâmetro de pré, durante e pós pandemia. Sendo assim, os dados dos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022 (até outubro de 2022) foram coletados nos documentos e relatórios da empresa e foram tabulados no Excel. Para estes, foi feita uma análise descritiva e quantitativa (estatística descritiva) com a construção de tabelas e gráficos, apresentados nos resultados a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. COMÉRCIO EXTERIOR: CARACTERIZAÇÃO ECONÔMICA DO SETOR E TRÂMITES DA EMPRESA

4.1.1. Caracterização do setor das indústrias calçadistas e setores correlatos

Focando no panorama da exportação da indústria calçadista, segundo dados do Relatório Setorial - Indústria de Calçados (ABICALÇADOS, 2022), além de deter o posto de líder mundial na produção de calçados, a China ocupa a posição de maior exportador de calçados, tanto em termos de dólares quanto na quantidade de pares.

O Brasil posicionou-se como o 12º maior exportador mundial de calçados em termos de volume e 24º em termos de dólares. Este posicionamento vem pelo peso dos produtos de plástico e borracha na pauta exportadora do País, cujo preço médio é caracterizado como baixo. A seguir, a tabela 1 apresenta os dados sobre os países que mais tiveram quantidade de milhões de pares de calçados exportados entre 2018, 2019 e 2020.

Tabela 1. Quantidade de milhões de pares exportados entre 2018, 2019 e 2020

PAÍS	2018	2019	2020	VARIAÇÃO 2019-2020
CHINA	8.324	8.382	6.621	-21,00%
VIETNÃ	1.056	1.174	1.104	-6,00%
INDONÉSIA	411	430	378	-12,00%
ALEMANHA	307	342	294	-13,90%
BÉLGICA	284	293	232	-20,80%
ITÁLIA	203	200	167	-16,50%
ÍNDIA	182	189	155	-18,00%
PAÍSES BAIXOS	195	196	151	-23,00%
ESPANHA	152	156	131	-15,90%
CAMBOJA	94	117	123	5,00%
BRASIL (12º)	113	115	94	-18,60%
OUTROS	1.425	1.332	1.145	-14,10%
TOTAL	12.747	12.925	10.594	-18,00%

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

Na tabela 2, a seguir, pode-se verificar a quantidade em milhões de US\$ atingidos sobre a exportação de calçados entre 2018, 2019 e 2020, entre os países que tiveram melhor desempenho.

Tabela 2. Quantidade de milhões de US\$ exportados entre 2018, 2019 e 2020

PAÍS	2018	2019	2020	VARIAÇÃO 2019-2020
CHINA	44.673	45.049	35.438	-21,30%
VIETNÃ	16.165	18.244	16.677	-8,60%
ITÁLIA	11.405	11.651	9.997	-14,20%
ALEMANHA	8.166	8.555	7.927	-7,30%
BÉLGICA	7.028	6.999	7.099	1,40%
INDONÉSIA	4.987	4.294	4.719	9,90%
FRANÇA	4.202	4.386	3.931	-10,40%
PAÍSES BAIXOS	3.814	3.831	3.349	-12,60%
ESPANHA	3.110	2.997	2.579	-14,00%
POLÔNIA	1.988	2.348	2.500	6,40%
BRASIL (24°)	976	972	658	-32,30%
OUTROS	29.579	30.067	25.129	-16,40%
TOTAL	136.093	139.394	120.002	-13,90%

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

No último ano, em 2021, segundo dados da Abicalçados (2022), as exportações brasileiras de calçados cresceram à medida que as importações apresentaram queda, resultando em um superávit de US\$ 613,2 milhões.

Sobre informações específicas referentes à exportação brasileira de calçados, a Abicalçados (2022) traz dados que comprovam que a taxa de crescimento observada nas exportações, medidas em valor (US\$), foi de 36,8% frente a 2020, e totalizaram US\$ 900,3 milhões. Porém, mesmo havendo um acréscimo em relação à 2020, o aumento observado não foi suficiente para alcançar o valor atingido na pré-pandemia, em 2019 (US\$ 972 milhões), o que pode ser reflexo da desvalorização cambial e consequente redução dos preços médios, em dólares.

Mas, nas exportações medidas em pares, conforme o mesmo relatório, o resultado de 2021 foi superior ao registrado no período pré-pandemia, totalizando 123,7 milhões de pares, apresentando, assim, um aumento de 31,9% em relação a 2020. A moeda brasileira manteve a desvalorização frente ao dólar em 2021, o que

pode ter contribuído para esses resultados, possibilitando que as empresas brasileiras concedessem preços mais baixos em dólares, mantendo a rentabilidade em reais.

No ranking de destino das exportações brasileiras, segundo a Abicalçados (2022), tanto no cálculo por dólares como em pares, os Estados Unidos apresentaram-se, em 2021, como o principal país de destino. Cabe ressaltar também a importância de destinos como Argentina, França, Paraguai, Colômbia e Peru.

A tabela 3 descreve dados das exportações brasileiras nos três últimos anos, focando na venda em milhões de US\$, apresentando também a variação entre 2020 e 2021.

Tabela 3. Principais países de destino das exportações brasileiras de calçados, através dos dados de milhões de dólares em vendas.

PAÍS	2019	2020	2021	VARIAÇÃO 2020-2021
ESTADOS UNIDOS	199	137,8	228,6	65,90%
ARGENTINA	104,9	72,6	115,2	58,70%
FRANÇA	60,5	59,2	60,2	1,70%
PARAGUAI	41	26,2	40,7	55,30%
COLÔMBIA	37,9	25,9	34	31,10%
CHILE	37,6	21,5	32,5	51,30%
PERU	36	19,4	31,5	62,40%
BOLÍVIA	45,5	22,8	30,1	32,00%
EQUADOR	35,7	19,6	29,9	52,30%
REINO UNIDO	24,5	15,6	22,2	42,70%
OUTROS	349,5	237,7	275,4	15,90%
TOTAL	972	658,3	900,3	36,80%

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

Já a tabela 4 retrata a quantidade de milhões de pares exportados por empresas brasileiras nos anos de 2018, 2019 e 2020. É um comparativo de antes e durante a pandemia, observando 2019 e 2020.

Tabela 4. Principais países de destino das exportações brasileiras de calçados, através dos dados de milhões de pares vendidos.

PAÍS	2018	2019	2020	VARIAÇÃO 2019-2020
ESTADOS UNIDOS	12	9,3	15,2	62,70%
ARGENTINA	10,1	7,7	13,4	73,10%
COLÔMBIA	8,1	8,3	10,6	26,80%
PARAGUAI	10,5	9,9	10,4	4,90%
FRANÇA	7,9	7,1	7,3	2,90%
PERU	4,7	3,4	5,8	70,00%
BÉLGICA	3,3	3,5	5,3	52,00%
BOLÍVIA	5,8	4,3	4,5	6,70%
ANGOLA	2,2	2,4	3,7	55,00%
ISRAEL	2,8	3,1	3,5	11,30%
OUTROS	47,9	34,7	44	26,80%
TOTAL	115,2	93,8	123,7	31,90%

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

Dados deste mesmo relatório mostram que a maior produção brasileira de calçados concentra-se na região Nordeste, seguido pelo Sudeste e então a região Sul. Dividindo-se em estados, os três maiores produtores são o Ceará, o Rio Grande do Sul e a Paraíba. A tabela 5 mostra a quantidade de pares produzidos pelos estados nos últimos três anos e o percentual relacionado ao total.

Tabela 5. Principais estados brasileiros com produção de calçados, através dos dados de milhões de pares vendidos.

ESTADO	2019	2020	2021	MILHÕES DE PARES 2021
CEARÁ	23,10%	25,30%	24,00%	193,8
RIO GRANDE DO SUL	22,90%	20,50%	20,80%	167,5
PARAÍBA	18,00%	19,20%	18,40%	148,5
MINAS GERAIS	15,00%	15,00%	15,10%	122
BAHIA	5,00%	4,70%	5,60%	44,9
SÃO PAULO	5,60%	4,90%	5,50%	44,5
PERNAMBUCO	4,90%	5,10%	4,90%	39,8
SANTA CATARINA	1,80%	1,50%	1,60%	12,7
PARANÁ	1,20%	1,40%	1,40%	11,6
SERGIPE	0,90%	1,00%	1,30%	10,8
OUTROS	1,60%	1,20%	1,30%	10,1
BRASIL	100%	100%	100%	806,3

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

Já no quesito exportação, o Rio Grande do Sul é o maior exportador de calçados em valor (US\$), seguido pelo Ceará e por São Paulo. Porém, levando em consideração a quantidade de pares exportados, a liderança fica com o Ceará, na sequência vêm Rio Grande do Sul e Paraíba. Com estes dados, pode-se concluir que o preço médio dos calçados exportados pelo Rio Grande do Sul é superior à média nacional.

A tabela 6 mostra a quantidade de milhões de dólares exportados pelos estados brasileiros nos últimos três anos, além da variação nos últimos anos e da participação em relação ao total exportado. O Rio Grande do Sul aparece em destaque, obtendo quase 45% do total de exportação de calçados em 2021.

Tabela 6. Quantidade de milhões de US\$ exportados pelos estados brasileiros entre 2019, 2020 e 2021.

ESTADO	2019	2020	2021	VARIAÇÃO 2020-2021	PARTICIPAÇÃO EM 2021
RIO GRANDE DO SUL	448,4	292,5	403,8	38,10%	44,90%
CEARÁ	232,3	167	210	25,70%	23,30%
SÃO PAULO	103,1	66,8	94,6	41,70%	10,50%
PARAÍBA	68,6	52,6	57,7	9,80%	6,40%
MINAS GERAIS	37,7	26,2	51,1	94,80%	5,70%
BAHIA	36,4	24,4	39,9	63,30%	4,40%
SANTA CATARINA	19,7	13,8	17,9	29,80%	2,00%
PARANÁ	7,9	7	10	44,20%	1,10%
PERNAMBUCO	5,9	3,3	5,9	81,50%	0,70%
SERGIPE	7,4	2,2	5	128,60%	0,60%
OUTROS	4,6	2,6	4,4	69,80%	0,50%
TOTAL	972	658,3	900,3	36,80%	100%

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

Já na quantidade de pares, o estado do Ceará se destaca, conforme pode ser visto na tabela 7, onde são apresentados os números das exportações baseadas na quantidade de milhões de pares de calçados.

Tabela 7. Quantidade de milhões de pares exportados pelos estados brasileiros entre 2019, 2020 e 2021.

ESTADO	2019	2020	2021	VARIAÇÃO 2020-2021	PARTICIPAÇÃO EM 2021
CEARÁ	38,5	33	38,2	15,80%	30,90%
RIO GRANDE DO SUL	31	22	32,8	48,70%	26,50%
PARAÍBA	20,3	18,6	22,7	22,10%	18,40%
MINAS GERAIS	8	6,4	10,6	65,80%	8,60%
SÃO PAULO	7,6	6,4	8,3	31,00%	6,70%
BAHIA	3,3	2,3	3,1	32,20%	2,50%
PERNAMBUCO	2,5	1,5	3,1	99,60%	2,50%
SANTA CATARINA	1,8	1,5	2,1	36,40%	1,70%
PARANÁ	0,9	1,3	1,5	16,70%	1,20%
SERGIPE	0,7	0,2	0,6	171,30%	0,50%
OUTROS	0,6	0,5	0,7	54,10%	0,60%
TOTAL	115,2	93,8	123,7	31,90%	100%

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

Além dos calçados em si, o Rio Grande do Sul também é o maior exportador de componentes para calçados. Segundo o relatório da Assintecal (2022), no ano de 2021, o principal destino das exportações de componentes brasileiros foi a China (US\$ 85,54 milhões), seguido pela Argentina (US\$ 52,14 milhões), México (US\$ 7 milhões) e por fim, Colômbia (US\$ 5,3 milhões).

Em 2021, o estado do Rio Grande do Sul foi o maior exportador de componentes do período, com US\$ 245 milhões em receitas geradas, 9% mais do que em 2020 e 5% menos do que em 2019 (ASSISTENCAL, 2021). O gestor de Mercado Internacional da Assintecal, Luiz Ribas Júnior, destaca o seguinte:

Além dos custos logísticos, influenciaram os resultados das exportações a escassez de matérias-primas no mercado internacional, o que fez com que calçadistas do mundo inteiro voltassem os olhos para os fornecedores brasileiros, que possuem um dos clusters mais completos do mundo (ASSINTECAL, 2022).

4.1.2. Trâmites de exportação da Empresa X Ltda.

Na resposta ao questionário enviado, a empresa despachante que atende a Empresa X Ltda nos trâmites de exortação relatou que trabalha com materiais

diversos, porém, com mais frequência máquinas injetoras e matrizes para calçados, principalmente para países do Mercosul, além do Peru, Bolívia e Colômbia.

O despachante possui como principal desafio estar sempre se atualizando nas exigências, legislações e normas dos países importadores e também do comércio exterior. Para que o processo de exportação ocorra da melhor forma, a empresa despachante segue os seguintes trâmites, os quais envolvem o andamento das exportações da empresa X Ltda:

1. Tanto o vendedor quanto o comprador devem estar habilitados a exportar e importar perante a aduana de seu país.
2. Ocorre a apresentação do produto ao cliente, o pedido e a negociação entre as partes (quais as responsabilidades de custos de cada um: *incoterm*).
3. É providenciada uma *Proforma Invoice* pelo exportador, que seria a formalização do que ficou acertado durante a negociação.
4. O cliente recebe, assina e devolve a proforma (neste trâmite geralmente já é acertado o valor total ou parcial através de uma transferência internacional na conta da empresa exportadora).
5. O exportador providencia a mercadoria.
6. O despachante do exportador providencia a *Commercial Invoice*, *Packing List* e geralmente o Certificado de Origem da mercadoria quando a mesma foi fabricada no Brasil. Após, envia para a aprovação do importador.
7. Após aprovação dos documentos, quando a mercadoria estiver pronta para embarque, o exportador emite a NF (nota fiscal) de exportação e o despachante emite a Du-e (Declaração única de exportação), que trata do registro de exportação junto à RFB (Receita Federal Brasileira).
8. O responsável pelo transporte providencia o conhecimento de embarque sendo, AWB (*Air Waybill*) para embarque aéreo, BL (*Bill of lading*) para embarque marítimo e CRT (Conhecimento Internacional de Transporte Rodoviário) para embarque rodoviário. Após, ocorre a coleta da carga juntamente com o envelope contendo os documentos originais.
9. Ocorre a liberação da mercadoria na RFB, e após, a mesma segue para o destino, onde o despachante do importador deve fazer o processo de liberação da mercadoria através do registro da importação e recolhimento de impostos.

10. O processo finaliza com o exportador enviando a documentação ao banco para realizar o fechamento de câmbio.

Sobre a empresa X Ltda em específico, o *incoterm* normalmente utilizado nos processos de exportações é o FCA (*Free Carrier*), o qual é muito utilizado no transporte rodoviário, onde o exportador fica responsável pelos custos até o desembaraço da mercadoria no Brasil e o importador responsabiliza-se pelos demais custos até o destino.

4.2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

A empresa X Ltda. nasceu em 2013 decorrente de uma cisão de sociedade, oriunda de uma empresa que já existia desde 2001. Conforme relatado pelo sócio e diretor da empresa, o início da empresa deu-se pela vontade de empreender e por já possuir o domínio do processo, devido à grande experiência e tempo dedicado às indústrias calçadistas da região.

Atualmente, a empresa localizada no Vale dos Sinos, no município de Novo Hamburgo, possui prédio próprio de cerca de 400m² divididos entre setor administrativo, produção e área comum (refeitório e vestiários). Além dos maquinários também próprios, o que inclui fresadora, furadeira, maquineta pneumática, forno de fundição, prensa de fundição e prensa hidráulica, estufa elétricas, serra-fita, soldadora e jato de areia, além de computadores utilizados na área administrativa e de desenvolvimento. A seguir, apresentam-se algumas imagens dos maquinários.



Figura 4. Forno, utilizado para fundição.

Fonte: Da autora.



Figura 5. Estufa, utilizada para secagem do refratário.

Fonte: Da autora.



Figura 6. Prensa utilizada na área de fundição, após tirar o material da estufa.

Fonte: Da autora.



Figura 7. Pressas hidráulicas, para área de ajustes.

Fonte: Da autora.



Figura 8. Fresa utilizada para emparelhamento do molde.

Fonte: Da autora.



Figura 9. Furadeiras, utilizadas no processo de montagem do molde.

Fonte: Da autora.

Quanto à equipe, esta é composta por sete funcionários diretos e dois sócios, conforme organograma apresentado abaixo, na figura 10.

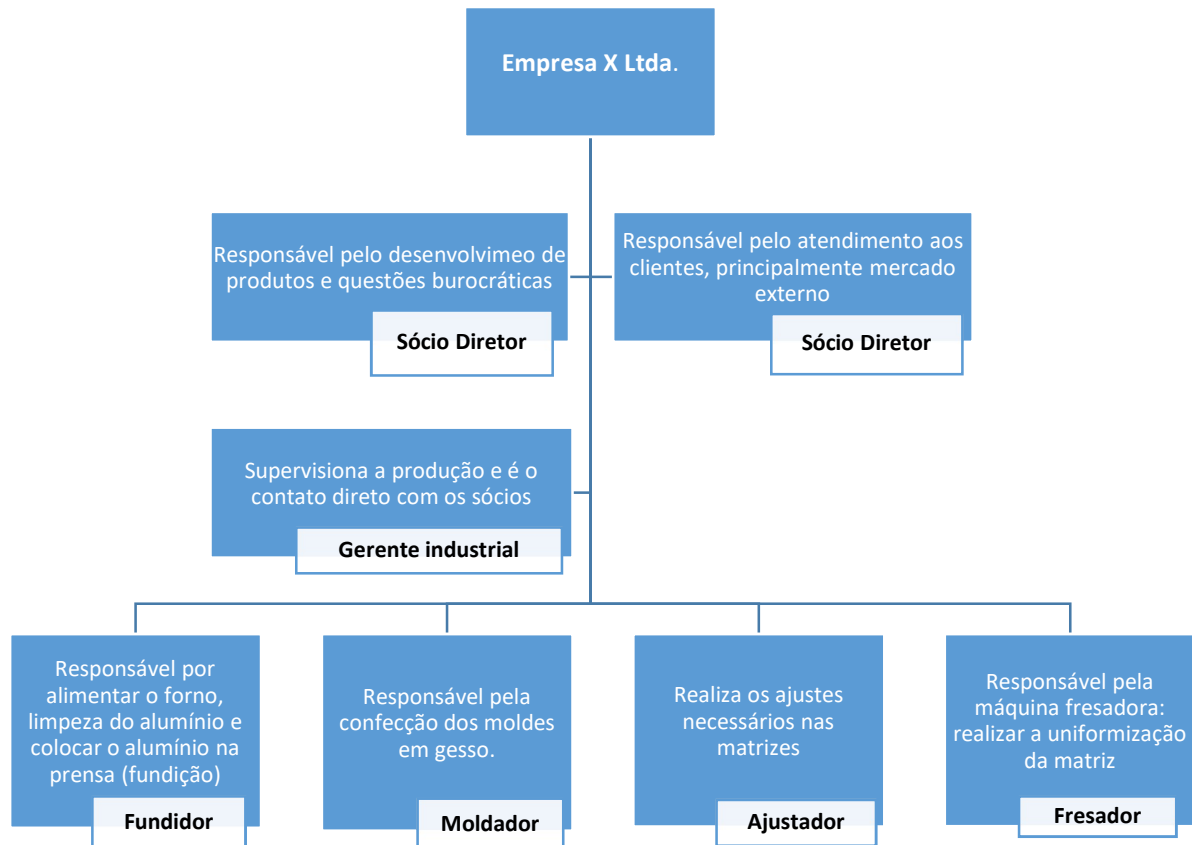


Figura 10. Organograma da empresa X Ltda.

Fonte: Entrevista com o sócio-diretor, elaborado pela autora.

O processo produtivo é dividido em desenvolvimento de projeto e, após aprovação do cliente, execução da modelagem da sola. A fase de execução do projeto ocorre através das etapas de fundição, ajuste de matrizes e montagem final de matrizes (para injeção de sola para calçado). Para melhor entendimento, seguem abaixo algumas imagens do processo de produção da empresa X Ltda.



Figura 11. Processo de moldagem da matriz

Fonte: Da autora.

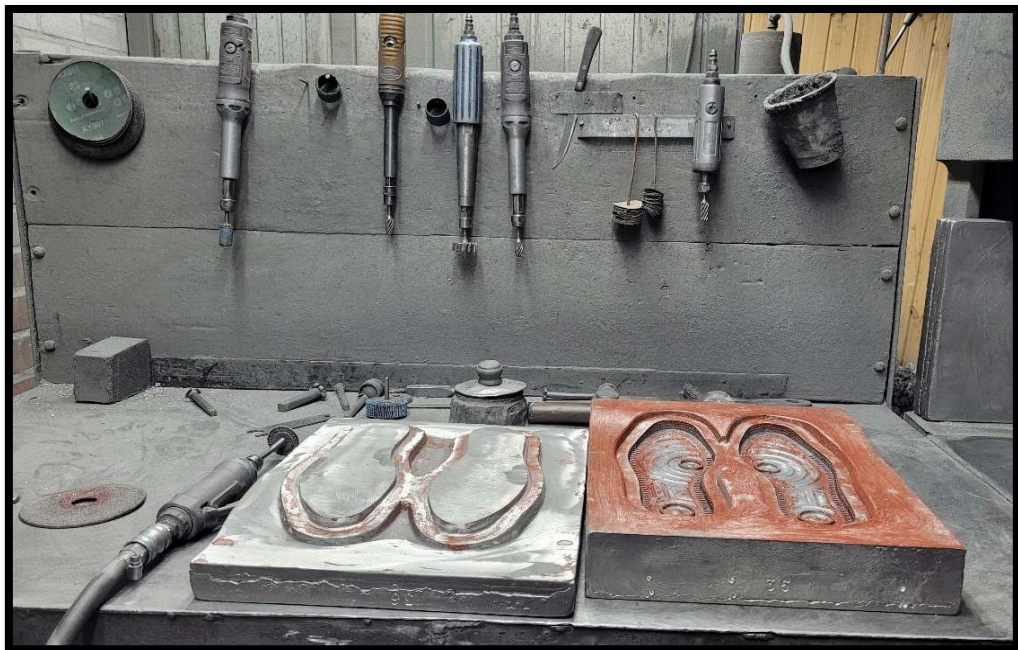


Figura 12. Processo de ajuste de matriz: ferramentas utilizadas

Fonte: Da autora.

Com o produto finalizado, este é enviado ao cliente via transportadora, tanto para o mercado interno como para o mercado externo. Em síntese, a Empresa X Ltda. é uma empresa de pequeno porte, atuante no setor de componentes para calçados. Sua demanda e produção dependem do que é solicitado pelos clientes (produção sob encomenda), os quais procuram a empresa para que esta desenvolva e produza os moldes para posterior injeção dos solados em calçados. Sendo o molde para injeção

de sola de calçado o principal produto da empresa, segue figuras 13 e 14 abaixo, para melhor exemplificação.

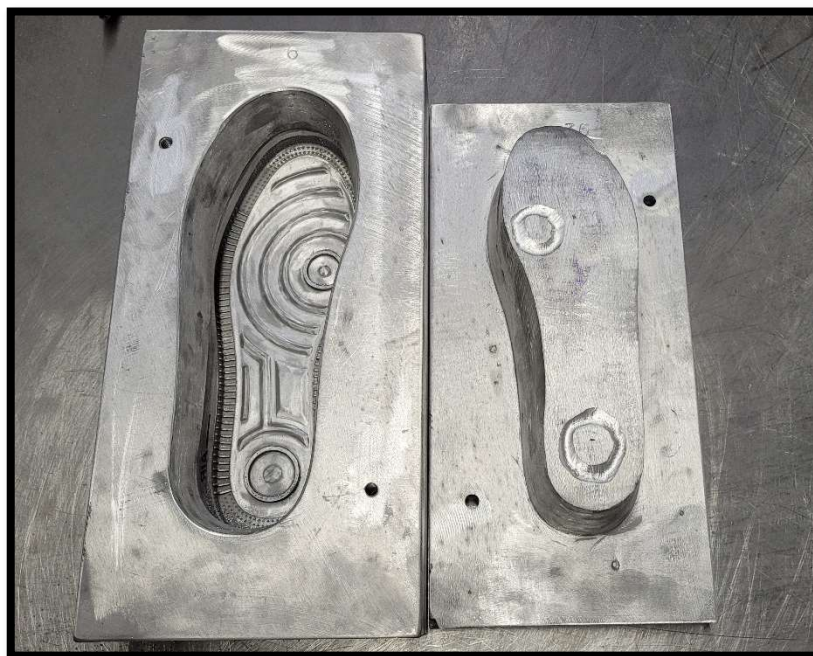


Figura 13. Exemplo de molde para injeção de sola de calçado, produzido pela empresa X Ltda – no formato aberto

Fonte: Da autora.



Figura 14. Exemplo de molde para injeção de sola de calçado, produzido pela empresa X Ltda – formato fechado, pronto para ser enviado ao cliente.

Fonte: Da autora.

4.3. ANÁLISE DA EMPRESA À LUZ DA TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTER

4.3.1. Condição dos fatores

Neste quesito, Porter (1999) levanta a necessidade de mão de obra qualificada, infraestrutura adequada e tecnologia, além de recurso naturais, se necessário, para a empresa competir em determinado setor.

Sobre a mão de obra, a empresa X Ltda. não exige um certo grau de escolaridade, apenas busca colaboradores com experiência na área, que saibam operar o maquinário e/ou conheçam o processo de fabricação. Esta mão de obra específica da área é abundante na região em que a empresa se encontra, o que pode ser um diferencial em termos de proximidade do fator de produção “mão de obra”. Uma exigência maior na qualificação ocorre apenas para quem trabalha na área de desenvolvimento de projetos. Diferentemente dessa função, a atividade técnica exercida pelo chão de fábrica não é tão dinâmica, e desta forma não exige tantas mudanças e aprimoramentos. Sendo assim, a empresa não investe em treinamentos nesta área.

Questionado sobre as questões de tecnologia e inovação, o sócio diretor respondeu “...estamos com o desejo de deixar mais tecnológico, mas até agora ainda não fizemos este investimento. Queremos automatizar o processo que é manual (...). Até o momento o setor é meio parado com essas questões de avanço tecnológico, mas já existem movimentos de mudança”. Ou seja, percebe-se que existe espaço para investimento em tecnologia. Segundo Porter, os investimentos em tecnologia mantêm as empresas competitivas e preparadas para enfrentar as demandas do mercado.

Quanto à inovação, não focando apenas na ótica da tecnologia, Porter (1999) salienta que ela é encontrada pelas empresas como os “melhores meios de competir à moda antiga”. Ou seja, não é necessário um grande marco inovador, mas é através do acúmulo de pequenos insights e de melhorias contínuas, ou da adoção de medidas que antes não eram aplicadas com afinco, que as empresas se tornam inovadoras dentro do que já faziam e incrementam sua competitividade.

Sobre a infraestrutura, o investimento inicial exigido pela empresa foi alto: o maquinário que atende o processo é próprio, assim como as dependências físicas do estabelecimento, o que constitui elemento positivo para a autonomia da empresa. Sempre que necessário, e possível, são feitos novos investimentos de substituição de alguma máquina estragada ou que tenha ficado muito ultrapassada. Desta forma, a empresa possui um maquinário adequado, mas peca em demorar a investir em novas máquinas e tornar a modernização algo constante.

Em linhas gerais, conforme o Tabela 9, no atributo das condições dos fatores de produção, proposto por Porter, pode-se perceber que a empresa X Ltda, possui as vantagens de dispor facilmente de mão de obra na região, e também de uma infraestrutura adequada às necessidades, fatores que contribuem para uma boa produtividade. Já a questão da tecnologia e inovação é um ponto que apresenta campo para ser melhorado pela empresa, e que poderia constituir uma vantagem competitiva para a empresa. Isso é sustentado pois “[...] a produtividade se dá por meio de inovações, decorrentes de novas tecnologias, novos métodos de treinamento, novas abordagens de marketing ou aprimoramento dos processos produtivos e gerenciais (COUTINHO et al., 2005, p. 107)”.

Tabela 8. Teoria da Vantagem Competitiva: condição dos fatores

Teoria da Vantagem Competitiva	
Condições dos fatores	✓ Mão de obra qualificada
	✓ Infraestrutura adequada
	× Investimentos em tecnologia

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2. Condição da demanda

Por meio do atributo de condição da demanda, analisa-se sua composição e grau, como através de clientes exigentes, da taxa de crescimento e grau de saturação dos produtos. A composição atual dos clientes da empresa X Ltda não apresenta grande rotatividade, pois a maioria adquire produtos já há bastante tempo. Tais clientes estão localizados em sua maioria na Argentina, mas a empresa também atende clientes no Paraguai e no Chile, além de clientes gaúchos, localizados na

região do Vale dos Sinos e Vale do Paranhana. No passado já atenderam também empresas de Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais.

Por atender tanto o mercado interno como o externo, a empresa tem contato com diferentes formas de trabalhar. Os clientes do mercado interno apresentam mais dificuldade de negociação e são mais exigentes com qualidade e prazo de entrega. Já os clientes estrangeiros, apesar de também valorizarem a qualidade, valorizam mais o produto e são mais flexíveis nas negociações e nos prazos, uma vez que entendem que existem as questões de transporte e documentação.

Então, além das facilidades de negociação e valorização do produto, o fato de atender o mercado externo oferece a vantagem do valor do dólar, quando a cotação está em alta. Mas, por outro lado, os trâmites burocráticos são bem mais complexos que nas questões de comercialização no mercado interno. Conforme relatado na entrevista com o sócio diretor: “Por exemplo: a Argentina está mudando as leis toda semana. E assim trava a importação deles e precisa ser mudado algo por aqui na documentação”. A empresa precisa estar sempre atenta e preparada para atender estas mudanças, de modo que a incerteza do cenário político e legal externo pode constituir uma barreira comercial, por isso também a importância de bons parceiros, como a empresa despachante que será abordada mais a frente neste trabalho.

Ao mesmo tempo, a diversificação da pauta de clientes (internos e externos) constitui um diferencial competitivo para a empresa. Sendo assim, conforme diz Porter (1999), as empresas ganharão vantagem competitiva se os compradores domésticos forem exigentes em relação aos produtos e serviços, pois estes compradores pressionam as empresas para atender a elevados padrões, motivando a melhorar e inovar. O padrão de exigência brasileiro é muito bom, fundamentando a qualidade dos produtos e possibilitando a exportação dos mesmos. Uma síntese da condição da demanda pode ser vista no Tabela 9.

Tabela 9. Teoria da Vantagem Competitiva: condição da demanda

Teoria da Vantagem Competitiva	
Condição da demanda	✓ Existência de clientes internos e externos
	✓ Necessidade dos clientes e procura pelo serviço oferecido
	✓ Competência para atendimento da demanda exigente

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.3. Setores correlatos e de apoio

A ausência ou a proximidade com fornecedores e indústrias correlatas, que tragam insumos à produção da empresa, interfere diretamente na sua produtividade. Quando ocorre a aproximação, fornecedores e compradores encontram vantagens.

No caso da empresa X Ltda, o fornecimento de maquinário, matéria-prima e serviços, é atendido por fornecedores e prestadores próximos, localizados na região. Por haver uma boa relação, busca-se manter os mesmos fornecedores e prestadores de serviços, pela confiança já alcançada e prestígio pelo trabalho e atendimento, tanto que há parceiros já de mais de 10 anos. Durante a pandemia de Covid-19, a negociação com estes parceiros permaneceu a mesma. O que alterou foi a quantidade e frequência, consequência da parada (fechamento) de todos os estabelecimentos não essenciais em parte de 2020.

Ter parceiros de confiança é de extrema importância e, caso eles se localizem nas proximidades da empresa, é ainda melhor. Conforme descreve Horster (2014) analisando Porter, o êxito das empresas depende cada vez mais das condições contextuais e de suas relações com fornecedores e instituições locais. Assim, a necessidade de atentar para diversos fatores em mercados dinâmicos e globalizados é que torna as empresas mais competitivas em seus setores. A Tabela 10 a seguir, deixa em evidência as vantagens encontradas neste quesito.

Tabela 10. Teoria da Vantagem Competitiva: setores correlatos e de apoio

Teoria da Vantagem Competitiva	
Setores correlatos e de apoio	✓ Matéria-prima de fácil acesso
	✓ Relação de confiança com prestadores de serviço
	✓ Proximidade dos fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas

Neste ponto, são levadas em consideração as condições que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, e de onde vem a rivalidade do mercado interno. Sobre a concorrência, esta é bem forte na região, devido ao ramo do calçado e seus componentes ser muito expressivo e comum nas

idades próximas. Como é um ofício de tradição da região, a maioria dos concorrentes está há bastante tempo no mercado.

A principal dificuldade enfrentada pela empresa X Ltda em relação aos seus concorrentes é a guerra de preço e o acesso à tecnologia. Conforme comentando anteriormente, a questão de negociação de valores por parte de clientes, principalmente nacionais, interfere diretamente neste ponto. Já o acesso à tecnologia envolve muitos investimentos neste setor, gerando discrepâncias entre empresas de grande e pequeno porte, que oferecem o mesmo serviço. Sobre a qualidade do produto, existe uma unanimidade entre as empresas do setor, e é de conhecimento de todos quem possui qualidade e quem não possui.

Porter (1999) cita que, com o benefício da rivalidade doméstica, há a pressão pela melhoria contínua das fontes de vantagens competitivas, conquistando fontes mais sustentáveis e mercados globais. Isso faz com que as empresas se tornem mais bem equipadas para vencer também no mercado externo, sendo que uma das formas mais usuais de acessar esse mercado é por meio da exportação. Simplificando: “a acirrada rivalidade doméstica gera a vantagem competitiva sustentada” (PORTER, 1999, p. 206).

Sendo assim, para diferenciar-se das empresas de grande porte do setor, a empresa X Ltda aposta na confiança do seu trabalho, através da qualidade do produto e da prestação do serviço, com domínio do assunto e bom atendimento, tanto no desenvolvimento quanto no pós-vendas. Na Tabela 11 é analisado o quesito de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

Tabela 11. Teoria da Vantagem Competitiva, foco na estratégia, estrutura e rivalidade

Teoria da Vantagem Competitiva	
Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca por aprimoramento em função da existência de bons concorrentes domésticos ✓ Empresa organizada, gerenciada e solidificada. ✓ Diferencial em oferecer produto de qualidade e bom atendimento. ✗ Disparidade tecnológica em relação aos concorrentes próximos ✗ Guerra de preços em função da rivalidade no mercado doméstico

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.5. Síntese do diamante de Porter

Após a construção dos pilares de Porter, a Tabela 12 sintetiza os itens do diamante de Porter para a empresa X Ltda, deixando evidente os aspectos positivos e os pontos com potencial a serem explorados e melhorados.

Tabela 12. Síntese dos itens que compõe o diamante de Porter.

Teoria da Vantagem Competitiva	
Condições dos fatores	<ul style="list-style-type: none">✓ Mão de obra qualificada✓ Infraestrutura adequada✗ Investimentos em tecnologia
Condição de demanda	<ul style="list-style-type: none">✓ Existência de clientes internos e externos✓ Necessidade dos clientes e procura pelo serviço oferecido✓ Competência para atendimento da demanda exigente
Setores correlatos e de apoio	<ul style="list-style-type: none">✓ Matéria prima de fácil acesso✓ Relação de confiança com prestadores de serviço✓ Proximidade dos fornecedores
Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	<ul style="list-style-type: none">✓ Busca por aprimoramento em função da existência de bons concorrentes domésticos✓ Empresa organizada, gerenciada e solidificada.✓ Diferencial: oferecer produto de qualidade e bom atendimento.✗ Disparidade tecnológica em relação aos concorrentes próximos✗ Guerra de preços em função da rivalidade no mercado doméstico

Fonte: Elaborado pela autora

4.4. IMPACTOS DA PANDEMIA: FOCO NAS EXPORTAÇÕES E SITUAÇÃO DA EMPRESA

4.4.1. Foco nas exportações e indústria calçadista

Com o enfraquecimento de todos os indicadores da indústria calçadista, 2020 foi um ano que trouxe inúmeros desafios. Mais de 85% das vendas realizadas pelo

setor calçadista são para o mercado interno, e o abre e fecha do varejo físico, consequência do avanço da pandemia do Covid-19, gerou uma queda de mais de 18% na produção de calçados e reduziu o uso da capacidade instalada do segmento a 60%, retornando à performance de 16 anos atrás (ABICALÇADOS, 2021).

A seguir, a tabela 13 apresenta os principais impactos relatados pelas indústrias de calçados do Brasil, no ano de 2020 e 2021. O destaque fica para o fechamento do comércio em 2020 e para a elevação dos custos, em 2021.

Tabela 13. Principais impactos da Covid-19 sobre as indústrias de calçado em 2020 e 2021.

PRINCIPAIS IMPACTOS DO COVID-19 SOBRE A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA	2020	2021
FECHAMENTO DO COMÉRCIO	1º	3º
QUEDA DO FATURAMENTO	2º	5º
REDUÇÃO DA DEMANDA	3º	2º
CANCELAMENTO DE PEDIDOS	4º	6º
PARALISAÇÃO DA PRODUÇÃO	5º	7º
ELEVAÇÃO DE CUSTOS	6º	1º
FALTA DE INSUMOS/MATÉRIAS PRIMAS	7º	4º

Fonte: Dados da ABICALÇADOS (2022).

O enfraquecimento do comércio internacional, que se arrastava desde a crise financeira de 2008/2009, também se agravou com as consequências da Covid-19. O fechamento das fronteiras foi uma das medidas adotadas para frear o contágio do vírus da COVID-19. Apesar desta determinação não ter proibido o trânsito de mercadorias entre os países e sim a circulação de pessoas, houve um reflexo indireto no transporte de cargas, afetando as exportações (FIESC, 2020).

Em 2020, o comércio exterior da América Latina teve o pior desempenho desde a crise financeira mundial de 2008, sobretudo devido à crise econômica gerada pela pandemia global da Covid-19 e às restrições impostas pelos governos para frear sua propagação (NAÇÕES UNIDAS, 2021). O comércio exterior de calçados do Brasil caiu como um todo. Porém, verificou-se uma queda mais acentuada em termos das exportações, medidas em valor (US\$). Assim, houve uma queda de 18,6%, número que fez retornar a patamares de quase 40 anos atrás (ABICALÇADOS, 2021).

Abaixo, segue gráfico apresentando a queda nas exportações de calçados em nível mundial. Pode-se perceber a acentuada queda das exportações de calçados, sofrendo grande impacto dos efeitos da pandemia de Covid-19.

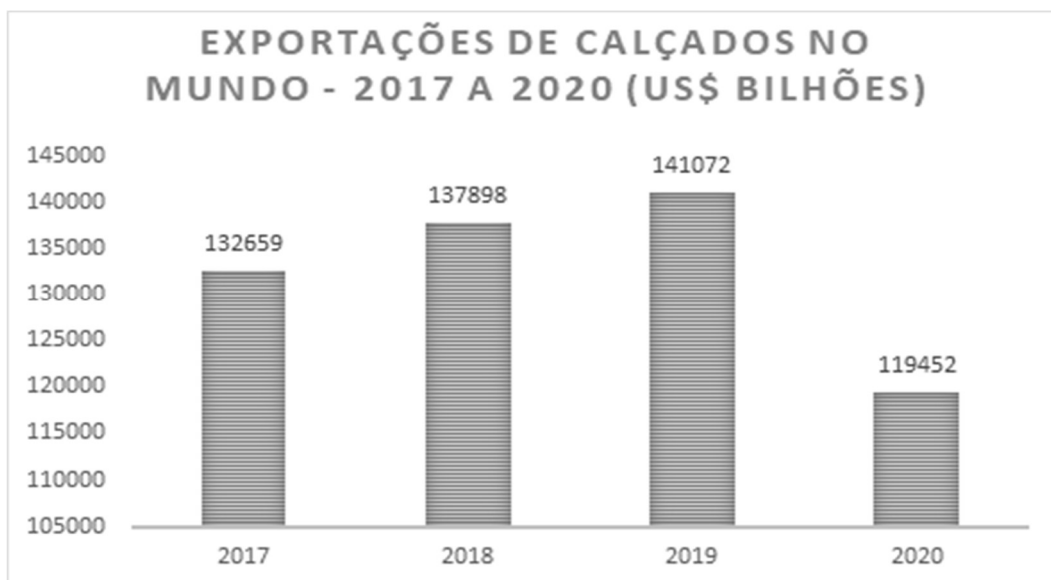


Figura 15. Demonstrativo dos números das exportações de calçados em relação ao mundo, nos anos de 2017 a 2020.

Fonte: Dados da ETENE (2021)

Na área da indústria de componentes para calçados, dados elaborados pela Assintecal (2022) mostram que, em 2021, as exportações do setor somaram US\$ 410,3 milhões, 22% mais do que em 2020, que foi o ano de maior retração e 9% acima do registro de 2019. Desta forma, o setor não somente apresentou recuperação, como também ultrapassou os níveis registrados na pré-pandemia.

Desta forma, percebe-se que o mercado calçadista e os setores correlatos precisaram se reinventar. Pode-se dizer que a Covid-19 também deixou um legado “positivo”, fazendo com que as indústrias buscassem inovação e reinvenção.

4.4.2. Situação da empresa X Ltda durante a pandemia

A empresa X Ltda, por não possuir uma atividade essencial, durante a pandemia de Covid-19, com o *lockdown*, teve que ficar fechada, o que compreendeu o período de março a agosto de 2020. O retorno gradual, atendendo o mercado interno, ocorreu a partir de setembro, muito lentamente. Já o mercado argentino, que

sofreu mais que o mercado brasileiro com as restrições, voltou a ser atendido após a virada de ano de 2020 e 2021.

Segundo o sócio-diretor da empresa, o atendimento presencial aos clientes também ficou comprometido. Foram utilizadas tecnologias para comunicação, mas, muitos clientes, em especial os argentinos, preferem o atendimento presencial para o desenvolvimento. Desta forma, com as fronteiras fechadas, não foi possível realizar visitas aos clientes e, com isso, novos contratos só foram fechados quando as fronteiras foram abertas para o tráfego de pessoas.

Sobre a relação com os fornecedores, esta se manteve igual, apenas ocorreu a pausa de pedidos enquanto a empresa X Ltda esteve com as portas fechadas. Após, com a retomada gradual, as solicitações de materiais e serviços foram sendo realizadas aos poucos.

Aos olhares da empresa, o que garantiu sua sobrevivência, mesmo após fechar as portas durante a pandemia, foi ter um bom capital de giro e estar bem estruturada. Algumas mudanças vieram deste período, como o fato de voltar a atender com mais afinco o mercado interno, conforme disse o entrevistado: “Como estava difícil atender a Argentina, voltamos a atender o mercado interno, buscando abrir novos clientes, mercado que não era tão importante ‘pra’ gente antes da pandemia, porque não era tão vantajoso”. Outra mudança ocorreu nos termos de negociação da forma de pagamento, visando diminuir as vendas a prazo: “Também mudamos as negociações de pagamento, buscando diminuir os prazos e trabalhar mais com pagamento a vista, ou entrada mais saldo na entrega. ”

4.4.2.1. Vendas da empresa

Colocando a pandemia em foco, a empresa despachante relatou sobre a dificuldade inicial da pandemia e os efeitos dos *lockdowns*, onde portos e aeroportos foram fechados, o que impactou diretamente nos processos de exportação, causando sérios prejuízos. E, segundo eles, a principal barreira sentida durante a pandemia foi a questão da insegurança em relação à instabilidade da economia e a falta de informação sobre a duração daquela situação.

Sobre os clientes atendidos, a empresa despachante relatou que muitos dos seus clientes, devido à queda na produção, tiveram que encontrar alternativas para

vencer os desafios impostos pela pandemia, como dar férias coletivas aos funcionários e inclusive buscar ajuda financeira para segurar os meses de baixa, evitando assim as demissões.

Assim, fim de validar as informações apresentadas anteriormente, segue a Tabela 14, com os dados das vendas da empresa X Ltda, compreendendo os anos de 2019, 2020, 2021 e 2022, até o momento (outubro de 2022). Conforme informado na metodologia, este período em específico foi escolhido para que fosse possível visualizar as diferenças entre o antes, durante e pós pandemia.

Tabela 14. Números de vendas em R\$: 2019 a outubro de 2022

Semestre / Ano	Nacional	Internacional
1º Semestre – 2019	R\$ 53.500,00	R\$ 470.390,00
2º Semestre – 2019	R\$ 49.250,00	R\$ 520.230,00
1º Semestre – 2020	R\$ 28.500,00	R\$ 30.230,00
2º Semestre – 2020	R\$ 30.200,00	R\$ 15.510,00
1º Semestre – 2021	R\$ 50.150,00	R\$ 270.180,00
2º Semestre – 2021	R\$ 74.310,00	R\$ 590.380,00
1º Semestre – 2022	R\$ 110.270,00	R\$ 620.230,00
Até o outubro/2022	R\$ 75120,00	R\$ 310.745,00

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Empresa X Ltda.

Percebe-se que o maior impacto que a pandemia causou no faturamento da empresa foi no período do segundo semestre de 2020, com a grande queda nas vendas. O primeiro semestre de 2020, quando iniciou a pandemia, apenas não foi pior, pois ainda foi contabilizado o faturamento até meados de março de 2020, quando a vida ainda seguia um fluxo normal na América do Sul.

A queda nas vendas, comparando com o mesmo período em 2019, foi de aproximadamente 90% em 2020. As vendas para mercado nacional apesar de terem sido afetadas, não apresentaram um panorama tão drástico, apresentando uma queda de 43%, comparando 2020 a 2019. Já as exportações, apresentaram um decréscimo de aproximadamente 95% se comparados estes dois períodos. Mas, cabe ressaltar que diferente dos outros anos, no auge da pandemia as vendas do mercado interno superaram as vendas do mercado externo.

Sobre a totalidade das vendas, percebe-se que, após a campanha de vacinação que ocorreu no Brasil e no mundo (2º semestre de 2021), ocorreu a retomada das vendas, até superando os índices de pré-pandemia. Se compararmos os números disponíveis de 2022 (até outubro) com os de 2019, percebe-se que mesmo não havendo ainda encerrado o ano, 2022 já apresenta um faturamento de cerca de R\$ 23 mil acima que a totalidade de 2019, o que apresenta já um acréscimo de cerca de 2%.

Para deixar mais visível estes números, segue abaixo o gráfico com as informações tabeladas, onde fica evidente a queda durante a pandemia (os dois semestres de 2020) e a retomada com crescimento das vendas em 2021. Os dados também ficam divididos entre vendas ao mercado interno e externo, onde é possível verificar a importância das exportações para a empresa X Ltda.

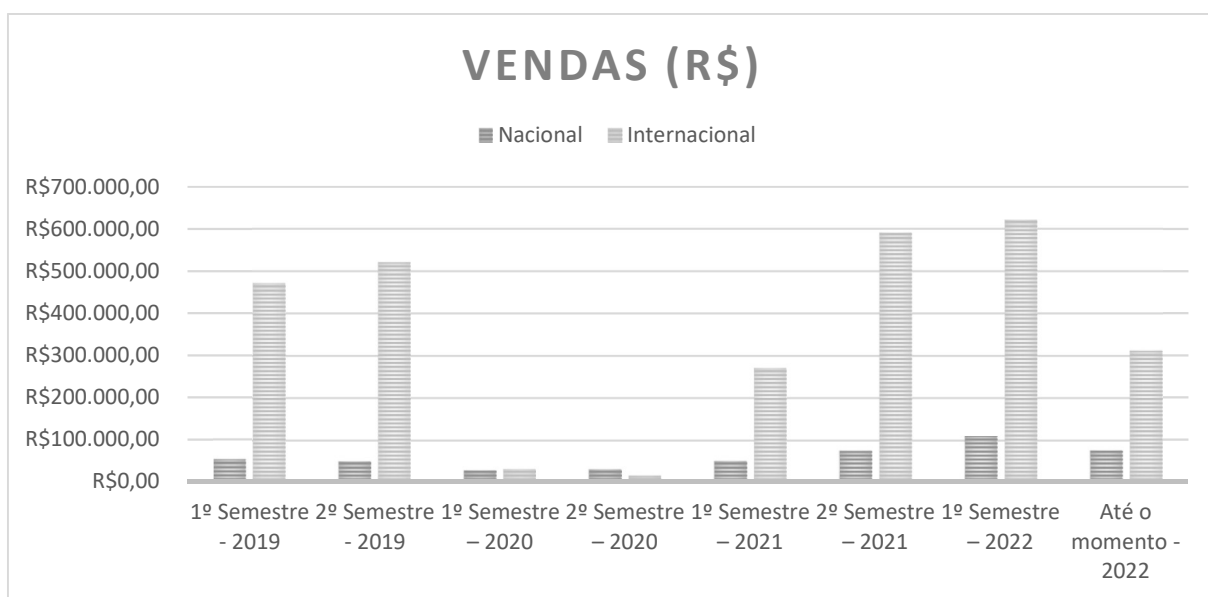


Figura 16. Demonstrativo dos números de vendas em R\$: 2019 a outubro de 2022.

Fonte: Empresa X Ltda., elaborado pela autora

Sob outra ótica, pode-se analisar as vendas dos últimos 3 anos e do ano atual, 2022 (até outubro), através dos dados de quantidades de moldes vendidos. Estes, são apresentados na tabela 15 a seguir.

Tabela 15. Números de vendas em quantidades: 2019 a outubro de 2022

Ano	Nacional	Internacional
2019	35 unidades	680 unidades
2020	21 unidades	38 unidades
2021	39 unidades	560 unidades
2022	55 unidades	702 unidades

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Empresa X Ltda.

Nota-se que o baque nas vendas durante o ano de 2020 continua extremamente visível, e é perceptível também, a retomada das vendas a partir de 2021, onde as vendas para mercado nacional até ultrapassam os patamares pré-pandemia, e as vendas internacionais ainda não haviam retornado aos seus níveis costumeiros, mas já apresentavam grande melhora.

Também se percebe o avanço das vendas em 2022, ano que ainda nem finalizou, mas já apresentou mais vendas que 2019, ano antes da pandemia de Covid-19. Para melhor visualização, a seguir apresenta-se o gráfico contendo os dados apresentados na tabela anterior, dividindo as unidades vendidas a cada ano, entre o mercado nacional e o internacional.



Figura 17. Demonstrativo dos números de vendas em quantidades: 2019 a outubro de 2022.

Fonte: Empresa X Ltda., elaborado pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19, que no Brasil teve seu “início” em março de 2020, com medidas protetivas à população, como o *lockdown*, foi algo completamente inesperado que afetou a rotina de todos: pessoas, empresas, organizações e o próprio modo de trabalho e viver. Sendo assim, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão: quais as mudanças que a pandemia deflagrou sobre uma empresa de componentes no ramo calçadista, localizada no Vale do Sinos – RS? Assim, buscou-se identificar os principais impactos provocadas pela pandemia do Covid-19 em uma empresa exportadora de componentes de calçados do Vale dos Sinos – RS à luz da teoria das vantagens competitivas.

Na teoria das vantagens competitivas, o conceito de competitividade reside principalmente nos ganhos de produtividade e nos valores agregados disponíveis no processo produtivo e social. Para Porter (1999), a competitividade depende da capacidade de inovar e melhorar, em razão da pressão e dos desafios; e a inovação é encontrada pelas empresas como os “melhores meios de competir à moda antiga”. Sendo assim, é através do acúmulo de pequenos *insights* e de melhorias contínuas, ou da adoção de medidas que antes não eram aplicadas com afinco, que as empresas se tornam inovadoras dentro do que já faziam e incrementam sua competitividade. Neste ponto, a empresa X Ltda soube empregar pequenos *insights* inovadores, principalmente na mudança de negociação de forma de pagamento, e abertura de novos clientes.

Além da inovação, outro fator importante é a questão da rivalidade doméstica. Conforme a teoria de Porter, o benefício da rivalidade doméstica está na pressão pela melhoria contínua das fontes de vantagens competitivas. Portanto, com base no diamante da vantagem competitiva de Porter, notou-se, com o referido trabalho, que a empresa X Ltda possui aspectos a serem lapidados, principalmente nas questões que envolvem investimentos em tecnologia. Porém, a empresa encontra-se localizada em uma área com uma ampla rede de apoio, com estrutura adequada, clientela formada e elevada demanda pelos serviços oferecidos.

Assim sendo, notou-se que a empresa X Ltda reagiu bem ao pós-pandemia, por apresentar uma boa estrutura e um bom capital de giro, apesar dos números extremamente baixos de faturamento em 2020. As principais mudanças apresentadas pela empresa foram: a diferença nas negociações na forma de pagamento, diminuindo

as vendas a prazo, e, também, a retomada da abertura de clientes nacionais, para possibilitar a movimentação dos negócios durante o auge da pandemia.

Mesmo que as vendas para mercado externo atualmente representem cerca de 83%, e no mercado nacional apenas 17%, a abertura de novos clientes internos fez com que a empresa tivesse um giro durante o auge da pandemia e pudesse continuar suas atividades.

A empresa X Ltda, que existe desde 2013, teve que enfrentar uma pandemia mundial em menos de 10 anos de funcionamento. Seu nicho de mercado, o setor calçadista e suas variáveis, foi fortemente afetado pelas medidas protetivas. Enquanto muitos tiveram que recorrer a grandes cortes de gastos e empréstimos bancários, assim como foi relatado pela empresa despachante da pesquisa, a empresa estudada apenas conseguiu atravessar este período e se reerguer por conta da sua estruturação e de seu capital de giro. O fato de o prédio e os maquinários serem próprios também contribuiu, pois desta forma, este gasto que é tão comum em outras empresas, não era uma preocupação para a empresa X Ltda. Além disto, a relação de confiança com os fornecedores também foi um fator positivo e que deve ser levado em conta.

Os percalços oriundos da pandemia nas questões econômicas fizeram com que a empresa X Ltda revesse alguns quesitos. Ocorreu a busca de novos clientes no mercado interno que, mesmo que não fossem tão vantajosos como os de mercado externo, apresentaram demandas importantes para manter as operações da empresa. E para que o faturamento pós-pandemia fosse até maior que no período pré-pandemia, além da abertura de novos clientes, o fator de negociação, com opções de pagamento à vista ou uma entrada mais o restante na entrega, fez toda a diferença para a empresa novamente se capitalizar.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras a expansão da abrangência da pesquisa, de modo a estudar e pesquisar sobre outras empresas do setor que atuem na região, averiguando como reagiram à pandemia e quais medidas tomaram para superar a crise. Seria interessante verificar em qual patamar estas outras empresas se encontram e se possuem vantagens competitivas em relação à empresa aqui estudada.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil - 2021**. Novo Hamburgo, RS. 2021. Disponível em <<https://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>> Acesso em 10/07/2022

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil - 2022**. Novo Hamburgo, RS. 2022. Disponível em <<https://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>> Acesso em 09/05/2022

ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Exportações de componentes para calçados registram incremento de 22% em 2021**. Novo Hamburgo, RS. 2022. Disponível em <<https://www.assintecal.org.br/noticias/4008/exportacoes-de-componentes-para-calcados-registram-incremento-de-22-em-2021>> Acesso em 11/07/2022

CARNEIRO, Jorge *et al.*. **Exportações Brasileiras: Benefícios e Obstáculos na Percepção das Empresas**. TAC, v. 6, n. 1, art. 2, pp. 22-38. Rio de Janeiro, RJ. Jan./Jun. 2016

COMEX DO BRASIL. **Exportações de componentes para calçados cresceram 17% e somaram US\$ 37,25 milhões em janeiro**. Portal de Notícias Comex do Brasil. Fevereiro de 2022. Disponível em <<https://www.comexdobrasil.com/exportacoes-de-componentes-para-calcados-cresceram-17-e-somaram-us-3725-milhoes-em-janeiro/#:~:text=O%20principal%20destino%20das%20exporta%C3%A7%C3%B5es,qu%C3%ADmicos%20para%20tratamento%20de%20couros.>> Acesso em 05/07/2022

COSTA, Luciana de Andrade; LÉLIS, Marcos Tadeu Caputi e ROEHRIG, Alessandra. **Análise sobre o desempenho do setor de calçados no Rio Grande do Sul**. Unisinos e Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Julho de 2020. Disponível em <https://fazenda.rs.gov.br/upload/1599677730_Anexo_4_Estudo_Calcados_Unisinos_30_julho_2020.pdf> Acesso em 16/05/2022

COURO MODA. **Vale do Sinos - Pioneirismo, também, na exportação**. Portal de Notícias Couro Moda. São Paulo, SP. Julho de 2014. Disponível em <<https://www.couromoda.com/noticias/ler/vale-do-sinos-pioneirismo-tambem-na-exportacao/>> Acesso em 26/06/2022

COUTINHO, Eduardo Senra *et al.*. **De Smith A Porter: Um Ensaio Sobre As Teorias De Comércio Exterior**. Revista de Gestão USP, v. 12, n. 4, p. 101-113, outubro/dezembro de 2005. São Paulo, SP.

FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. **Perfil Socioeconômico Corede Vale do Rio dos Sinos**. Porto Alegre, RS. 2020. Disponível em <<https://arquivofee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Vale+do+Rio+dos+Sinos>> Acesso em 07/05/2022

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Coronavírus: impacto das fronteiras fechadas. Florianópolis, SC. 2020**. Disponível em <https://observatorio.fiesc.com.br/contra-coronavirus/impacto_das_fronteiras_fechadas> Acesso em 10/07/2022

FREITAS, Wesley R. S. e JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando Estudo De Caso(s) Como Estratégia De Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas E Sugestões**. ESTUDO & DEBATE, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em <<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/560/550>> Acesso em 12/07/2022

GONÇALVES, Cristiano e HAFFNER, Jaqueline A. H. **O Setor Calçadista no Rio Grande do Sul: Uma Análise da Sua Evolução Recente**. FEE - Fundação de Economia e Estatística. 4º Encontro Estadual de Economia. Porto Alegre, RS. Maio de 2008. Disponível em <<https://arquivofee.rs.gov.br/4-encontro-economia-gaucha/trabalhos/estudos-setoriais-sessao1-4.doc>> Acesso em 26/06/2022

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul**. 5ª Edição. Porto Alegre, RS. Julho de 2020. Disponível em <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/inicial>> Acesso em 14/05/2022

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Perfis Regionais 2015 - Corede Vale do Rio dos Sinos**. Porto Alegre, RS. Novembro de 2015. Disponível em <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201812/04105221-perfis-regionais-2015-vale-do-rio-dos-sinos.pdf>> Acesso em 07/05/2022

HORSTER, Vitor Spohr. **Análise Dos Fatores Determinantes Da Evasão De Empresas Do Setor Calçadista No Rio Grande Do Sul**. Trabalho de conclusão de graduação (Faculdade de Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2014. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/116359>> Acesso em 08/05/2022

IFRN - Instituto Federal do Rio Grande do Norte. **Técnicas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa**. Disponível em <<https://docente.ifrn.edu.br/andreacosta/desenvolvimento-de-pesquisa/tecnicas-de-coletas-de-dados-e-instrumentos-de-pesquisa>> Acesso em 12/07/2022

JARDIM, Ronise. **O Setor Coureiro-calçadista Gaúcho e a Crise Internacional de 2008**. Trabalho de conclusão de graduação (Faculdade de Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2010. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25426/000751020.pdf?sequence=1>> Acesso em 26/02/2022

JUNIOR, Biagio De Oliveira Mendes. **Couro e Calçados – Produção, Comércio Internacional e Perspectivas para Brasil, Nordeste, Ceará e Bahia em 2021.** Caderno Setorial ETENE. Ano 6, Nº 196, Novembro de 2021. Disponível em <https://g20mais20.bnb.gov.br/s482dSPACE/bitstream/123456789/1002/3/2021_CDS_196.pdf> Acesso em 15/05/2022

JUNIOR, Francisco Assis Stürmer. **Posicionamento Estratégico Das Empresas De Calçados Femininos Do Vale Do Rio Dos Sinos Frente Ao Mercado Externo.** Trabalho de dissertação de mestrado (Faculdade de Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2006. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/10797>> Acesso em 05/07/2022

LAUX, Carla Danieli e VIER, Ailson José. **A Burocracia Aduaneira E Os Reflexos Financeiros No Processo De Exportação: Estudo De Caso Na Indústria De Calçados JKL Ltda Do Vale Do Paranhana - RS.** Revista Eletrônica de Ciências Contábeis. V. 7, N. 1. Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. 2018. Taquara, RS. Disponível em <<https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/686>> Acesso em 29/06/2022

LOPES, Herton Castiglioni. **O Setor Calçadista do Vale dos Sinos - RS: Um Estudo a partir do Modelo Estrutura - Conduta - Desempenho.** Revista de Economia, v.40 , n. 3 (ano 38), p. 68-90, set/dez. 2014. Editora UFPR.

MARCATO, Marília Bassetti *et al.* **Impactos da Covid-19 na indústria da transformação do Brasil.** Texto para Discussão 019, Instituto de Economia, UFRJ. Agosto de 2020. Disponível em <https://www.ie.ufrj.br/images/IE/TDS/2020/TD_IE_019_2020_MARCATO%20et%20al.pdf> Acesso em 15/05/2022

MARTINS, Rodrigo Perla. **A produção calçadista em Novo Hamburgo e no Vale do Rio dos Sinos na industrialização brasileira: exportação, inserção comercial e política externa: 1969-1979.** Tese (Doutorado em História) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. 2011. Disponível em <<https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/2383>> Acesso em 14/05/2022

MATOS, Júlia Silveira. **Seminário: Análise Documental.** 2012. Disponível em <http://www.sabercom.furg.br/bitstream/123456789/1739/1/An%C3%A1lise_documento.pdf> Acesso em 12/07/2022

NAÇÕES UNIDAS. **Pandemia faz com que comércio exterior da América Latina e do Caribe apresente o pior desempenho desde a crise financeira mundial.** Portal de Notícias das Nações Unidas no Brasil. Brasília, DF. 2021. Disponível em <<https://brasil.un.org/pt-br/108892-pandemia-faz-com-que-comercio-exterior-da-america-latina-e-do-caribe-apresente-o-pior>> Acesso em 10/07/2022

PEIXOTO, Fernando de Vilhena Lana; FILHO, Paulo Ribeiro Zschaber e COUTINHO, Eduardo Senra. **Estudo Comparativo das Teorias de Comércio Exterior: de Smith a Porter.** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. Setembro de 2003. Atibaia, SP. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-gin-2027.pdf> Acesso em 08/07/2022

PICCININI, Valmíria Carolina e ANTUNES, Elaine Di Diego. **Trajectoria e Estratégias Sindicais dos Sapateiros do RS**. REAd – Edição 06 Vol. 3 No. 2, jul-ago. Porto Alegre, RS. 1997

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Capítulo 6 - A Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Campus, páginas 167 - 208. Rio de Janeiro, RJ. 1999.

RODRIGUES, Hildete Flores e SALOMÃO, Ivan Colangelo. **O Setor Calçadista do Vale dos Sinos (RS) no Âmbito do Mercosul: Desafios e Potencialidades**. Rev. Cadernos de Campo, n. 24, p. 169-186, jan./jun. Araraquara, SP. 2018.

SCHEMES, Claudia; ARAÚJO, Denise Castilhos de; MAGALHÃES, Magna Lima. **A crise coureiro-calçadista no Vale dos Sinos: a construção do Jornal NH**. Janeiro de 2018. NAMID/UFPB Ano XIV, nº 1. Disponível em <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/download/37959/19301/>> Acesso em 08/05/2022

SCHEMES, Claudia; *et al.* **Entre o Local e o Nacional: História e Memória dos Pioneiros da Exportação Calçadista do Vale do Sinos (RS)**. História Oral, v. 16, n. 2, p. 149-174, jul./dez. 2013. Disponível em <<https://revista.historiaoral.org.br/index.php/rho/article/view/314>> Acesso em 21/06/2022

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 11. ed. São Paulo, SP. Editora Atlas, 2015.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Revista SOCERJ. 20(5):383-386. Setembro/outubro de 2007.

APÊNDICE 1

Formulário de perguntas aplicado em entrevista semiestruturada com o sócio-diretor da empresa X. Ltda.

1. Informações gerais sobre a empresa (histórico, composição atual, tipo de negócio...)

- Como foi o início da empresa? Quais foram os fatores motivadores para sua abertura?
- Qual o principal produto da empresa? Explique brevemente sua funcionalidade.
- De modo sucinto, como funciona o trâmite de comercialização da empresa, entre a necessidade do cliente e a saída do produto final?

2. Identificação das vantagens competitivas (Porter)

2.1 Condições dos fatores - Ter mão de obra qualificada, infraestrutura adequada e tecnologia, além de recurso naturais, se necessário, para competir em determinado setor:

- Considera ter mão de obra qualificada para seu negócio? Caso necessário, é fácil encontrá-la?
- E quanto a estrutura? É preparada para atender a demanda?

2.2 Condição de demanda - Determina o rumo e o caráter da inovação, através de composição e grau da demanda, como através de clientes exigentes, da taxa de crescimento e grau de saturação dos produtos:

- Qual a relação da empresa com o mercado interno?
- Como surgiu a ideia de exportar?
- Qual a principal vantagem sentida ao atender o mercado externo e o principal entrave?

2.3 Setores correlatos e de apoio - Ausência ou proximidade com fornecedores e indústrias correlatas, que tragam insumos à sua produção. Quando ocorre a aproximação, fornecedores e compradores encontram vantagens:

- Sobre o fornecimento de maquinário e matéria prima, como descrever o antes, durante e depois da pandemia?
- Considera ter uma boa rede de apoio ao seu negócio no entorno?

2.4 Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas - Condições que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, e de onde vem a rivalidade do mercado interno:

- Como a empresa se relaciona com seus concorrentes?
- A concorrência afeta de que forma a empresa?

3. Cenário pré e pós pandemia

- Qual o principal impacto sentido pela empresa durante a pandemia?
- Se o impacto foi negativo, como a empresa reagiu?
- Sabendo-se sobre a pausa que acometeu a quase todos os setores, como foi a retomada da empresa?
- Em relação ao momento antes da pandemia e o cenário atual, qual o sentimento e perspectiva da empresa? Como era e está a demanda?

APÊNDICE 2

Questionário enviado à empresa despachante que atende a empresa X Ltda nos processos de exportação.

Olá! Meu nome é Rejane Rech e estou no último ano do Curso de Tecnologia em Logística do IFRS Canoas. Para finalizar o curso, neste momento estou realizando meu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “Impactos Gerados Pela Pandemia Em Uma Empresa Exportadora De Componentes Para Calçados”. Conto com teu auxílio para juntar subsídios para o trabalho, respondendo, se possível, as perguntas abaixo:

Geral

1. Qual o principal ramo das empresas atendidas para as exportações?
2. Há quanto tempo você trabalha com comércio exterior? Qual a sua formação e função na empresa?
3. De modo geral, quais os principais destinos das exportações?
4. Como ocorre o processo de exportação, até entrega do produto ao cliente final?
5. Quais os principais desafios de trabalhar com o comércio exterior?

Sobre a pandemia:

1. Quais foram os impactos da pandemia sobre o processo de exportação?
2. Com a pandemia, surgiram novas barreiras ao comércio externo?
3. Durante a pandemia, as empresas atendidas apresentaram mudanças? Modo de trabalho, frequência, quantidade...?

Sobre a empresa X Ltda:

1. Qual incoterm normalmente é utilizado nas exportações?
2. Qual o principal destino das exportações?
3. Quais as mudanças percebidas entre o antes, o durante e o pós pandemia?