

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Laís Ione Araújo Fagundes

**A COEVOLUÇÃO ENTRE AÇÕES DE PROMOÇÃO E DEFESA COMERCIAL E
AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS**

Belo Horizonte

2024

Laís Ione Araújo Fagundes

**A COEVOLUÇÃO ENTRE AÇÕES DE PROMOÇÃO E DEFESA COMERCIAL E
AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Linha de pesquisa: Estratégia, Mercadologia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte

Belo Horizonte

2024

Ficha Catalográfica

F156c
2024 Fagundes , Laís Ione Araújo.
A coevolução entre ações de promoção e defesa comercial e as exportações brasileiras de calçados [manuscrito] / Laís Ione Araújo Fagundes . – 2024.
98 f.

Orientador: Roberto Gonzalez Duarte .
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Comércio internacional – Teses. 3. Controle de exportação – Teses. I. Gonzalez Duarte, Roberto. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ATA

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **Laís Ione Araújo Fagundes**, REGISTRO Nº 785/2024. No dia 17 de julho de 2024, às 9:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 10 de julho de 2024, para julgar o trabalho final intitulado "**A COEVOLUÇÃO ENTRE AÇÕES DE PROMOÇÃO E DEFESA COMERCIAL E AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CALÇADOS**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Mercadologia e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 17 de julho de 2024.

Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte

ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Thiago Ferreira Quilice

Instituto Federal Minas Gerais

Prof. Dr. Otávio Rezende

SKEMA Business School Brasil



Documento assinado eletronicamente por **Roberto Gonzalez Duarte, Professor do Magistério Superior**, em 22/07/2024, às 13:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Otávio Rezende, Usuário Externo**, em 23/07/2024, às 10:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Ferreira Quilice, Usuário Externo**, em 23/07/2024, às 12:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3392127** e o código CRC **9D44688F**.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha avó Maria Ione. Apesar de não estar mais conosco, estou certa do orgulho que ela sentiria ao me ver concluir mais uma etapa e realizar este sonho. Agradeço todo o seu carinho, amor e atenção comigo. Sua força e bravura sempre serviram de inspiração para mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me permitido ingressar no mestrado e realizar mais um sonho.

À minha querida mãe, por sempre me encorajar, ser a minha base e estar ao meu lado em todos os momentos da minha trajetória acadêmica e profissional.

Ao meu pai e meus irmãos, por acreditarem no meu potencial e demonstrarem o orgulho que sentem por mim.

Ao meu orientador, Professor Roberto, agradeço pelo apoio, atenção, por acreditar neste projeto, pelo incentivo e ensinamentos.

Aos colegas da turma do mestrado, agradeço por seguirmos juntos nesta caminhada, apoiando uns aos outros e compartilhando aprendizados e experiências.

Aos meus amigos e amigas, agradeço pelo incentivo de sempre.

O apoio de todos que fazem parte do meu vínculo foi fundamental ao longo desta trajetória e meu coração é grato a cada um por isso.

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo analisar como as ações de promoção e defesa comercial realizadas pela Abicalçados e as exportações brasileiras de calçados coevoluíram, entre os anos de 1980 e 2022. Para isso, será necessário analisar a dinâmica coevolutiva entre Abicalçados, o governo federal e o desempenho das exportações de calçados brasileiros. Compreender essa dinâmica é importante para os formuladores de políticas públicas, empresários e outros interessados na melhoria e expansão sustentável da indústria de calçados no país. O estudo justifica-se ao trazer um panorama sobre as ações de promoção e defesa comercial realizadas pela Abicalçados e o posicionamento do governo federal em relação às demandas do setor calçadista brasileiro, utilizando a perspectiva da coevolução. Além disso, identifica as políticas-chave, os pontos de virada e os desafios enfrentados ao longo desse processo. A metodologia adotada nesta pesquisa se baseia numa abordagem qualitativa e exploratória, por meio da análise documental de relatórios, publicações e registros históricos da Abicalçados, além de dados de fontes governamentais e institucionais. Os resultados indicam que a Abicalçados desempenhou um papel chave na promoção e defesa comercial das exportações brasileiras de calçados, utilizando estratégias para aumentar a visibilidade e competitividade das empresas do setor, bem como diversificar os mercados de exportação. Além disso, as ações de defesa comercial foram primordiais para proteger a indústria nacional contra práticas desleais de concorrência internacional. A análise revelou que as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados operaram de forma interdependente com as iniciativas do poder público, caracterizando um processo de coevolução. As implicações teóricas deste estudo reforçam a relevância de uma abordagem dinâmica e adaptativa para a promoção comercial, destacando que estratégias eficazes devem evoluir continuamente em resposta às transformações do mercado global. A pesquisa oferece contribuições a partir do amplo panorama de dados apresentados, que revela a importância de uma abordagem integrada de promoção e defesa comercial.

Palavras-chave: Comércio Internacional; Promoção Comercial; Administração Pública; Coevolução.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the promotional and commercial defense actions carried out by Abicalçados and Brazilian footwear exports co-evolved between the years 1980 and 2022. For this, it will be necessary to examine the co-evolutionary dynamics between Abicalçados, the federal government, and the performance of Brazilian footwear exports. Understanding this dynamic is important for policymakers, entrepreneurs, and other stakeholders interested in the improvement and sustainable expansion of the footwear industry in the country. The study is justified by providing an overview of the promotional and commercial defense actions carried out by Abicalçados and the federal government's stance regarding the needs of the Brazilian footwear sector, using the coevolution perspective. Additionally, it identifies key policies, turning points, and challenges faced throughout this process. The methodology adopted in this research is based on a qualitative and exploratory approach, through documentary analysis of reports, publications, and historical records from Abicalçados, as well as data from governmental and institutional sources. The results indicate that Abicalçados played a key role in the promotion and commercial defense of Brazilian footwear exports, employing strategies to increase the visibility and competitiveness of sector companies, as well as to diversify export markets. Furthermore, commercial defense actions were crucial in protecting the domestic industry against unfair international competition practices. The analysis revealed that Abicalçados' promotional and commercial defense actions operated interdependently with public initiatives, characterizing a process of coevolution. The theoretical implications of this study reinforce the relevance of a dynamic and adaptive approach to commercial promotion, highlighting that effective strategies should continuously evolve in response to transformations in the global market. The research offers contributions from the comprehensive data panorama presented, revealing the importance of an integrated approach to promotional and commercial defense.

Keywords: International Trade; Export Promotion; Public administration; Coevolution.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais estados brasileiros exportadores de calçados (1989 - 1994).....	52
Gráfico 2 – Principais destinos das exportações brasileiras de calçados (1989 - 1994).....	53
Gráfico 3 – Principais calçados brasileiros exportados (1989 - 1994).....	54
Gráfico 4 – Série histórica das exportações brasileiras de calçados - Valor US\$ FOB (1989 - 1994).....	55
Gráfico 5 – Série histórica das exportações gerais brasileiras - Valor US\$ FOB (1989 a 1999).....	63
Gráfico 6 – Série histórica das exportações gerais brasileiras (1999 a 2009).....	64
Gráfico 7 – Balança comercial da indústria brasileira de calçados: 1990 a 2006 (em milhões de US\$).....	65
Gráfico 8 – Principais estados brasileiros exportadores de calçados (1995 - 2010).....	66
Gráfico 9 – Principais destinos das exportações brasileiras de calçados (1995 - 2010).....	67
Gráfico 10 – Principais calçados brasileiros exportados (1995 - 2010).....	68
Gráfico 11 – Série histórica das exportações brasileiras de calçados - Valor US\$ FOB (1995 - 2010).....	69
Gráfico 12 – Principais estados brasileiros exportadores de calçados (2011 a 2022).....	75
Gráfico 13 – Principais destinos das exportações brasileiras de calçados (2011 a 2022).....	76
Gráfico 14 – Série histórica das exportações brasileiras de calçados (2011 a 2022).....	77
Gráfico 15 – Principais calçados brasileiros exportados (2011 a 2022).....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais países produtores de calçados em 2022.....	16
Figura 2 – Ranking dos principais países exportadores de calçados de 2020-2022.....	16
Figura 3 – Estados brasileiros onde há empresas associadas à Abicalçados (2022).....	17
Figura 4 – Inflação, índice de preços ao consumidor (anual %) – Brasil.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Propriedades e definições da coevolução.....	35
Quadro 2 – Definição da estrutura metodológica da pesquisa.....	40
Quadro 3 – Síntese da estrutura da pesquisa.....	44
Quadro 4 – Categorias de coevolução da fase I.....	50
Quadro 5 – Eventos da fase I e o papel da entidade representativa do setor.....	57
Quadro 6 – Categorias de coevolução da fase II.....	62
Quadro 7 – Eventos da fase II e o papel da entidade representativa do setor.....	71
Quadro 8 – Categorias de coevolução da fase III.....	79
Quadro 9 – Eventos da fase III e o papel da entidade representativa do setor.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abrameq - Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para Couro

Abicalçados - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADICAL - Associação de Calçadistas do Rio Grande do Sul

Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

Assintecal - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos

BFSHOW - Brazilian Footwear Show

Camex - Câmara de Comércio Exterior

CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil

CNI - Confederação Nacional da Indústria

DECOM - Departamento de Defesa Comercial

DPR - Departamento de Promoção Comercial e Investimentos

ELG - Export-Led Growth

GATT - Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio

IPA - Índice de Preços ao Produtor Amplo

IPA-DI - Índice de Preços ao Produtor Amplo de Disponibilidade Interna

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

Mercosul - Mercado Comum do Sul

OMC - Organização Mundial do Comércio

PIB - Produto interno bruto

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SECOMs - Setores de Promoção Comercial do Brasil

SGS - System & Service Certification

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos e justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Promoção Comercial	20
2.1.1 Relevância das exportações para a economia.....	20
2.1.2 Os efeitos das políticas de promoção comercial.....	25
2.1.3 Tipos de Políticas de Promoção Comercial: enfoque em programas diretos...26	
2.2 Defesa Comercial.....	28
2.3 Coevolução.....	31
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 Estratégia de pesquisa, método e seleção do caso.....	39
3.2 Unidade de análise, categoria e dimensões.....	43
3.3 Coleta e análise de dados.....	44
4 RESULTADOS.....	45
4.1 Fase I (1980 a 1994).....	46
4.1.1 Panorama Político.....	47
4.1.2 Contexto Econômico.....	48
4.1.3 Panorama do setor calçadista: produção e exportações.....	50
4.1.4 O papel da Abicalçados.....	55
4.2 Fase II (1995 a 2010).....	57
4.2.1 Panorama Político.....	58
4.2.2 Contexto Econômico.....	59
4.2.3 Panorama do setor calçadista: produção e exportações.....	62
4.2.4 O papel da Abicalçados.....	70
4.3 Fase III (2011 a 2022).....	72
4.3.1 Panorama Político.....	72
4.3.2 Contexto Econômico.....	73
4.3.3 Panorama do setor calçadista: produção e exportações.....	74
4.3.4 O papel da Abicalçados.....	80
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
5.1 Fase I (1980 a 1994).....	82
5.2 Fase II (1995 a 2010).....	83

5.3 Fase III (2011 a 2022).....	84
6 CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS.....	89

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional representa um elo entre diversos mercados, permitindo o aumento da geração de negócios e a inserção de produtos e/ou serviços em diferentes países. Nesse contexto, as instituições governamentais, por meio de políticas públicas, incentivos fiscais e programas de financiamento, são atores-chave na promoção das exportações. A criação de marcos regulatórios favoráveis, a facilitação do acesso a mercados externos e o apoio à inovação tecnológica são algumas das maneiras pelas quais o governo pode contribuir com o aumento da competitividade das empresas brasileiras no exterior. Como exemplo, vale mencionar a atuação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), que é uma instituição essencial para fortalecer a presença de produtos brasileiros, como os calçados, no mercado externo (APEX-BRASIL, 2022; 2023).

Além das instituições governamentais, as entidades de classe, como a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), desempenham um papel fundamental na representação dos interesses do setor, promovendo ações coletivas e fornecendo serviços essenciais às empresas. Essas entidades atuam na capacitação empresarial, na promoção e defesa comercial perante órgãos governamentais e outras instituições. A Abicalçados tem sido um elo na articulação de iniciativas com o governo federal para reduzir barreiras tarifárias e desenvolver ações de promoção comercial, tal como a participação em feiras internacionais, de modo a aumentar a visibilidade e a competitividade do calçado brasileiro no mercado exterior.

As exportações possuem ligação com o aumento da produtividade das empresas inseridas no comércio internacional na medida em que, de maneira geral, promovem economias de escala, fomentam a inovação e incentivam os investimentos em recursos humanos. Como um dos principais impulsionadores desse aumento de produtividade, tem-se a urgência de competir em um ambiente internacional que, em muitos casos, pode ser altamente exigente. Dessa forma, visando se sobressair nesse cenário, as empresas são compelidas a buscar formas de desenvolver melhorias em seus processos produtivos e em sua eficiência operacional.

Frequentemente, tais demandas ocasionam a adoção de tecnologias mais avançadas e práticas de gestão mais eficazes.

Dada a relação entre comércio, produtividade e crescimento econômico, as políticas de promoção comercial – também conhecidas como políticas de promoção de exportações – são instituídas há décadas por muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento, como é o caso dos Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, Itália, dentre outros. Essas políticas são consideradas instrumentos governamentais de grande relevância para contribuir com o crescimento das exportações em setores em que um país é competitivo ou tem o intuito de se tornar. As políticas de promoção comercial são, portanto, um esforço estratégico que tem o objetivo de não apenas promover os produtos e serviços oferecidos, como também construir e fortalecer a imagem das marcas, estabelecer parcerias estratégicas e criar um ambiente propício para a realização de negócios além das fronteiras nacionais (CARLONI; COSTA e GARCIA, 2007).

O foco deste trabalho é o setor de calçados brasileiro, que representa uma parte relevante da indústria manufatureira, destacando-se por sua qualidade e diversidade de produtos. Em 2023, a indústria calçadista empregou diretamente 280,2 mil trabalhadores em postos formais, de acordo com os registros mais recentes da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Sendo um segmento produtivo de grande potencial para a economia nacional e, considerando os desafios enfrentados como os altos custos de produção e a concorrência com países cuja mão de obra é mais barata, faz-se importante a adoção de medidas de promoção comercial. Nessa perspectiva, as exportações exercem uma função primordial na sustentabilidade e expansão desse setor. Ao longo das últimas décadas, o Brasil passou por significativas mudanças em sua economia, repercutindo estas no setor de calçados, tanto em termos de produção quanto de exportação. No dinâmico cenário econômico mundial, as estratégias de promoção e defesa comercial implementadas por entidades representativas de setores industriais exercem um papel fundamental no desempenho das exportações e na competitividade de um país (CARLONI; COSTA e GARCIA, 2007).

Os principais produtores mundiais de calçados estão localizados na Ásia, sendo a China responsável por mais de 50% da produção mundial. O Brasil é o 5º maior país produtor de calçados a nível mundial e participou com 3,7% desta produção em 2022 (Figura 1). Entre os anos de 2021 e 2022, a produção brasileira de calçados registrou aumento de 3,6%, passando de 855 milhões de pares produzidos para 886. Nas exportações, em termos de volume, o Brasil ocupa a 12ª posição dentre os mercados exportadores de calçados, tendo exportado 142 milhões de pares, e houve crescimento de 14,8% nas exportações brasileiras de calçados, considerando o comparativo 2021/2022, conforme a Figura 2. Já em termos de valores, o Brasil é o 17º mercado exportador de calçados (ABICALÇADOS, 2024).

Figura 1 – Principais países produtores de calçados em 2022



Fonte: ABICALÇADOS, 2024.

Figura 2 – Ranking dos principais países exportadores de calçados de 2020-2022

Milhões de pares

PAÍS	2020	2021	2022	VARIAÇÃO 2021-2022
China	7.402	7.887	9.308	18,0% +
Vietnã	1.233	1.294	1.505	16,3% +
Indonésia	366	427	535	25,3% +
Alemanha	301	325	378	16,3% +
Turquia	280	349	378	8,3% +
Índia	228	243	285	17,3% +
Bélgica	243	215	242	12,6% +
Itália	165	202	216	6,9% +
Países Baixos	162	177	206	16,4% +
Camboja	57	163	190	16,6% +
Brasil (12º)	94	124	142	14,8% +
Outros	1.569	1.694	1.815	7,1% +
Total	12.100	13.100	15.200	16,0% +

Fonte: World Footwear Yearbook apud ABICALÇADOS, 2024.

Em âmbito nacional, a Abicalçados se posiciona como uma figura central na promoção e defesa comercial dos interesses do setor calçadista brasileiro. No cenário geral brasileiro, o setor calçadista é composto por 4.605 empresas. A Abicalçados reúne 229 empresas associadas, que representam 65% da produção nacional de calçados no país. O perfil dos associados corresponde a 52% de médio porte, 28% de pequeno porte, 16% microempresas e 4% empresas de grande porte. A Figura 3 ilustra a distribuição dos associados em 14 estados brasileiros (ABICALÇADOS, 2022).

Figura 3 – Estados brasileiros onde há empresas associadas à Abicalçados



Fonte: Abicalçados (2021).

1.1 Objetivos e justificativa

Mediante o uso de uma abordagem histórica e interpretativa, esta dissertação pretende analisar como as ações de promoção e defesa comercial realizadas pela Abicalçados e as exportações brasileiras de calçados coevoluíram, entre os anos de 1980 e 2022. Como objetivos específicos, busca-se: (a) Identificar as ações de promoção e defesa comercial implementadas pela Abicalçados desde a sua criação, até o ano de 2022, levando em consideração o escopo, duração e resultados; (b) Analisar o papel da Abicalçados nas ações de promoção comercial para inserir o setor calçadista brasileiro no mercado internacional; (c) Analisar a dinâmica coevolutiva entre as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados e do governo federal, com ênfase no desempenho das exportações brasileiras do setor calçadista.

Este estudo aborda um panorama das exportações de calçados do Brasil entre os anos de 1980 e 2022, apresentando os desafios e oportunidades enfrentados pelo setor neste período. O estudo divide-se em três fases que refletem momentos distintos no desenvolvimento da indústria calçadista no Brasil, considerando tanto as políticas de promoção e defesa comercial quanto às mudanças no cenário global. A fase I (1980 a 1994) caracteriza-se por um contexto de maior protecionismo e forte intervenção estatal, com uma economia relativamente fechada e um ambiente econômico marcado por alta inflação e instabilidade política. Durante esse período, a prioridade era proteger a indústria nacional da concorrência externa, com a Abicalçados concentrando-se em ações de defesa comercial para resguardar o setor de práticas desleais e manter a sobrevivência das empresas no mercado interno. O fim dessa fase coincide com o início da abertura econômica do Brasil no governo Collor, em 1990, quando o país começou a reduzir tarifas e se integrar ao comércio internacional.

Na fase II (1995 a 2010), o Brasil viveu um processo de maior abertura comercial, impulsionado pela estabilidade trazida pelo Plano Real em 1994. Esse contexto favoreceu o aumento da competitividade da indústria calçadista no cenário internacional. A Abicalçados, durante esse período, ampliou seus esforços de promoção comercial, organizando feiras internacionais, rodadas de negócios e missões comerciais, além de buscar novas parcerias para expandir os mercados de exportação. Na fase III (2011 a 2022) ocorreu em um contexto global de transformações rápidas e complexas, marcado por crises econômicas, o ressurgimento de políticas protecionistas e uma crescente demanda por práticas sustentáveis. Nessa fase, a Abicalçados e o governo brasileiro tiveram que adaptar suas estratégias de promoção e defesa comercial para lidar com novas exigências internacionais. As exportações enfrentaram desafios significativos, incluindo o aumento das barreiras comerciais e os altos custos de produção interna. Nesse período, a sustentabilidade e a inovação passaram a ser pilares das estratégias de competitividade da indústria, com iniciativas focadas em práticas ambientais responsáveis e na adaptação às mudanças nas cadeias globais de suprimentos. A pandemia da COVID-19, que afetou profundamente o comércio mundial, impôs novos desafios à indústria de calçados, exigindo respostas rápidas e inovadoras

para garantir a continuidade das exportações e o fortalecimento das empresas no mercado global.

A compreensão dessas dinâmicas é importante para os formuladores de políticas públicas, empresários e demais atores interessados no fortalecimento e expansão sustentável da indústria de calçados no Brasil. Nesse sentido, o presente estudo se justifica pois consegue lançar luz, sob a perspectiva da coevolução, nas ações de promoção e defesa comercial adotadas pela Abicalçados e posicionamento do governo federal em relação às demandas do setor calçadista brasileiro, além de identificar as políticas-chave, os momentos de inflexão e os desafios enfrentados ao longo desse processo.

A perspectiva coevolutiva é essencial em estudos de comércio internacional porque proporciona uma visão mais abrangente e dinâmica das interações entre diversos atores. Essa perspectiva reconhece que os agentes econômicos – como países e empresas – e as instituições – como normas e regulamentos – evoluem simultaneamente e de maneira interdependente (DUARTE; RODRIGUES, 2017). Isso permite uma compreensão mais rica das mudanças no comércio internacional, em que as ações de um agente influenciam e são influenciadas pelas ações de outros. O comércio internacional é um sistema complexo, no qual múltiplos fatores interagem de maneira não linear. A perspectiva coevolutiva ajuda a entender essa complexidade ao considerar as diversas forças que atuam simultaneamente e como estas se influenciam mutuamente, permitindo uma análise mais holística.

Nesse sentido, a coevolução oferece uma estrutura teórica mais abrangente para analisar como políticas públicas, iniciativas de entidades de classe e estratégias empresariais se adaptam e influenciam mutuamente ao longo do tempo. Por exemplo, alterações nas regulamentações comerciais internacionais podem levar a ajustes nas estratégias empresariais e ações coordenadas de entidades de classe para minimizar impactos negativos ou aproveitar novas oportunidades. Da mesma forma, inovações tecnológicas no setor podem incentivar o desenvolvimento de políticas públicas focadas na modernização e na competitividade internacional da indústria de calçados (PORTER, 1990; SCHUMPETER, 1942).

Portanto, a análise do papel das instituições governamentais e das entidades de classe no desempenho das exportações do setor calçadista brasileiro, sob a perspectiva da coevolução, pode revelar insights valiosos sobre as dinâmicas complexas e interativas que caracterizam este setor. Este estudo visa explorar essas interações, proporcionando uma melhor compreensão de como a coevolução entre empresas, governo e entidades de classe pode ser utilizada para fortalecer a posição competitiva do Brasil no mercado global de calçados.

A pesquisa se fundamenta na estratégia metodológica qualitativa, mas também apresenta alguns dados quantitativos. A análise envolverá a coleta de dados das exportações do setor calçadista, disponíveis em fontes governamentais e da entidade de classe representativa do setor, sendo estes atores, respectivamente, o Ministério da Economia e a Abicalçados. O presente estudo contempla volumes das exportações, principais mercados compradores, variações nas categorias de calçados e os eventos políticos e econômicos vivenciados no período histórico da pesquisa, tais como flutuações cambiais, concorrência acirrada e barreiras comerciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As bases teóricas desta pesquisa estão pautadas nos seguintes temas: promoção e defesa comercial e coevolução. Tais temas interrelacionam-se na medida em que a promoção comercial é uma ferramenta para o incremento das exportações do setor calçadista, enquanto a coevolução é o elo que busca desvendar como ações de promoção e defesa comercial desenvolvidas pela Abicalçados se influenciam mutuamente com o desempenho das exportações deste setor. Em outras palavras, a perspectiva coevolutiva contribui para a compreensão dessa relação mútua a partir da análise de eventos políticos e econômicos que aconteceram ao longo do recorte histórico definido nesta pesquisa.

2.1 Promoção Comercial

2.1.1 Relevância das exportações para a economia

O comércio internacional é um instrumento que contribui para o desenvolvimento de um país. A trajetória do comércio entre os países ilustra as transformações setoriais, sendo, assim, um elemento chave para compreender a maior ou menor inserção desses setores nos mercados externos. Os países podem ter acesso ao que eles não conseguem ou não pretendem produzir via importação e ofertar aos outros países seus produtos e/ou serviços por meio das exportações. Essa é a finalidade do comércio externo, que é uma alavanca importante para movimentar a economia de seus respectivos mercados (WTO, 2023; UNCTAD, 2022).

É papel do governo incentivar as operações de comércio exterior, concedendo incentivos fiscais para empresas, promovendo exportações de diferentes produtos e serviços para diversos mercados ao redor do mundo, de modo a manter um comércio exterior ativo e equilibrado entre empresas de diferentes segmentos e regiões de um país. O desenvolvimento de uma região e/ou um país está intrinsecamente ligado ao alto nível de influência e ao papel ativo que grandes empresas ou grupos de empresas desempenham e contribuem para o surgimento de inovações, de modo a estimular também a emergência de novas indústrias. Esse movimento se caracteriza como um processo vivo que, no decorrer do tempo, segue acompanhando as modificações do mercado (TAVARES, 2011; PETRIN, 2021; FARIA, 2022).

O comércio internacional tem se tornado cada vez mais competitivo devido aos diversos efeitos da globalização – como a facilitação e agilidade dos transportes de mercadorias ou os acordos comerciais firmados entre países –, que têm promovido e ampliado as oportunidades de expansão comercial para as empresas que desejam se internacionalizar. Entretanto, ainda que haja maior disposição para a internacionalização das organizações no cenário global contemporâneo, observam-se muitos desafios para que as empresas iniciem esse processo e sigam obtendo êxito, uma vez que costuma haver muitos custos (logísticos, tributários, entre outros), além de toda a burocracia envolvida – sendo estes apenas alguns dos fatores que dificultam a internacionalização de empresas. Apesar de burocrática, a

internacionalização pode garantir muitas vantagens para as empresas que desejam buscar sua inserção no mercado externo (SALES et al., 2015). O mercado externo está em expansão e adquire cada vez mais relevância para as empresas que desejam alcançar patamares maiores. Em síntese, pode-se apontar como alguns dos benefícios que uma empresa tem potencial de usufruir ao se inserir no âmbito do comércio exterior, especialmente nas exportações: avanços financeiros, aumento da produtividade, diversificação de mercado e maior qualidade do produto (TRIPOLI; PRATES, 2016; FARIA, 2022).

Nesse contexto, é importante ressaltar que a relação existente entre o mercado internacional e a inovação se apresenta enquanto um aspecto relevante para a efetivação das exportações. Assim, entende-se que a capacidade de inovar que cada empresa possui, especialmente no que concerne ao seu aparato tecnológico – uma vez que este se constitui como um fator significativo nas trocas internacionais entre os setores industriais e os países – está profundamente relacionada à sua capacidade de exportar. Sob tal ótica, as indústrias mais competitivas no mercado internacional conseguem se destacar frente às firmas menos eficientes nesse quesito. Ressalta-se também que a inovação e a tecnologia representam elementos indispensáveis na busca pelo desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, do país (SCHETTINI, 2019; FARIA, 2022).

As exportações são a força motriz do comércio exterior de um país em virtude de seus benefícios nos níveis macro e microeconômico. No nível macroeconômico, a exportação pode ser vista como um caminho para o aumento do crescimento econômico, para o bem-estar da sociedade com a geração de empregos e como uma fonte de aquisição de divisas, financiando as importações. Já no nível micro, as empresas exportadoras podem se beneficiar de economias de escala, assim como diversificação dos produtos e dos destinos, melhor utilização dos recursos, aumento de produtividade, inovação, competitividade e absorção de novas tecnologias (CAMPOS, 2021).

Ainda no nível microeconômico, há um efeito denominado pela literatura como *export spillovers* ou “transbordamentos dos efeitos das exportações”, que se refere à aglomeração geográfica de empresas exportadoras que beneficiam o desempenho

de exportação de empresas vizinhas, seja por meio da decisão de iniciar suas exportações, seja no volume de exportação. Ademais, os benefícios gerados pela proximidade entre empresas exportadoras podem se traduzir também em compartilhamento de informações, ações conjuntas voltadas para o mercado externo, assim como oportunidades de compartilhamento de custos e boas práticas (CAMPOS, 2021).

No âmbito teórico, há diversos argumentos que visam estabelecer relações entre o crescimento das exportações com o aumento da produtividade das empresas. Com base nas abordagens clássicas de Adam Smith e David Ricardo, tem-se debatido na literatura os benefícios que o comércio internacional pode garantir a um país. Smith indica, em sua obra *A Riqueza das Nações* (1776), que a expansão dos mercados externos poderia promover uma maior especialização do trabalho, de maneira a colaborar com o aumento da produtividade. Já as teorias neoclássicas discutem o papel das exportações para o crescimento nas economias. Isso pode ser verificado na “Teoria da Base Exportadora”, formulada por North (1955), que analisa o crescimento regional a partir do multiplicador de exportação, constituído pela relação entre os setores básico (de bens e serviços, fora da área local) e não-básico (com foco no mercado interno). Apesar de se caracterizar como uma teoria unicausal – em que a exportação é o fator com maior influência no nível do produto –, podendo ser aplicável somente em pequenas regiões e, partindo do pressuposto de uma flexibilidade completa de preços, tem-se que esta salienta a importância das exportações para setores de maior especialização (OLIVEIRA, MACIEL, 2021).

Consoante a teoria de North (1995), a base de exportação se refere aos produtos que uma determinada região possui vocação ou capacidade de exportar. Nesse sentido, verifica-se que há a possibilidade de que uma região se desenvolva por meio dessa base de exportação, de modo a gerar o impulsionamento das exportações e alimentar a competitividade naquela localidade (FARIA, 2022). Compreende-se que cada região apresenta características intrínsecas que lhe concedem um diferencial, e como tal, demandam-se análises que permitam avaliar as potencialidades de cada localidade.

Nas décadas de 60 e 70, alguns autores desenvolveram a hipótese do “*Export-Led Growth*” (ELG), também conhecida como a teoria do crescimento liderado pelas exportações. Lamfalussy (1963), o primeiro autor que desenvolveu essa teoria, ressalta que esse modelo ELG possui relevância pelo seguinte motivo: a exportação se constitui enquanto uma variável determinante da demanda agregada, sendo que a taxa de crescimento das exportações é crucial para a determinação da taxa de investimentos de um país. O segundo autor que contribuiu com o desenvolvimento da hipótese, Beckerman (1965), expressa uma visão semelhante em favor do modelo ELG. Segundo ele, a expansão na atividade exportadora pode impulsionar o aumento na capacidade competitiva de um país (OLIVEIRA; MACIEL, 2021).

O último autor, Kaldor (1970), apresenta sua contribuição no modelo propondo quatro leis do crescimento. A primeira lei indica que taxas de crescimento da indústria manufatureira mais elevadas podem contribuir para um maior crescimento no produto nacional. A segunda propõe que o maior crescimento de tal indústria pode levar a um maior crescimento na produtividade do trabalho, em virtude dos retornos crescentes de escala. Por sua vez, a terceira lei indica que o crescimento não se restringe pela oferta de trabalho dentro das indústrias manufatureiras, sendo determinado pela demanda no setor agrícola em um estágio mais primário de desenvolvimento e, posteriormente, em estágios mais avançados, pela atividade exportadora. A quarta lei explica que o crescimento, no longo prazo, pode ser determinado pelo nível de exportação. Assim, quanto maior o crescimento da indústria manufatureira proporcionado pela atividade exportadora, maior deverá ser a transferência de trabalhadores em direção a setores econômicos mais produtivos de modo a elevar a taxa de produtividade (OLIVEIRA; MACIEL, 2021).

Destacam-se as contribuições fornecidas por Feder (1982) a respeito do ELG, pois em seu estudo ele testa esta hipótese para vinte países – entre os anos de 1964 e 1973 –, sendo estes: África do Sul, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Coreia, Costa Rica, Espanha, Grécia, Hong Kong, Israel, Iugoslávia, Malásia, México, Portugal, Singapura, Taiwan, Turquia e Uruguai. Segundo o autor, as políticas voltadas para a exportação e a abertura ao mercado externo conseguem fazer com que as economias alcancem uma melhor alocação de recursos. Além disso, Feder considera que se obtém esse resultado em razão das diferenças na produtividade

marginal de fatores, que os setores exportadores e não exportadores apresentam entre si (OLIVEIRA; MACIEL, 2021).

2.1.2 Os efeitos das políticas de promoção comercial

Há dois níveis nos quais se pode buscar avaliar os efeitos das políticas de promoção comercial por meio do estímulo às exportações: o nível do país e o da empresa. No nível do país, essas podem ser avaliadas em termos de desempenho do crescimento econômico (argumento da teoria *Export-Led Growth*), assim como aumento da renda e das reservas cambiais. Por sua vez, no nível da empresa, a avaliação considera as mudanças nos fluxos de exportação das empresas, nas atitudes empreendedoras e no impacto na diversificação de mercados e produtos. A avaliação das políticas de promoção comercial são fundamentais para mensurar seus efeitos e as melhorias necessárias (BELLOC, 2011).

A promoção comercial para a abertura de mercados é um processo que gera inúmeros benefícios quando realizada de modo ordenado e estruturado. A abertura de mercado pode contribuir com a intensificação da competitividade entre as empresas e com o aumento da produtividade, elemento este essencial para o crescimento econômico. A partir desse entendimento, compreende-se que o aumento das exportações deveria estar entre as maiores prioridades de qualquer governo, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Nesse sentido, o Estado desempenha um papel central na promoção das exportações (BELLOC, 2011; CAMPOS, 2021).

Tendo em vista este panorama, a promoção comercial é, portanto, uma atividade de destaque na dinâmica do comércio internacional. A adoção de políticas de promoção comercial pode ser desenvolvida com base nos modelos estabelecidos pelas organizações internacionais, como a Organização Mundial do Comércio – OMC (SILVA, 2005). A promoção comercial pode ser compreendida como o conjunto integrado de métodos, processos e medidas que têm o intuito de apoiar a expansão das exportações, a captação de investimentos externos e a intensificação de fluxos de turismo. Com o intuito de criar um clima macroeconômico favorável aos exportadores, torna-se necessário a implementação de medidas especiais como

incentivos fiscais, concessão de linhas de financiamento com baixos custos, dentre outras. A promoção comercial é uma ferramenta estratégica utilizada de diferentes maneiras por cada governo. As formas de utilização deste instrumento dependem do estágio de desenvolvimento e estado da economia do país, bem como também varia de acordo com o contexto econômico e político global (SILVA, 2005; RADZHABOVA; OSMANOV, 2019).

2.1.3 Tipos de Políticas de Promoção Comercial

Conforme apontado, as políticas de promoção comercial podem desempenhar um papel útil no aumento das exportações de bens e serviços em determinados setores em que um país é competitivo ou tem o objetivo de se tornar. Todavia, é fato que estas iniciativas, geralmente, não conseguem produzir grandes mudanças de forma isolada, pois o desempenho das exportações está condicionado à competitividade subjacente da indústria nacional e às políticas macroeconômicas do país e de seus parceiros comerciais. Seringhaus e Rosson (1990) apresentam uma tipologia dos programas de promoção comercial, podendo estes ser diretos ou indiretos. Os programas *diretos* seriam as ações de promoção comercial que estimulam o interesse das empresas pelo mercado internacional, bem como contribuem com a facilitação das vendas ao exterior por meio do fornecimento de informações e iniciativas estratégicas. Por sua vez, os programas *indiretos* de promoção comercial referem-se ao apoio à produção e à oferta, nos âmbitos regional e setorial. Esses programas também desenvolvem ações voltadas para a produtividade; treinamento de mão de obra; pesquisa e desenvolvimento; incentivos de natureza fiscal para investimentos, dentre outras (SILVA, 2005). Para o propósito desta pesquisa, as discussões sobre a promoção comercial terão foco em programas diretos, isto é, ações de promoção comercial desenvolvidas pela Abicalçados.

As políticas de promoção comercial, reconhecidas pela OMC, estão baseadas em diversas ações, tais como: estudos de mercado, feiras, missões comerciais, escritório de promoção no exterior, seguro de crédito às exportações, redução tarifária, zonas de livre comércio e programa de financiamento para atividades e serviços relacionados à exportação. Os estudos/inteligência de mercado constituem um conjunto de informações organizadas por país ou regiões, levando em

consideração o perfil de cada mercado, assim como informações com foco no produto ou grupos de produtos. Estes estudos são as atividades de promoção comercial mais comuns, realizadas por governos, entidades de classe e outros atores públicos e privados que trabalham com a pauta de negócios internacionais. Além disso, muitos governos desempenham um papel na facilitação de missões comerciais. Essa atribuição abrange o convite e a recepção de representantes estrangeiros influentes – estejam estes a serviço de empresas ou governos –, a fim de que possam avaliar produtos e indústrias nacionais. Em feiras no exterior, a assistência do governo e de entidades de classe pode incluir o apoio financeiro para auxiliar as empresas nacionais a cobrir certos custos, como as passagens aéreas, as taxas de inscrição destes eventos, aluguel de um espaço, bem como o projeto e construção dos estandes (SILVA, 2005).

Observa-se que, majoritariamente, os governos e entidades de classe que se voltam a esse tipo de atividade possuem como objetivo alcançar mercados ou regiões estrangeiras específicas, que são avaliadas como tendo o maior potencial de mercado. Para além, tais atores podem, em alguns casos, realizar análises de viabilidade de projetos, como acontecem no âmbito da atuação da Apex-Brasil, que dispõe de projetos setoriais. Esses projetos se caracterizam como ações de promoção comercial realizadas por meio de parcerias e convênios estabelecidos com associações empresariais que representam os setores produtivos brasileiros (APEX-BRASIL, 2023).

Nos últimos 30 anos, as atividades de promoção de exportações tornaram-se cada vez mais relevantes, com um número elevado de países criando instituições especificamente para esse propósito. Tais instituições se dedicam ao atendimento especializado a empresas e desenvolvimento de estratégias mais amplas de internacionalização – ao invés de somente a exportação –, o que ocasionou a implementação de novas ações, como o apoio ao desenvolvimento de produtos destinados ao mercado externo; apoio na instalação de subsidiárias em mercados-alvo estratégicos, isto é, investimento direto no exterior; ações em articulação com outros órgãos governamentais em questões relacionadas à exportação e investimento; e coordenação dos esforços necessários para a

ampliação das exportações, bem como para lidar com aspectos que interferem no sucesso desta atividade (KÖNIG, 2016; OLIVEIRA, MACIEL, 2021).

No Brasil, há duas instituições responsáveis pelas atividades de promoção comercial no governo federal, sendo a Apex-Brasil e o Ministério das Relações Exteriores – esta última, por meio do Departamento de Promoção de Exportações e Investimentos (DPR) e dos Setores de Promoção Comercial do Brasil (SECOMs), localizados em 104 embaixadas e consulados brasileiros em diversos países (OLIVEIRA, MACIEL, 2021). Por sua vez, no âmbito da esfera estadual, cada estado brasileiro possui autonomia para estabelecer em seu aparato governamental uma unidade responsável pelas ações de promoção comercial, que podem ser no modelo da estrutura de Diretorias, Superintendências, Subsecretarias, dentre outras possíveis. É comum que, nos governos subnacionais, as unidades que possuem competência para a realização de ações de promoção comercial estejam vinculadas às Secretarias de Desenvolvimento Econômico.

2.2 Defesa Comercial

O nível de integração comercial entre nações progrediu de forma gradual ao longo do tempo. A assinatura do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) pode ser considerado um marco no âmbito das relações comerciais entre os países, e posteriormente, a fundação da Organização Mundial do Comércio intensificou a interdependência entre os membros do sistema comercial, tanto em âmbito multilateral quanto regional. Durante várias décadas após a Segunda Guerra Mundial, o GATT foi o principal mecanismo de cooperação internacional para promover o comércio. Estabelecido com sede em Genebra, começou com uma adesão inicial de apenas 23 países, expandindo-se ao longo do tempo para incluir 110 nações, todas comprometidas com os Acordos negociados durante a Rodada do Uruguai – entre os anos de 1986 e 1994. O GATT desempenhou um papel crucial na promoção do comércio de bens entre países industrializados, facilitando a redução de tarifas ao longo de quase meio século (JAKOBSEN, 2005).

A OMC, instituição sucessora do GATT, apresenta uma abordagem mais abrangente. Além de bens, a OMC também trata de questões relacionadas a

produtos agrícolas, serviços, propriedade intelectual, padrões de segurança, entre outras. Com mais de 164 países membros, a OMC é significativamente maior e mais ambiciosa. A inclusão de nações como Rússia, China, Vietnã, Arábia Saudita e África do Sul expandiu o alcance do sistema multilateral, abrangendo praticamente todo o comércio global. Nesse sentido, com a intensificação das relações comerciais, houve o crescimento da possibilidade de práticas comerciais desleais. Conseqüentemente, as medidas de defesa comercial assumiram um papel de destaque na política de comércio exterior dos países participantes do sistema multilateral de comércio (JAKOBSEN, 2005).

A defesa comercial engloba um conjunto de ações empreendidas por uma nação com o intuito de resguardar sua indústria interna contra práticas comerciais injustas. Para fazer frente a essas práticas, os países utilizam algumas ferramentas de defesa comercial, que incluem direitos *antidumping*, medidas compensatórias e salvaguardas. O *dumping*, segundo o GATT, é passível de condenação se causar ou ameaçar causar prejuízo material à indústria do país importador. O direito *antidumping* trata-se, portanto, de tarifas impostas sobre produtos importados. Nesse sentido, é necessário que uma investigação não apenas evidencie o ato de *dumping* e o prejuízo à indústria nacional, mas também estabeleça um vínculo causal entre ambos os elementos. Compete, à autoridade responsável do país importador decidir sobre a aplicação de medidas *antidumping*. Embora menos frequentes, as medidas compensatórias são utilizadas pelos países em algumas circunstâncias. O propósito dessas medidas é neutralizar os subsídios à produção e à exportação, seja de forma direta ou indireta, pelo país exportador. Por outro lado, as medidas de salvaguardas têm como intuito fortalecer, temporariamente, a proteção à indústria doméstica que sofre danos devido a um aumento repentino de importação (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021; OLIVEIRA, 2020).

Segundo o Acordo sobre Salvaguardas da OMC, a aplicação dessa medida em um produto só é permitida quando um membro determina que atualmente esse produto em seu território aumentou significativamente, tanto em termos absolutos quanto em relação à produção nacional. Além disso, esse aumento deve ocorrer em situações que causam ou representam uma ameaça de prejuízo substancial ao setor nacional que produz bens similares ou diretamente concorrentes. As salvaguardas funcionam

como uma espécie de válvula de segurança, permitindo que os membros da OMC ajam diante de situações de crise econômica em setores específicos, aplicando restrições ao comércio de produtos selecionados. Essas medidas são projetadas para evitar que as ações governamentais afetem os níveis de esforços mais amplos de liberalização comercial. A aplicação desta medida é prevista mais especificamente para situações de emergência, e trata-se de um instrumento raramente utilizado pelos países da OMC para a defesa comercial (LEITE, 2022).

No âmbito nacional, no ano de 1995, foi criado junto à Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), o Departamento de Defesa Comercial (DECOM), com o propósito específico de orientar investigações e petições relacionadas à defesa comercial. Seu foco reside em fortalecer a expertise técnica e operacional do governo brasileiro para garantir a aplicação efetiva da legislação referente a práticas *antidumping*, medidas compensatórias e de salvaguardas. A legislação *antidumping* brasileira teve seu marco inicial em 16 de janeiro de 1987, com a promulgação do Decreto nº 93.941, em conformidade com o compromisso previsto no Artigo VI do GATT de 1979. Após o estágio da Rodada do Uruguai em 1994, o Congresso Nacional, por meio do Decreto Legislativo nº 30, datado de 15 de dezembro de 1994, ratificou a ata final que incorporava os resultados do Acordo Antidumping firmado neste fórum internacional. Posteriormente, foi promulgada a Lei nº 9.019, de 30 de março de 1995, estabelecendo os procedimentos para aplicação dos direitos específicos nos acordos *antidumping* e de subsídios e direitos compensatórios. Essa legislação foi posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 1.602, de 23 de agosto de 1995 (JUNIOR; DUARTE, 2021).

Atualmente, as medidas *antidumping* no Brasil se amparam no Decreto nº 8.058, de 26 de julho de 2013, conforme disposto a seguir:

No uso das atribuições que lhe confere o art. 84, caput, incisos IV e VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto no Acordo Relativo à Implementação do Artigo VI do Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio - GATT/1994 (Acordo Antidumping), aprovado pelo Decreto Legislativo nº 30, de 15 de dezembro de 1994, e promulgado pelo Decreto nº 1.355, de 30 de dezembro de 1994, e na Lei nº 9.019, de 30 de março de 1995, na parte que dispõe sobre a aplicação das medidas previstas no Acordo Antidumping (BRASIL, 2013)

Na prática, o processo de aplicação de medidas *antidumping* tem início quando uma entidade representativa da indústria interessada, seja uma empresa individual, um consórcio de empresas ou uma associação setorial, apresenta uma petição solicitando a abertura de uma investigação. Essa petição deve demonstrar os danos causados à indústria doméstica pela prática de *dumping* por parte de um ou mais países exportadores do produto em questão. De acordo com as disposições do Acordo *Antidumping*, a imposição de medidas temporárias depende inteiramente de uma decisão interna, desde o período pré-investigação até a conclusão do processo. A autoridade responsável pela investigação mantém uma comunicação constante com os setores público e privado ao longo do processo. A decisão final da autoridade investigadora, baseada geralmente em análises técnicas, é influenciada por diversos atores nacionais. Ao final do processo, é essa quem determina o nível de proteção que a indústria doméstica poderá receber. No Brasil, conforme estabelecido pelo Decreto 8.058 de 2013, por meio do Artigo 65, é determinado que o DECOM deve elaborar, no prazo mínimo de sessenta dias e máximo de cento e vinte dias a partir do início da investigação, uma determinação preliminar. Nessa determinação preliminar, devem estar presentes todos os elementos de fato e de direito disponíveis relacionados à existência de *dumping*, dano e ao nexo de causalidade entre ambos. A determinação final é condicionada ao resultado da investigação, na qual a autoridade competente tem um período de quatro a nove meses para decidir sobre a imposição de uma medida definitiva (JAKOBSEN, 2005).

Com relação ao setor de calçados, as dificuldades da década de 1990 marcaram o princípio do fim de uma fase de expansão da indústria calçadista nacional. Contudo, a intensificação da concorrência exigiu da indústria a busca por alternativas para enfrentar as restrições estruturais. Nesse sentido, a adoção de medidas *antidumping* foi importante para proteger o setor contra as importações chinesas e garantir sua viabilidade econômica (JAKOBSEN, 2005).

2.3 Coevolução

Nesta seção será abordada a definição sobre a perspectiva da coevolução, suas propriedades e a dinâmica coevolutiva entre as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados e do governo federal, com ênfase no desempenho das

exportações brasileiras do setor calçadista. Para estudos como este, a coevolução é uma perspectiva que oferece a oportunidade de se compreender como organizações e ambientes se influenciam mutuamente.

A perspectiva coevolutiva se origina a partir do campo da Biologia do século XIX, que buscava entender de que forma as espécies e seu ambiente coevoluem ao longo do tempo. Consoante o pensamento de Norgaard (2005), a coevolução também abarca o relacionamento de influência mútua e direta entre entidades, além de envolver diversos atributos – sendo alguns responsáveis por moldar a perspectiva coevolutiva (BIAZZIN; PAIVA e FREITAS, 2022). Para compreender o fenômeno da interação mútua e causal entre entidades sociais distintas, é necessário retomar as ideias de algumas teorias evolucionistas provenientes da Biologia e empregadas em estudos organizacionais (ABATECOLA et al., 2016; PORTER, 1990). Nesse sentido, foi nas proposições feitas pelas teorias evolucionistas da Biologia – formuladas pelos naturalistas Jean-Baptiste de Lamarck e Charles Darwin –, que as pesquisas das Ciências Sociais sobre a evolução das organizações, publicadas na década de 1970, encontraram alternativas para entender de que maneira essas entidades conseguem se adaptar e sobreviver às mudanças dos ambientes sociais, políticos e econômicos (BAUM, 1999; CHILD; TSE; RODRIGUES, 2013; RODRIGUES; CHILD, 2009; PETRIN et al., 2019; PETRIN, 2021).

O campo começou a ganhar força a partir dos anos 2000, após importantes publicações que aprofundaram o entendimento da coevolução e como a abordagem deve ser utilizada no âmbito dos estudos organizacionais (CHAVES, 2022). A perspectiva coevolutiva está em ascensão dentro da agenda de pesquisa dos estudos organizacionais. Contudo, os estudos coevolutivos ainda são pouco explorados no Brasil, tanto os de natureza teórica, como empírica. Apesar do modesto volume de pesquisas empíricas, os insights provenientes da utilização dessa estrutura avançaram muito no entendimento da evolução organizacional. Tendo em vista que a perspectiva coevolutiva foi primeiramente influenciada pela ecologia organizacional, estudiosos da área da administração passaram a pesquisar sobre as populações das organizações, especialmente no que diz respeito ao modo como as indústrias evoluem, em conjunto com as instituições, no decorrer do tempo (DIELEMAN; SACHS, 2008).

A perspectiva da coevolução passou a ser vista e empregada por teóricos organizacionais que compreenderam que a evolução é um processo coevolutivo. Isso significa que as organizações não somente evoluem com seus ambientes, mas também moldam a evolução desses ambientes. Nesse sentido, a mudança organizacional não é vista apenas como resultado da adaptação gerencial ou da seleção ambiental individualmente (KAUFFMAN, 1993; MCKELVEY, 1997; CHILD; RODRIGUES; TSE, 2013; JUNIOR, DUARTE, 2021; CHAVES, 2022).

As pesquisas coevolutivas permitem a combinação entre intencionalidades gerenciais, forças competitivas e influências do ambiente institucional. Lewin e Volberda (1999) definem a coevolução como o resultado conjunto destes elementos. Na visão de Tavares e Gomes (2016, p. 76 *apud* CARVALHO, 2022), a coevolução é definida como “uma ótica relacional e de evolução conjunta das organizações no mercado”. Operar o conceito guarda-chuva de coevolução permite combinar lentes teóricas, pois, com base nesta perspectiva, passa-se a considerar que o *modus operandi* do ambiente corporativo não é estático. Ao contrário, entende-se que os ambientes estão passando, ao longo do tempo, por constantes modificações. Essa perspectiva favorece o estudo das empresas e seu impacto nas instituições, abrangendo também a investigação de como ocorre a adaptação organizacional em meio às realidades em mudança (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

As pesquisas que trabalham com a perspectiva da coevolução requerem a adoção de dados com série temporal, como é o caso do presente estudo. A natureza longitudinal deste tipo de pesquisa confere aos pesquisadores a oportunidade de compreender e explorar aspectos-chave da dinâmica coevolutiva. Há dois tipos de abordagens desenvolvidas em pesquisas coevolutivas, que possuem ênfases diferentes, sendo a primeira relativa a abordagem de entidade. Nesta, tem-se o entendimento de que ideias, capacidades e conhecimentos estão vinculados a organizações, grupos e indivíduos, e que mudanças ao longo do tempo são determinadas por forças externas de seleção. Já a segunda é referente a abordagem prática, que possui uma visão adaptativa, cujo foco se encontra no processo, no qual esses mesmos elementos (capacidades, ideias e conhecimento)

podem ser modificados por meio de ações (ABATECOLA et al., 2016; BRESLIN, 2016; LEWIN; VOLBERDA, 1999; PETRIN et al., 2019; CARVALHO, 2022).

Child (2001) discute sobre o conceito e o significado prático da coevolução. Para o autor, as empresas e organizações possuem capacidade de interagir com seus ambientes, e, embora tenham de se adaptar às mudanças que acontecem nesses ambientes, tais atores também podem influenciar organizações externas de maneira a desenvolver condições para alcançar seus objetivos estratégicos. A abordagem de coevolução consegue captar a adaptação e a influência ativa das organizações em seu ambiente interno, na medida em que trata dos relacionamentos bidirecionais e de longo prazo entre as organizações e seu ambiente. A partir de um modelo coevolutivo, é possível acomodar complexidade de relacionamentos, ambiguidade, e efeitos mistos de políticas e iniciativas de negócios, além de poder se deparar com mudanças, marcos e reviravoltas.

No entendimento de Child, Tse e Rodrigues (2001) e de Lewin e Volberda (1999), no âmbito da perspectiva coevolutiva, as empresas e organizações podem reagir a eventos e tendências externas a partir da capacidade que possuem de adaptação ao longo do tempo. Nesse sentido, tal perspectiva pode ser vista com uma ferramenta de análise, que pode ser utilizada como uma lente para compreender melhor o desenvolvimento das organizações e a interação em seus ambientes.

Na dinâmica coevolutiva, o ambiente no qual as organizações estão inseridas também recebem influência, bem como estabelecem oportunidades e restrições, que podem diferir de um ambiente para outro. Estes ambientes, inclusive, podem configurar a trajetória na qual as organizações irão seguir e a sua própria evolução estrutural (DJELIC; AINAMO, 1999). No âmbito do entendimento de Child, Tse e Rodrigues (2001), há interdependência no desenvolvimento das organizações e seus ambientes, e partindo desse entendimento, os autores incitam a reflexão sobre como tal relação de interdependência acontece (JUNIOR; DUARTE, 2021).

A perspectiva coevolutiva reconhece que as organizações podem ser percebidas enquanto subsistemas, integradas a um ecossistema de negócios complexo, do qual tais organizações se influenciam mutuamente, ou as organizações exercem

influência coletiva em seu ambiente (DIELEMAN; SACHS, 2008). Breslin (2016) afirma que a literatura da perspectiva coevolutiva enfatiza a importância de se examinar processos interativos e simultâneos em diferentes níveis, bem como torna-se necessário compreender a complexa interação de práticas e entidades que coevoluem no âmbito destes níveis.

No âmbito dos estudos coevolutivos há cinco propriedades essenciais que, alguns autores, em especial Lewin e Volberda (1999), apresentam como ferramentas de análise para uma visão mais clara dos processos de interação entre organizações, atores e ambientes. Para se ter uma compreensão melhor da perspectiva coevolutiva, suas propriedades serão apresentadas de forma sintetizada no quadro a seguir:

Quadro 1 – Propriedades e definições da coevolução

Autor (es)	Propriedades	Definições
Lewin e Volberda (1999)	Multinível	A coevolução pode ocorrer entre os níveis micro, meso e/ou macro.
McKelvey (2002)		
Lewin e Volberda (1999)	Causalidade Multidirecional	Mudanças podem ocorrer em todas as populações de organizações em interação, ou seja, a coevolução pode ser conduzida por interações diretas mútuas ou em diferentes sentidos pelo feedback do resto do sistema.
Lewin e Volberda (1999)	Não-linearidade	As mudanças em uma variável podem produzir modificações não previstas em outra variável, sendo este processo decorrente dos feedbacks indeterminados.
McKelvey (2002)		
Lewin e Volberda (1999)	<i>Feedback</i> positivo	Os atores influenciam uns aos outros por meio de feedbacks que impulsionam a coevolução, ocasionando uma interdependência e causalidades mútuas entre eles.
McKelvey (2002)		
McKelvey (1997, p. 359)	Dependência da trajetória e da história (<i>Path and history dependence</i>)	Coevolução é a interdependência entre empresas, concorrentes e os recursos disponíveis, na qual cada um muda à medida que o outro muda.
Lewin e Volberda (1999)		A trajetória e a história incentivam ou restringem a adaptação no nível da organização e no nível da população.

Fonte: Adaptado de Ornela (2020) e Petrin et al. (2019, 2021).

Conforme exposto no quadro, *multinível* é uma propriedade muito utilizada em estudos como este, e contempla análises em vários níveis do objeto de pesquisa, sendo a primeira propriedade apresentada por Lewin e Volberda (1999). A coevolução abrange a interação entre as organizações, que podem ser consideradas como o nível micro, e seus ambientes imediatos, do qual consideramos nesta perspectiva como nível meso, ou até mesmo ambientes mais amplos, compreendidos como nível macro. A perspectiva coevolutiva pode afetar, simultaneamente, várias destas dimensões (DUARTE; RODRIGUES, 2017; PETRIN, et al., 2019; BIAZZIN; PAIVA e FREITAS., 2022). Petrin também traz contribuições no que se refere a essa propriedade multinível ao afirmar que:

Entre as pesquisas organizacionais que utilizam a perspectiva coevolutiva, os casos das mudanças tecnológicas em Taiwan (HUNG, 2002), do desenvolvimento da indústria química na Alemanha (MURMANN, 2013b), do terminal de containers (porto) na China (CHILD; TSE; RODRIGUES, 2013) e da indústria automotiva no Brasil (DUARTE; RODRIGUES, 2017) mostram que a transformação ambiental e a mudança organizacional interagem ao longo do tempo e são resultados das relações interdependentes entre as ações organizacionais (nível micro), as práticas e normas que estruturam a indústria ou um setor da sociedade (nível meso) e as regulamentações governamentais (nível macro) (Petrin, 2021, p. 74).

Assim como esses casos citados por Petrin, inúmeros outros exemplos mostram a interação que há entre organizações e ambientes. Compreende-se que estudos coevolutivos são relevantes para o entendimento de como crises econômicas, eventos disruptivos e novos regimes de governo podem dar origem ao estabelecimento de novas regras que regem as organizações. As pesquisas coevolutivas são realizadas, em sua maioria, longitudinais. Contudo, embora isso seja típico, tem-se dado uma menor atenção ao papel dos eventos disruptivos nas transformações das regras desse contexto organizacional. Sobre essa tendência, destaca-se enquanto uma exceção o trabalho de Hoffman (1999), que faz uma análise acerca de como esses eventos “levam a uma reconfiguração das instituições que orientam o comportamento das organizações. Estudos anteriores sobre coevolução argumentaram que a identificação de disruptões macro são fundamentais para capturar mudanças que ocorrem em um nível diferente de análise” (DUARTE; RODRIGUES, 2017, p. 8, tradução da autora).

A *causalidade multidirecional*, segunda propriedade da perspectiva coevolutiva, pressupõe que as organizações não apenas evoluem, mas sim, passam por processos de coevolução, entre si, que podem ocorrer em ambientes que estejam em mudança. Nesse sentido, as mudanças acontecem entre todas as populações organizacionais que interagem mutuamente, podendo ser de forma direta ou difusa. Os autores ressaltam também que, no âmbito deste, uma mudança poderá ser causada endogenamente por diversas variáveis, e, dessa forma, se torna inviável a possibilidade de determinar variáveis dependentes e independentes (PETRIN et al., 2019; CHAVES, 2022). Ademais, na dinâmica coevolutiva, a mudança não segue uma lógica linear, conforme discutido por Lewin e Volberda (1999), em *Prolegomena on Coevolution*. Essa é a terceira propriedade, a *não-linearidade*, que determina que a mudança em uma organização pode ocorrer mediante dois fatores, sendo estes: a interação direta com outras organizações, ambientes e populações; e a influência indireta por feedback de todo sistema (ROCHA, 2014; CHAVES, 2022).

A quarta propriedade da coevolução, *feedback positivo*, destaca que, no processo de coevolução, as organizações exercem influência sobre seus ambientes, e os ambientes, constituídos em outros contextos organizacionais, influenciam essas organizações. Esse processo promove, como resultado, uma dinâmica de influência mútua entre as organizações – conforme já abordado – em que há uma interdependência e causalidade circular (LEWIN; VOLBERDA, 1999; CHAVES, 2022).

Ademais, sob a compreensão de Rodrigues e Child (2009), a dinâmica coevolutiva entre organizações e seus respectivos ambientes deve-se às ações gerenciais das organizações, que ocupam o nível micro de análise; às relações com os setores da sociedade, que se enquadram no nível meso, e às regras, normas e valores institucionais e às mudanças extrainstitucionais, que ocupam o nível macro. Essa dinâmica é dependente da história e da trajetória. Tal dependência se constitui enquanto a quinta propriedade da coevolução, a *path and history dependence*. Lewin e Volberda (1999) explicam que a adaptação no processo coevolutivo está submissa à trajetória da organização ao longo do tempo. Nesse sentido, compreende-se que as escolhas ou estratégias adotadas anteriormente determinam

sua atuação posterior (GARUD; KARNØE, 2001; JUNIOR; DUARTE, 2021; PETRIN, 2021).

A coevolução diz respeito a diversas formas de conhecimento, valoração, organização ou maneira de executar ações que emergem de diferentes habilidades, disponibilidade de recursos e experiências adquiridas no decorrer do tempo, por cada um dos atores no ambiente. Ademais, a coevolução se desenvolve como resultado da diversidade e variação de um fenômeno específico (BIAZZIN; PAIVA e FREITAS, 2022). Pettigrew (1990) traz para o campo desta perspectiva a distinção entre o contexto externo e o interno. O contexto externo envolve forças políticas, econômicas e sociais. Já o contexto interno, envolve capacidades, recursos, cultura e a política interna da organização.

A dinâmica coevolutiva compreende não apenas as mudanças, como também as evoluções, que acontecem de forma simultânea e são ocasionadas pelos processos de seleção e adaptação das organizações. Nessa ótica, a coevolução se desenvolve a partir da interação mútua que acontece, em que um sistema ajuda a determinar a trajetória evolutiva do outro – existente entre dois ou mais sistemas evolutivos. Este processo considera o papel do feedback positivo, a relevância do contexto e da causalidade, que pode ocorrer tanto da entidade para ambiente, como também do ambiente para a entidade (PETTIGREW, 1990; LEWIN; VOLBERDA, 1999; WINDER, MCINTOSH; JEFFREY, 2005; MADHOK; LIU, 2006; MURMANN, 2013; ORNELA, 2020; CHAVES, 2022).

Em estudos coevolutivos, há necessidade de análise de eventos de adaptação ao longo de um determinado período de tempo, sendo muitas vezes longo, conforme destacado por Lewin e Volberda (2003). Ademais, tais análises são realizadas a partir de séries temporais longitudinais para que se possa entender aspectos relevantes da dinâmica coevolutiva. Os autores ressaltam que a adaptação de uma organização precisa ser avaliada dentro de seu ambiente e de seu contexto histórico, de modo a permitir que as causalidades entre microevolução organizacional e a macroevolução possam ser compreendidas (CHAVES, 2022).

Lewin e Volberda (1999) apresentam alguns pontos relevantes para se considerar no âmbito das pesquisas coevolutivas, de modo a analisar com base em uma ou mais propriedades da coevolução a dinâmica de interação mútua e eventos de adaptação ao longo do tempo. Os autores sugerem que o pesquisador realize análises da adaptação sob a ótica de um contexto histórico da organização e seu ambiente, bem como análise da causalidade entre micro e macro estado; da *path dependence*, e se há alguma restrição causada pela dependência no processo coevolutivo de adaptação da organização; análise da incorporação das mudanças em diferentes sistemas organizacionais em que as organizações e setores estão inseridas, e, por fim, análise do efeito das macro variáveis, sejam elas de cunho político, econômico, ou mesmo social sobre as mudanças (CHAVES, 2022).

O intuito de explorar a dinâmica coevolutiva nesta pesquisa se baseia na análise entre as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados e do governo federal, com ênfase na análise do desempenho das exportações brasileiras do setor calçadista. Para além deste objetivo, há também intenção em contribuir com o avanço de pesquisas coevolutivas que podem ser mais exploradas neste tema, no campo de estudos organizacionais.

3 METODOLOGIA

Ao longo desta seção serão abordados os procedimentos metodológicos e a estratégia de pesquisa, de modo que o estudo tenha respaldo científico e possa cumprir com os objetivos estabelecidos. Nesse sentido, esta seção está distribuída da seguinte maneira: no primeiro momento serão abordados os tipos de pesquisa que se optou por utilizar no estudo; e na sequência, serão apresentados os instrumentos do estudo, os procedimentos de coleta de dados utilizados no decorrer da pesquisa, bem como os critérios de análise de dados.

Quadro 2 – Definição da estrutura metodológica da pesquisa

Elemento metodológico	Definição
Estratégia	Qualitativa
Natureza	Descritiva e explicativa

Método	Estudo de caso
Unidade de análise	Interação entre Abicalçados e o governo federal
Coleta de dados	Dados secundários (Relatórios institucionais; legislações, informações em sites de órgãos governamentais, associações, federações, dentre outros documentos)
Análise dos dados	Análise de conteúdo

Fonte: A autora.

3.1 Estratégia de pesquisa, método e seleção do caso

A estruturação e execução de um percurso metodológico de pesquisa é essencial para que as informações levantadas sejam elucidativas ao estudo, de modo a promover o alcance dos objetivos propostos e responder às perguntas iniciais. Com o intuito de cumprir com os objetivos desta pesquisa, optou-se pelo estudo qualitativo, descritivo e explicativo, com a utilização do método de estudo de caso (YIN, 2001; GIL, 2002). Ressalta-se que tais escolhas metodológicas serão justificadas no decorrer desta seção.

A escolha da estratégia qualitativa é a mais adequada para este estudo por possibilitar o entendimento acerca do modo como os fatores contextuais conseguiram influenciar na ocorrência do fenômeno. Esse tipo de estratégia é apropriado para pesquisas coevolutivas, uma vez que, a partir dos dados qualitativos, é possível construir um o fluxo cronológico, visualizar quais eventos levaram a quais consequências e obter explicações proveitosas. A pesquisa qualitativa evidencia a natureza socialmente construída da realidade, e, nesse sentido, o pesquisador trabalha com o emaranhado de valores, significados, crenças, motivos e atitudes. Trata-se, portanto, de uma estratégia de pesquisa que analisa as dimensões mais profundas do fenômeno investigado (CRESWELL, 2007; DENZIN; LINCOLN, 2006; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; PETRIN, 2021).

Neste projeto, consoante o que se observa frequentemente nas demais pesquisas qualitativas, o pesquisador buscará compreender os fenômenos (objetos de estudo) a partir de uma abordagem processualista, que será fundamental para analisar a ocorrência de eventos ao longo da série histórica que compreende os anos de 1980

e 2022 (NEVES, 1996). A pesquisa qualitativa observa e possui respaldo no que não pode ser quantificado, isto é, trabalha com análise dos fenômenos que ocorrem no âmbito da realidade pesquisada. Deste modo, a utilização de gráficos se configura somente como elemento esclarecedor, facilitando a compreensão das respostas (TRIVIÑOS, 1987).

Triviños (1987) considera que toda pesquisa qualitativa é descritiva. Neste tipo de estudo, objetiva-se apresentar características de determinado fenômeno, visando lograr um “entendimento do fenômeno como um todo” (GODOY, 1995, p. 63) – mediante a observação, registro, análise e correlação das informações sobre os fenômenos (VERGARA; PECCI, 2003; GIL, 2008; CHAVES, 2022) –, sem necessariamente trazer explicações acerca destes (FREITAS; JABBOUR, 2011). Freitas e Jabbour (2011) salientam que a natureza descritiva de uma pesquisa pode embasar a explicação dos fenômenos. Para Cervo, “a pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica” (1996, p.49). Nesse sentido, pretende-se descrever e explicar como as ações de promoção e defesa comercial realizadas pela Abicalçados e a inserção internacional do setor calçadista brasileiro influenciam-se mutuamente ao longo do tempo.

Ademais, a pesquisa possui caráter explicativo. Destaca-se que a pesquisa explicativa apresenta capacidade de promover uma ampliação do conhecimento da realidade – já que pressupõe um grande interesse em investigar a causa dos fenômenos (YIN, 2014) –, bem como a identificação dos fatores e eventos que determinam ou que favorecem a sua ocorrência. De acordo com Gil (2008), uma pesquisa explicativa pode ser uma continuação da descritiva. Os estudos explicativos buscam examinar os dados nos níveis superficial e profundo, valendo-se de um acompanhamento mais próximo deste processo, com o intuito de elucidar os fenômenos a partir dos dados obtidos (ZAINAL, 2007).

Quanto ao estudo de caso, pontua-se, como justificativa para utilização deste método, suas características que propiciam ao pesquisador a análise da natureza do objeto de estudo delimitado, em aspectos consideravelmente específicos e com alto

grau de detalhamento – dispondo de uma teoria ou perspectiva previamente definida, que no caso desta pesquisa será a coevolução (GREENWOOD, 1973; YIN, 2001). Consoante Yin (2001), a primeira etapa para que se realize um estudo de caso é a definição do tema, bem como o delineamento de um projeto para execução do estudo, contemplando os objetivos do estudo; a definição de unidades, categorias e dimensões de análise – que propiciam um direcionamento à coleta e análise de dados; e a escolha das fontes de evidências. Esse conjunto de informações exerce o papel de nortear o processo de investigação, análise e interpretação do conteúdo levantado com a pesquisa.

Ainda, este método pode ser definido como uma espécie de história, a respeito de um fenômeno passado ou atual, construída a partir de diversas fontes de provas – que podem ser desde dados de observação direta e entrevistas sistemáticas, até pesquisas por arquivos públicos e/ou privados (FREITAS; JABBOUR, 2011). Nos estudos de casos, verifica-se a dinâmica de explorar processos em profundidade, visando oferecer respostas às questões do tipo “como” e “por quê”. Sob tal ótica, nesse método de estudo, detalha-se um fenômeno e busca-se estabelecer as relações existentes entre as categorias analíticas (GIL, 2008), mediante o embasamento de um referencial teórico. Zainal (2007) salienta que o estudo de caso é tido como um método robusto para a realização de análises em profundidade, pois possibilita ao pesquisador explorar e compreender problemas complexos.

No âmbito desta pesquisa, o estudo de caso longitudinal se caracterizou como a escolha mais adequada para se utilizar. Destaca-se no estudo de caso longitudinal a sua capacidade de fornecer uma forma sistemática de observação de eventos, coleta de dados, análise de informações e reporte dos resultados, a respeito de um período de tempo expressivo. Em complemento a isso, o uso de dados históricos permite analisar com mais profundidade um processo desenvolvido no passado (CRESWELL, 2007; FREITAS; JABBOUR, 2011; DAVID; SINE; HAVEMAN, 2013; CHAVES, 2022).

Outro fator que contribuiu para a escolha do estudo de caso longitudinal corresponde ao fato de que a maioria dos estudos organizacionais coevolutivos se

utilizam deste método. Nesse sentido, vale apontar que a abordagem histórica longitudinal, mediante a análise de séries temporais que abarcam um longo período de tempo, representa uma característica marcante dos estudos de coevolução (DIELEMAN; SACHS, 2008; LEWIN; VOLBERDA, 1999; MURRAY, 2002). Murray (2002) evidencia que as teorias coevolucionárias visam a compreensão dos processos dinâmicos que estão “por trás” das mudanças ocorridas em uma variável, no decorrer do tempo.

O caráter longitudinal da pesquisa coevolutiva possibilita a investigação de aspectos centrais na dinâmica coevolutiva, abrangendo o surgimento, desenvolvimento e extinção de ideias, conhecimentos e capacidades, com o passar do tempo (BRESLIN, 2016). Por meio deste, pode-se identificar o evento inicial ou os eventos disruptivos, que desencadeiam processos de mudança. Além disso, conseguem-se captar eventos históricos de adaptações da organização em seu ambiente, agentes de mudança envolvidos e as forças que atuam nesse processo de adaptação, bem como a transformação dos ambientes por intermédio das organizações (LEWIN; VOLBERDA, 2003; CHILD; TSE; RODRIGUES; 2013). Abatecola et al. (2016) defendem que essa abordagem promove a oportunidade de explorar a natureza sistêmica, multinível e longitudinal das mudanças organizacionais.

3.2 Unidade de análise, categoria e dimensões

Nesta seção serão apresentadas algumas definições importantes em pesquisas que se utilizam de estudos de casos, cujo foco será a definição da unidade de análise. No âmbito da perspectiva coevolutiva, as organizações e os ambientes se constituem como unidades de análise a serem exploradas, uma vez que passam por modificações e se adaptam no decorrer do tempo (YIN, 2001; CHILD, 1997). Neste sentido, as unidades de análise neste estudo são a interação entre ações de promoção e de defesa comercial para o setor calçadista brasileiro realizadas pela Abicalçados e o desempenho das exportações brasileiras deste setor. Considerando o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, foi definida a unidade específica da pesquisa, bem como as categorias e dimensões de análise. Em estudos coevolutivos, as categorias de análise estão relacionadas ao modelo de coevolução entre setores e ambiente. Essas informações foram estruturadas em um

quadro, com intuito de facilitar o entendimento do raciocínio que vincula essas dimensões da pesquisa (Quadro 3).

Quadro 3 – Síntese da estrutura da pesquisa

Pergunta de pesquisa	Objetivo geral	Objetivo específico	Unidade de análise	Categorias de análise	Dimensões de análise	Fonte dos dados
Como as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados e as exportações brasileiras de calçados coevoluíram entre 1980 e 2022?	Analisar como as ações de promoção e defesa comercial realizadas pela Abicalçados e as exportações brasileiras de calçados coevoluíram, entre os anos de 1980 e 2022.	(a) Identificar as ações de promoção e defesa comercial implementadas pela Abicalçados desde a sua criação, até o ano de 2022, levando em consideração o escopo, duração e resultados; (b) Analisar o papel da Abicalçados nas ações de promoção comercial para inserir o setor calçadista brasileiro no mercado internacional; (c) Analisar a dinâmica coevolutiva entre as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados e do governo federal, com ênfase no desempenho das exportações brasileiras do setor calçadista.	Interação entre ações de promoção e de defesa comercial para o setor calçadista brasileiro realizadas pela Abicalçados e o desempenho das exportações brasileiras deste setor	Entidade de classe/ empresas/ Organizações governamentais	Ações de promoção e defesa comercial	Dados secundários (Relatórios institucionais de gestão; sites de órgãos governamentais, dentre outros documentos)
					Instituições regulatórias/ normativas/ Ações políticas governamentais	Dados secundários (Legislações, Relatórios institucionais da Abicalçados; informações em sites de órgãos governamentais, etc)
				Dinâmica coevolutiva	Eventos econômicos e políticos	Dados secundários (dados do Comexstat - Ministério da Economia referentes às exportações do setor calçadista, relatórios institucionais da Abicalçados, informações em sites de órgãos governamentais, etc)

Fonte: A autora.

3.3 Coleta e análise de dados

Em relação aos procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados, este estudo foi realizado por meio de análise de dados secundários. Os materiais utilizados compreendem publicações da Abicalçados, tal como relatórios de comércio exterior, panorama setorial e boletins informativos. Para além, foram utilizados sites governamentais, legislações, livros, teses, dissertações, periódicos, artigos de congressos e seminários, e artigos de diversas plataformas científicas.

Conforme Yin (2001, p.108), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se a análise de conteúdo para análise dos dados. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais empregadas para esse fim. Essa técnica de análise supõe, primeiramente, a interpretação dos dados coletados e, então, busca-se identificar e entender as características, estruturas e/ou modelos referentes aos fragmentos de informações que se pretende analisar. A característica basilar da análise de conteúdo é a inferência, quer as modalidades de inferência sejam fundamentadas ou não em indicadores. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo tem três fases fundamentais: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A fase de pré-análise centra-se em três propósitos: a seleção dos materiais/conteúdos a serem submetidos à análise, a elaboração das hipóteses e dos objetivos, e a construção de indicadores que irão fundamentar a interpretação final. Godoy (1995) complementa dizendo que, nesta fase da pré-análise, deve-se estruturar uma dinâmica de trabalho flexível, mas bem definida. Quanto à fase de exploração do material, Bardin (1977) a compreende como a fase de análise propriamente dita, isto é, envolve operações de codificação ou enumeração, em virtude de regras previamente estabelecidas. Em relação à última fase, os resultados brutos são tratados até passarem a ser válidos e significativos para a pesquisa.

Ainda segundo Godoy (1995), o uso da análise de conteúdo visa condensar tais resultados, averiguando a existência de padrões, tendências ou relações implícitas. Essa interpretação, por sua vez, precisa ir além do conteúdo manifesto dos

documentos, posto que o relevante para o pesquisador é o sentido por detrás do imediato apreendido – ou seja, o conteúdo latente. A análise interpretativa envolve a compreensão do que ocorre no âmbito da inserção internacional do setor calçadista brasileiro, com ênfase em ações voltadas à promoção e à defesa comercial deste setor. Em um mercado globalizado, a atividade de promoção comercial é uma ação necessária para apoiar e impulsionar a estratégia competitiva de governos centrais e subnacionais.

4 RESULTADOS

Este capítulo descreve os eventos políticos e econômicos ocorridos no cenário nacional entre 1980 e 2022 e o desempenho – produtivo e exportador – do setor de calçados, destacando os desafios e oportunidades enfrentados pela indústria, bem como as principais ações de promoção e defesa comercial adotadas pela Abicalçados e pelo governo brasileiro. Ademais, serão apresentados e analisados dados econômicos e estatísticas de produção e comércio internacional para compreender a correlação entre as ações de promoção comercial e o desempenho das exportações brasileiras do setor calçadista.

4.1 FASE I (1980 a 1994)

Entre o final da década de 1960 e meados de 1970, a inserção da indústria calçadista brasileira nas cadeias globais deveu-se tanto a fatores internos quanto externos. Os fatores internos foram a existência de uma base produtiva doméstica capaz de atender à expansão da demanda; a oferta de mão de obra barata; os incentivos fiscais e financeiros concedidos pelo governo; e as políticas cambiais adotadas. No que se refere aos fatores externos, considera-se que havia crescente liquidez no mercado internacional de capitais; a evolução favorável dos termos de troca; e o acelerado crescimento da economia mundial (SOUZA, 2009).

A década de 80 foi marcada por um período de instabilidade macroeconômica e estagnação do nível da atividade econômica, o que gerou profundos desequilíbrios e, em especial, hiperinflação. No período que compreende 1980 e 1993, a taxa de

crescimento média da economia brasileira foi baixa (2,1% a.a.) levando o Brasil a registrar uma estagnação do PIB *per capita* nesse período. Na realidade, o crescimento do PIB brasileiro foi muito irregular, alternando anos de grande expansão com outros de significativo declínio (APEX BRASIL, 2013; GIAMBIAGI, 2023).

Nesse contexto, a busca por mercados externos tornou-se uma estratégia crucial para a indústria calçadista. As exportações crescentes foram impulsionadas pela competitividade dos produtos brasileiros, mas enfrentaram obstáculos, como as flutuações nas taxas de câmbio e as barreiras comerciais internacionais. Para o Brasil alcançar a diversificação das exportações e a competitividade dos produtos, o governo adotou diferentes instrumentos de política industrial, com o objetivo de melhorar a infraestrutura de transporte e comercialização, bem como contribuir com a desburocratização da administração pública (CARLONI; COSTA e GARCIA, 2007; SOUZA, 2009).

As exportações de produtos manufaturados, tais como têxteis e calçados, foram estimuladas pela política cambial mais flexível implantada em 1968, bem como pelas minidesvalorizações cambiais mantidas até o final de 1979. Ademais, houve a concessão de incentivos fiscais e creditícios, tal como isenção de IPI e ICMS, financiamento a projetos de exportação, crédito subsidiado à exportação e crédito-prêmio do IPI. Na década de 80, a indústria de calçados foi um dos poucos segmentos da indústria brasileira que apresentaram desempenho positivo. Ainda que houvesse uma forte crise que se instalou na economia nacional durante essa década, o setor alcançou índices de crescimento muito significativos quando comparados aos de outros setores tradicionais pertencentes ao conjunto da indústria de transformação do país (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999; SOUZA, 2009).

4.1.1 Panorama Político

A década de 1980 caracteriza-se pelo processo de abertura política no Brasil. Esse período foi um marco na história contemporânea brasileira e representou a transição de um regime autoritário para um sistema democrático, com a promulgação da

Constituição de 1988. Para compreender a abertura política, é importante contextualizar o regime militar que o país vivenciou em 1964 e que durou duas décadas. A crescente insatisfação popular, aliada à pressão internacional, contribuiu para a necessidade de mudanças políticas. Neste cenário, destaca-se o papel dos movimentos sociais, como as “Diretas Já”, que clamavam por eleições diretas para a presidência. A redemocratização no Brasil não ocorreu em um vácuo político. O contexto internacional, marcado pelo enfraquecimento de regimes autoritários, como a queda do Muro de Berlim em 1989, e a ascensão da democracia em algumas regiões, como na América Latina, influenciaram o percurso dos eventos e foram catalisadores para o processo brasileiro (FAUSTO, 2006).

A transição do regime ditatorial para o democrático não foi isenta de desafios. A redemocratização trouxe consigo profundas mudanças na estrutura política e social do Brasil. As eleições indiretas de 1985 marcaram um momento-chave na transição política. Tancredo Neves teve destaque como uma figura central nesse processo, representando a convergência entre diferentes forças políticas. Sua eleição para a presidência foi um marco simbólico, que sinalizou o compromisso com a consolidação democrática. Já na década de 90, na sequência dos eventos políticos, o governo de Fernando Collor de Mello foi marcado por escândalos e políticas impopulares, que culminaram no processo de impeachment em 1992. Esse episódio evidenciou a maturidade das instituições democráticas brasileiras (BRESSER-PEREIRA, 1993).

Em 1993, a posse de Itamar Franco na presidência estabeleceu um momento de transição e busca por estabilidade política. O governo de Itamar implementou medidas econômicas e sociais para conter a inflação e promover o crescimento econômico, incluindo a criação do Plano Real. Em 1994, novas eleições foram realizadas e Fernando Henrique Cardoso foi eleito. Cardoso, que já havia liderado a pasta do Ministro da Fazenda no governo de Itamar, implementou políticas de estabilização econômica e modernização do Estado, consolidando o sucesso do Plano Real (FAUSTO, 2006; CARVALHO, 2002).

4.1.2 Contexto Econômico

As reformas e as políticas macroeconômicas implementadas no Brasil ao longo da década de 1990 alteraram a composição da estrutura produtiva da indústria calçadista do país (FEIJÓ; CARVALHO e ALMEIDA, 2005). Foi também nessa década que as exportações brasileiras de calçados apresentaram significativa redução em relação à década anterior. O acirramento da concorrência, a partir da emergência de novos produtores mundiais, tais como China, Hong Kong e Vietnã, bem como as variações no nível de produção doméstico e a apreciação do câmbio ao longo desse período, explicam essa redução. Entre 1989 e 1994, as estratégias de reestruturação organizacional, de modernização da produção e de desverticalização foram as mais adotadas pelos calçadistas brasileiros devido à necessidade de aumentar a produtividade, bem como reduzir os custos produtivos. Neste período, a execução de um cronograma de redução das tarifas de importação e a liberalização da conta de capital, associada ao diferencial entre a taxa de juros interna e externa, estimulou a expansão da entrada de capitais produtivos e especulativos no país (MOREIRA, 1999; APEX BRASIL, 2013).

Em 1994, com a criação do Plano Real, a moeda brasileira valorizou-se em relação ao dólar e, em consequência, muitas empresas que estavam direcionando sua atenção para o mercado internacional, sofreram um grande impacto. O comércio internacional desempenhou um papel essencial no desenvolvimento do setor calçadista brasileiro até 1994. Até esse momento, as exportações de calçados tiveram muita relevância para a economia brasileira. No entanto, a abertura comercial também expôs a vulnerabilidade do setor a flutuações nos mercados globais. Ocorreu que, logo após a implantação do Plano Real, o Banco Central permitiu a flutuação da taxa de câmbio (MIRANDA, 2001; SOUZA, 2009).

O quadro macroeconômico brasileiro, que emergiu a partir do Plano Real, apresentou sinais favoráveis e desfavoráveis para as decisões de investimento. Alguns fatores, como o êxito no controle inflacionário, o estímulo ao financiamento do consumo de bens duráveis e o aumento real dos salários, que conduziram à elevação na demanda dos trabalhadores, geraram condições favoráveis. Por sua vez, a forte apreciação da taxa de câmbio, ao mesmo tempo em que favoreceu

novos investimentos, ao baratear o preço dos bens de capital, desestimulou-os porque deprimiu a rentabilidade nos setores de bens “comercializáveis”. Para além disso, a oscilação no nível de atividade econômica, o déficit do setor público e os juros elevados constituíram fatores desfavoráveis (BIELSCHOWSKY, 1999; SOUZA, 2009).

No quadro abaixo, apresenta-se um resumo dos contextos político e econômico que o Brasil teve na fase I, bem como a relação entre o intercâmbio governo e a indústria, que exerceu influência na promoção das exportações dos calçados brasileiros. Após a implementação do Plano Real, foram estabelecidas outras reformas macroeconômicas, incluindo a liberalização comercial, a privatização e a criação do Mercosul (Mercado Comum do Sul), “um bloco econômico composto pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. A adoção de políticas pró-mercado ajudou a alavancar o crescimento econômico (1,95% em média por ano entre 1990 e 2002) e a impulsionar o comércio regional e os fluxos de investimento” (DUARTE; RODRIGUES, 2017, p. 16).

Quadro 4 – Categorias de coevolução da fase I

Contexto político	Redemocratização
Contexto econômico	Instabilidade macroeconômica
	Inflação alta
	Liberalização comercial
Base de intercâmbio entre governo e indústria	Defesa comercial

Fonte: A autora.

Nesse sentido, o quadro macroeconômico brasileiro, a partir da liberalização comercial e com a estabilização monetária, impulsionou o redesenho de estratégias de crescimento, organização interna e das relações comerciais por parte dos empresários brasileiros.

4.1.3 Panorama do setor calçadista: produção e exportações

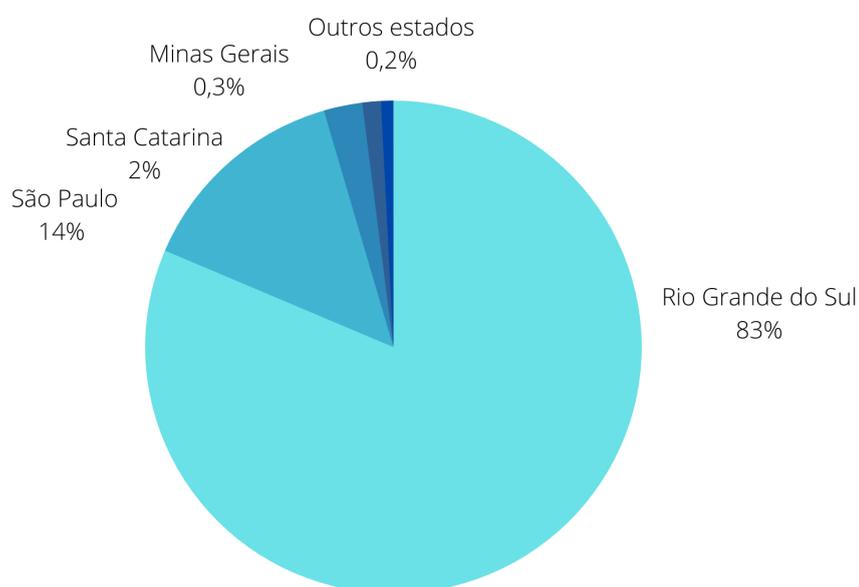
O desempenho da indústria calçadista nos anos 80 caracterizou-se por duas principais transformações. A primeira foi relativa à produção de calçados de couro, que se orientou progressivamente para o mercado externo, o que diminuiu sua importância relativa no mercado interno. A segunda foi a disseminação do calçado alternativo (calçados com materiais diferentes do couro). Esse duplo movimento permitiu à indústria brasileira de calçados expandir suas exportações e, ao mesmo tempo, suprir a demanda interna. Na década de 80, a indústria calçadista era composta por cerca de 4000 empresas que foram responsáveis pela produção de 570 milhões de pares em 1987, permitindo ao Brasil alcançar a quarta posição do *ranking* mundial, atrás somente da China (1,5 bilhão), da antiga União Soviética (1 bilhão) e de Taiwan (660 milhões). A indústria calçadista brasileira gerava acima de um milhão de empregos diretos e indiretos e operava, historicamente, com capacidade ociosa estimada em 12% (ESTADÃO, 1987).

Entre 1980 e 1994, a indústria manteve o caráter regional de sua produção. Os principais polos produtores, localizados em São Paulo e no Rio Grande do Sul, respondiam por cerca de 80% da produção nacional. Em ambos os estados, a indústria iniciou-se praticamente na mesma época. A indústria paulista ocupava o segundo lugar no *ranking* brasileiro da produção de calçados e as fábricas calçadistas encontravam-se distribuídas em quatro municípios, dos quais dois se destacavam: Franca e Birigui. A concentração da produção calçadista em determinadas regiões do Rio Grande do Sul, como Novo Hamburgo e São Leopoldo, contribuiu para a formação de *clusters* industriais especializados. A proximidade geográfica entre empresas, fornecedores e instituições de ensino facilitou a troca de conhecimento e tecnologia, impulsionando a eficiência produtiva e a inovação. A qualificação da mão-de-obra no Rio Grande do Sul desempenhou um papel importante no sucesso da indústria calçadista. Programas de capacitação profissional e a tradição artesanal na produção de calçados contribuíram para a formação de trabalhadores especializados, capazes de atender às demandas de um mercado em constante mudança. O fenômeno que elevou o Rio Grande do Sul à posição de principal estado produtor de calçados entre 1980 e 1994 foi resultado de uma combinação única de fatores, que incluem políticas governamentais,

especialização produtiva, condições de mercado favoráveis e uma força de trabalho qualificada (VEGAS, 2017).

Do ponto de vista da exportação, nesta fase, o Rio Grande do Sul foi responsável por 83% das exportações de calçados do Brasil, seguido de São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais. Juntos, esses quatro estados representaram 99,8% das exportações brasileiras deste setor neste período, conforme é possível observar no gráfico a seguir.

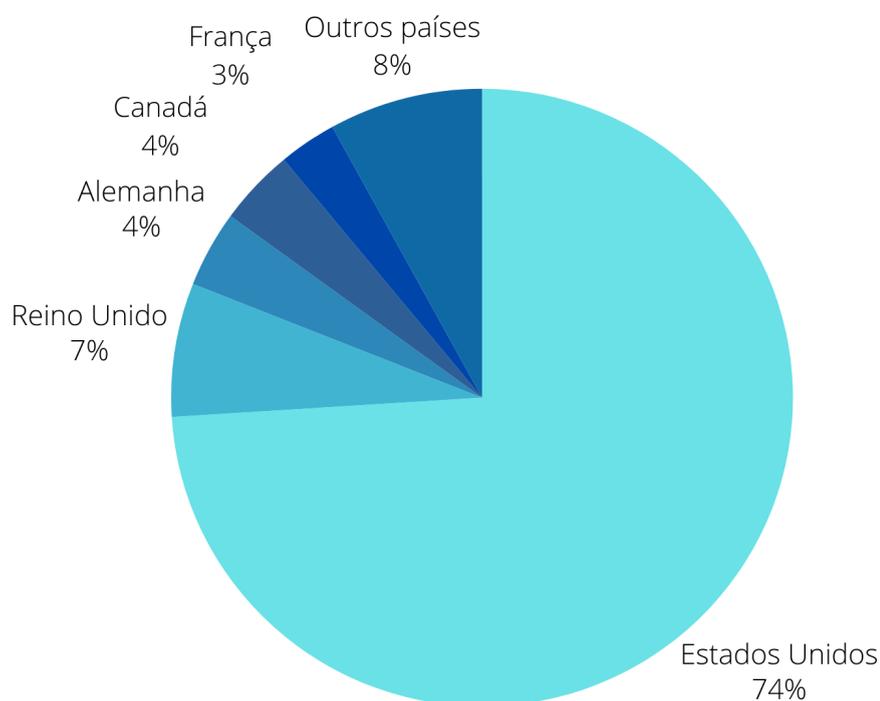
Gráfico 1 – Principais estados brasileiros exportadores de calçados (1989-1994)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

No que se refere aos mercados compradores dos calçados brasileiros, como é possível observar no Gráfico 2, os Estados Unidos eram o principal comprador dos calçados brasileiros, respondendo, entre 1989 e 1994, por 74% das exportações brasileiras de calçados. O segundo principal mercado comprador de calçados femininos de couro natural era o Reino Unido. Outros países importadores eram Alemanha, Canadá e França, que junto ao mercado estadunidense e britânico, respondiam por 92% dos destinos das exportações de calçados brasileiros neste período.

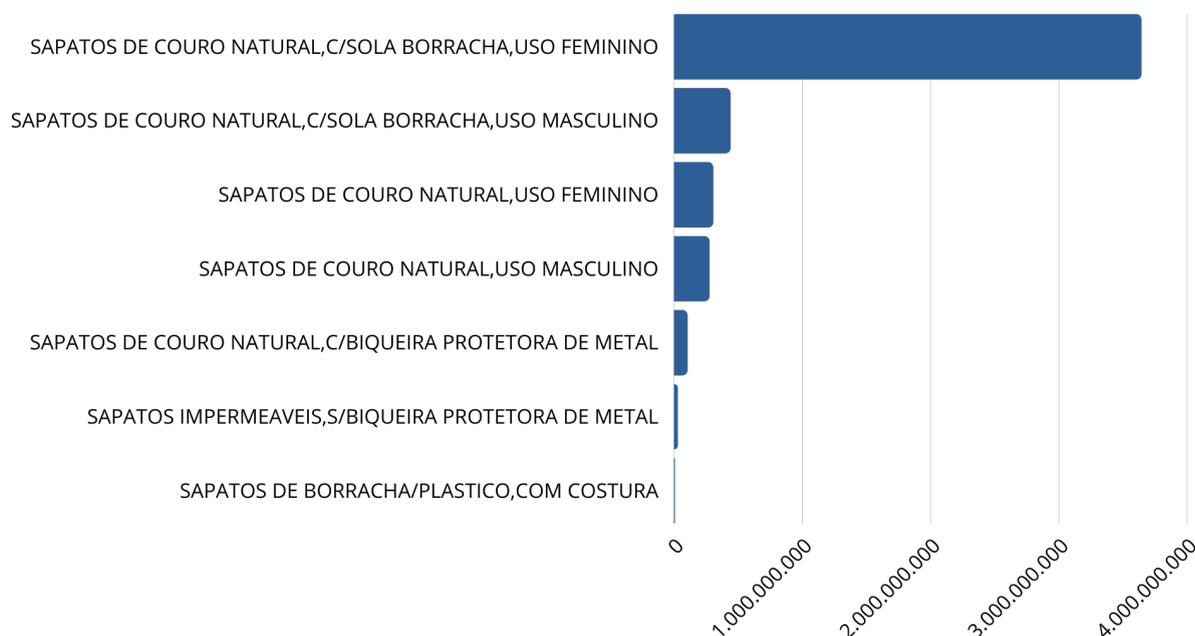
Gráfico 2 – Principais destinos das exportações brasileiras de calçados (1989 - 1994)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

A década de 80 foi marcada também pelo processo gradual de abertura comercial do Brasil. Esse movimento teve implicações diretas nas exportações de calçados, uma vez que as empresas do setor buscaram novos mercados para compensar a concorrência interna. Nesse contexto, os destinos tradicionais foram mantidos, enquanto outros surgiram como alternativas viáveis. Ao longo dos anos de 1980 e 1990, Estados Unidos e países europeus como Alemanha, França e Reino Unido, seguiram sendo destinos tradicionais das exportações de calçados brasileiros. A qualidade reconhecida do couro brasileiro e a habilidade artesanal na produção de calçados foram desenvolvidos para a manutenção desses mercados (MDIC, 2022).

Gráfico 3 – Principais calçados brasileiros exportados - Valor US\$ FOB (1989 - 1994)

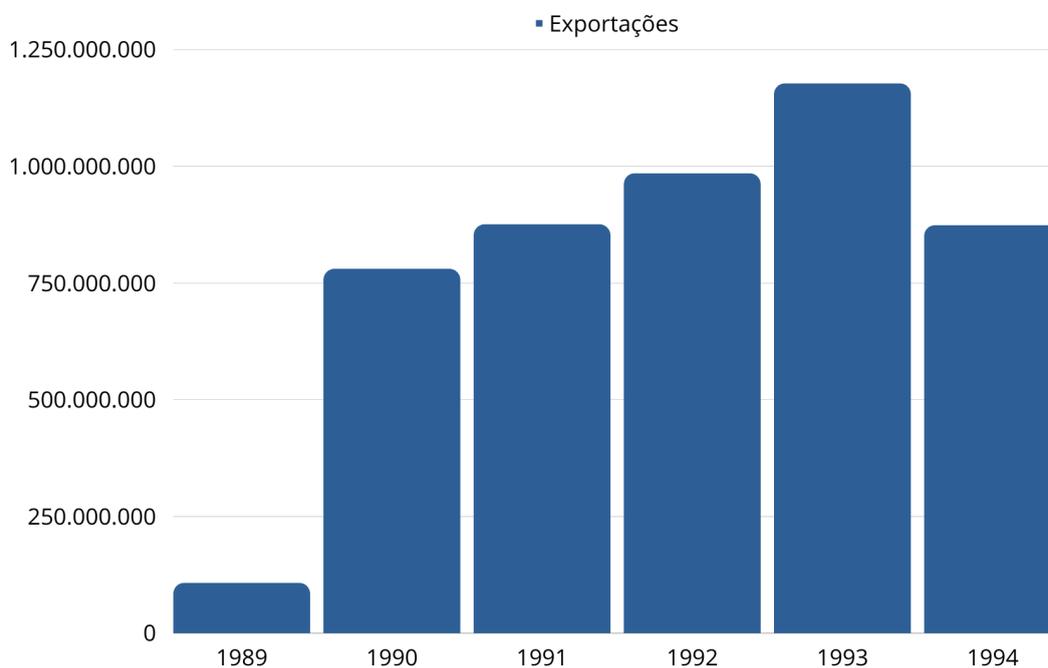


Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

A partir de 1973, as barreiras protecionistas no mercado americano ampliaram-se, coincidindo com o momento em que os produtos manufaturados brasileiros começaram a conquistar esse mercado, especialmente nos setores de calçados, siderurgia e têxtil. Em 1982, 25,8% das exportações brasileiras para os Estados Unidos eram sobretaxadas. Contudo, em 1983, a Comissão de Comércio dos Estados Unidos suspendeu a cobrança de sobretaxas impostas sobre as vendas brasileiras de calçados para o país.

Nos anos 1990, o Brasil experimentou uma fase propícia para a exportação de calçados, que não ocorria no mercado interno devido aos efeitos da inflação. Mesmo diante desse cenário positivo, a produção brasileira começou a enfrentar desafios significativos com a ascensão da China como uma nova protagonista no mercado de calçados. Em 1993, o Brasil bateu recorde, mantido até os dias atuais, na exportação de calçados, sendo mais de 200 milhões de pares exportados. Em valores brutos, as exportações brasileiras de calçados somaram US\$1,1 bilhão em 1993 (MOREIRA, 1999; ABICALÇADOS, 2023).

Gráfico 4 – Série histórica das exportações brasileiras de calçados - Valor US\$ FOB (1989- 1994)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

4.1.4 O papel da Abicalçados

Em 1983, criou-se a Associação de Calçadistas do Rio Grande do Sul (ADICAL), cujo propósito era a representação da indústria calçadista crescente e exportadora do Rio Grande do Sul. Mostrou-se necessário ter uma atuação junto aos poderes públicos visando melhorar as condições tributárias e logísticas a fim de tornar a indústria mais competitiva. Já no final dos anos 80, devido ao cenário interno de alta inflação e entrada da China como ator concorrente no abastecimento do varejo do setor calçadista, a ADICAL posicionou-se em defesa comercial do setor junto ao governo federal com pleitos para a criação de benefícios fiscais e crédito para os exportadores, ressaltando a importância das exportações de calçados para a geração de renda e emprego. A conquista desses benefícios permitiu que o calçado brasileiro aumentasse o volume de exportações, alcançando 170 milhões de pares exportados, o equivalente a mais de um terço de sua produção (ABICALÇADOS, 2023).

Na década de 90, com o processo de abertura econômica realizado pelo governo brasileiro, e consequente diminuição das barreiras comerciais e promoção de reformas estruturais, a indústria calçadista sofreu impactos, pois a competição internacional aumentou e as empresas do setor precisaram se adaptar para enfrentar novos desafios. Devido às ameaças externas, tal como o mercado chinês, que neste período vinha investindo agressivamente na promoção de seus produtos no mercado internacional, havia a necessidade de uma entidade que pudesse atender aos interesses da indústria nacional. Em 1987, a China aumentou a sua participação em diversos segmentos da economia norte-americana (ESTADÃO, 1987).

Em 1990, a ADICAL tornou-se nacional. Seu nome passou a ser Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Desde então é a principal associação representativa dos interesses das empresas do setor. A ampliação de sua atuação teve como objetivo o desenvolvimento do setor calçadista em outros estados brasileiros, especialmente em São Paulo, com o fortalecimento dos pólos de Franca e Birigui (ABICALÇADOS, 2023).

A Abicalçados possui duas linhas principais de atuação, sendo a primeira a defesa comercial, isto é, buscar melhores condições competitivas para o setor. A segunda é voltada para ações de promoção comercial para a indústria calçadista brasileira, com o intuito de contribuir com a projeção do Brasil no mercado externo. No âmbito das ações de defesa comercial, a Abicalçados representa o setor junto às organizações governamentais e atua em questões fiscais, tributárias, trabalhistas e legislativas que possam ter impacto no setor (ABICALÇADOS, 2023).

Em 1994, com a implementação do Plano Real e a valorização do real frente ao dólar, diversas empresas focadas no mercado internacional enfrentaram desafios significativos, sendo que muitas delas conseguiram superar essas dificuldades. A Abicalçados, como entidade representativa, atuou em defesa comercial do setor – conseguindo, junto aos calçadistas, a criação de linhas de crédito, desoneração tributária e reforma da legislação trabalhista (ABICALÇADOS, 2023).

A atuação da Abicalçados na década de 80 e 90 revela o papel da associação na adaptação do setor calçadista às transformações do contexto econômico e político brasileiro. Enfrentando desafios e capitalizando oportunidades, a Abicalçados desempenhou nesta fase um papel estratégico na promoção da competitividade do setor, consolidando sua posição como uma entidade essencial na defesa dos interesses da indústria calçadista brasileira. O legado dessa atuação reflete-se na capacidade do setor em manter-se relevante para a economia nacional (ABICALÇADOS, 2023).

Quadro 5 – Eventos da fase I e o papel da entidade representativa do setor

1980	Abertura política	Crise econômica
1983	Criação da ADICAL - Associação de calçadistas do Rio Grande do Sul	
1985	Eleição indireta de Tancredo Neves como presidente	Plano Cruzado
1988	Promulgação da Constituição Federal	Hiperinflação
Final da década de 80	ADICAL posicionou-se em defesa comercial do setor calçadista junto ao governo federal com pleitos para a criação de benefícios fiscais e crédito para as exportações	
1990	Eleições Diretas - Início do Governo de Fernando Collor de Melo	Plano Collor I e II
1990	ADICAL se tornou nacional, passando a se chamar Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados)	
1992	<i>Impeachment</i> de Collor de Mello	Criação da nova moeda (Real)
1994	Eleições - Governo de Fernando Henrique Cardoso	Implementação do Plano Real
1994	No âmbito da atuação de defesa comercial, Abicalçados consegue a criação de linhas de crédito para o setor calçadista, desoneração tributária e reforma da legislação trabalhista	

Fonte: A autora.

4.2 FASE II (1995 a 2010)

Nesta segunda fase da pesquisa, que compreende a análise dos anos de 1995 até 2010, a indústria calçadista brasileira demonstrou resiliência e capacidade de inovação. O período foi marcado por investimentos em tecnologia e design, resultando em produtos mais sofisticados e com maior valor agregado. A busca por

novos mercados internacionais também se intensificou, levando algumas empresas a expandirem suas operações para além das fronteiras nacionais. É importante destacar que, neste período, o papel do governo brasileiro foi de suma importância com a implementação de políticas setoriais visando fortalecer a competitividade da indústria calçadista. Incentivos fiscais, apoio à pesquisa e desenvolvimento, além de medidas de defesa comercial, foram adotados para promover o crescimento sustentável do setor (ABICALÇADOS, 2021).

4.2.1 Contexto Político

Esta fase marcou um momento significativo na história política do Brasil, caracterizada por transformações socioeconômicas, avanços democráticos e desafios persistentes. Essa época foi marcada pela alternância de quatro governos distintos: Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010). Nesse cenário, vários eventos políticos influenciaram o rumo da nação, refletindo tanto progressos quanto obstáculos. Durante a gestão de Fernando Henrique Cardoso, o Brasil foi palco de significativas reformas econômicas. A implementação do Plano Real em 1994 estabilizou a inflação e estabeleceu uma base sólida para o desenvolvimento econômico. Contudo, essas políticas também enfrentaram críticas, especialmente no que diz respeito à privatização de empresas estatais, gerando controvérsias e debates acalorados (GIAMBIAGI, 2023).

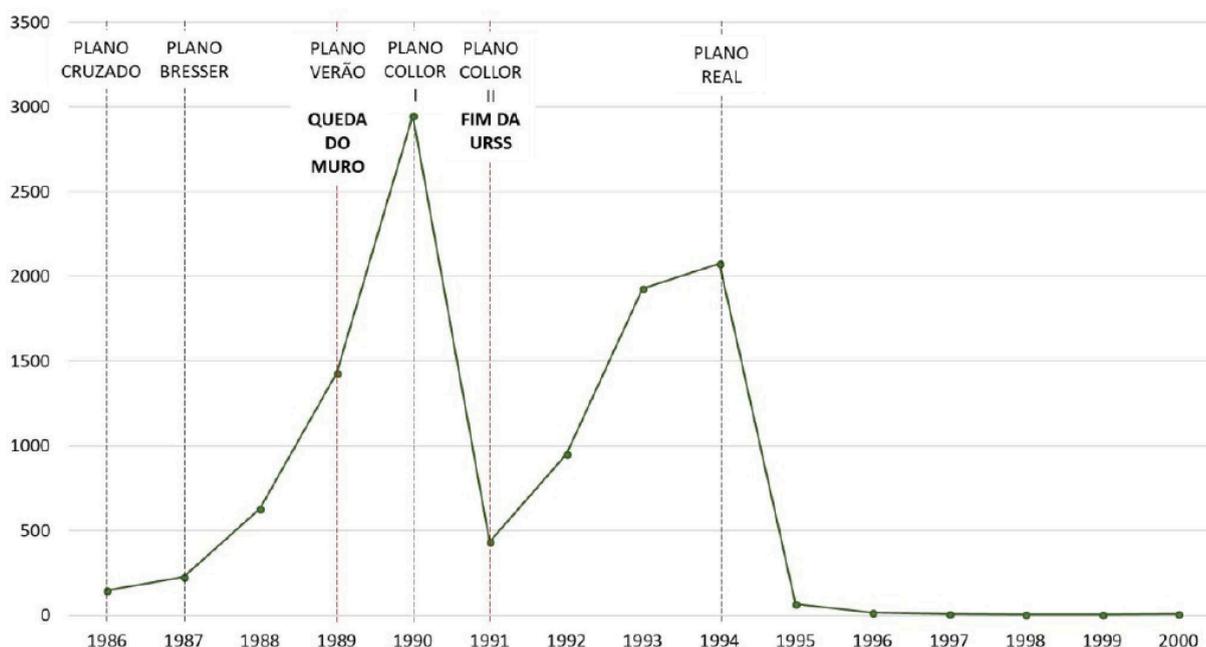
O ano de 2003 marcou a ascensão de Luiz Inácio Lula da Silva à presidência, representando uma mudança de paradigma na política brasileira. O governo de Lula direcionou-se para políticas inclusivas, com especial destaque em programas sociais como o Bolsa Família. Essas iniciativas contribuíram para a diminuição da pobreza e da desigualdade, porém, também foram alvo de críticas quanto à sustentabilidade financeira a longo prazo. Ademais, o período compreendido entre 1995 e 2010 foi caracterizado por escândalos políticos que abalaram a confiança da população nas instituições. O Mensalão, ocorrido em 2005, envolvendo figuras proeminentes do Partido dos Trabalhadores (PT), e o escândalo do Petrolão, em 2014, durante o governo de Dilma Rousseff (2011-2016), ressaltaram a necessidade de maior transparência e responsabilização no sistema político brasileiro. A política externa também desempenhou um papel relevante durante esses anos, com o Brasil

buscando consolidar sua posição como ator global. A participação ativa em fóruns internacionais e a busca por parcerias estratégicas marcaram a diplomacia brasileira, embora tenham surgido desafios, especialmente nas relações com os Estados Unidos e a União Europeia (MENEGUELLO, 2014; GIAMBIAGI, 2023).

4.2.2 Contexto Econômico

A partir de 1995 a economia brasileira caracterizou-se por baixa inflação e em tendência declinante, considerando os elevados patamares históricos do país, tal como taxa de câmbio notoriamente valorizada em relação ao período anterior ao Plano Real (1991-1994) e desequilíbrio expressivo nas finanças públicas. A redução da inflação havia se transformado na grande aliada do governo no ajuste ex-post das contas públicas (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999). Para além, houve nesse período um expressivo aumento do gasto público e a junção dos efeitos defasados da abertura comercial, que teve início no começo dos anos 90, com a política cambial praticada nos primeiros meses do Plano Real. Contudo, a reação do governo a este cenário foi tardia, fazendo com que a reversão desse processo só ocorresse a partir de 1999.

Figura 4 – Inflação, índice de preços ao consumidor (anual %) – Brasil



Fonte: GIAMBIAGI, 2023.

Entre os anos de 1995 e 1998, houve também a manutenção de uma política fiscal notoriamente de caráter expansionista, que produziu um resultado primário de progressivas pioras até 1997 – tendo sido este equilibrado somente em 1998. Nesse contexto, também houve por parte do governo a adoção de uma política monetária contracionista que, em princípio, conseguiu alcançar a almejada estabilização de preços, de modo a frear a intensa expansão do consumo ocorrida pós-queda inflacionária. Todavia, no decorrer do tempo, tal política começou a ser regida pela necessidade de pagar de forma adequada os capitais de empréstimo – que foram solicitados devido ao déficit do país em conta corrente e à rolagem de amortizações da dívida externa. A fim de compensar a deterioração do risco-país e, a partir de 1997, a expectativa de desvalorização gradual da taxa de câmbio, decidiu-se manter os juros em níveis elevados (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999; GIAMBIAGI, 2023).

Observa-se que, embora a combinação de uma taxa de juros alta com uma política fiscal expansionista possa ser sustentada durante alguns anos mediante o acúmulo de dívidas públicas e externas, tal configuração de política econômica é inviável de ser preservada por tempo indeterminado, conforme aponta Sargent e Wallace (1986). Apenas em 1999, quando o governo se posiciona visando alcançar um ajuste fiscal, é que se começa a ter mudanças nessa combinação, atribuindo menor peso à política monetária no empenho de atingir estabilização e obtendo um certo progresso no resultado primário das contas públicas (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999; GIAMBIAGI, 2023).

No que diz respeito à abertura comercial e à valorização da moeda, teve-se que a redução das tarifas de importação iniciada em 1991 e da valorização nominal da taxa de câmbio tiveram impacto significativo sobre a demanda por importações – a cotação caiu de R\$/US\$ 1 no início do Plano Real para R\$/US\$ 0,84 cinco meses depois, em um cenário de inflação não-desprezível. Essa nova combinação fomentou acelerada e substancial reversão dos resultados obtidos na balança comercial, que se mantiveram em déficit durante todo o período de 1995 a 1998 (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999).

Após a crise do México (final de 1994) e a consequente desvalorização da moeda em percentual médio, ocorrida no início de 1995, a política cambial passou a ser norteada pela tentativa de alinhar a taxa de câmbio – em termos nominais – a uma taxa semelhante à variação do Índice de Preços ao Produtor Amplo (IPA), sendo esta política aplicada durante os anos de 1996 e 1997. Ao longo desse período, a taxa de câmbio nominal sofreu desvalorização a uma média de 0,57% ao mês, taxa esta que é muito similar à da inflação mensal média de 0,64% do IPA de disponibilidade interna (IPA-DI). No entanto, com o tempo, ocorreu uma espécie de modificação implícita dos objetivos da política cambial pois esta, à medida que a regularidade das correções aproximadas a 0,6% ao mês se cristalizava, passou a estar associada à continuidade da desvalorização nominal ao ritmo de 7% a 8% a.a., que se manteve em 1998. A partir do final de 1997 – a variação desse ano foi de um pouco menos de 8% –, tal contexto econômico foi se transpondo em um movimento de desvalorização real progressiva da taxa de câmbio, já que a variação do IPA caiu para menos de 2% em 1998 (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999).

Dessa forma, ao longo de 1988, a concepção de “defesa da política cambial” modificou seu status de preservação de um certo nível real da taxa de câmbio para a manutenção de desvalorizações nominais em torno de 0.6% ao mês. A instabilidade das taxas de juros, que apresentaram severas altas após crises financeiras internacionais no México (em março de 1995), no continente asiático (novembro de 1997) e na Rússia (setembro de 1998), foi a contrapartida da estabilidade da política cambial. Nesse contexto, vale apontar que os aumentos nas taxas de juros foram seguidos de uma leve tendência declinante (PINHEIRO; GIAMBIAGI e GOSTKORZEWICZ, 1999).

No período que compreende 1994 e 1999, tendo em vista que os acréscimos de custos não poderiam ser transferidos automaticamente para os preços, devido à concorrência com os produtos importados, as empresas tinham de assimilar os custos, além de aumentar a eficiência e a produtividade para enfrentar a concorrência externa (RESENDE, 2000; SOUZA, 2009). Nesse período, os segmentos mais dependentes de insumos importados foram beneficiados pela valorização do câmbio. Os setores produtivos voltados para o abastecimento do mercado interno foram favorecidos pela estabilização de preços obtida com a

implementação do Plano Real. No que concerne aos ramos de atividade econômica de maior vocação para a exportação, houve favorecimento a partir da desvalorização cambial ocorrida em janeiro de 1999 (SOUZA, 2009).

O período que compreende os anos 1995 e 2010 foi marcado por uma série de mudanças significativas no contexto econômico brasileiro conforme apresentado ao longo da análise e tabela das categorias abaixo. Esse período foi caracterizado por um momento de estabilidade econômica, crescimento sustentado e políticas de inclusão social no Brasil, embora também tenha enfrentado desafios econômicos e sociais importantes (SOUZA, 2009).

Quadro 6 – Categorias de coevolução da fase II

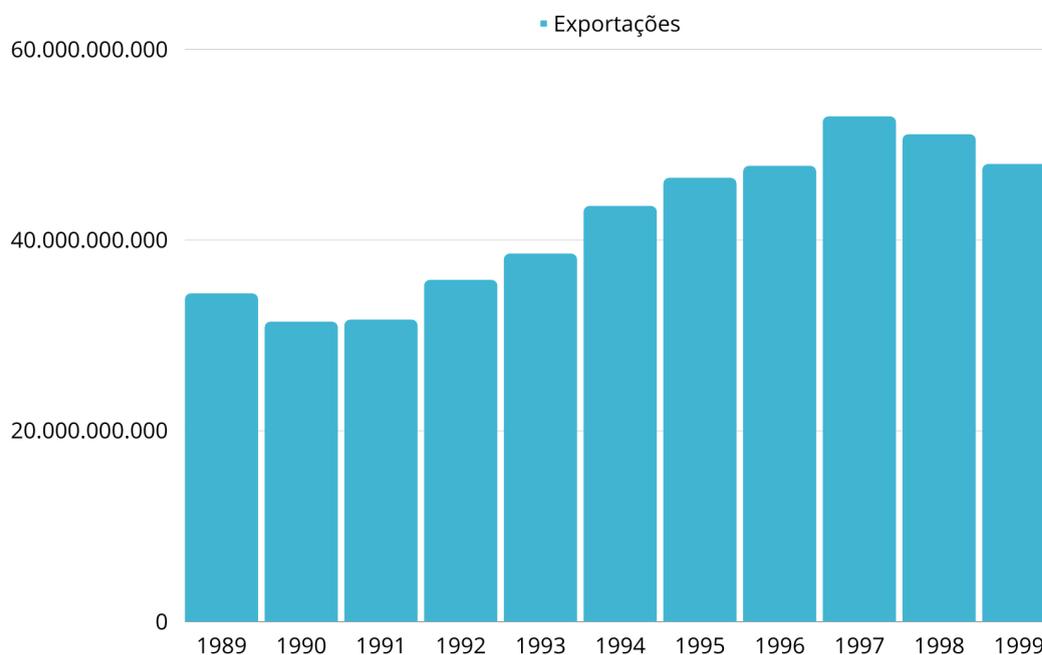
Contexto político	Governo mais orientado ao mercado
Contexto econômico	Abertura e estabilidade econômica
	Privatização
Base de intercâmbio entre governo e indústria	Prioridades do governo
	Defesa comercial
	Prioridades da Indústria
	Aumentar o crescimento sustentável da atividade

Fonte: A autora.

4.2.3 Panorama do setor calçadista

As exportações industriais brasileiras tiveram dois diferentes momentos no âmbito da série histórica que se iniciou em 1989, sendo o primeiro momento no intervalo entre 1989 e 1999, caracterizado pela estagnação, uma vez que as taxas de crescimento das exportações nacionais foram extremamente baixas e inferiores às taxas de incremento das vendas externas mundiais. Entre 1994 e 1998, a tendência de apreciação cambial, que aconteceu neste período, exerceu forte influência nesse processo.

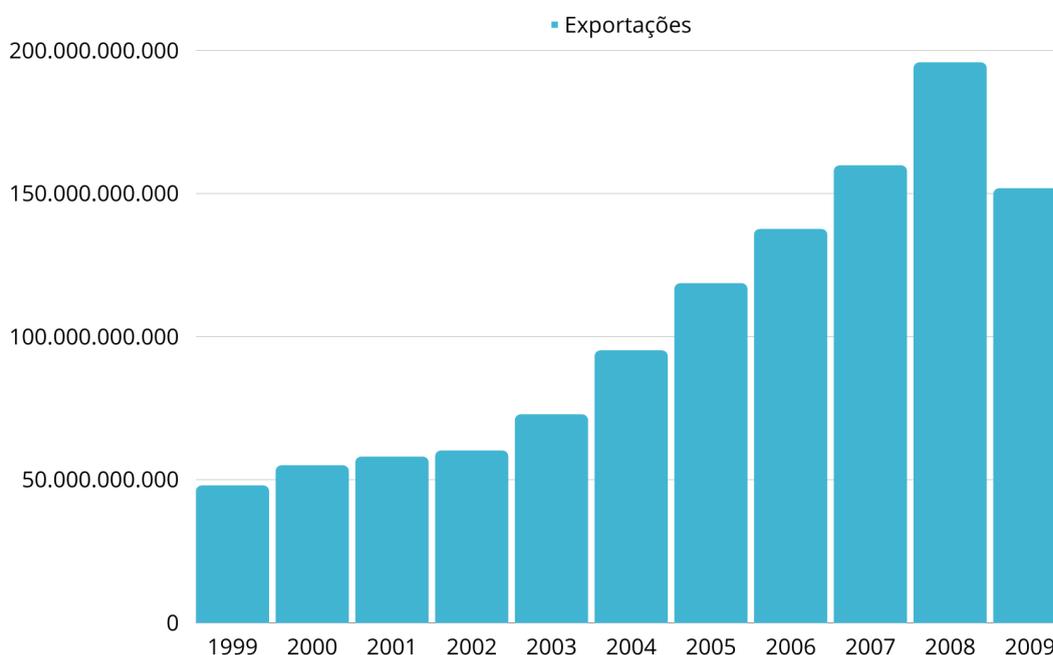
Gráfico 5 – Série histórica das exportações gerais brasileiras - Valor US\$ FOB (1989 a 1999)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

O segundo momento, entre 1999 e 2008 retrata o *boom* exportador brasileiro, ao evidenciar taxas médias anuais de crescimento bastante expressivas. Tal fenômeno resultou da desvalorização do Real entre 1999 e 2003, bem como das elevadas taxas de crescimento da economia mundial observadas após 2003 e do forte aumento do preço internacional de diversas *commodities* exportadas pelo Brasil, principalmente, durante os anos 2004 e 2005 (NASSIF, 2006; SOUZA, 2009).

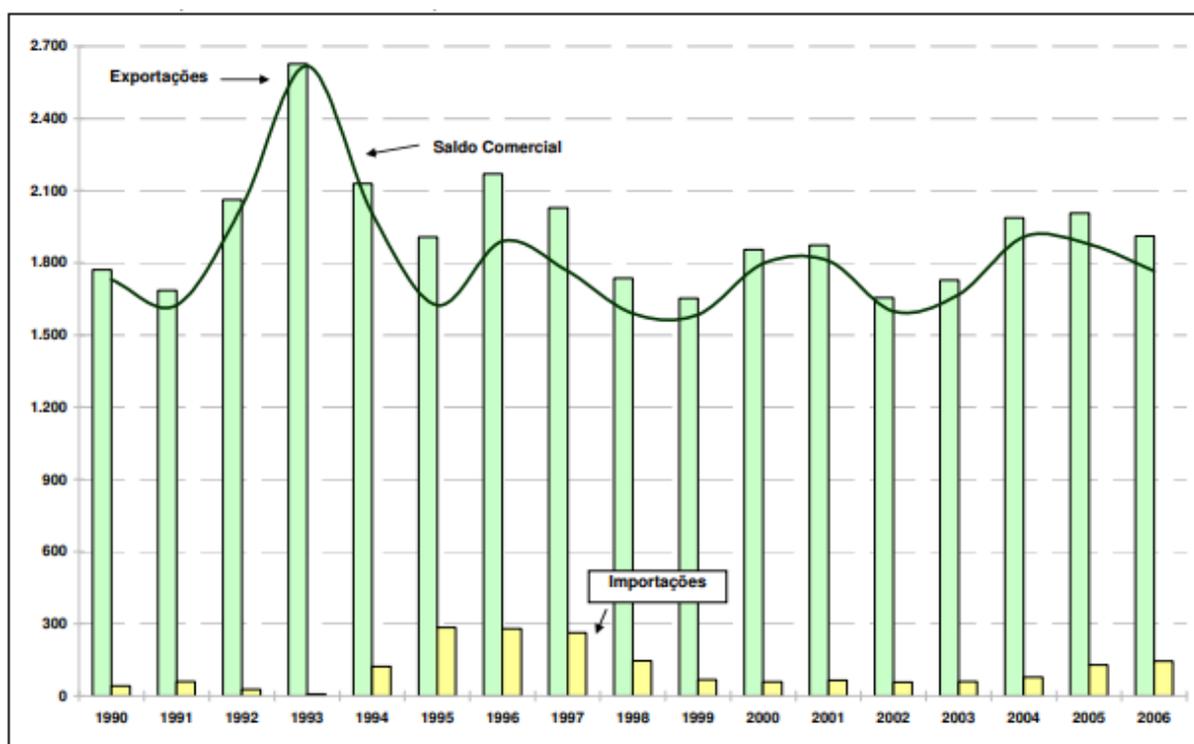
Gráfico 6 – Série histórica das exportações gerais brasileiras - Valor US\$ FOB (1999 a 2009)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

O Gráfico 7 apresenta o valor das exportações brasileiras de calçados, importações e saldo comercial, entre os anos de 1990 e 2006. É possível observar que a redução das exportações ocorreu em meados de 1990 e manteve-se em ritmo declinante entre 1993 e 1999. O ano de 1993 foi destaque no âmbito da série histórica das exportações brasileiras de calçados, somando US\$2,267 bilhões. Mesmo com a desvalorização do câmbio no quadriênio 1999-2002, as vendas externas não alcançaram o patamar de 1993, o que contrariou as expectativas dos empresários e dos formuladores de política econômica. Ademais, nos períodos em que o câmbio esteve apreciado (1994-1998 e pós 2003), houve incrementos substanciais das importações, mas o saldo comercial manteve-se positivo (SOUZA, 2009).

Gráfico 7 – Balança comercial da indústria brasileira de calçados: 1990 a 2006 (em milhões de US\$)



Fonte: Souza, 2009.

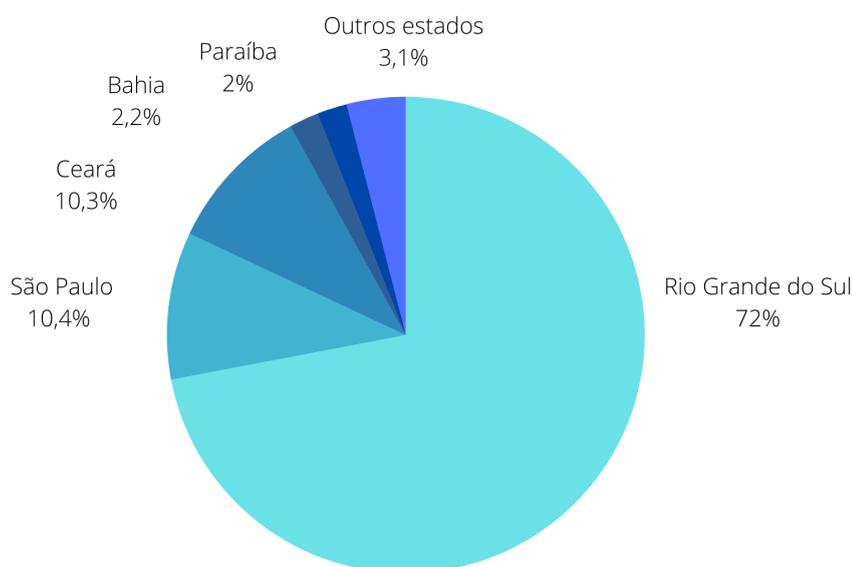
Segundo Garcia e Madeira (2008), há um conjunto de fatores que explicam os movimentos da balança comercial do setor calçadista. Tendo em vista que os maiores compradores mundiais são os responsáveis pela organização da cadeia produtiva global, estes determinam onde será alocada a produção, bem como o preço que será pago pelos produtos. Nesse sentido, a inserção da indústria de calçados do Brasil no mercado externo vincula-se às estratégias dos grandes compradores estrangeiros, visto que encomendam os produtos conforme melhores condições de qualidade, prazo de entrega, preço e uniformidade (SOUZA, 2009).

Entre os anos de 1999 e 2002, apesar da desvalorização do câmbio, as vendas externas de calçados aumentaram, mas não alcançaram o patamar atingido em 1993. As exportações brasileiras de calçados entre esses anos chegaram a atingir US\$1,6 bilhões. Após 2003, as exportações do segmento calçadista retomaram crescimento como resultado das estratégias de promoção de exportações adotadas pelo governo e pelas empresas do setor, por meio da participação em *showrooms* e feiras internacionais, bem como da diversificação dos mercados de destino e da

diferenciação dos produtos vendidos. Já em 2004, as exportações brasileiras atingiram a marca de US\$ 1,8 bilhões.

Tendo em vista a expansão de produtos chineses no mercado internacional com valores muito abaixo dos preços do mercado, em 2009, a Abicalçados buscou apoio do governo federal visando a instituição de medidas *antidumping* que contivessem o acelerado movimento asiático. Dessa forma, em setembro desse mesmo ano, por meio da Câmara de Comércio Exterior (Camex), o governo estabeleceu de forma provisória essa medida (durante seis meses), com uma sobretaxa adicional de US\$ 12,47 por par importado da China. Diante da comprovação da prática de *dumping* pelos exportadores chineses e de seus impactos desfavoráveis à indústria de calçados brasileira, o mecanismo de defesa comercial foi renovado em março de 2010, com uma validade de 5 anos e uma sobretaxa revisada para US\$ 13,85 por par importado da China. Conforme dados compilados pela Abicalçados, em 2008, antes da implementação provisória do direito, que ocorreu a partir de setembro de 2009, as importações de calçados chineses totalizavam US\$ 218,7 milhões, representando cerca de 70% do total importado. Após a efetivação do direito *antidumping* em 2010, esse valor diminuiu para US\$ 54,9 milhões, indicando uma redução de 75% (ABICALÇADOS, 2023).

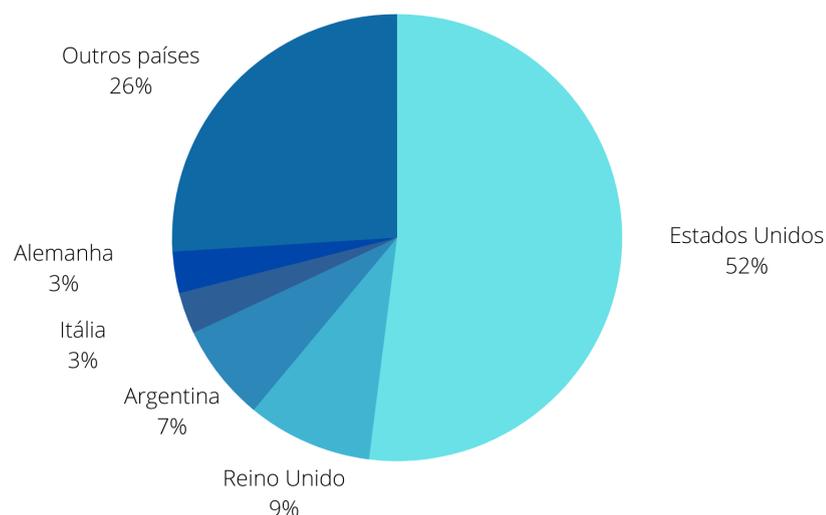
Gráfico 8 – Principais estados brasileiros exportadores de calçados (1995 - 2010)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

O estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 1995 e 2010, seguiu sendo o estado brasileiro que concentra a maior parcela das exportações de calçados do país. Nesse período, o Rio Grande do Sul foi responsável por 72% das exportações de calçados brasileiros, seguido de São Paulo, Ceará, Bahia e Paraíba. Juntos, esses cinco estados representaram 96,9% das exportações brasileiras deste setor. Em comparação com a fase I desta dissertação, o Rio Grande do Sul e São Paulo tiveram participação reduzida nas exportações brasileiras de calçados e houve a entrada de estados que não tinham destaque na década de 80 até o ano de 1994.

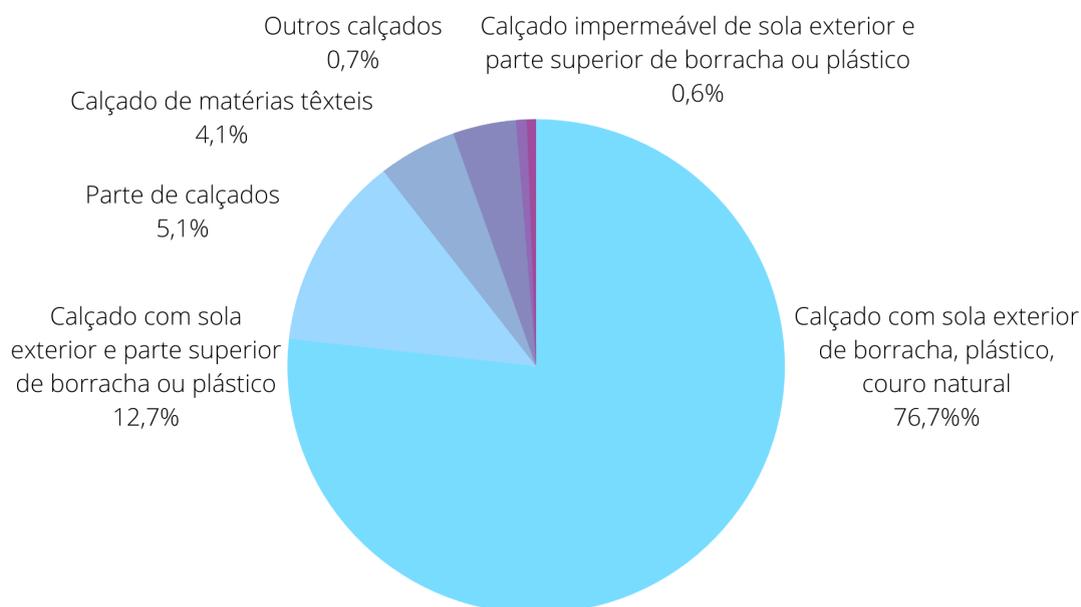
Gráfico 9 – Principais destinos das exportações brasileiras de calçados (1995 - 2010)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

Os cinco principais mercados compradores dos calçados brasileiros entre 1995 e 2010 foram responsáveis por 74% das exportações brasileiras deste setor. Em comparação com a fase I desta análise, que antecede os anos 1994, os Estados Unidos seguem como destaque dentre os parceiros comerciais do Brasil nas exportações de calçados, contudo, com participação reduzida.

Gráfico 10 – Principais calçados brasileiros exportados (1995 - 2010)

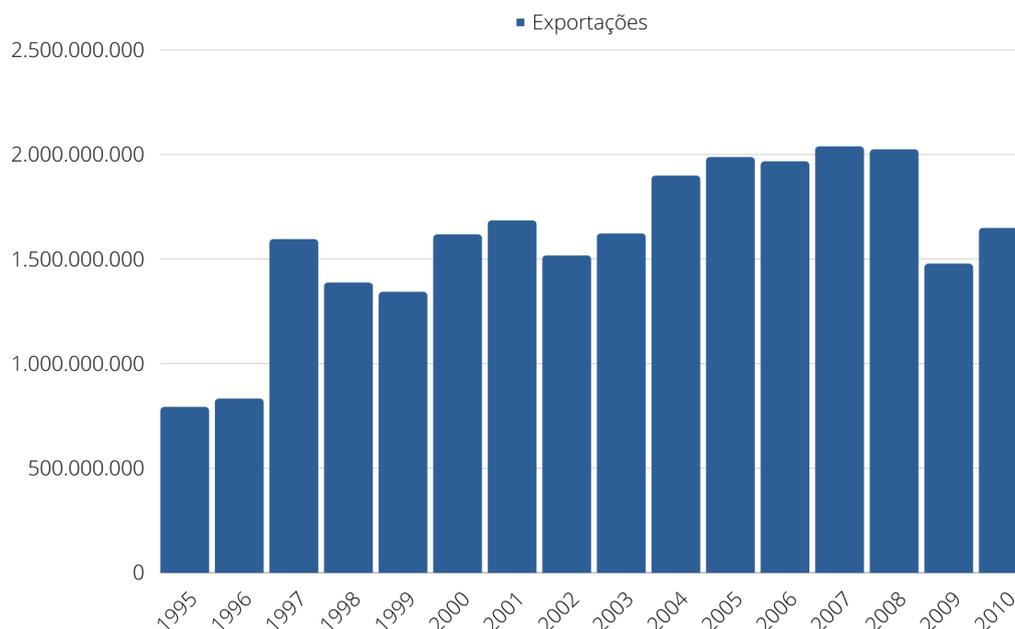


Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

Entre os anos de 1995 e 2010, os principais calçados brasileiros exportados foram os calçados de couro natural, femininos ou masculinos, que representaram 76,7% do montante total de calçados exportados pelo Brasil neste período. Os principais mercados compradores dos calçados de couro ao longo deste período foram os Estados Unidos, Reino Unido, Itália, França e Alemanha.

O segundo produto de destaque do setor, calçado com sola exterior e parte superior de borracha ou plástico, representou 12,7% das exportações brasileiras deste segmento ao longo do referido período. Este calçado teve como principais mercados compradores a Argentina, Estados Unidos, Paraguai, Espanha e Bolívia. Juntos, os dois principais calçados exportados pelo Brasil entre os anos de 95 e 2010 responderam por quase 90% do montante total das exportações do setor.

Gráfico 11 – Série histórica das exportações brasileiras de calçados - Valor US\$ FOB (1995 - 2010)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

No período que compreende 1995 e 2010 as exportações brasileiras de calçados registraram oscilações no volume em alguns anos e momentos de crescimento nos anos 1997, 2000, 2002, 2004, 2005 e 2007. O contexto econômico brasileiro em 1997 foi marcado por um emaranhado de eventos e tendências específicas. Isto pois, na década de 1990, foram sendo implementadas reformas econômicas de cunho liberal, abarcando a privatização de empresas públicas em segmentos como energia e telecomunicações. O governo do país também promoveu iniciativas para reduzir o déficit estatal e aprimorar sua política fiscal, utilizando-se, assim, de medidas de austeridade e reformas que equilibrassem as contas públicas. Ainda, na medida em que promovia maior abertura ao comércio internacional e reformas para que o ambiente de negócios se tornasse mais atrativo, o Brasil foi conseguindo expandir os investimentos estrangeiros diretos. Nessa conjuntura, o país passou a experimentar um período de moderado crescimento de sua economia, buscando favorecer a estabilidade da moeda e as medidas de abertura econômica a fim de colaborar com esse progresso.

Entre os anos de 1998 e 1999, observa-se uma queda nas exportações de calçados brasileiros que pode ser atribuída a uma série de fatores econômicos e políticos à nível mundial e nacional que afetaram a indústria calçadista do Brasil naquela época, tal como a crise financeira asiática, a valorização do real, a concorrência brasileira com mercados asiáticos e mudanças nas políticas cambiais de alguns países.

4.2.4 O papel da Abicalçados

Em 1995, a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) engajou as indústrias de calçados visando o enfrentamento da crise promovida pelas mudanças cambiais, ocorridas no início do período em que se implantou o Plano Real. O pleito da Abicalçados teve como base a criação de linhas de crédito; reforma da legislação trabalhista; desoneração tributária; combate à defasagem cambial; e restrição às importações predatórias (ABICALÇADOS, 2023).

No início dos 2000, a Abicalçados e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) assinaram o primeiro convênio com o intuito de criar um programa de apoio às exportações do setor que subsidiasse com recursos financeiros e desse suporte para empresas que desejavam iniciar ou até mesmo ampliar suas exportações. No âmbito deste convênio foi criado o programa Brazilian Footwear, que contou com investimentos iniciais de cerca de R\$ 18 milhões, sendo R\$ 6 milhões provenientes da ApexBrasil e o restante contrapartida da Abicalçados e das empresas participantes do Programa. O objetivo consistia em promover comercialmente os calçados nacionais para exportação no exterior. A Abicalçados experimentou um crescimento significativo a partir do Programa, intensificando seu apoio não apenas à internacionalização das empresas, mas também à qualificação no mercado doméstico. Em poucos anos, foi ampliado a presença dos calçados brasileiros de 99 destinos para mais de 150 países, difundindo a marca "*Made in Brazil*" globalmente (ABICALÇADOS, 2023).

No entanto, na metade da década, os calçadistas brasileiros enfrentaram um desafio com a invasão de produtos chineses a preços substancialmente mais baixos. Diante disso, a Abicalçados entrou com representação junto ao governo federal, visando implementar medidas *antidumping* para conter a penetração asiática. Após intensas

discussões, reuniões em Brasília e uma análise aprofundada do caso, foi possível obter uma medida provisória que impôs uma sobretaxa de US\$ 12,47 sobre calçados importados da China. Seis meses depois, diante dos comprovados efeitos prejudiciais da concorrência desleal na indústria nacional, o governo federal não apenas renovou a medida, mas também ajustou o valor da sobretaxa para US\$ 13,85. De acordo com informações apresentadas pela Abicalçados, em 2008, o valor das importações de calçados provenientes da China atingiu a marca de US\$ 218,7 milhões, representando aproximadamente 70% do total importado. Contudo, após a implementação do direito *antidumping*, que se tornou definitivo em 2010, esse montante declinou significativamente, alcançando US\$ 54,9 milhões, o que corresponde a uma redução de 75% (ABICALÇADOS, 2023).

Quadro 7 – Eventos da fase II e o papel da entidade representativa do setor

1995	Fernando Henrique Cardoso assume a presidência	Plano Real é implementado
1995	Abicalçados mobiliza indústrias calçadistas para combater a crise gerada pelo câmbio no início do Plano Real	
1995	A partir de pleitos da Abicalçados, o Governo Federal adotou medidas para a criação de linhas de crédito, desoneração tributária, reforma da legislação trabalhista, combate à defasagem cambial e restrição às importações predatórias	
1995	Aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal	Estabilização da inflação
1999	Início do segundo mandato de Fernando Henrique	Crise financeira global afeta o Brasil
2000	Assinatura do primeiro convênio com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), que deu origem ao Programa Brazilian Footwear	
2003	Início do governo de Luiz Inácio Lula da Silva	Retomada do crescimento econômico
2008	Crise financeira global, queda nas exportações e impactos na economia	
2009	Governo Federal acata estudo da Abicalçados que alerta para a invasão de calçados chineses e o seu efeito na indústria brasileira	
	Inicialmente, foi criada uma sobretaxa de US\$ 12,47 para cada calçado chinês importado no Brasil, por um período de 6 meses	
2010	Eleição de Dilma Rousseff	Crescimento econômico moderado
2010	Comprovada a prática de <i>dumping</i> praticada pela China, a medida implementada em	

	2009 pelo Governo Federal, sob o pleito da Abicalçados, foi renovada para os próximos cinco anos, com valor corrigido para US\$ 13,85 por par importado
--	---

Fonte: A autora.

4.3 FASE III (2011 a 2022)

Entre os anos de 2011 e 2022, a ascensão de diferentes governos, crises de âmbito econômico e grandes acontecimentos políticos ocasionaram mudanças de grande magnitude no cenário nacional brasileiro, seja com o surgimento de oportunidades ou desafios para o desenvolvimento do Brasil. A sucessão de diferentes líderes políticos durante esse período se iniciou com o governo de Dilma Rousseff (2011-2016), marcado pela crise econômica e política, que culminou em seu impeachment no ano de 2016. O governo sucessor, presidido por Michel Temer (2016-2018), implementou reformas econômicas controversas; seguido pela gestão de Jair Bolsonaro (2019-2022), com uma dinâmica marcada pela polarização social, econômica e política e por fortes debates. O período em questão também foi cenário de desdobramentos históricos, como os reflexos da crise global de 2008 que impactou a economia brasileira nos anos seguintes, ocasionando altas taxas de desemprego, inflação e prejudicando o crescimento econômico (GIAMBIAGI, 2023).

4.3.1 Panorama político

Durante esse período, o Brasil vivenciou uma intensificação da polarização política, com uma divisão cada vez mais acentuada entre diferentes segmentos da sociedade. Os protestos de 2013, que inicialmente abordaram questões como o transporte público e a qualidade dos serviços governamentais, logo se transformaram em um movimento de descontentamento político mais abrangente. Isso refletiu uma insatisfação difundida em relação à classe política e às instituições estabelecidas. Essa polarização se aprofundou com o tempo, atingindo seu ápice durante as eleições presidenciais de 2018. Essa eleição foi marcada por uma intensificação das tensões e por uma retórica agressiva dos principais candidatos (GIAMBIAGI, 2023).

Um evento de grande impacto deste período foi o impeachment da presidente Dilma Rousseff em 2016, sob a alegação de crime de responsabilidade fiscal. Este processo, fortemente disputado e politizado, revelou as profundas divisões existentes no Congresso Nacional e na sociedade brasileira, intensificando a polarização política. A crise institucional resultante do impeachment teve consequências significativas na estabilidade política e econômica do país, exacerbando a recessão econômica e abalando a confiança dos investidores (GIAMBIAGI, 2023).

A ascensão de Jair Bolsonaro à presidência em 2018 marcou uma virada para a direita na política brasileira, caracterizada pela adoção de uma agenda conservadora e o emprego de uma retórica populista. Apesar do apoio considerável de uma parcela da população, o governo Bolsonaro enfrentou diversos obstáculos, incluindo conflitos com outros poderes, como o Congresso e o Supremo Tribunal Federal, além de críticas por sua gestão da pandemia de COVID-19 e suas políticas ambientais.

4.3.2 Contexto econômico

Nos primeiros anos da década de 2010, o Brasil experimentou um notável crescimento econômico, impulsionado pelo aumento do consumo doméstico, investimentos em infraestrutura e o *boom* das commodities. Contudo, a partir de meados da década, a economia brasileira começou a enfrentar desafios substanciais que restringiram o potencial de crescimento a longo prazo. O governo brasileiro implementou diversas estratégias para lidar com os desafios econômicos, abrangendo tanto estímulos fiscais quanto monetários. Durante a gestão de Dilma Rousseff (2011-2016), houve uma forte ênfase na ampliação do crédito e no aumento dos dispêndios públicos visando impulsionar o crescimento. No entanto, tais políticas frequentemente foram alvo de críticas devido à sua inviabilidade em longo prazo e por sua contribuição para o aumento da inflação (GIAMBIAGI, 2023).

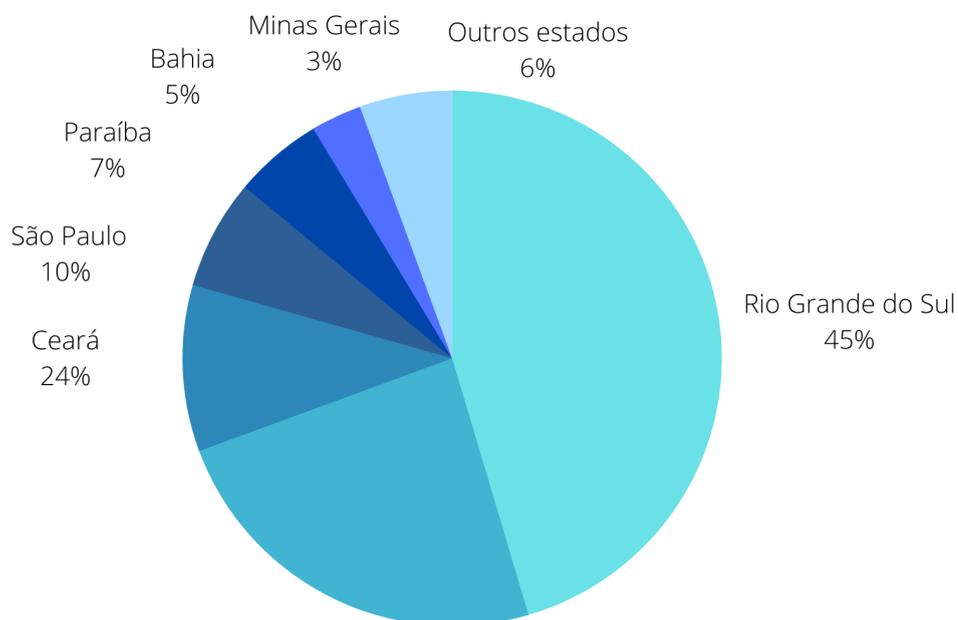
Diante da crescente crise econômica a partir de 2014, o governo adotou medidas de contenção fiscal e buscou implementar reformas estruturais para restabelecer o equilíbrio das finanças públicas e reconquistar a confiança dos investidores.

Contudo, tais iniciativas encontraram obstáculos consideráveis devido à resistência política e social, o que dificultou sua efetiva execução (GIAMBIAGI, 2023). A recessão econômica de 2015-2016 impactou a demanda interna, levando a uma reconfiguração nas estratégias das empresas do setor de calçados no Brasil. A indústria calçadista buscou se modernizar, incorporando tecnologias avançadas em seus processos de produção. A automação, a realidade aumentada e a inteligência artificial foram aprimoradas para melhorar a eficiência, reduzir custos e atender às demandas por produtos mais personalizados (VEGAS, 2017).

Com a pandemia de COVID-19, a partir de 2020, a economia brasileira vivenciou um forte impacto causado pelas restrições de distanciamento social e os bloqueios implementados para conter a propagação do vírus. Isso gerou estagnação produtiva, resultando em uma notável contração econômica naquele ano e em 2021. Nos anos subsequentes, o país passou por uma recuperação gradual.

4.3.3 Panorama do setor calçadista: produção e exportações

Apesar das oscilações que as exportações brasileiras de calçados registraram ao longo dos últimos anos, inclusive devido aos efeitos causados pela pandemia de COVID-19, em 2022, as exportações brasileiras deste setor registraram o maior resultado dos últimos 12 anos, cuja soma foi equivalente a 141,9 milhões de pares e US\$ 1,3 bilhão em valores. No comparativo 2021/2022, as exportações brasileiras de calçados registraram crescimento de 41%, especialmente devido ao incremento das exportações para os Estados Unidos e a Argentina, que registraram crescimento de 46% e 52%, respectivamente (ABICALÇADOS, 2023).

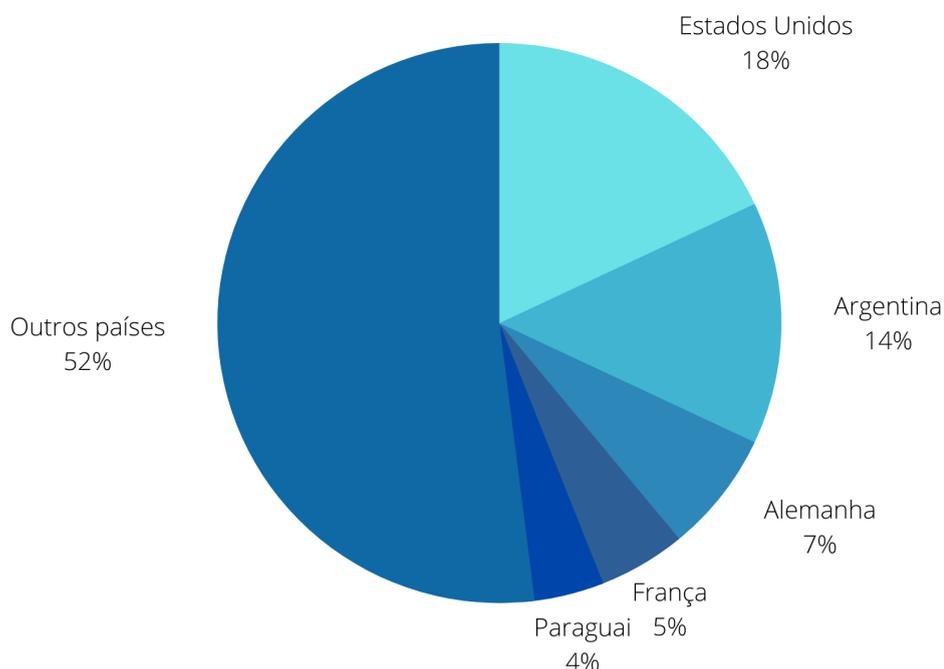
Gráfico 12 – Principais estados brasileiros exportadores de calçados (2011 a 2022)

Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

Ao observar os principais estados brasileiros exportadores do setor calçadista entre os anos de 2011 e 2022, tem-se o Rio Grande do Sul, com 45% das exportações totais do Brasil no período em questão; seguido do Ceará, o segundo estado brasileiro que concentra a maior parcela das exportações de calçados do país, com 24%. Em seguida, estão os estados de São Paulo (10%), Paraíba (7%), Bahia (5%) e Minas Gerais (3%) – esses seis estados representaram 94% das exportações brasileiras deste setor, como apresentado no Gráfico 12.

Em comparação com as fases anteriores, o Rio Grande do Sul e São Paulo reduziram suas participações nas exportações brasileiras de calçados, abrindo espaço para outros estados que antes não tinham participação efetiva nesse setor. Os estados do Ceará, Paraíba e Bahia apresentaram crescimento significativo a partir da fase II, pois representavam 14,5% das exportações brasileiras do setor, e na fase III representam juntos 36% das exportações brasileiras de calçados. Destaca-se, também, a participação do estado de Minas Gerais nesse cenário, que não chega a ter taxas significativas durante a fase II, mas representa 3% das exportações brasileiras de calçados a partir da fase III.

Gráfico 13 – Principais destinos das exportações brasileiras de calçados (2011 a 2022)

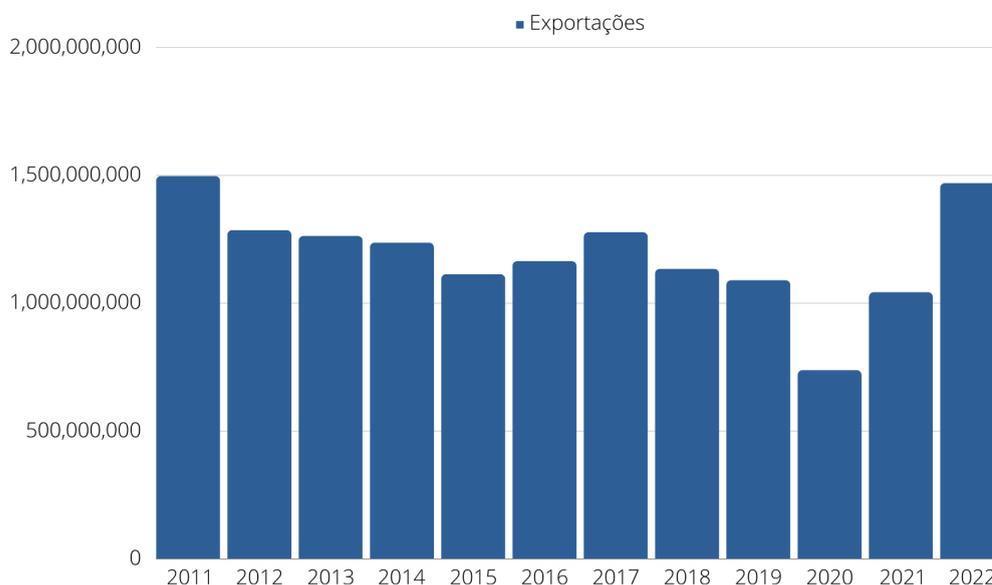


Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

É evidente a diversificação geográfica dos destinos das exportações de calçados brasileiros, apesar de mercados tradicionais, como Estados Unidos e União Europeia se manterem como grandes parceiros comerciais. Além desses mercados, é crescente a participação de mercados emergentes latinos, destacando uma estratégia para aproveitar as novas oportunidades em economias em crescimento e para mitigar e atenuar riscos.

Tal diversificação de mercados pode ser observada ao se comparar a atuação de outros países como destinos das exportações brasileiras que, na fase II representam 26% e, na fase III, ampliam suas participações para 52%. Entre 2011 e 2022, tem-se os Estados Unidos, Argentina, Alemanha, França e Paraguai como os cinco principais mercados compradores dos calçados brasileiros, responsáveis por 48% das exportações brasileiras deste setor.

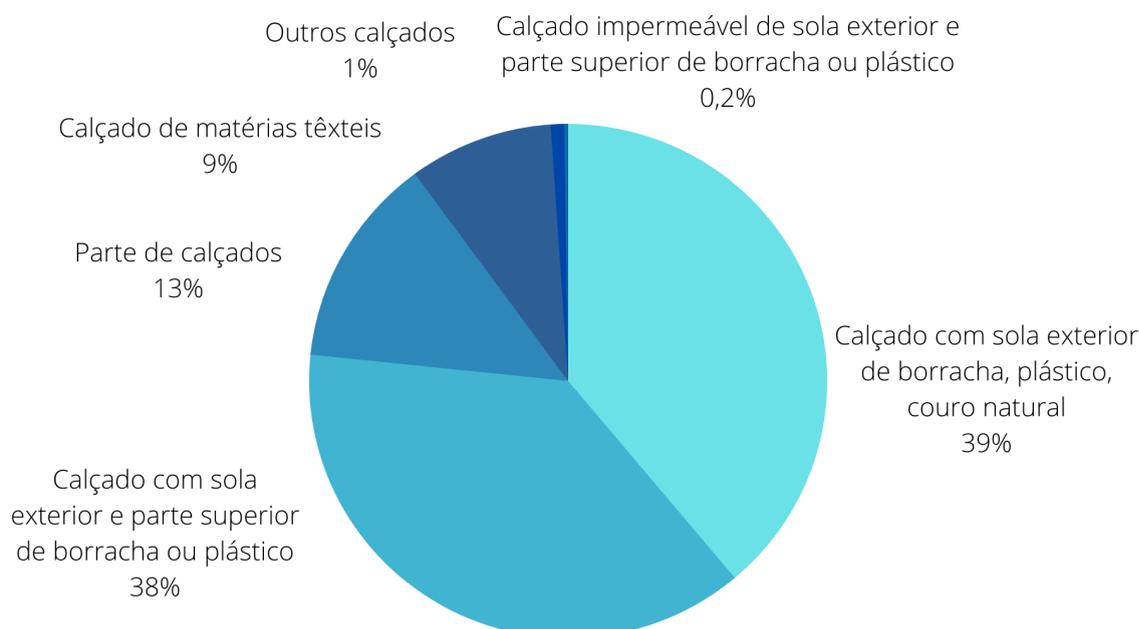
Gráfico 14 – Série histórica das exportações brasileiras de calçados - Valor US\$ FOB - (2011 a 2022)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

Entre os anos de 2011 e 2022, as exportações brasileiras de calçados registraram uma queda significativa do ano de 2011 para 2012, e na sequência dos anos até 2015, leves declínios no volume das exportações. No período comparativo de 2016 e 2017, houve aumento de 9,7%, o equivalente a US\$ 113,2 milhões, e a partir de 2018, as exportações registraram novos decréscimos. No ano de 2020, devido à pandemia de COVID-19 e a consequente desaceleração da economia a nível mundial, as exportações brasileiras de calçados registraram queda de 32%, o equivalente a US\$ 351,9 milhões, em comparação ao ano de 2019. No comparativo 2020/2021, houve crescimento de 29,2%, cujo montante foi equivalente a US\$ 304,8 milhões no aumento do volume exportado de calçados brasileiros no ano de 2021, em relação ao ano de 2020. As exportações brasileiras de calçados em 2022 também registraram crescimento de 29% em comparação com o ano de 2021, representando aumento de US\$ 426,5 milhões.

Gráfico 15 – Principais calçados brasileiros exportados (2011 a 2022)



Fonte: A autora. Dados brutos extraídos do Sistema Comex Stat.

Durante a fase III, entre 2011 e 2022, os principais calçados brasileiros exportados foram os calçados de couro natural, femininos ou masculinos, que representaram 39% do montante total de calçados exportados pelo Brasil neste período, tendo uma redução de 37,7% em relação à fase anterior, mas que representa o crescimento de outros tipos de calçados nas exportações brasileiras. O segundo produto que se destaca nesse setor é o calçado com sola exterior e parte superior de borracha ou plástico, que ampliou sua participação nas exportações brasileiras de 12,7%, na fase II, para 38% nesta fase. Juntos, esses dois tipos de calçados representam 77% dos tipos de calçados brasileiros exportados no período analisado.

Os outros 23% dos produtos são representados por parte de calçados (13%), calçado de matérias têxteis (9%), outros calçados (1%) e calçado impermeável de sola exterior e parte superior de borracha ou plástico (0,2%). Dentre essa variedade de produtos, destaca-se o crescimento da participação dos 3 primeiros em relação à fase II, mas um declínio de -0,4% na exportação de calçados impermeáveis de sola exterior e parte superior de borracha ou plástico, cujo decréscimo foi de 0,6% no período de 1995 a 2010 para 0,2% entre 2011 e 2022.

O setor calçadista permanece com lugar de destaque na economia brasileira com a geração de mais de 300 mil empregos diretos em todo o Brasil. Em 2022, houve acréscimo de 3,6% na produção brasileira de calçados devido ao aumento da demanda externa, o que possibilitou a recuperação de postos perdidos durante a crise provocada pela pandemia de COVID-19. A produção brasileira de calçados em 2022 alcançou 840 milhões de pares produzidos, sendo que mais de 140 milhões deles foram exportados para mais de 160 destinos em todo o mundo. Esse cenário de produção posicionou o Brasil como o quinto maior produtor de calçados a nível mundial, sendo o maior fora da Ásia. O ano de 2022 representou recorde na série histórica das exportações de calçados do Brasil considerando os últimos 10 anos. As exportações do setor em 2022 somaram US\$ 1,4 bilhões. No referido ano houve incremento substancial nas compras de calçados brasileiros por parte dos Estados Unidos e da Argentina. Estes países, juntos, representaram 40% das exportações brasileiras de calçados em 2022. Dentre os 170 destinos das vendas do setor calçadista para o exterior, os mercados da França, Alemanha e Equador também se destacaram (ABICALÇADOS, 2022; APEX-BRASIL, 2022, MDIC, 2023).

Quadro 8 – Categorias de coevolução da fase III

Contexto político	Polarização política
Contexto econômico	Crescimento econômico inconsistente
	Reformas econômicas
	Inflação
Base de intercâmbio entre governo e indústria	Promoção Comercial
	Melhoria da competitividade
	Incentivos fiscais e linhas de crédito
	Programas de apoio à exportação

Fonte: A autora.

4.3.4 O papel da Abicalçados

Entre os anos de 2011 e 2022, a pressão por práticas sustentáveis cresceu, fazendo com que as empresas adotassem medidas para reduzir o impacto ambiental e promover condições de trabalho justas. Certificações e iniciativas de responsabilidade social se tornaram mais comuns, refletindo a preocupação crescente dos consumidores com questões éticas. Dentre as iniciativas para a promoção do setor calçadista, a Abicalçados lançou, em 2013, a primeira versão do programa Origem Sustentável, com o objetivo de instigar a sustentabilidade no setor coureiro-calçadista. O programa visa a certificação em sustentabilidade da cadeia produtiva do calçado nacional, promovendo geração de valor ao calçado brasileiro. A certificação segue a escala Branco, Bronze, Prata, Ouro e Diamante. Enquanto os níveis Branco e Bronze são mediante autodeclaração da empresa, as auditorias para certificar os níveis subsequentes – Prata, Ouro e Diamante – estão sob a responsabilidade da System & Service Certification (SGS) e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (ABICALÇADOS, 2018).

Em 2018, o Programa Origem Sustentável alcançou reconhecimento internacional de instituições como a Universidade de Cambridge (Inglaterra), que recebeu uma apresentação da iniciativa no Congresso Mundial de Tecnologias Sustentáveis, em dezembro do ano de 2017. Antes disso, em novembro, o Origem Sustentável teve um outro marco: a Calçados Bibi, de Parobé/RS, foi a primeira indústria calçadista a receber certificação máxima do Programa (ABICALÇADOS, 2018).

Em 2021, o Origem Sustentável ultrapassou as fronteiras nacionais pela primeira vez e foi divulgado durante a Expo 2020 Dubai, nos Emirados Árabes Unidos. Além disso, o programa foi levado para mais feiras internacionais, com grande interesse por parte dos compradores estrangeiros. Em 2022, a Abicalçados anunciou a realização da primeira edição da Feira do Calçado Brasileiro, a *Brazilian Footwear Show* – BFSHOW, que aconteceu entre os dias 21 e 23 novembro deste ano (2023), no Rio Grande do Sul. O evento contou com mais de 150 compradores internacionais, de 30 países, de todos os continentes. A feira reuniu 137 marcas brasileiras de calçados e alcançou um público de cerca de 7 mil visitantes nos três dias do evento. A segunda edição da feira tem previsão de acontecer em maio de 2024, em São Paulo (ABICALÇADOS, 2023). Tal projeto tem como principal foco

promover novos negócios internacionais por meio da promoção de imagem e comercial, com ênfase nos mercados-alvo promovidos pelo Brazilian Footwear (APEX BRASIL, 2023).

Quadro 9 – Eventos da fase III e o papel da entidade representativa do setor

2011	Início do governo de Dilma Rousseff	Crescimento do PIB em torno de 3,9%
2012	Mobilização da Abicalçados para a desoneração permanente da folha de pagamentos para mais de 50 setores industriais, entre eles o calçadista.	
2013	Abicalçados e Assintecal lançam a primeira versão do Origem Sustentável. Objetivo é instigar a sustentabilidade no setor coureiro-calçadista.	
2013	Protestos em todo o país	Desaceleração econômica
2014	Eleições presidenciais: Dilma Rousseff reeleita	Início de uma recessão econômica
2016	Impeachment de Dilma Rousseff	Aprofundamento da recessão econômica
2017	Michel Temer assume a presidência	Início da recuperação econômica
2018	Eleições presidenciais: Jair Bolsonaro eleito	Aprovação da reforma da previdência
2019	Início do Governo de Jair Bolsonaro	A reforma da previdência foi promulgada
2019	Norma Regulamentadora 12, especialmente pela inclusão definitiva do anexo X – referente à segurança em máquinas para calçados – foi modernizada. Além da NR 12, foram anunciadas alterações importantes na NR 1 - sobre treinamentos e capacitação - e a revogação da NR 2 - inspeção prévia de maquinário.	
2020	Início da pandemia de COVID-19 no Brasil	Profunda recessão econômica devido à pandemia
2021	Início da vacinação e retomada econômica gradual após a pandemia	
2021	Abicalçados divulga o programa Origem Sustentável durante a Expo 2020 Dubai, nos Emirados Árabes Unidos. Após a apresentação, o programa foi levado para mais feiras internacionais, com grande interesse por parte dos compradores estrangeiros.	
2022	Eleições presidenciais	Crescimento econômico moderado
2022	Abicalçados e a NürnbergMesse Brasil lançam a BFSHOW, com apresentações no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo.	
2022	Destacando a sustentabilidade da indústria brasileira, a Abicalçados participou da 24ª edição do Foro Latinoamericano de Calzado, na Guatemala	
2022	Lançado o Comitê da Cadeia Produtiva da Moda - COMMODA. A Abicalçados é uma das 33 entidades que fazem parte do Comitê.	

Fonte: A autora.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será discutida a interação entre, de um lado, as ações de promoção e defesa comercial realizadas pela Abicalçados, de outro, as políticas adotadas pelo governo brasileiro ao longo do período analisado. Considerando os recortes históricos de cada fase da análise deste trabalho, discute-se a dinâmica coevolutiva entre esses atores e a influência desta dinâmica no desempenho das exportações brasileiras de calçados. No âmbito da dinâmica coevolutiva, as organizações são influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas e, ao mesmo tempo, influenciam esse ambiente, criando oportunidades e enfrentando restrições que podem variar significativamente de um contexto para outro. Esses ambientes desempenham um papel fundamental na determinação da trajetória e evolução estrutural das organizações, como destacado por Djelic e Ainamo (1999). Segundo Child, Tse e Rodrigues (2001), existe uma interdependência chave entre o desenvolvimento das organizações e seus ambientes.

5.1 FASE I (1980 a 1994)

Durante a década de 1980, o Brasil passou por uma série de crises econômicas, marcadas por hiperinflação, elevado endividamento externo e recessão. O cenário político também era instável, com a transição de um regime militar para a democracia. A alta inflação comprometia a previsibilidade dos custos de produção e dos preços dos calçados. Nesse contexto, a Abicalçados, como representante do setor, frequentemente mantinha diálogo com o governo em busca de políticas de apoio à indústria. Em termos econômicos, diversos planos foram implementados, como o Cruzado e Bresser, que afetaram o setor calçadista. Nesse período, foi preciso que a Abicalçados atuasse na defesa do setor, buscando minimizar os impactos negativos de tais planos na indústria calçadista.

A década de 1990 iniciou com alta inflação e uma economia instável, mas gradualmente avançou rumo à estabilização econômica com a implementação do Plano Real em 1994. O governo também deu início a um processo de abertura econômica e liberalização do comércio. Nesse período, o setor calçadista enfrentou desafios devido à liberalização das importações, que intensificou a concorrência

interna, com a entrada de produtos importados. A abertura econômica expôs a indústria calçadista à competição internacional. Em resposta, a Abicalçados pressionou por políticas de proteção à indústria nacional e por incentivos à exportação. Além disso, a entidade atuou no incentivo às empresas para adotarem processos internos com foco na modernização de suas operações e a aumentarem a competitividade.

A Abicalçados apoiou o Plano Real, pois a estabilidade econômica proporcionava previsibilidade nos negócios e operações industriais. A estabilização da moeda simplificou o planejamento financeiro das empresas do setor. Nessa fase, a interação entre a Abicalçados e o governo federal foi marcada pelo esforço conjunto para a modernização do setor e defesa comercial na busca pelo estabelecimento de políticas de proteção tarifária e incentivos fiscais de modo que as indústrias calçadistas brasileiras tivessem a oportunidade de se tornarem mais competitivas no mercado internacional.

5.2 FASE II (1995 a 2010)

Ainda na década de 90, a associação também participou de campanhas para promover a qualidade do calçado brasileiro, tanto no mercado interno quanto no exterior. Durante o governo FHC, foram implementadas algumas políticas de incentivo à exportação e programas de financiamento para a modernização industrial, como o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Calçados. Já nos anos 2000, durante o governo Lula, a política industrial recebeu um novo impulso com a criação da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), destinada a aumentar a competitividade de setores estratégicos, incluindo o setor calçadista. A Abicalçados colaborou com o governo para aproveitar essas oportunidades, focando na inovação tecnológica e na expansão para mercados externos. Esse período foi marcado por uma forte atuação da Associação em ações de promoção comercial, contudo, também houve momentos em que a entidade precisou advogar por medidas de proteção contra práticas comerciais desleais, como o *dumping* de calçados chineses. Em resposta, o governo brasileiro implementou medidas *antidumping* sobre as importações de calçados da China, o

que ajudou a proteger o mercado interno e melhorar a competitividade da indústria nacional.

Na segunda metade da década, o interesse pela temática da sustentabilidade e pelo *design* mais inovador aumentou significativamente. A Abicalçados, em colaboração com o governo, promoveu iniciativas para incrementar a sustentabilidade na produção de calçados e incentivou a participação em feiras internacionais de moda e *design*, melhorando a imagem e a percepção dos produtos brasileiros no exterior. Em 2008, a crise econômica global impactou severamente o setor calçadista, reduzindo a demanda internacional. Para mitigar esses efeitos, a Associação, em parceria com o governo, implementou alternativas como incentivos fiscais e programas de estímulo ao consumo interno.

É possível compreender que, nesta segunda fase, a interação entre a Abicalçados e o governo federal foi caracterizada por uma busca contínua de adaptação às transformações no cenário econômico global. Esta entidade teve um papel fundamental na defesa e promoção do setor, enquanto o governo adotou diversas políticas para apoiar a modernização e a competitividade da indústria. Apesar dos desafios, esse trabalho conjunto foi essencial para a sobrevivência e evolução do setor calçadista brasileiro durante esse período.

5.3 FASE III (2011 a 2022)

Nesta fase, devido à instabilidade da economia nacional, períodos de recessão econômica, bem como eventos políticos marcantes, a Abicalçados precisou ter forte atuação na promoção comercial do setor calçadista para buscar equilibrar o desempenho do setor entre oferta e demanda. Entre os anos de 2011 e 2014, a Associação dedicou-se intensamente a aumentar a competitividade dos calçados brasileiros no mercado internacional. Esse esforço incluiu a busca por incentivos fiscais e o apoio a programas de promoção das exportações, como o *Brazilian Footwear*, uma iniciativa em parceria com a Apex-Brasil. O programa tinha como objetivo promover os calçados brasileiros em feiras internacionais e missões comerciais.

A partir de 2015, a crise econômica no Brasil teve um impacto significativo no setor de calçados. Ao longo desse período, a Abicalçados enfrentou a diminuição da demanda interna e os desafios de manter a competitividade internacional. Houve uma intensificação das negociações com o governo em busca de medidas para aliviar a carga fiscal e garantir acesso a linhas de crédito vantajosas. Paralelamente, a Abicalçados também iniciou esforços para promover a inovação e a sustentabilidade como meios de destacar os produtos brasileiros no mercado global.

No ano de 2015, o projeto *Brazilian Footwear* esteve com marcas brasileiras em participações em feiras na Colômbia (*IFLS – International Footwear & Leather Show*); Alemanha (*Global Destination for Shoes & Accessories*); Itália (*theMicam*); nos Estados Unidos (*FN Platform*) e na China (*theMicam Shanghai*). Considerando todas essas iniciativas de promoção comercial, foram gerados quase US\$ 15 milhões em negócios imediatos. Em 2016, com o intuito de desenvolver o setor com novos modelos de negócios e processos produtivos inovadores, a Abicalçados, em parceria com as entidades setoriais como a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal), Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB), e Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para Couro (Abrameq), criaram o programa *Future Footwear* (ABICALÇADOS, 2015; 2016).

O ano de 2017 foi desafiador tanto para o setor calçadista como para a economia nacional como um todo. Com uma queda acumulada de 7% no PIB durante 2016 e 2017, a capacidade de consumo encolheu em níveis históricos, acompanhada por um crescente endividamento das famílias brasileiras. Tanto a renda quanto o nível de emprego diminuíram. No mercado internacional, apesar de a situação ter sido menos crítica, sem impacto significativo na atividade, a indústria calçadista encerrou o ano empregando menos de 280 mil pessoas, o menor índice de emprego da história do setor. Nesse ano, a Abicalçados realizou duas missões comerciais que geraram receitas de cerca de US\$ 9,3 milhões, contando com a participação de 68 marcas de calçados brasileiras nestas ações que aconteceram nos Estados Unidos e na Rússia (ABICALÇADOS, 2017).

A partir de 2019, com a lenta retomada econômica, a colaboração entre Abicalçados e o governo foi fundamental para impulsionar o crescimento do setor. Foram adotadas medidas para diminuir a burocracia e aprimorar o cenário empresarial, enquanto a entidade desempenhou um papel ativo em debates relacionados a reformas trabalhistas e tributárias, visando aumentar a competitividade do setor. Já no ano de 2020, com a pandemia de COVID-19, houve a necessidade de se acelerar os processos de transformação digital na indústria calçadista brasileira. Nesse sentido, em parceria com o governo, a Abicalçados liderou iniciativas de digitalização, visando capacitar as empresas a se ajustarem ao comércio eletrônico e às tendências emergentes de comercialização. Além disso, foram fortalecidos os esforços para ampliar a presença virtual das indústrias de calçados no Brasil.

Nos últimos anos, a Abicalçados reforçou seu compromisso com a sustentabilidade e práticas de ESG (*Ambiental, Social e Governança*, na tradução do inglês). Em parceria com o governo, a associação envidou esforços para aprimorar a rastreabilidade e sustentabilidade na cadeia produtiva de calçados, em resposta às demandas crescentes de consumidores conscientes e à necessidade de cumprir regulamentos ambientais rigorosos nos mercados internacionais. Ao longo do período de 2011 a 2022, a Abicalçados foi um ator-chave na interlocução entre o setor calçadista e o governo federal, adaptando suas estratégias para enfrentar desafios econômicos, fomentar a inovação e assegurar a sustentabilidade. Ao longo desse período a entidade realizou e participou de diversos eventos no Brasil e no exterior, como Dubai, Guatemala e outros, destacando a sustentabilidade da indústria brasileira por meio da apresentação do programa Origem Sustentável. A única certificação de ESG e sustentabilidade no mundo voltada para a cadeia calçadista é brasileira, por meio deste programa. Em 2022, o programa seguiu expandindo sua base de participantes e encerrou o ano com mais de 45 empresas certificadas, incluindo tanto fabricantes de calçados quanto de componentes. As políticas e iniciativas implementadas nessa fase foram fundamentais para que a indústria calçadista superasse períodos de crise e se preparasse para um futuro mais competitivo e sustentável (ABICALÇADOS, 2021; 2022).

Os resultados da pesquisa indicam que há uma relação de interdependência entre as ações de promoção e defesa comercial conduzidas pela Abicalçados e pelo

governo federal, e as exportações de calçados brasileiros. Isto é, o desempenho das exportações do setor calçadista brasileiro, ao longo da trajetória analisada nesta pesquisa, recebeu influência das condições políticas e econômicas do ambiente. Nesse sentido, o desempenho das exportações de calçados coevoluiu, a partir dessas influências e em resposta aos eventos ocorridos em cada fase analisada.

6 CONCLUSÃO

A partir do abrangente panorama apresentado neste estudo relativo às exportações brasileiras do setor calçadista, bem como as condições políticas e econômicas ao longo dos anos de 1980 e 2022, foi possível compreender o contexto em que a Abicalçados operou e como suas estratégias influenciaram e foram influenciadas pelo ambiente externo. No decorrer da análise, verificou-se que a Abicalçados desempenhou um papel crucial na promoção das exportações de calçados brasileiros, utilizando uma variedade de estratégias que incluíram missões comerciais, feiras internacionais, campanhas de marketing e parcerias estratégicas. Paralelamente, a defesa comercial foi essencial para proteger a indústria nacional contra práticas desleais de comércio, como *dumping* e subsídios indevidos por parte de concorrentes internacionais. A atuação da entidade em ambos os campos se mostrou interdependente e adaptativa, caracterizando um processo de coevolução em que as ações de promoção e defesa se ajustaram continuamente às mudanças no cenário global e às demandas do setor calçadista brasileiro.

As principais implicações teóricas deste estudo destacam-se na área de promoção comercial e coevolução. A análise evidencia que a promoção comercial não é um processo estático, mas dinâmico, que requer constante adaptação e inovação para responder eficazmente às transformações do mercado global. Além disso, compreende-se a importância de ações bem estruturadas de entidades setoriais para amplificar a competitividade internacional de um setor. A coevolução, no contexto deste estudo, destacou a interdependência dinâmica entre as ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados e as políticas adotadas pelo governo brasileiro. Desde a abertura econômica nos anos 1990, passando pelas políticas de incentivo à exportação do início dos anos 2000, até as medidas de proteção contra práticas desleais de comércio nas últimas décadas, a atuação da Abicalçados

adaptou-se continuamente às mudanças no ambiente político-econômico. Essa coevolução foi crucial para que o setor pudesse não apenas sobreviver, mas também prosperar em um cenário internacional cada vez mais competitivo.

Para gestores e empresários do setor calçadista, este trabalho oferece insights valiosos sobre a importância de uma abordagem integrada de promoção e defesa comercial. Políticas públicas que alinhem incentivos à exportação com medidas de proteção contra práticas desleais de comércio podem criar um ambiente mais estável e propício para o crescimento do setor. Empresários podem se beneficiar ao entenderem melhor como navegar em mercados internacionais complexos e adaptarem suas estratégias conforme a evolução das políticas comerciais. Além disso, a cooperação entre entidades setoriais, governo e empresas é fundamental para a construção de um ambiente favorável ao crescimento sustentável das exportações.

É importante reconhecer que esta dissertação apresenta limitações, embora tenha oferecido uma análise abrangente sobre a coevolução das ações de promoção e defesa comercial da Abicalçados, e das exportações brasileiras de calçados entre 1980 e 2022. A dependência de fontes secundárias e relatórios da Abicalçados e de órgãos governamentais pode introduzir vieses inerentes a essas fontes, influenciando a interpretação dos dados. Além disso, a evolução tecnológica e as mudanças nos padrões de consumo global ao longo do período analisado não foram abordadas em profundidade, embora possam ter impactado o desempenho das exportações (YIN, 2014; CRESWELL, 2014; CARLONI; COSTA e GARCIA, 2007). Nesse sentido, reconhecer essas limitações é essencial para contextualizar os principais resultados desta dissertação e apresentar abordagens para futuras pesquisas. A partir dessas considerações, gestores e formuladores de políticas podem usar os insights apresentados como um ponto de partida, mas devem complementá-los com análises adicionais e adaptações contínuas às mudanças do ambiente econômico global.

Pesquisas sobre a adaptação das estratégias de promoção comercial em resposta às mudanças nas políticas comerciais globais também seriam valiosas para orientar futuras ações do setor. Nesse sentido, sugere-se que futuras pesquisas possam

considerar a investigação de casos como este em outros setores da economia brasileira. Estudos comparativos entre diferentes setores da indústria brasileira e suas respectivas entidades de promoção comercial podem oferecer uma visão mais ampla sobre a eficácia de diferentes abordagens estratégicas. Outra área promissora é a análise do impacto de novas tecnologias e da digitalização na promoção e defesa comercial, considerando como essas inovações podem transformar as estratégias tradicionais e oferecer novas oportunidades para o setor calçadista brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABATECOLA, G. et al. Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research. **Journal of Management & Governance**, v. 20, n. 1, p. 1–17, 5 mar. 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-015-9310-8>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ABICALÇADOS. **Especial 40 anos**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. 2023. Disponível em: <https://assets.abicalcados.com.br/6686/40anosFINAL-DIGITAL.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

ABICALÇADOS. **Institucional - Quem somos**. Disponível em: <https://abicalcados.com.br/quem-somos>. Acesso em: 25 jul. 2023.

ABICALÇADOS. **Relatório setorial. 2024**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1wCyA1a9RLYq2b_qE-WYQuAMMaeTZp9-V/view?usp=sharing. Acesso em: 30 maio 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório setorial. 2023**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1woN3SPb1vb6dv0Xv-RXwuFK3evCCOWID/view?usp=sharing>. Acesso em: 19 dez. 2023.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2022**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <https://assets.abicalcados.com.br/6684/Relato%CC%81rio-Anual-2022.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2021**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em:

<https://assets.abicalcados.com.br/3384/Relat%C3%B3rio-Anual-2021.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2020**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em:
<https://assets.abicalcados.com.br/3382/Relat%C3%B3rio-Anual-2020.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2018**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em:
<https://assets.abicalcados.com.br/3380/Relat%C3%B3rio-Anual-2018.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2017**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em:
<https://assets.abicalcados.com.br/3378/Relat%C3%B3rio-Anual-2017.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2016**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em:
<https://assets.abicalcados.com.br/3377/Relatorio-Anual-2016.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

ABICALÇADOS. **Relatório anual. 2015**. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em:
<https://assets.abicalcados.com.br/3376/Relat%C3%B3rio-Anual-2015.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2024.

APEX BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Perfil Exportador do Setor Brasileiro de Calçados de Couro**. 2013. Disponível em:
<http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/af65b142-52fe-4656-85ec-254f1c642f1c.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2023.

APEX-BRASIL. **Relatório de Gestão 2022**. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em:
[https://apexbrasil.com.br/content/dam/apexbrasil/arquivos/transparencia/governan%C3%A7a/relat%C3%B3rios-de-gest%C3%A3o/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Apex-Brasil%202022%20\(1\).pdf](https://apexbrasil.com.br/content/dam/apexbrasil/arquivos/transparencia/governan%C3%A7a/relat%C3%B3rios-de-gest%C3%A3o/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20Apex-Brasil%202022%20(1).pdf). Acesso em: 20 jan 2024.

APEX-BRASIL. 2022. **Calçados brasileiros ultrapassaram a marca US\$ 1 bilhão de exportados – valor recorde nos últimos dez anos**. Disponível em:
https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/calcados_brasileiros_ultrapassam_USS_1_bilhao_de_exportados_valor_recorde_nos_ultimos_10_anos.html. Acesso em: 29 jan 2024.

APEX-BRASIL. **Projeto Setorial**. 2023. Disponível em:
<https://apexbrasil.com.br/br/pt/solucoes/projeto-setorial.html>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, Presses Universitaires de France, 1977.

Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN_L_1977._Analise_de_conteudo._Lisboa_edicoes_70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf. Acesso em: 27 jun. 2023.

BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. Páginas. 137 até 186.

Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948407/mod_resource/content/3/Handbook%20de%20Estudos%20Organizacionais%20-%20Vol%201%20-%20Ecologia%20Organizacional.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

BELLOC, Marianna; DI MAIO, Michele. Survey of the Literature on Successful Strategies and Practices for Export Promotion by Developing Countries.

International Growth Centre Working Paper, 2011. Disponível em:

www.theigc.org/sites/default/files/2011/06/Belloc-Di-Maio-2011-Working-Paper.pdf. Acesso em: 05 mar. 2024.

BIAZZIN, Cristiane; PAIVA, Ely Laureano; FREITAS, Kenyth . 2022. **The dissemination of operational capabilities in manufacturing networks: a coevolutionary perspective**. Vol. 14. Inderscience Publishers (IEL). ISSN: 1758-938X. Págs. 31 - 55. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJAOM.2022.122698>. Acesso em: 28 mar. 2023.

BIELSCHOWSKY, R. **Investimentos na indústria brasileira depois da abertura e do Real: o mini-ciclo de modernizações, 1995-1997**. Série Reformas Econômicas 44. Brasília: CEPAL, 1999. Disponível em:

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b052702d-e699-4527-b32c-45e2e000ea69/content>. Acesso em: 02 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.058, de 26 de julho de 2013**. Regulamenta os procedimentos administrativos relativos à investigação e à aplicação de medidas antidumping; e altera o Anexo II ao Decreto nº 7.096, de 4 de fevereiro de 2010.

Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 jul. 2013. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8058.htm. Acesso em: 26 mar. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Economic reforms and cycles of state intervention. **WORLD DEVELOPMENT-OXFORD**, v. 21, p. 1337-1337, 1993.

Disponível em:

https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser_-_economic_reformsand_cycles_of_state_intervention.pdf. Acesso em: 03 out. 2023.

BRESLIN, D. What evolves in organizational co-evolution? **Journal of Management and Governance**, v. 20, n. 1, p. 45–67, 2016.

CAMPOS, Lediany Freitas de. Promoção de Exportações: principais organizações envolvidas, estratégias e práticas em países selecionados. **Boletim de Economia e Política Internacional**, n. 30. 2021. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11052/1/bepi_30_promocao_exportacoes.pdf. Acesso em: 25 fev. 2023.

CARLONI, Alessandro; COSTA, Achyles. GARCIA, Renato. 2007. **O setor de Calçados: Competitividade, Mudança Tecnológica e Organizacional**. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/9f/2a/9f2a320e-ec55-4833-b689-a67c7b4ae246/estudos_setoriais_calcados_pdf.pdf. Acesso em: 25 ago. 2023.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. Disponível em: <https://necad.paginas.ufsc.br/files/2012/07/CARVALHO-Jos%C3%A9-Murilo-de.-Cidadania-no-Brasil1.pdf>. Acesso em: 27 out. 2023.

CARVALHO, Ricardo Vinicius Cornélio dos Santos. **Coevolução: uma Teoria de Tudo (sem teoria) na Administração?** XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022 2177-2576 versão online. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/290ff0feb094e836744d3e2403d993fd.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MENEGUELLO, R. Lula, the workers' party and the governability dilemma in Brazil. **Brazilian Political Science Review**, v. 8, n. 1, p. 127–130, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bpsr/a/sQYtLwbGh9tVhrfqndfV99s/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 31 jan 2024.

CHAVES, Patrícia Fonseca de Souza. **A Coevolução entre Governo, Universidade e Indústria no Desenvolvimento da Gestão da Qualidade no Brasil**. UFMG, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/44624/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Patr%C3%ADcia%20Fonseca%20de%20Souza%20Chaves%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. **Organization studies**, 18(1), 43-76, 1997.

CHILD, John; Kenneth K. T. Tse; Rodrigues, Suzana B. **The Dynamics of Corporate Co-evolution**. 2001.

CHILD, J. RODRIGUES, S. B.; **Corporate co-evolution: a political perspective**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2009.

CHILD, J.; TSE, K. K. T.; RODRIGUES, S. B. **The dynamics of corporate co-evolution: a case study of port development in China**. Cheltenham: Edward Elgar Pub, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

DAVID, R. J.; SINE, W. D.; HAVEMAN, H. A. Seizing Opportunity in Emerging Fields: How Institutional Management Consulting. **Organization Science**, 24(2), 356–377, 2013.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/474080055/DENZIN-N-K-LINCOLN-Y-S-Eds-O-planejamento-da-pesquisa-qualitativa-2-ed-Porto-pdf>. Acesso em: 14 maio 2023.

DIELEMAN, M., & SACHS, W. M. Coevolution of institutions and corporations in emerging economies: How the Salim group morphed into an institution of Suharto's crony regime. **Journal of Management Studies**, 45(7), 1274-1300, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00793.x>. Acesso em: 8 abr. 2023.

DJELIC, M. L., & AINAMO, A. The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a historical and comparative study of France, Italy, and the United States. **Organization Science**, 10(5), 622-637, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238337610_The_Coevolution_of_New_Organizational_Forms_in_the_Fashion_Industry_A_Historical_and_Comparative_Study_of_France_Italy_and_the_United_States. Acesso em: 20 abr. 2023.

DUARTE, R.G.; RODRIGUES, S.B. Coevolution of industry strategies and government policies: the case of the Brazilian automotive industry. **Brazilian Administration Review (BAR)**, Vol. 14, No. 2, pp.1–28, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/BcNLX3hjYkxpLgx7JR33tvn/#>. Acesso em: 15 dez. 2023.

ESTADÃO, 01 DE DEZEMBRO DE 1982. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19821201-33046-nac-0008-999-8-not/busca/brasileiros+cal%C3%A7ados>. Acesso em: 17 fev. 2023.

ESTADÃO, 10 DE FEVEREIRO DE 1987. ACERVO. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19870210-34341-nac-0028-999-28-not/busca/cal%C3%A7ados+brasileiros>. Acesso em: 17 fev. 2023.

FARIA, Rodrigo Braga. **O desenvolvimento regional por meio do incentivo à exportação**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha/MG. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/2435/1/16%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Rodrigo%20Braga%20Faria.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2023.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 12. ed. São Paulo: Edusp, 2006. Disponível em: <https://mizanzuk.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/boris-fausto-historia-do-brasil.pdf>. Acesso em: 04 set. 2023.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo &**

Debate, 18(2), 2011. Disponível em:
<https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560/550>.
 Acesso em: 29 jun. 2024.

FEIJÓ, C. A.; CARVALHO, P. G. M.; ALMEIDA, J. S. G. Ocorreu uma desindustrialização no Brasil? **Estudos – Indústria e Política Industrial**. São Paulo: IEDI, 2005. Disponível em:
https://www.iedi.org.br/admin_ori/pdf/20051129_desindustrializacao.pdf. Acesso em: 9 nov. 2023.

GARUD, R.; KARNØE, P. Path creation as a process of mindful deviation. In: GARUD, R.; KARNØE, P. (Org.). **Path dependence and creation**. New York: Psychology Press, 2001. p. 1-40.

GIAMBIAGI, Fábio. Tinoco Guilherme. **Política fiscal no Brasil de 1981 a 2023: uma retrospectiva histórica**. 2023. BNDES. Disponível em:
https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/23785/1/PRLiv_215997_TD%20157_Pol%C3%ADtica%20fiscal.pdf. Acesso em: 29 jul. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:
https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 15 jan. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2008. 6. ed. Editora Atlas SA. Disponível em:
<https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnica-s-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, 35(2), 57-63, 1995. Disponível em:
<https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38183/36927>. Acesso em: 10 jun. 2023.

GREENWOOD, Ernest. Métodos principales de investigación social empírica. In: **Metodología de la Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973, 106-126.

JAKOBSEN, Kjeld. **Comércio internacional e desenvolvimento: do GATT à OMC: discurso e prática**. Editora Fundação Perseu Abramo, 2005. Disponível em:
https://siac.fpabramo.org.br/uploads/acervo/FPA_ColecaoBRU_LVR_0003.pdf. Acesso em: 17 mar. 2023.

JUNIOR, Annor da Silva; DUARTE, Roberto Gonzalez. Coevolução entre entidades que formam a arena política da educação superior brasileira: Implicações para a fronteira entre os segmentos público e privado. **Education Policy Analysis Archives**, v. 29, n. August-December, 2021. Disponível em:
<https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/5863/2695>. Acesso em: 26 mar. 2023.

KAUFFMAN, S. A. **The origins of order: Self-organization and selection in evolution**. USA: Oxford University Press, 1993.

- KÖNIG, C. C. **Avaliação do papel das agências de promoção de exportação e investimento nos fluxos de negócios entre países**. 2016. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16012017-115754/publico/CorrigidaClaudiaCheron.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.
- LEWIN, A.; VOLBERBA, H. Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. 1999. **Organization science**, 10(5), 519-534.
- LEWIN, A. Y. VOLBERDA, H. W. Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 8, p. 2111–2136, 2003.
- LEITE, Victor de Oliveira. **Salvaguardas comerciais em defesa comercial: uma mudança no perfil de aplicação?** 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Brasília. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/44112/1/2022_VictordeOliveiraLeite.pdf Acesso em: 18 nov. 2023.
- MADHOK, A.; LIU, C. A coevolutionary theory of the multinational firm. **Journal of International Management**, v. 12, n. 1, p. 1–21, 2006.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Investigações Dumping**. Brasília, 2ª Edição (Versão Consolidada). Março de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/publicacoes-secex/defesa-comercial-e-interesse-publico/arquivos/guia-antidumping.pdf>. Acessível em: 20 mar. 2023.
- MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Plataforma COMEX STAT**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>.
- MCKELVEY, B. Perspective—Quasi-Natural Organization Science. **Organization Science**, 8(4), 351–380, 1997. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/orsc.8.4.351>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- MCKELVEY, B. **Managing coevolutionary dynamics**. Los Angeles: [s.n.], 2002.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data analysis: a methods sourcebook**. Thousand Oak: Sage Publications, Inc, 2014.
- MURRAY, F. Innovation as co-evolution of scientific and technological networks: exploring tissue engineering. **Research policy**, 31(8-9), 1389-1403.2, 2002.
- MURMANN, J. P. The Coevolution of Industries and Important Features of Their Environments. **Organization Science**, 24(1), 58–78, 2013. Disponível em: http://professor-murmann.net/publications/Murmann_2013_Coevolution.pdf. Acesso em: 19 abr. 2023.

MOREIRA, Maurício Mesquita (Org); ALÉM, Ana Cláudia et al. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999. p. 11-41. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090_P.pdf. Acesso em: 25 nov. 2023.

NASSIF, André. **Há evidências de Desindustrialização no Brasil?**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2006. 36 p. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13735>. Acesso em: 20 jan. 2024.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

NORTH, D. C. (1955). Location Theory and Regional Economic Growth. **Journal of Political Economy**, 63(3), 243-258, 1995.

OLIVEIRA, A. J., & Maciel, F. O Papel das Exportações no Crescimento Econômico: Uma Análise Teórica e Empírica. **Revista Brasileira de Economia**, 75(2), 123-144, 2021.

OLIVEIRA, RAFAEL, p. 104-122. Atos de concentração nos setores mais protegidos por medidas antidumping. **RDC**, Vol. 8, nº 2. Dezembro 2020 - ISSN 2318-2253. Disponível em: <https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/499/353>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ORNELA, Muriel de Almeida. **Coevolução entre Regulamentações Governamentais e Respostas Organizacionais: Estudo de caso sobre o setor de tratamento de água no Brasil**. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/34420/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Muriel%20Ornela.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

PETRIN, Renata; ORNELA, Muriel de Almeida; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Estudo bibliométrico da produção científica sobre estudos coevolutivos nos estudos organizacionais**. XXII SEMEAD – Seminários em Administração, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/58045>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PETRIN, Renata. **Lobby na dinâmica coevolutiva entre agentes institucionais e instituições: o caso da interação entre o IMPA e as instituições da matemática**. 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/36477>. Acesso em: 20 fev. 2023.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267–292, 1990. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/224952200_Longitudinal_Field_Research_on_Change_Theory_and_Practice. Acesso em: 25 abr. 2023.

PINHEIRO, Armando Castelar; GIAMBIAGI, Fabio; GOSTKORZEWICZ, Joana. O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Org); ALÉM, Ana Cláudia et al. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1999, p. 11-42. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11316>. Acesso em: 25 mar. 2023.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

RADZHABOVA; O.R.; OSMANOV, G.A. **Theoretical aspects of export development promotion by the state**. 2019: 1008-1025 ISSN 1012-1587/ISSNe: 2477-9385. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8308456.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

ROCHA, L. M. P. **Evolução e mudança organizacional em uma perspectiva coevolucionária: um estudo de caso longitudinal na Embrapa milho e sorgo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/995791/1/Leonardodissertacao.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. **Corporate co-evolution: a political perspective**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2009.

SALES, Gislaine Ferreira et al. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras: Análise da estratégia de uma empresa do Sul de Minas**. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

SCHETTINI, Daniela. As exportações industriais regionais brasileiras: análise espacial da década de 2000. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 21, n. 2. pp. 298-311, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2019v21n2p298>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SERINGHAUS, F.H. Rolf e ROSSON, Philip J. **Government Export Promotion: a global perspective**. Londres: Routledge, 1990.

SILVA, J. da. **A promoção comercial e sua importância no comércio internacional**. São Paulo: Editora Comércio Internacional, 2005.

SOUZA, Aline Correia de. **Indústria Calçadista Brasileira e Concorrência Internacional: uma análise da qualidade dos produtos exportados e das estratégias adotadas pelas empresas**. 2009. Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/economia/1715.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. 1776. Londres: W. Strahan e T. Cadell.

TAVARES, Hermes Magalhães. Estratégias de desenvolvimento regional. Da grande indústria ao Arranjo Produtivo Local? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 1, 2011. ISSN 1809-239X. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/358>. Acesso em: 18 jan. 2023.

TRIPOLI, Angela Cristina Kochinski; PRATES, Rodolfo Coelho. **Comércio Internacional: teoria e prática**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Trade and Development Report 2022**. 2022. Disponível em: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2022>. Acesso em: 11 jan. 2023.

VEGAS, Marina de Ferraz. **A inovação na indústria calçadista brasileira: estudo de caso em empresas de pequeno porte**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-26092017-125330/publico/a_inovacao_na_industria_calcadista_brasileira.pdf. Acesso em: 30 jan. 2024.

VERGARA, S. C.; PECL, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, 10(27), 13-26, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xyjfxnsm6jNH4mGWRyZhPHL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2023.

WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). **World Trade Report 2023**. 2023. Disponível em: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm. Acesso em: 12 jan. 2023.

WINDER, N.; MCINTOSH, B. S.; JEFFREY, P. The origin, diagnostic attributes and practical application of co-evolutionary theory. **Ecological Economics**, v. 54, n. 4, p. 347– 361, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi, v. 2, 2001. Disponível em: http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf. Acesso em: 02 maio 2023.

YIN, R. K. **Case study research**. 5. ed. London: Sage Publications, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308385754_Robert_K_Yin_2014_Case_Study_Research_Design_and_Methods_5th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_282_page_s. Acesso em: 28 maio 2023.

ZAINAL, Z. Case study as a research method. **Jurnal Kemanusiaan**, 5(1), 2007.