



Revista Eletrônica de Negócios
Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e
Marketing
Brasil

CARVALHO, EVELINE; CARVALHO, REGINA LÚCIA
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO SETOR
CALÇADISTA

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 1, núm. 1, julio-diciembre,
2006, pp. 260-282

Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557864014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

EVELINE CARVALHO*

REGINA LÚCIA CARVALHO*

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
ESTUDO DE CASO DO SETOR CALÇADISTA**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing
INTERNEXT - Negócios Internacionais
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

*** Monash University, Melbourne - Canadá**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
ESTUDO DE CASO DO SETOR CALÇADISTA****RESUMO**

O presente estudo mostra os impactos da globalização e sua interferência nas estratégias de internacionalização e competitividade do setor calçadista. Apresenta como estudo de caso empresas calçadistas situadas no estado do Ceará, o processo de internacionalização e as estratégias utilizadas para promovê-lo. O estudo se baseia em pesquisa bibliográfica bem como dados estatísticos. Analisa a globalização e as dificuldades de gestão com que as empresas se deparam diante desse cenário, a importância da cooperação entre empresas, os incentivos fiscais e financeiros concedidos pelo governo e apresenta a mudança estrutural que o setor vem causando na balança comercial do estado tradicionalmente agrícola. Conclui que a utilização de incentivos fiscais para a atração de empresas de calçados do sul e sudeste do país tem sido muito produtiva para o estado principalmente por ter dado ao setor uma projeção internacional.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização. Incentivos Fiscais. Exportações. Setor Calçadista

ABSTRACT

The present study shows the impacts of globalization and its interference on internationalization strategies and competitiveness of the shoe sector. It presents as a study case shoe companies based in the state of the Ceará, the process of internationalization and the used strategies to promote it. The study is based on bibliographical research as well as statistical data. It analyzes the globalization and the difficulties of management that companies come across, the importance of cooperation between companies, the tax and financial incentives granted by the government and presents the structural change that the sector is causing in the trade balance of the state traditionally agricultural. It concludes that the use of tax incentives for the attraction of companies of footwear from the south and southeast of the country has been very productive for the state mainly for having given to the sector an international projection.

Keywords: Internationalization Strategies. Tax incentives. Exports. Shoe sector

1 INTRODUÇÃO

A partir do final da Segunda Guerra Mundial, intensificou-se o processo de integração comercial entre os países. A indústria mundial, então, em grande parte direcionada para a produção de armamentos bélicos, voltou-se para a criação de riquezas, através da produção de bens de capital e de consumo. Face essa realidade, nota-se que nas últimas décadas, os mercados internos, limitados pela extensão geográfica e pela capacidade de absorção da produção, não têm sido suficientes para a colocação da produção própria. Desse modo, o processo de comercialização entre países tem se intensificado continuamente. De modo previsível, países mais desenvolvidos e detentores de melhor tecnologia conseguem exportar produtos e serviços com maior valor agregado, obtendo melhores resultados, além de imporem aos países pobres e em desenvolvimento a abertura de seus mercados. Em contrapartida, protegem seus mercados da concorrência externa. No caso do Brasil, as políticas protecionistas praticadas durante os anos 80, com a conseqüente perda do dinamismo da economia brasileira, provocaram um natural isolamento do país do cenário mundial. Esse contexto desfavorável ao comércio exterior nacional passou a representar um obstáculo, que começou a ser enfrentado a partir de 1990 com o início do processo de abertura da economia brasileira ao mercado internacional.

No entanto, um dos problemas encontrados para solucionar o crônico déficit na balança comercial brasileira, por exemplo, reside na falta de capacidade em alavancar as exportações. Portanto, várias alternativas têm sido, ao longo dos anos, buscadas no intuito de ampliar o volume das exportações brasileiras. Eliminaram-se impostos, criaram-se linhas de crédito de apoio à exportação no BNDES, obteve-se apoio do BID para a pequena e média empresa, cujo desejo era de vender para o exterior, todavia, o incremento significativo das exportações não se processou.

O Brasil, dentro dessa realidade, vem tentando melhorar sua performance no comércio exterior, porém sua participação é inexpressiva, conforme dados divulgados pela mídia especializada e organismos específicos. Embora o volume das exportações e importações esteja evoluindo em valores absolutos, percentualmente está estabilizada. Em 1990, as exportações brasileiras representavam 0,9% do total das exportações mundiais, mesmo índice apresentado ao final de 2004.

Esclarece-se que no Brasil, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, existem aproximadamente quatro milhões de empresas, sendo que 98% são de pequeno e médio porte, que respondem por apenas 20% do PIB. Ainda de acordo com esse órgão, o número de empresas exportadoras, que em algum momento exportaram mercadorias, evoluiu de cerca de seis mil, em 1976, para cerca de 16 mil, em 2000, representando aproximadamente 0,4% das empresas existentes no País.

Lembra-se que exportar, no momento atual pode ser um bom negócio, desde que se dê importância ao planejamento, ao conhecimento, e ao domínio das regras e usos do comércio internacional. Caso contrário, as vendas ao exterior podem resultar em prejuízos e numa péssima experiência para a empresa, com conseqüente reflexo negativo para o país. Explica-se que dentre as medidas adotadas pelo governo brasileiro a fim de estimular as exportações, indubitavelmente os incentivos fiscais são a forma mais visível, e também mais polêmica de sua política comercial.

2 GLOBALIZAÇÃO, COMPETITIVIDADE E QUALIDADE TOTAL

O mercado globalizado, a crescente competição entre as empresas e as oportunidades apresentadas pelos diversos mercados mundiais tem levado as empresas a atuarem fora de seu mercado de origem. O mercado local é restrito e o global apresenta melhores perspectivas de crescimento. Para se ter uma noção mais precisa, basta observar que os Estados Unidos da América, com todo o potencial apresentado, sendo a maior economia do planeta, representam apenas 25% do mercado mundial. Isso quer dizer que restam ainda 75% de oportunidades proporcionadas pelos demais mercados.

Na Europa, a Alemanha representa o maior mercado constituído por um País, mas 94% do potencial de mercado mundial para as empresas alemãs situa-se fora do País. Os países da antiga União Soviética respondem por cerca de 6,9% do Produto Nacional Bruto mundial, o que dá para constatar o significativo potencial mercadológico apresentado (Keegan, 1999).

No entanto, para inserir-se no mercado global as empresas tem que ser competitivas. Diz Oliveira (1998) que o conceito de competitividade é mais bem compreendido quando se levam em consideração diferentes níveis de análise. Cada nível de

análise - país, indústria, empreendimento e produto - tem um conjunto de medidas específicas que permite um entendimento das particularidades do conceito. A inter-relação entre níveis de análise também pode contribuir para o sucesso de cada um. Sucesso no nível da empresa traz grandes chances de sucesso no nível do país, e vice-versa.

Barbosa (1997) argumenta que o conceito de competitividade deve também levar em conta a participação do governo como fator determinante além de outros fatores-chave como o papel do gerenciamento, da produtividade e da inovação.

Os efeitos das políticas comerciais e a evolução das negociações comerciais internacionais determinam em grande parte o nível de competitividade de um país e suas empresas no mercado global. Um ente internacional como a Organização Mundial do Comércio – OMC, organismo multilateral encarregado de regulamentar e controlar as relações comerciais internacionais determina que as políticas multilaterais que vigoram no comércio mundial decorram de acordos e rodadas de negociações bilaterais anteriores.

Destaca-se que a competição internacional se faz entre cadeias produtivas. Por isso, a inserção brasileira na economia internacional, por exemplo, deve estar estruturada a partir de cadeias produtivas, num trabalho cooperativo entre o setor privado, os trabalhadores e o Governo na busca de uma isonomia competitiva interna, tendo como referência o ambiente internacional. Segundo Ishikawa (1993), de forma sintética e possível destacar sete principais tendências novas que vêm emergindo no cenário mundial nos últimos anos e que devem ganhar corpo, a partir da vigorosa expansão de novas tecnologias. São elas:

- o peso crescente do complexo eletrônico;
- um novo paradigma de produção industrial - a automação integrada flexível;
- revolução nos processos de trabalho;
- transformação das estruturas e estratégias empresariais;
- as novas bases de competitividade;
- a “globalização” como aprofundamento da internacionalização;
- as “alianças tecnológicas” como nova forma de competição.

A conjugação de várias características como: cooperação, coordenação, qualidade, valorização de recursos humanos, descentralização de responsabilidades com participação de trabalhadores, elevado nível de qualificação, interação em P&D, produção, MKT, diferenciação de produtos em atenção às preferências dos usuários, utilização de técnicas de automação flexível, tudo isto, tem sido descrito por muitos estudiosos como uma nova forma

de estruturar e aplicar estratégias empresariais, as quais têm características nitidamente distintas do modelo fordista, e que com certeza compõem um novo espectro da atual forma de organização da produção capitalista.

No caso específico do Brasil, a aceitação de uma visão realista e moderna, conforme coloca Gracioso, é talvez, o primeiro passo na busca da tão necessária inserção concorrencial no mercado internacional nos dias de hoje.

Não podemos continuar a competir com base em vantagens ilusórias ou circunstanciais, como os favores do Estado, as reservas de mercado ou os acordos com os concorrentes. Nossas vantagens competitivas devem ser mais sólidas e duradouras, ao longo de dois eixos básicos: a diferenciação pela qualidade ou a redução de custos com base na produtividade. (Gracioso, 1990, p. 12).

3 A TENDÊNCIA À REGIONALIZAÇÃO E À COOPERAÇÃO

Uma observação do panorama mundial da perspectiva sistêmica mostra-nos que existem, na atualidade, duas tendências mundiais de produção e sistema. Um dos processos é parte do sistema de produção internacional, na qual produtos que se originam em uma área passam a outras para serem complementados ou elaborados e, posteriormente distribuídos e consumidos, possivelmente, em mercado diferente. Na outra tendência, encontram-se sistemas de produção intra-regional e local, nos quais setores de produção interagem, formando cadeias produtivas com diversidade de padrões.

Pode-se constatar que estas novas condições de competitividade internacional exigem setores e regiões para desenvolverem seu potencial produtivo. E cabe às regiões e às localidades realizar configurações de diferenciais comparativos atrativos a um capitalismo de nova ordem.

A globalização da competição permitiu que as empresas conquistassem a vantagem competitiva, independentemente da localização, pela maneira como configuram e coordenam a cadeia de valores em bases globais. No entanto, não eliminou a importância da localidade na competição. (Porter, 1999, p.132)

Ainda segundo o supracitado autor, a regionalização é um fator adicional para as vantagens competitivas na globalização e acrescentou que são dois processos que comportam, na atualidade, as forças ativas do desenvolvimento produtivo mundial: as modernas políticas

industriais baseadas em inovações e em promoção de tecnologia intersetorial e; a de desenvolvimento regional de conglomerados industriais, os quais demonstram mais eficiência.

Explica-se que a regionalização internacional é um processo em que dois ou mais países buscam maior desenvolvimento e fortalecimento mútuo. Pode assumir diversas formas, envolvendo desde acordos comerciais à união aduaneira. Esse processo pode ser impulsionado por forças políticas, buscando reduzir ou eliminar barreiras ao movimento de bens, capital e, às vezes, pessoas dentro de uma região.

Internamente, no caso do Brasil, o governo federal é responsável pela preparação, elaboração e implementação de políticas nacionais que afetam a país como um todo. Cabe ao poder federal, também, a responsabilidade pelos acordos internacionais. Ao governo estadual cabe a preparação, elaboração e implementação de políticas estaduais e regionais. Finalmente, em outra instância, os governos municipais são responsáveis pela preparação, e elaboração de políticas que afetam as atividades locais.

Em síntese, a regionalização deve ser compreender numa estratégia de desenvolvimento equilibrado das várias regiões do país, de combate às assimetrias, de defesa da igualdade de oportunidades, de coesão econômica e social, de solidariedade nacional, mas também de competitividade em vista dos desafios decorrentes da integração global.

Diante do novo paradigma mundial, as empresas apresentam as seguintes características:

- emergência da especialização flexível;
- as tendências de descentralização econômica e política, como contraponto à globalização;
- a importância das inovações tecnológicas e do conhecimento na produção;
- o crescente reconhecimento da necessidade e possibilidade de ações locais voltadas à promoção da industrialização (Barbosa, 1997).

Estas macro-tendências mundiais abrem espaço para um novo modelo de produção onde a cooperação de empresas se torna necessária ao aumento de competitividade internacional.

Sublinha-se que as principais características destes padrões de atuação incluem, o fator de inter-relacionamento de empresas, em uma localidade, com uma determinada especialização e divisão técnica do trabalho; a desintegração da cadeia produtiva dentro de

atividades especializadas; o compartilhar de normas e fatores sociais e culturais que facilitam a cooperação entre as empresas; a capacidade de inovação e compartilham de conhecimento; um padrão institucional que apóia e facilita da integração e a divisão técnica do trabalho na região (Asheim, 1994; Amin, 1994).

Segundo Powell (apud Perry, 1998), a competitividade destas novas expressões produtivas dá-se através de fatores políticos, religiosos e filiações sociais. E estas formas de interação têm vantagens frente a outras formas, em três principais áreas, conforme se observa no Quadro 1.

ATRIBUTOS	MERCADO	HIERARQUIA	REDES
Bases normativas	Contratos, direitos de propriedade	Relação de emprego	Força complementar
Meios de Comunicação	Preços	Rotinas	Relações
Meios de administração de conflitos	Haggling, implementação forçada	Administração fiat, supervisão	Reciprocidade e preocupação com a reputação
Nível de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Nível de dedicação	Baixo	Médio a alto	Médio a alto
Tipo da relação	Precisão/ou suspeita	Formal, burocrático	Interesse mútuo
Preferência de associação	Independente	Dependente	Interdependente
Elementos de outros tipos de transações presentes	Repetir contratos comerciais como documentos hierarquizados	Organização informal, características de Mercado (centros de ganâncias, transferências de preços)	Hierarquias de status Diversos parceiros Regras formais

Quadro 1 - Tipos de organizações econômicas Fonte: Baseado em Perry (1998)

Fonte: Baseado em Perry (1998)

Porter (1998) considera que são as empresas que competem e não os países ou regiões. Embora estas empresas devam ter um ambiente para desenvolver suas práticas competitivas, o autor menciona que:

“Clusters afetam a competição de três maneiras: primeiramente, com o aumento da produtividade das companhias baseadas na região; segundo, através do direcionamento e o ritmo das inovações, as quais dependem o futuro produtivo do crescimento, e terceiro através de simulações na formação dos novos negócios, os quais expande-se e fortalecem o mesmo cluster. Os clusters permitem a cada

membro de beneficiar-se de como se estivessem unidos formalmente a os outros sem ter que sacrificar sua flexibilidade”(Porter, 1998, p. 90).

Os clusters regionais ou arranjos produtivos têm dois princípios teóricos fundamentais que, na realidade, não são novos, mas encontram um espaço para seu ressurgimento dentro da nova realidade mundial. Os dois aspectos são a importância da proximidade geográfica das empresas e a importância da inovação na indústria. Os dois princípios teóricos acima referidos sustentam o modelo regional dos clusters, mencionando-se:

- as vantagens da concentração geográfica foram argumentadas por Marshal (1985), em seus estudos sobre as economias locais, em fins do século XIX. Ele introduziu o conceito de externalidades por aglomeração, com a finalidade de destacar os benefícios ou vantagens que da empresa obtém por estar perto de outras. Um caso típico é a disponibilidade de massa crítica de recursos humanos qualificados, o que reduz, para a empresa, o custo com recrutamento de pessoal qualificado. Também a proximidade de fornecedores especializados redundam em economias, da mesma forma que a disponibilidade de informação comercial e tecnológica especializada. Marshal (1985) também adota o termo “industriais” para aqueles lugares onde as externalidades de aglomeração são particularmente intensas. Segundo Marshal (1985), os distritos industriais ilustram a forma mais eficiente do capitalismo, porque possibilitam atingir transações comerciais a custos mínimos e, por conseguinte, o aumento da cadeia de valor;

- o segundo princípio foi explicitado por Schumpeter (1961), no começo do século XX. Ele argumenta que o progresso econômico, como um processo espontâneo, é intermitente, avança em sucessivas ondas de invenções, inovações e destruição criativa. Para ele, a análise do desenvolvimento econômico está intimamente ligada à de inovação ou vice-versa.

As ocorrências de experiências de desenvolvimento industrial regional são seguidas de perto por pesquisadores em diversas formas de clusters, como o conhecido caso do vale do Silício, na Califórnia, e os clusters com apoio de recursos florestais na Finlândia; com base na pecuária e no complexo lácteo na Dinamarca; em atividades marítimas e pesqueiras, e de hidroeletricidade e eletrometalurgia; com base na produção, comercialização e biogenética de flores na Holanda; em componentes eletrônicos e produção de carnes vermelha na Escócia. No Brasil, um dos casos mais conhecidos é o complexo calçadista no vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Ressalte-se que os Estados do Ceará, Pernambuco e Bahia estão desenvolvendo, conjuntamente, desde 1997, com o apoio do Banco Mundial, do IPEA e do BNDES, experiência pioneira de promoção de quatro clusters-piloto produtivos considerados

promissores no Nordeste: fruticultura irrigada, turismo, grãos e informática. O projeto promocional, denominado de “Iniciativa pelo Nordeste – Uma Estratégia de Desenvolvimento Competitivo”, contou, na sua primeira etapa, com o concurso de consórcio consultor especializado em estratégia de clustering. Sublinha-se que o planejamento estratégico do Estado do Ceará estabelece, para o período 1995-2020, no tocante aos investimentos necessários para o desenvolvimento do turismo, um objetivo central, qual seja, consolidar a inserção do Estado do Ceará como um destino turístico internacional, na Região Nordeste. Para tanto, as ações estratégicas necessárias voltam-se para o fomento de investimentos privados em localidades dotadas de atributos essenciais ao desenvolvimento turístico sustentável, capazes de abrigar complexos turísticos ambiciosos, cuja “ancoragem” seja preenchida por resorts, operados por redes hoteleiras de reconhecida atuação global. No âmbito das ações de fomento aos investimentos turísticos privados, o Governo do Estado do Ceará garante, por sua vez, a realização das obras de infra-estrutura necessárias e essenciais à própria operação do empreendimento.

Finalmente, a experiência de clusters de atividades especializadas vem propiciando, em anos recentes, a concepção de uma das abordagens mais férteis e promissoras para a formulação de novas políticas de desenvolvimento regional. Nessa concepção, as firmas localizadas nesses novos espaços, especialmente as pequenas e médias empresas, devem se organizar em redes (networks) e desenvolver avançados sistemas de integração, baseados na cooperação, na solidariedade, na coesão e na valorização do esforço coletivo. Aglomerações de firmas, espacialmente concentradas e setorialmente especializadas, tem hoje mais chances de sucesso, em um ambiente competitivo e de constantes mudanças tecnológicas, se elas fazem parte de um cluster, ao invés de operarem isoladamente no mercado. Esses novos espaços estão a exigir, por sua vez, fortes esquemas de colaboração entre as instituições públicas e privadas, dentro e fora dos clusters, oferecendo apoio e suporte aos agentes produtivos. As políticas regionais, nesse contexto, passam a ter como objetivo central o de criar, nas regiões, um ambiente favorável à atração de investimentos, desenvolvendo e fortalecendo instituições que conduzam ao aumento de sua capacidade de transformação e de aceitação de inovações tecnológicas e, sobretudo, que propiciem um maior grau de integração e coesão espacial, dentro da região e entre as demais regiões do país.

4 AS ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO DE EMPRESAS VOCACIONADAS AO COMÉRCIO EXTERIOR

As inovações no Sistema Tributário Nacional introduzidas pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), representaram uma substancial descentralização da arrecadação que contribuiu significativamente para incrementar a receita das unidades federadas, tornando possível o ajustamento das contas públicas. A União perdeu diversas fontes de receitas e em contrapartida estados e municípios saíram fortalecidos. No entanto, essa descentralização não levou à diminuição das desigualdades regionais como se esperava.

As inovações no Sistema Tributário Nacional introduzidas pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), representaram uma substancial descentralização da arrecadação que contribuiu significativamente para incrementar a receita das unidades federadas, tornando possível o ajustamento das contas públicas. A União perdeu diversas fontes de receitas e em contrapartida estados e municípios saíram fortalecidos. No entanto, essa descentralização não levou à diminuição das desigualdades regionais como se esperava. Referido equívoco, juntamente com outros dois fatores: a crise fiscal e financeira do estado federado e a falência do modelo vertical (de cima para baixo) da política de desenvolvimento regional contribuíram sobremodo para a redução da capacidade interventora do estado federado, no campo das desigualdades regionais, desprovidos que estavam de uma política de desenvolvimento regional efetiva para a diminuição das disparidades regionais. Contudo, a União vem paulatinamente aumentando a participação das contribuições no contexto de sua arrecadação, haja vista que tais receitas não participam das repartições constitucionais para os Estados e Municípios.

Com isso, os próprios estados federados passaram a intervir diretamente nesse processo, legislando e implementado políticas que visavam o desenvolvimento estadual por meio de atração de investimentos, utilizando-se para isso de instrumentos fiscais e financeiros. O principal desses instrumentos é a renúncia fiscal, principalmente do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestaduais e Intermunicipais e de Comunicação-ICMS, contido no artigo 155 da CF/88, substituindo o Imposto de Circulação de Mercadorias -ICM, trazendo para a esfera estadual a competência tributária sobre combustíveis, energia elétrica, minerais, comunicação e

transportes. O ICMS é a maior fonte de receitas nas três esferas governamentais, além de representar mais de 91% da receita tributária das unidades federadas (Reis e Borges, 1998).

Em função dessa capacidade individual de tributar conforme seu interesse (federação, estados, municípios) uma guerra fiscal vem sendo travado especialmente no âmbito estadual, com os governos promovendo incentivos a fim de atrair novos empreendimentos e com isso aumentar a arrecadação do ICMS.

O incentivo fiscal pode ser concebido como uma eliminação marginal de tributo em virtude do surgimento de uma nova oportunidade de uso privado de recursos da sociedade cujos benefícios sejam superiores aos do uso público a que se destinavam. Portanto, a concessão de incentivos somente caberia no caso de oportunidade de uso privado do recurso:

- que caso o incentivo não fosse concedido, não seria aproveitada em qualquer parte do território da unidade considerada;
- que fosse efetivamente nova, isto é, uma adição ao investimento na unidade; e
- cujos benefícios fossem, pelo menos parcialmente, apropriados por residentes da unidade, e que a parte apropriada superasse os benefícios gerados pelo anterior uso público dos recursos (Farsano, 1997).

Note-se que, a atração via ICMS de novos investimentos que visem exportar seus produtos para o mercado externo, não é possível, uma vez que o imposto não incide sobre operações de exportação, desde 1 de novembro de 1996 com a publicação da Lei Complementar no 87/96, denominada de Lei Kandir.

Assim sendo, a atração para o território do estado de uma empresa que oriente sua produção para o mercado externo não gera diretamente qualquer receita e pode até criar ônus para o estado. Porém, o investimento produtivo provocará rendimentos para outros agentes devido à criação de novos postos de trabalho e a própria inserção do negócio na cadeia produtiva, gerando empregos e, portanto, renda adicional para seus residentes o que, do ponto de vista econômico, é um bom negócio.

Os objetivos do Governo Federal quando da concessão de incentivos fiscais estão fortemente relacionados com: o desenvolvimento mais acelerado de determinadas regiões para tornar mais equilibrada a distribuição e renda; a redução do desemprego; o crescimento industrial e tecnológico; e o aumento das exportações a fim de melhorar a balança comercial do país.

As reduções no Imposto de Renda e os abatimentos e incentivos fiscais são os instrumentos mais convencionais e de maior flexibilidade da política fiscal desenvolvida pelo

governo federal, para controlar e incentivar empresas, ramos de atividades, regiões e formas jurídicas. Segundo a opinião de Contador (1998), os impostos e incentivos fiscais formam os canais pelos quais recursos e renda real são transferidos entre o setor privado e o setor público.

A lei complementar 87/96 isentou a incidência do ICMS sobre a exportação de produtos primários e semi-elaborados trazendo uma série de procedimentos que visam reduzir os custos de produção e comercialização das empresas. São também modalidades de incentivos concedidos pela União:

- redução e isenção do imposto de rendas das empresas em até 10 anos;
- dedução de despesas com pesquisas e desenvolvimento, para efeito de Imposto de Renda a recolher;
- isenção do IPI incidentes sobre máquinas e equipamentos destinados a atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- incentivos fiscais nos contratos de transferência e tecnologia firmados com outros países;
- dedução e pagamentos de royalties, assistência técnica ou científica, até o limite de 10% da receita líquida de venda dos bens produzidos com a aplicação de tecnologia objeto desses pagamentos. Com essas concessões o governo federal busca minimizar as disparidades estruturais entre os estados brasileiros.

4.1 OS INCENTIVOS FISCAIS E A LEI KANDIR

O governo editou a Lei Complementar no 87/96 (Brasil, 1996), popularizada como Lei Kandir, reformulando o ICMS, com impactos bastante importantes na estrutura produtiva, alterando as características econômicas deste tributo que é a principal fonte de receita dos estados brasileiros.

Observa-se que o projeto de lei que deu origem à Lei Complementar no 87/96 pretendia também reforçar os dispositivos legais já existentes que buscam coibir a guerra fiscal entre Estados.

Com a Lei Kandir, ficaram isentas as exportações de produtos primários e semi-elaborados, a aquisição de bens de capital, a energia consumida e, a partir do ano 2000, foram desonerados do ICMS, os bens de uso e consumo das empresas, ao se permitir o

aproveitamento dos créditos incidentes nessas aquisições. Ou seja, o governo procurou regulamentar o imposto para que ele incidisse, de fato, sobre o valor adicionado em uma base de consumo, desonerando os investimentos e as exportações, substituindo o conceito de crédito físico pelo crédito financeiro.

No entanto, a Lei Complementar 87/96 instituiu hipóteses de não incidência e concessão de créditos, em particular para operações que destinam mercadorias ao exterior, que podem ter afetado a arrecadação do ICMS nos estados tradicionalmente exportadores. O que motivou a referida desoneração tributária foi a expectativa de que, em médio prazo, fosse mais que compensada a perda imediata por um acréscimo de arrecadação decorrente do estímulo econômico, fruto da revitalização do fluxo comercial com o exterior.

Os valores das exportações de alguns produtos que antes eram tributados pelo ICMS mostram resultados positivos no período posterior a Lei (out/96 a jun/97). Enquanto as exportações totais cresceram 4,1% as de minério de ferro aumentaram 8,6%, as de couros e peles 20,7% e as de café e soja em grão que juntos representam 10% da pauta, ampliaram-se 113 e 133%, respectivamente. Um ano após vigorar a lei Kandir, observou-se que as exportações totais cresceram 3,9% nos últimos trimestres.

Enquanto as exportações de produtos manufaturados que não foram afetadas pela lei, cresceram 0,17%, as exportações de produtos básicos, que foram afetadas, aumentaram 18,2%. Ainda nesse mesmo período, o quantum das exportações do setor extrativo mineral cresceu 3,1%, o do café 56,9% e o da agropecuária 66%.

A despeito de algumas alterações em decorrência da Lei Kandir, favorecendo a arrecadação, o conjunto delas poderia causar em alguns casos e temporariamente redução da receita estadual. A União se dispôs a cobrir esse risco. Essa é a origem do Seguro-Receita. A União pagava com o seguro a diferença positiva entre, Receita Pré-Lei, atualizada e ampliada, menos, Receita Pós-Lei, até um teto pré-fixado, igualmente atualizado e ampliado. O Seguro-Receita tem o objetivo de garantir que nenhum Estado tenha receita real de ICMS inferior à destinada em dado período anterior à vigência da lei, denominado período base, acrescida em 1996 e 1997 de 3% de seu valor. Em 1998 e 1999, 5,06 e 7,16%, respectivamente. Num sentido generalizado, tal distribuição poderia trazer prejuízos aos estados, o que gerou uma série de reclamaes, provocando a exalação de uma nova lei. Assim, a Lei Complementar nº 102, de 11 de julho de 2000 e Anexo, alterou os dispositivos da Lei Complementar nº 87/96, mudando a sistemática de entrega de recursos previstos em seu artigo 31. A partir daí, a União passaria a entregar aos Estados e aos seus Municípios, no exercício financeiro de 2000, o valor

de R\$3.864.000.000,00 (três bilhões, oitocentos e sessenta e quatro milhões de reais), distribuídos conforme os coeficientes de participação de cada Estado. O coeficiente de participação do estado do Ceará no exercício de 2000, por exemplo, foi de 1,62881%, conforme explicitado no subitem 2.1, do Anexo à Lei Complementar 102. Frisa-se que a Lei Complementar nº 87/96 permitiu a ampla utilização dos créditos fiscais decorrentes da exportação de bens e serviços. Mais especificamente, a empresa pode transferir os créditos referentes à exportação entre estabelecimentos da mesma empresa. Subsistindo créditos, estes poderão ser transferidos a outros contribuintes do mesmo Estado. A transferência de saldo remanescente a outros contribuintes, no entanto, ainda que esteja disposta nesta lei, só pode ocorrer com a emissão de documentos reconhecendo o crédito por parte da autoridade competente.

Ganha o exportador com a desoneração do ICMS nas exportações e manutenção dos créditos do ICMS referentes aos insumos, por reduzir os custos dos produtos exportáveis e portanto, obter maior competitividade no mercado externo; pelo menor desembolso tributário e por não exportar impostos.(Carvalho, Nogueira, 2000).

No entanto, tais medidas implicam em perda de receita fiscal por parte dos Estados. Veja-se, por exemplo, a sistemática de tributação das operações interestaduais vigentes para o ICMS no que diz respeito às exportações. Considere-se uma empresa localizada no estado A referida produção é total e diretamente exportada. Devido à isenção das exportações, as saídas realizadas pela empresa não geram débitos de ICMS. Porém, as aquisições de insumos geram créditos que, na falta de débito que os compensem, precisam ser ressarcidos à empresa exportadora para assegurar a isenção do valor total das exportações.

Se as aquisições são feitas de outras empresas do estado A, o ressarcimento corresponde exatamente ao que o estado arrecadou anteriormente dos produtores de insumos. Se, no entanto, os insumos são adquiridos em empresa localizada no estado B, cabe a ele a arrecadação do imposto incidente sobre os insumos e ao estado A, a concessão do crédito de imposto correspondente. Portanto, a exportação, além de não gerar receita, cria um ônus para os cofres estaduais. (Carvalho, 2000).

5 O SETOR COUREIRO CALÇADISTA

É de extrema importância a cadeia coureiro-calçadista na economia brasileira, não só pelo volume das exportações como também pela geração de empregos que ela proporciona, algo em torno de 550 mil, correspondentes a empregos diretos e indiretos na indústria de calçados, curtumes, fábricas de máquinas e equipamentos, componentes e artigos de couro. “Essa cadeia produtiva é constituída por aproximadamente 450 curtumes, seis mil empresas de calçados, 110 fabricantes de máquinas e equipamentos, 1.100 produtores de componentes para calçados e 2.300 empresas fabricantes de artefato de couro” (Corrêa, 2001, p.67).

No Brasil, o setor calçadista iniciou suas atividades no século 19 no Rio Grande do Sul por ocasião do surgimento de muitos curtumes implantados por imigrantes alemães e italianos incentivados pela grande disponibilidade de peles vacuns oriundas das charqueadas e mais tarde dos frigoríficos. A maior concentração de curtume ocorreu na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, tendo a cidade de Franca, no estado de São Paulo, também se destacado com a atividade curtidora. Após um longo período de inércia e subdesenvolvimento, no período iniciado no fim da década de 60, o setor experimentou um expressivo dinamismo em decorrência do relacionamento com o comércio de calçados dos Estados Unidos, apoiado no “cluster” industrial.

O ponto de inflexão na evolução do setor ocorreu na passagem dos anos 60 para a década de 70, quando a indústria calçadista fez suas primeiras incursões no mercado externo, com a exportação de calçados femininos de baixo preço.

Inicialmente, as vantagens comparativas do setor restringiam-se ao baixo custo de mão-de-obra. No entanto, outras novas vantagens foram progressivamente se somando a essas: aprimoramento da qualidade do produto, política cambial (Zini Jr, 1998) favorável às exportações, incentivos fiscais e creditícios.

Na década de 70, o setor coureiro-calçadista experimentou um expressivo avanço tecnológico, graças ao desenvolvimento dos setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes instalados no Rio Grande do Sul, motivado pela importância que o calçado brasileiro adquiriu na pauta das exportações nacionais.

Observa-se que muitas fábricas se instalaram na região Nordeste a partir da década de 90, uma vez que as empresas calçadistas do Sul e do Sudeste, pressionadas pela concorrência, foram se deslocando para esta região em busca de mão-de-obra mais barata, e de

incentivos dos governos estaduais e, em alguns casos, visando o mercado externo, visto que a região possui vantagem comparativa de localização privilegiada em relação aos Estados Unidos, principal importador do Brasil, o qual absorvia cerca de dois terços do total das exportações nacionais de calçados, possibilitando uma redução nos custos de produção e transporte. De acordo com o relatório Levantamento de Oportunidades, Intenções e Decisões de Investimento Industrial no Brasil – 1997/2000, do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, datado de 1998, estavam previstos mais de US\$ 500 milhões em investimentos na cadeia de produção de calçados nordestinos para o período de 1996-2004.

Indica-se que a indústria de calçados faz parte de uma cadeia produtiva composta de três etapas: frigoríficos e matadouros, curtumes e manufaturas de couro (entre elas a de calçados). Relaciona-se também com a cadeia produtiva de borracha e plástico além de se relacionar com um conjunto de atividades industriais de apoio. Entre as atividades mais vinculadas se encontram a produção e importação de partes e componentes para calçados, a de máquinas e equipamentos e a de caixas de papelão. Também se relaciona de forma indireta com as atividades de produção e importação de produtos químicos utilizados pelos curtumes.

Por ser uma atividade de trabalho-intensivo, a redução dos custos de mão-de-obra, têm uma importância significativa na composição do preço, que é um elemento de competição no setor. Por isso, a disponibilidade de mão-de-obra mais barata é um dos fatores decisivos no processo de realocação produtiva da indústria. A proximidade dos mercados consumidores é outro fator importante na decisão de localização industrial, dada a rapidez para captar as mudanças de gosto dos consumidores.

Com relação à tecnologia, a indústria calçadista é altamente heterogênea, com características diferenciadas por segmentos de produtos e tipo de mercado. Em muitos países ainda subsiste um grande número de empresas desse setor que utilizam tecnologia tradicional, embora a utilização tecnológica dos equipamentos esteja ganhando cada vez mais importância como fator de competitividade porque aumentam a eficiência e diminuem os custos, uma vez que reduzem o tempo para a realização das diversas etapas produtivas. As maiores inovações no setor calçadista estão nas áreas da microeletrônica e da robótica, onde se destacam a utilização de novos métodos de desenho e manufatura auxiliados por computador como CAD (computer aided design) e o CAM (computer aided manufacturing). Ferraz, Kupfer e Hagenauer (1995) destacam que os diferenciais mais relevantes no setor calçadista localizam-se: na fase de design de novos produtos, na qual os produtos brasileiros são pouco competitivos com relação, por exemplo, aos italianos; e, em fases específicas de montagem,

como por exemplo, na fase de corte, onde a difusão de processos eletrônicos e informatizados é mais intensa.

5.1 O MERCADO NACIONAL E A MIGRAÇÃO DO SETOR PARA O NORDESTE

A produção de calçados encontra-se concentrada em certas regiões que se especializaram na fabricação de determinados produtos, apesar de existirem empresas calçadistas em quase todos os Estados brasileiros.

O maior pólo produtor de calçados do Brasil e também um dos maiores do mundo, se situa no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Possui cerca de mil fábricas de calçados e é responsável por, aproximadamente 40% da produção nacional e 75% das exportações totais do país. Nele se encontra um dos maiores clusters de calçados do mundo, especializado em calçados femininos. Além de lá estarem localizadas as maiores empresas produtoras de calçados do Brasil e do Mundo, 80% dos produtores de máquinas para fabricação de calçados e 60% dos fornecedores de componentes também se encontram na região. Salienta-se que no Vale dos Sinos existe toda uma infra-estrutura voltada para a formação de mão-de-obra especializada para as indústrias de calçados através das seguintes instituições: Senai, Unisinos e o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins – CTCCA, que é a instituição responsável pelas pesquisas e pelo ensino tecnológico, direcionado ao setor.

O segundo maior produtor de calçados do país com 360 fábricas é a cidade de Franca em São Paulo, especializada na fabricação de calçados de couro para o público masculino, responsável por 6% da produção nacional e 3% das exportações totais. O pólo calçadista de Franca possui toda a estrutura produtiva de um cluster, abrigando além das fabricas de calçados, produtores de insumos (curtume, solados, adesivos...), de máquinas e equipamentos, agentes de mercado interno e externo e também com instituições tecnológicas e gerenciais como IPT, Senai, Sebrae e universidades.

O segundo maior produtor de calçados do país com 360 fábricas é a cidade de Franca em São Paulo, especializada na fabricação de calçados de couro para o público masculino, responsável por 6% da produção nacional e 3% das exportações totais. O pólo calçadista de Franca possui toda a estrutura produtiva de um cluster, abrigando além das fabricas de calçados, produtores de insumos (curtume, solados, adesivos...), de máquinas e

equipamentos, agentes de mercado interno e externo e também com instituições tecnológicas e gerenciais como IPT, Senai, Sebrae e universidades.

O processo de realocização e desconcentração da indústria calçadista brasileira que vem ocorrendo nos últimos anos tem atraído, para o Nordeste, grandes empresas do Sul e do Sudeste, a partir do início da década de 90, como mencionado anteriormente, sendo responsável pelo maior desenvolvimento do pólo calçadista nessa região. Em 2000, as exportações de calçados do Nordeste, corresponderam a 14% das exportações de calçados brasileiros, destacando-se o Estado do Ceará que participou com 78% dos sapatos exportados pelo Nordeste e com 11% do total das exportações do Brasil, colocando-se como o terceiro maior Estado exportador do país.

A realidade das exportações brasileiras de calçados pode ser assimilada, por unidade de federação, tomando-se por recorte o ano de 2000, representado na Tabela 1.

TABELA 1 – Exportações Brasileiras de Calçados por Unidade de Federação - 2000

ESTADO	US\$ MILHÕES	%	MILHÕES DE PARES	PREÇO MÉDIO
Rio Grande do Sul	1.292,00	83,5	121,0	10,7
São Paulo	135,0	8,7	15,0	9,0
Ceará	81,0	5,2	18,0	4,5
Santa Catarina	6,0	0,4	1,0	6,0
Paraíba	17,0	1,1	3,0	5,7
Minas Gerais	6,0	0,4	1,0	6,0
Subtotal	1.537,0	99,3	159,0	9,7
Outros	13,0	0,7	4,0	3,25
TOTAL	1.550,00	100,0	163,0	9,5

Fonte: Corrêa (2001, p.74).

Os Estados da Bahia, Ceará, e Paraíba, na última década, receberam um volume significativo de investimentos das empresas produtoras de calçados, principalmente do Estado do Rio Grande do Sul, e, em menor grau do Estado de São Paulo. Aproximadamente, 55 cidades do Nordeste, sendo dos Estados da Bahia (29 cidades), Ceará (19 cidades), Paraíba (4 cidades) e mais Rio Grande do Norte, Sergipe e Pernambuco, receberam investimentos de 39 firmas, sendo a grande maioria do Rio Grande do Sul (27 empresas) e de São Paulo (10 empresas). Há também uma empresa do Paraná, com matriz na Itália, uma das maiores produtoras mundiais de calçados esportivos.

No Nordeste como um todo, os investimentos da indústria de calçados nas décadas de oitenta e, principalmente de noventa ultrapassaram a casa dos R\$ 500 milhões, significando a geração de cerca de 70 mil empregos diretos, ficando a produção gerada, em torno de 270 milhões de pares por ano. Estas parcelas representaram cerca de 40% a 50% da produção

nacional, em número de pares, e de cerca de 30% do emprego total do setor no Brasil, indicando uma alteração significativa da distribuição espacial da indústria de calçados neste final de século XX. (Constanzi, 1999).

6 CONCLUSÃO

Atualmente, o segmento calçadista é um dos mais importantes na pauta das exportações brasileiras, ocupando o sétimo lugar, e 2% de participação no PIB do país. Segundo os dados relatados no capítulo 7, a indústria calçadista brasileira produz anualmente aproximadamente 600 milhões de pares de sapatos, dos quais 190 milhões foram exportados em 2001. Ao todo, são mais de seis mil indústrias, sendo 700 exportadoras ativas localizadas em diversos Estados verificando-se que os maiores pólos produtores ficam no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraíba e Ceará. Verifica-se que cerca de 200 mil pessoas trabalham diretamente na indústria calçadista e que o parque industrial brasileiro é um dos mais modernos do mundo.

Constata-se que o atual fortalecimento do setor industrial no Ceará é produto de uma política de atração de novas empresas ao Estado que vem sendo implantada, desde 1995, pelo governo estadual. A estratégia tem rendido desempenhos inestimáveis para o parque industrial cearense, alcançando hoje a liderança consecutiva no ranking de crescimento do País. Missões estrangeiras mantiveram conversações com o governo para a implantação de indústrias em terras cearense, assim, só em 1995, um total de 70 novas indústrias foram implantadas com investimentos de US\$ 614 milhões todas elas com apoio direto do Fundo de Desenvolvimento Industrial –FDI. Há doze anos, o Estado do Ceará tinha um PIB equivalente a um terço do PIB de Pernambuco. Graças à política de incentivos fiscais, o PIB cearense ultrapassou o pernambucano em 1999.

A política governamental de atração de empresas tem dado bons resultados porque o empresariado conta além dos incentivos fiscais, com uma boa infra-estrutura para a atividade produtiva, representada especialmente pela mão-de-obra acessível e aspectos geográficos favoráveis. Não só as indústrias, mas todo o empresariado cearense, tem-se mostrado ágil e competente, respondendo aos desafios de crescimento numa economia globalizada sendo que

um dos segmentos industriais que mais se têm destacado, nessa conjuntura, é o calçadista, que atualmente é o setor que mais exporta no Ceará.

Finalmente, deduz-se que a política de incentivos fiscais utilizada pelo governo cearense, até momento, tem trazido benefícios para o setor industrial e em especial, alavancou o setor calçadista, inserindo-o tanto no cenário nacional como no cenário internacional. O setor calçadista do Ceará que, em 1996, representava aproximadamente 2% de suas exportações, abrangendo calçados prontos e couro semifaturados, consolidou-se, portanto, como o principal exportador do Estado, ao atingir em 2004, um percentual de 33%, o que equivale a aproximadamente US\$ 174 milhões dos 527 milhões exportados pelo Estado, segundo a FIEC.

Tais números colocam o Ceará como o terceiro exportador de calçados do Brasil, perdendo apenas para o Rio Grande do Sul e São Paulo, sabendo-se que, segundo a ABICALÇADOS, em 2002 as exportações cearenses do setor somaram US\$ 110.740.095,00, enquanto o estado de São Paulo somou no mesmo período US\$ 115.938.681,00, o que revela uma quase paridade no setor calçadista entre estes dois estados.

A globalização que tem levado empresas a buscar a competitividade nos mercados internacional e nacional funciona como alavanca na busca da eficiência na gestão pública. Os incentivos fiscais tem sido utilizados como principal estratégia de atrair empresas o que tem resultado em mudança estrutural na pauta de exportação de alguns estados, especialmente os estados do nordeste, com destaque ao estado do Ceará, para onde tem migrado várias empresas atraídas pelos incentivos fiscais e atrativos de infra-estrutura oferecidos pelos governos.

7 REFERÊNCIAS

ABAEX. **Ranking de Empresas Exportadoras**. Disponível em: <<http://www.abaex.org.br>>. Acesso em: 25 fev. 2003.

AMIN, A . Potential for turning informal economies into Marshallian industrial districts. **Technological dynamism in industrialization in developing countries**. New York and Geneva, UNCTAD, 1994.

AMORIM, Mônica A **Clusters como Estratégia de Desenvolvimento Industrial do Ceará**. Fortaleza: BNB, 1998.

ASHEIM, B.T. Industrial districts, inter-firm co-operation and endogenous technological development: the experience of developed countries. **Technological dynamism in industrialization in developing countries?** New York and Geneva, UNCTAD, 1994.

BARBOSA, Luis Carlos. Agrupamento (clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local. Brasília: CNI/CPIDT, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Lei Complementar n. 87**, de 13 de setembro de 1996. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas a circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e de outras providências. Publicada em Brasília, no Diário Oficial da União, em 16 set. 1996.

CARVALHO, Paulo de Barros. Curso de Direito Tributário. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONSTANZI, Rogério Nagamine Distribuição Espacial da Indústria de Calçados no Brasil no Século XX. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, 1999. Dissertação de Mestrado.

CORAGGIO, José Luís. Dos ensayos sobre la teoría de los polos de desarrollo. Buenos Aires: Instituto Torcuato Di Tella, Centro de Estudios Urbanos y Regionales, 1973.

CORREIA, Abidack Raposo. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 14, set., 2001 p. 65-92.

COSTA, Achyles Barcelos da; FLIGENSPAN, Flávio Benevett. Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial de Empresas de calçados do Vale dos Sinos. Porto Alegre: SEBRAE, 1997.

EDITORIA. **Panorama coureiro**. Tecnicouro. Novo Hamburgo, julho, 1998.

FARSANO, Ricardo, A Guerra Fiscal do ICMS: Quem Ganha e Quem Perde. n.º 500. Brasília: IPEA, 1997. Texto para Discussão.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FIEC. **Estatísticas de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br>>. Acesso em: 3 abr. 2003.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico voltado para o mercado**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total** - ? Maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KEEGAN, Warren J. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. 8ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

PERRY, Martin. **Small Firms and Network Economies**. U.K. Routledge, 1998.

PINHANEZ, Monica. **Training and social Liaisons**: Long-Lasting Industrialization in NortheastBrazil's shoe industry. Firt year doctoral research paper. International Development and Regional Planning Group - Department of Urban Studies and Planning – Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, Mayo 1998.

PORTER E. Michael. **Estratégia Global: vencendo no Mercado Mundial**. In: Fahey, Liam e Randall, Robert M. MBA : curso prático: estratégia . Rio de Janeiro: Campus,1999.

REIS. Maria Lucia S. M. A; BORGES, José Cassiano. **O ICMS ao alcance de todos**. 3ª ed. São Paulo: Forense, 1998.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura,1961.

VASCONCELOS, José Romeu (coord.); ALMEIDA, Manoel Bosco; SILVA, Almir Bittencourt. **Ceará**: economia, finanças públicas e investimentos nos anos de 1986 a 1996. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para Discussão n. 627).

ZINI JUNIOR, Álvaro Antônio. **O acordo sobre compras governamentais da organização mundial do comércio e a economia brasileira Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 28, n. 2, p. 181-198, abr./jun. 1998.