

O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro

Achyles Barcelos da Costa | Flávio Benevett Fligenspan



O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL

Reitor

Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor e Pró-Reitor
de Coordenação Acadêmica

Rui Vicente Oppermann

EDITORA DA UFRGS

Diretora

Sara Viola Rodrigues

Conselho Editorial

Alexandre Ricardo dos Santos

Carlos Alberto Steil

Lavinia Schüller Faccini

Mara Cristina de Matos Rodrigues

Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Rejane Maria Ribeiro Teixeira

Rosa Nívea Pedroso

Sergio Antonio Carlos

Sergio Schneider

Susana Cardoso

Valéria N. Oliveira Monaretto

Sara Viola Rodrigues, presidente

O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro

Achyles Barcelos da Costa | Flávio Benevett Fligenspan

© dos autores
1ª edição: 2013

Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa: Carla M. Luzzatto

Ilustração da capa: Vincent van Gogh, *Three pairs of shoes*, 1886. Painting, Oil on Canvas.
Fogg Art Museum, Harvard University. Cambridge, Massachusetts

Revisão: Isabel Cristina Pereira dos Santos

Editoração eletrônica: Angela Gonçalves

C837d Costa, Achyles Barcelos da
O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro /
Achyles Barcelos da Costa [e] Flávio Benevett Fligenspan. – Porto Alegre:
Editora da UFRGS, 2013.
144 p. ; 16x23cm

(Série Estudos e Pesquisas IEPE)

Inclui gráficos e tabelas.

Inclui referências e apêndices.

1. Economia industrial. 2. Competitividade industrial. 3. Incentivo fiscal. 4. Benefício fiscal. 5. Produção industrial – Ambiente competitivo. 6. Reestruturação industrial. 7. Indústria de calçados – Âmbito internacional. 8. Organização industrial – Competitividade – Indústria de calçados – Brasil. 9. Indústria de calçados – Rio Grande do Sul – Deslocamento – Região Nordeste – Brasil. I. Fligenspan, Flávio Benevett.

CDU 338.45:685.3

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0201-9

Sumário

Apresentação	7
Nota metodológica	13
1 As transformações na produção industrial e no ambiente competitivo	17
1.1 Reestruturação industrial	17
1.2 O ambiente da competição no espaço doméstico	23
1.2.1 Estabilização de preços num contexto de abertura comercial	23
1.2.2 Política industrial e “guerra fiscal”	25
2 A indústria de calçados no âmbito internacional	29
2.1 O mercado mundial de calçados	29
2.2 O ajuste do setor em países selecionados	35
3 Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira	43
3.1 A trajetória da indústria de calçados brasileira	43
3.2 A competitividade dos calçados e o ajuste do setor na década de 1990	52

3.2.1 A competitividade da indústria	52
3.2.2 O ajuste do setor calçados brasileiro	60
4 O deslocamento da indústria de calçados para o Nordeste brasileiro	75
4.1 A abertura para o Nordeste	75
4.2 Fatores determinantes, natureza e tendência do movimento	82
4.2.1 Fatores determinantes	82
4.2.2 Natureza e tendência do movimento	90
4.3 Repercussões na cadeia produtiva do setor	94
4.3.1 Componentes	95
4.3.2 Curtumes	96
4.3.3 Máquinas e equipamentos para calçados	98
5 Conclusões	101
Referências	113
Apêndice A – Questionários	117
Apêndice B – Perfil das médias e grandes empresas de calçados do vale do sinos	129
Apêndice C – Relação das empresas e instituições que participaram da pesquisa “avaliação do movimento de realocização industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos”	135
Sobre os autores	137

Apresentação

Este livro é resultado de um relatório de pesquisa elaborado em 1997 com o título *Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial de Empresas de Calçados do Vale do Sinos*, cujo objetivo foi o de realizar um diagnóstico acerca da natureza do deslocamento de estabelecimentos da indústria de calçados do Vale do Sinos, região do Rio Grande do Sul, em direção a outros Estados do Brasil, particularmente àqueles situados no Nordeste. Aquele estudo buscava avaliar o caráter do movimento, se de expansão da produção, ou de deslocamento de capacidade produtiva do Vale para o Nordeste. Por meio de uma pesquisa de campo, procurava-se ainda identificar os fatores determinantes desse deslocamento e sua tendência futura. Pretendia-se também que o diagnóstico fosse útil nas orientações estratégicas dos atores envolvidos com o setor: trabalhadores, empresas, governos e outras instituições interessadas.

A pesquisa foi encomendada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae/RS) e realizada pelo Núcleo de Estudos de Tecnologia, Indústria e Trabalho (Netit), do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), tendo o seu relatório final, como mencionado, sido elaborado em 1997. Durante a execução do trabalho, os autores contaram com a colaboração no auxílio computacional de Arnildo Roque Konzen, do Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas (Iepe) da UFRGS; de Ricardo Franco Moreira, mestrando em Economia do Programa de Pós-Graduação em Economia da UFRGS; e de Márcia Carvalho Ribeiro, acadêmica em Economia da UFRGS.

A divulgação dessa pesquisa ao longo do tempo ficou restrita à forma de relatório, de um modo geral, no âmbito da academia, junto a pesquisadores e estudantes que, por iniciativas individuais, procuravam ter acesso

ao trabalho como subsídio para suas pesquisas. A sua edição sob a forma de livro, que ora se traz a público, procura resgatar um trabalho que foi um dos pioneiros sobre o assunto e que guarda ainda atualidade, uma vez que, de tempos em tempos, noticia-se a abertura de mais uma unidade de produção de empresas gaúchas de calçados no Nordeste brasileiro.

A sua elaboração deu-se no “calor” da discussão sobre a onda de deslocamento de empresas calçadistas do Vale do Sinos em direção a Estados do nordeste do Brasil. Era final de 1996, início de 1997, e havia certa apreensão de que a produção de calçados em solo gaúcho estava com os seus dias contados. Ao se fazer um retrospecto da situação, nota-se que pontos, então assinalados pelo trabalho, mostraram-se em linha com a trajetória do movimento observado no setor. As empresas – como a pesquisa menciona – não buscavam encerrar suas atividades no Rio Grande do Sul e passar, então, a produzir no Nordeste. O deslocamento para aquela região era de unidades de produção, mas as empresas continuavam mantendo suas instalações no Vale. Contudo, ainda em perspectiva, percebe-se que se alterou desde então a geografia da produção de calçados no Brasil, com os Estados do Ceará, da Bahia e da Paraíba assumindo frações expressivas da produção e do emprego nessa atividade. Igualmente, chama-se a atenção que empresas do setor de componentes também acompanhariam o deslocamento, dado que o setor de calçados se constituía em seu principal mercado. Assinalava-se, ainda, que o ingresso na produção de calçados de produtores asiáticos – a China em particular – tinha vindo para ficar, e que o Brasil, assim como outros países, teria que reavaliar suas posições competitivas diante desses novos concorrentes.

Manteve-se o texto original do trabalho, efetuando-se apenas pequenas correções sintáticas, além da eliminação de dois apêndices, então denominados de Anexos – de números 4 e 5 –, que continham informações subsidiárias, mas sem vínculo direto ao conteúdo analítico da pesquisa. Assim, a partir do próximo parágrafo, o texto é aquele de sua publicação em 1997.

O trabalho, além desta Apresentação e da Nota Metodológica a seguir, está estruturado como segue. O capítulo 1 pretende servir de pano de fundo, em que se procura caracterizar os ambientes internacional e nacional enquanto espaços onde as empresas de calçados se movem e estabelecem suas estratégias.

Inicialmente busca-se explicitar as mudanças que estão em curso no ambiente industrial em âmbito internacional - com o estabelecimento de

novas práticas produtivas -, a partir da aceleração e difusão do progresso técnico e de inovações organizacionais. Essas transformações têm ocorrido em um contexto de globalização das economias e - na medida em que alteram as bases da competitividade - de redefinição de estratégias competitivas e de acirramento da luta pela sobrevivência nos mercados.

No espaço doméstico, procura-se mostrar que a busca pela estabilização da economia em um contexto de maior abertura à competição externa - aumentando a contestabilidade no mercado nacional - altera as condições de concorrência interna, levando as empresas calçadistas a se defrontarem com novos desafios.

Por outro lado, tem se alterado a natureza da política industrial do país com o declínio de políticas de cunho setorial de promoção industrial. Além disso, o quadro de dificuldades na criação de empregos tem contribuído para a disputa entre os Estados brasileiros - a chamada “Guerra Fiscal” - pela atração de investimentos mediante a concessão de benefícios fiscais e financeiros.

Para a indústria de calçados esse panorama tem influído nas estratégias empresariais do setor, induzindo a um ajuste estrutural e ao deslocamento espacial de empresas em busca de reduções de custos e recuperação de rentabilidade.

O capítulo 2 busca identificar o comportamento da indústria de calçados no âmbito internacional. A base da competitividade no mercado externo continua sendo o custo da mão de obra. É esse fator que explica as mudanças no *ranking* dos países no comércio internacional, com o declínio de alguns e o aparecimento de novos, como produtores e exportadores de calçados. Assim, exportadores tradicionais de calçados no mercado mundial - Itália, França e Espanha, por exemplo - têm cedido espaço para China, Indonésia e outros. A procura por melhores condições de produção, em termos de oferta de mão de obra abundante e barata, tem caracterizado um comportamento “nômade” dessa indústria, localizando a produção nos mais diferentes países que apresentem essa vantagem competitiva. Sob esse aspecto, atualmente cerca de dois terços da produção mundial de calçados é realizada no continente asiático, região que tem oferecido os mais baixos salários do setor.

Em que pese ser o custo da mão de obra o fator relevante de competitividade na produção de calçados, ainda têm se mantido no mercado indústrias em países que pagam salários elevados, como Itália, França, Inglaterra, Alemanha, e outros. Nesses casos, a competitividade desloca-se

do preço para atributos como *design*, grife, moda, qualidade, prazos de entrega, entre outros. A presença desses países no mercado é facilitada porque o calçado não é uma *commodity* em que apenas preço e nível de renda determinam a sua demanda. As necessidades de consumo as quais o calçado atende são variadas, assim como são distintos os materiais com que são fabricados. Além desses fatores, as mudanças na moda, o estilo, a preferência por marcas e modelos que enfatizem o conforto do calce são elementos importantes na determinação do consumo de tal produto. É essa segmentação existente que permite sobreviverem no mercado empresas com distintas capacitações e eficiências.

O capítulo 3 é dedicado à análise da indústria de calçados brasileira, identificando as fases da evolução do setor. O estudo dessa trajetória tem por objetivo avaliar como se configurou sua organização industrial, qual tem sido seu desempenho exportador, e o ajuste que tem empreendido durante esta década de 1990. Até o final dos anos 1960, a indústria teve seu desempenho sustentado na expansão do mercado interno, apresentando uma estrutura industrial heterogênea e com um forte conteúdo artesanal, existindo poucas empresas de grande porte. O ingresso do setor no mercado externo vem marcar uma inflexão em sua trajetória. Ocorre uma modernização produtiva, eleva-se o tamanho médio das empresas, incorporam-se práticas manufatureiras em que se valoriza a qualidade, observam-se prazos de entrega e outros atributos de eficiência, embora predomine a gestão familiar dos negócios. O crescimento nessa fase foi basicamente extensivo, agregando mão de obra e recursos produtivos. As exportações que foram de uns poucos milhões de dólares no início da década de 1970, atingiram perto de dois bilhões de dólares no começo da década de 1990.

Inicialmente, a abertura da economia, com a queda das alíquotas de importação, no início da década de 1990, não teve impactos imediatos sobre a indústria. Entretanto, o plano de estabilização da economia de julho de 1994 (Plano Real) - associado agora com a abertura - introduziu um novo ambiente competitivo para o setor, assinalando a necessidade de ajuste estrutural em direção à maior eficiência e competitividade. A reação inicial da indústria a esse quadro foi defensiva, com encerramento de atividades de empresas, redução de capacidade produtiva e do emprego e demanda por proteção. O ajuste empreendido tem alterado práticas empresariais, e a busca por reduções de custos tem ocupado a atenção

das empresas. Um caminho também trilhado por alguns produtores tem sido o deslocamento de unidades produtivas para o Nordeste brasileiro.

O capítulo 4 trata, então, do deslocamento espacial da indústria do Vale do Sinos em direção a outros Estados brasileiros. Nesse capítulo, busca-se, enfim, identificar a natureza do movimento, procurando saber se essa estratégia visa à expansão da produção ou à substituição de capacidade produtiva do Vale do Sinos por aquela realizada no Nordeste. Essa análise investiga também a intensidade desse deslocamento, sua tendência futura e fatores determinantes. Além do exame do significado da ida para o Nordeste de empresas do setor de calçados, a pesquisa busca avaliar, da mesma forma, como os setores que atuam na condição de fornecedores dessa indústria têm se posicionado frente a esse movimento, ou seja, qual tem sido o impacto sobre esses setores e em que medida faz parte de suas estratégias setoriais acompanhar o setor de calçados nesse deslocamento.

O capítulo 5, e último, é consagrado, como de praxe, aos comentários finais, em que são destacadas as respostas acerca das questões que foram o objeto principal da pesquisa.

Finalmente, importa mencionar a colaboração de todos aqueles – presidentes, diretores e funcionários das empresas – que se dispuseram a participar da pesquisa, pela atenção dispensada nas respostas aos questionários e nas entrevistas concedidas. A mesma cooperação foi obtida das lideranças de instituições vinculadas aos diferentes setores pesquisados (a lista das empresas e das instituições consta do Apêndice C). Desde logo, esse comentário é feito como um meio para expressar os agradecimentos a essas pessoas. Entretanto, convém enfatizar que de modo algum essa colaboração implica compartilhar as análises e opiniões emitidas no trabalho, nem essas últimas pretendem representar o ponto de vista do Sebrae/RS ou do Departamento de Economia da UFRGS, sendo elas de inteira responsabilidade da coordenação da pesquisa.

Nota metodológica

Para a consecução do objetivo pretendido organizou-se o estudo da seguinte maneira. Com o intuito de obter informações sobre a natureza do movimento de instalação de estabelecimentos produtores de calçados no Nordeste brasileiro, seus efeitos e ajustes nos setores envolvidos, foram elaborados dois tipos de questionários (Apêndice A). Um deles foi dirigido aos setores que atuam como fornecedores da indústria de calçados, divididos em três segmentos: máquinas e equipamentos para calçados; curtumes; e componentes. O outro questionário foi direcionado às empresas de calçados.

A base informacional sobre as empresas de calçados que estão localizadas - ou em processo de instalação - no Nordeste é aquela existente em jornais diários da imprensa brasileira e em revistas especializadas. Nas notícias sobre o assunto, convém sublinhar, as empresas mencionadas eram, em geral, de grande porte, e as informações não eram suficientes para permitir a percepção da intensidade total do movimento. Assim, com o objetivo de identificar a amplitude e tendência desse deslocamento, optou-se por incluir na pesquisa todas as grandes e médias empresas existentes no setor de calçados, pois se acredita que esses seriam os segmentos com potencial para se dirigir àquela região^a. As empresas já instaladas e aquelas com inclinação de se localizar no Nordeste foram também selecionadas para ser objeto de entrevista.

Além da segmentação da indústria de calçados – em médias e grandes empresas –, os setores fornecedores foram, de modo análogo, classificados individualmente por estratos de tamanho, de acordo com o seguinte critério:

^a O perfil das empresas que participaram da pesquisa encontra-se no Apêndice B.

- Microempresa: de 0 a 19 empregados.
- Pequena empresa: de 20 a 99 empregados.
- Média empresa: de 100 a 499 empregados.
- Grande empresa: 500 e mais empregados.

A estrutura do complexo calçadista, individualizada por setor, aparece na Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura setorial do complexo calçadista do Vale do Sinos^(a)

Tamanho de Empresa	Calçados		Máquinas equipamentos p/calçados		Curtumes		Componentes	
	E	N	E	N	E	N	E	N
Microempresa	253 ^b	1.547	39	325	25	134	63	465
Pequena	113	5.198	24	973	12	682	55	2.693
Média	87	21.113	3	385	14	2.651	18	3.266
Grande	56	76.623	0	0	1	519	3	1.863
Total	509	104.481	66	1.683	52	3.986	139	8.287

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Sebrae/RS e Cadastro Fiergs/Ciergs-94/95.

E= número de empresas; N= número de empregados.

(a) No caso dos segmentos fornecedores, incluíram-se empresas de outros municípios do Rio Grande do Sul.

(b) Algumas microempresas do cadastro do Sebrae podem ser apenas ateliês que prestam serviços às empresas de calçados.

Ao todo foram remetidos quatrocentos questionários (a remessa e o recebimento dos questionários foram feitos através de correio). Após o envio, identificaram-se cerca de trinta empresas que não responderam aos questionários devido a vários motivos, entre eles, empresas que encerraram as atividades, outras que foram adquiridas por terceiros, e empresas que não estavam mais no endereço cadastrado. Como costuma acontecer em empreendimentos dessa natureza, nem todas as empresas se dispuseram a participar da pesquisa.

Computou-se o recebimento de 95 questionários (42 do setor de calçados e 53 entre os fornecedores), cuja distribuição por estrato de tamanho é a seguinte:

- Calçados^(b)
 - 19 empresas médias
 - 23 empresas grandes
- Fornecedores (máquinas e equipamentos para calçados, curtumes e componentes):
 - 13 microempresas
 - 23 pequenas
 - 12 médias
 - 5 grandes

A representatividade dos questionários recebidos em termos de números de empregados, em relação ao total de funcionários constante do cadastro de empresas às quais foram remetidos questionários (Tabela 1), por setor do complexo, é a seguinte:

- Calçados (°): 63,6 %
- Máquinas e equipamentos para calçados: 24,2 %
- Curtumes: 41,7 %
- Componentes: 75,5 %

Além dos questionários, foram realizadas entrevistas (num total de 24 e perfazendo 40 horas) junto a instituições representativas de diferentes setores, de trabalhadores e de infraestrutura tecnológica existente no complexo, bem como a empresas de calçados e empresas pertencentes aos segmentos fornecedores. Convém notar que houve casos de empresas de calçados que só concederam entrevistas e outras que apenas deram respostas ao questionário.^d Em alguns questionários recebidos (observa-

^b Em seis casos, os tamanhos das empresas divergiram entre aqueles que constavam no cadastro a partir do qual foram classificadas por tamanho, usando o número de empregados como critério, e a classificação que se poderia elaborar a partir do número de empregados dos questionários respondidos. Assim, cinco empresas, que constavam como grandes no cadastro original figurariam como médias em função do número de empregados declarados nos questionários. O mesmo ocorreu com uma das empresas classificada como de tamanho médio quando do envio do questionário e que, pela resposta sobre o total de empregados, seria enquadrada como de pequeno porte. Ou seja, nesses casos houve redução no volume de emprego dessas empresas no ínterim entre a data do cadastro do SEBRAE e a data da presente pesquisa.

^c Não foi incluído nesse cálculo o total de empregados daquelas empresas que participaram da entrevista, mas que não responderam ao questionário. Para uma média empresa que não declarou o número de empregados, considerou-se aquele constante do cadastro original.

^d Foram quatro as empresas que apenas concederam entrevistas, sem responder ao questionário: 3 do setor de calçados e 1 do setor de componentes, o que aumenta

ção que se aplica a todos os setores), nem todas as questões foram respondidas, o que ocasionou algumas perdas de informação (as empresas e as instituições que participaram da pesquisa constam do Apêndice C).

A pesquisa – envolvendo envio/recebimento de questionários e a realização das entrevistas – compreendeu o período de meados de março a fins de maio de 1997.

Adicionalmente às informações obtidas por intermédio de questionários e entrevistas, foram utilizados dados secundários sobre o complexo coureiro-calçadista, divulgados em revistas, publicações de entidades vinculadas ao setor, imprensa diária, entre outras fontes. Convém notar que nem sempre existe homogeneidade nos dados apresentados nessas publicações, nem se detalham os procedimentos adotados nos levantamentos realizados. Assim, aquelas informações sobre o setor de calçados que não são regularmente publicadas e/ou não provenham de fontes estatísticas oficiais ou de publicações especializadas, devem ser consideradas nesse contexto. Contudo, à falta de dados com maior grau de sistematização e confiança, usaram-se as informações disponíveis para indicar estados e tendências, obviamente com as ressalvas de praxe.

para 99 o total de empresas da pesquisa. Aumenta também a representatividade dos questionários recebidos tanto do setor de calçados, pois se trata de três grandes empresas, quanto do de componentes.

1 As transformações na produção industrial e no ambiente competitivo

1.1 Reestruturação industrial

No decorrer das duas últimas décadas, as principais economias industrializadas vêm passando por intensas modificações no modo como realizam a produção industrial.

Identificam-se os anos iniciais da década de 1970 como o período a partir do qual começa uma era de desaceleração do crescimento econômico das economias avançadas. Comparativamente à fase que medeia o pós-Segunda Guerra Mundial e o final dos anos 1960 - época que se convencionou denominar de *Golden Age* -, quando os países mais ricos exibiram altas performances produtivas, os anos pós-1970 mostram perda de dinamismo no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e do produto industrial. Avalia-se que a queda no ritmo de expansão observado deve-se ao esgotamento de um modelo de produção industrial que não mais conseguia se reproduzir, mantendo elevados os ganhos de produtividade.

As marcas distintivas do padrão de organização industrial, até então dominante, resumem-se na contínua busca de economias de escala e na mecanização do trabalho como meios para reduções de custos e aumentos da eficiência produtiva. Para atingir esses objetivos - nessa forma de manufatura -, a produção deve ser padronizada, fabricada em grandes volumes em plantas verticalizadas. O chão de fábrica apresenta um *layout* com as seguintes características: as máquinas, comumente dispostas em linha, são dedicadas, específicas, a determinados propósitos; a mão de obra, fixa em seu posto de trabalho, tem um perfil especializado, de baixa qualificação e envolvida em tarefas fragmentadas; o material a ser trabalhado tem sua movimentação realizada por esteiras; o ambiente de trabalho é permeado por relações sociais hierarquizadas e, via de regra, conflituosas.

Nesse contexto, em que as estratégias mercadológicas das empresas centram-se no alargamento de mercados e na baixa diferenciação de pro-

duto, a competição por preço é o instrumento básico de manutenção/ampliação do *market share*.

A queda na eficiência desse modelo está associada aos limites a que chegou a base técnica eletromecânica e à forma taylorista/fordista de organizar o processo de trabalho, de continuar obtendo taxas elevadas de excedente, principalmente na fabricação de produtos que alcançaram a fase madura de seu ciclo de vida e que davam dinamismo ao sistema. Não só a base técnica esgotou-se. Dois outros elementos vêm a somar-se e a interagir com os limites tecnológicos. De um lado, o padrão de consumo nos mercados começa a se alterar; a absorção de grandes volumes de produtos padronizados tem seu ritmo reduzido, e a diversidade e a diferenciação de produtos passam a ser atributos mais valorizados. De outro, o arranjo institucional montado – principalmente a partir de Bretton Woods –, para dar efetividade a essa forma de produzir, também começa a apresentar sinais de crescente disfuncionalidade.

Desde então, países, setores industriais e empresas têm buscado saídas a esse quadro de dificuldades com o objetivo de empreender um novo ciclo de acumulação de capital. O caminho percorrido tem consistido em um movimento de reestruturação industrial, estabelecendo novas práticas produtivas e organizacionais com vistas a alcançar maior eficiência e competitividade.

Os alicerces dos novos princípios manufatureiros encontram-se no surgimento de um novo paradigma industrial e tecnológico resultante dos progressos ocorridos na microeletrônica, na biotecnologia e em novos materiais.

Os avanços obtidos na microeletrônica, no início dos anos 1970, a partir do desenvolvimento do microprocessador (*chip*), com sua capacidade de armazenar, processar e transmitir informações de maneira crescente, veloz e barata, bem como com sua ampla difusão às mais diferentes atividades econômicas, têm permitido ganhos relevantes em produtividade.

A convergência entre as áreas de informática e de telecomunicações tem gerado tecnologias - as chamadas tecnologias de informação - cuja difusão tem provocado reduções no custo unitário de produção e criado vantagens estratégicas às empresas através do lançamento de novos produtos, melhoria nos processos de produção e no fortalecimento de posições no mercado (Mody; Dahlman, 1992).

O emprego de tecnologias - *Computer Aided Design (CAD)*, *Computer Aided Manufacturing (CAM)*, robôs, máquinas-ferramentas com controle numérico computadorizado (MFCNC), entre outras, - associadas a esses desenvolvimentos tecnológicos tem possibilitado que as empresas se tornem flexíveis, capacitadas a criar vantagens estratégicas vinculadas a posições concorrenciais superiores em fatores extrapreços, como, por exemplo, menores prazos no desenvolvimento de produto e na entrega dos pedidos, melhoria na qualidade e adequação do produto às especificações exigidas pelos consumidores, entre outras.

Nas áreas de biotecnologia e de novos materiais, o progresso técnico também vem se acelerando. A decifração do código genético, a identificação da estrutura e operação da molécula de DNA (ácido desoxirribonucleico), o desenvolvimento de DNA recombinante, têm intensificado a aplicação de técnicas de engenharia genética com o uso de microrganismos na transformação industrial de matérias para a produção de bens. No que se refere aos novos materiais - cerâmicos, polímeros, fibras óticas, e outros -, sua difusão tem diminuído a importância estratégica das matérias-primas tradicionais, bem como reduzido a participação de parcelas de custo dos materiais no custo total de produção (Laplane et al., 1990).

A reestruturação produtiva tem alterado a *cultura* organizacional das empresas, desenvolvendo-se um novo modelo de eficiência empresarial (Pérez, 1986). O arranjo organizativo tem passado por modificações, com reduções nos níveis hierárquicos e intermediários de controle, e o afastamento das nítidas separações de gerências em direção a uma gestão que contemple a integração de diferentes áreas, numa atuação de natureza sistêmica. O uso de tecnologias de informação tem permitido que as empresas se comuniquem *on-line* com seus fornecedores e distribuidores, de modo que informações sobre pedidos e mudanças de mercado fluam em tempo real. Esse quadro tem admitido o *downsizing*, prática que visa um enxugamento nos negócios da empresa, possibilitando que ela se fixe nas atividades (as chamadas *core competences*) para as quais foi constituída.

No âmbito da organização do processo de trabalho, a busca pela eficiência tem se afastado das práticas tayloristas/fordistas em direção àqueles arranjos bem-sucedidos exibidos pelas empresas japonesas. Sob esse aspecto, o sistema de manufatura denominado *Just-in-Time/Total Quality Control (JIT/TQC)* tem se tornado conhecido e com taxas crescentes de difusão entre as empresas ocidentais. Entre as características

desse sistema, cabe destacar a preocupação com a minimização de todo tipo de custos e desperdícios, que se manifesta na redução de estoques intermediários, de matérias-primas e bens finais, mediante a organização da produção através do sistema *kanban*. A melhoria do processo produtivo, o aumento de sua eficiência, ocorre através da extensão, a todos os setores da empresa, do conceito de qualidade total.

A partir da difusão das *best practices* produtivas associadas aos desenvolvimentos técnicos nas áreas anteriormente referidas, bem como na adoção de inovações organizacionais, acredita-se que seria possível recuperar o dinamismo econômico mediante investimentos não só nos setores onde ocorre a geração do progresso técnico, mas também no rejuvenescimento produtivo daqueles segmentos industriais cujos processos e produtos alcançaram a maturidade sob a base técnica anterior.

Por outro lado, à medida que se acelera a difusão de novas tecnologias, alteram-se as bases da competitividade, as quais se constituem nos fundamentos da inserção e especialização dos países no comércio externo. Isso, por sua vez, induz a uma redefinição na divisão internacional do trabalho em que produtos intensivos em energia, matéria-prima e mão de obra barata perdem importância relativa frente àqueles intensivos em conhecimento e com tendências a economizar energia e materiais.

Paralelamente a esse movimento de ajuste produtivo, tem-se observado o aumento do comércio mundial mediante reduções de barreiras tarifárias e não tarifárias, levando à globalização dos mercados, da produção e financeira.

Esse quadro de mudanças, ao mesmo tempo em que cria novas oportunidades de expansão de mercados, gera também o acirramento da concorrência, impondo novos desafios às empresas. Isso as tem obrigado, em âmbito doméstico, a reverem suas práticas produtivas e organizacionais (fundamentos para as estratégias de mercado), aproximando-as àquelas *best practices* estabelecidas nos mercados internacionais pelas empresas líderes dos diferentes setores industriais.

O ajuste empreendido tem produzido uma “nova” empresa, onde a *flexibilidade* tem se constituído na palavra de ordem para se alcançar maior competitividade. Essa característica – ser flexível – lhe permitiria adaptar-se rapidamente a uma demanda de mercado que tem dado sinais de volatilidade e fragmentação. A flexibilidade tem assumido variadas dimensões: flexibilidade produtiva, flexibilidade funcional, flexibilidade numérica, entre outras. A flexibilidade produtiva refere-se à capacidade

de as empresas se ajustarem às variações da demanda no que tange ao volume de produção (flexibilidade estática), como também ao *mix* de produtos ofertados (flexibilidade dinâmica). Já as flexibilidades funcional e numérica dizem respeito, no primeiro caso, à capacidade desempenhada pela força de trabalho, de maneira polivalente e participativa, na execução de tarefas no interior da fábrica; e, no segundo caso, ao arbítrio da empresa de adequar o número de trabalhadores (*the right to hire and fire*) às oscilações no volume da demanda.

Da mesma forma, as relações das empresas com seus consumidores e fornecedores e com a sua força de trabalho têm sofrido modificações. Aquele produto estandardizado, cujo *design* e outros atributos mudavam muito lentamente, cede lugar a bens *customized*, com modelos adaptados às necessidades e aos gostos dos consumidores. Nesse tipo de transação valorizam-se também os serviços pós-venda. O relacionamento com os fornecedores que era “distante” (*arms-length*), com a aquisição de insumos e matérias-primas na base da oferta, tem sido substituído por relações de parceria, de maior confiança, estabelecendo-se contratos de longo prazo; esse ambiente tem permitido reduções de estoques, com a conseqüente diminuição de custos, através de entregas rápidas e frequentes (o chamado *just-in-time* externo), realizadas, via de regra, diretamente na linha de produção. Por sua vez, a relação capital/trabalho tem passado por transformações em direção ao reconhecimento dos espaços de representação dos atores, onde, sem desconhecem-se os interesses específicos, há um ambiente de maior participação e envolvimento da força de trabalho na solução dos problemas do dia a dia da produção; a relação hierarquizada no chão de fábrica (*top-down fashion*) perde espaço para um clima mais cooperativo, diminuem os níveis hierárquicos, as informações fluem horizontalmente e investe-se em treinamento e formação de mão de obra, em vez de considerá-la apenas um custo de produção que deve ser minimizado.

Entretanto, convém destacar que a ruptura de uma base técnica dominante e a emergência de um novo estilo tecnológico repercutem diferentemente entre setores produtivos, agentes sociais e mesmo entre países. A adoção de um novo arranjo tecnológico, contudo, defronta-se com variadas restrições e condicionantes: o conservadorismo das práticas já estabelecidas – a inércia do conhecido – que fundamentam as posições de mercado vigentes; a importância desempenhada pelo fator-chave do novo paradigma para os diferentes ramos industriais; o custo de novas

tecnologias relativamente às perspectivas de aumentos de produtividade, que varia entre os setores; a natureza do processo de trabalho, se mais ou menos intensivo em mão de obra; a posição dos setores no sistema tecnológico, se usuário ou gerador de tecnologia; entre outros. No entanto, à medida que essas técnicas se mostram mais eficientes vão conformando um novo paradigma, tornando-se guias na solução dos *bottlenecks* produtivos, e acabam difundindo-se pelo tecido industrial mediante a ação das forças coercitivas da concorrência.

A indústria de calçados não tem se mantido alheia a essas mudanças. Embora apresente um processo de produção em que o manuseio do produto requer intenso envolvimento de mão de obra, as tecnologias de base microeletrônica têm sido incorporadas na atividade de produção do sapato. Entretanto, a sua difusão entre as diferentes etapas da fabricação desse produto tem sido assimétrica, pois a costura e a montagem são fases que ainda apresentam elevadas dificuldades de automação, e o uso dessas tecnologias nessas fases tem sido mais restrito e pontual. Já na concepção e na modelagem do calçado vem se adotando o CAD, auxiliando tanto na modelagem técnica, quanto no *design*. Em um setor que atende a um consumo altamente vinculado à moda, essa é uma tecnologia que tem apresentado maior difusão relativa, com as grandes empresas procurando adquirir equipamentos para uso exclusivo. Já as pequenas e médias utilizam equipamentos cooperativamente.

Contudo, os ganhos em produtividade e eficiência pelo uso dessas técnicas não têm sido, em magnitude, tal que compensem a necessidade de mão de obra e o custo da força de trabalho. Assim, a esperança de países desenvolvidos de recuperar a produção desses setores tradicionais, que haviam se deslocado para a periferia do sistema, viu-se, de certa forma, frustrada, e o custo de mão de obra continua sendo fator relevante de competitividade em determinados segmentos do mercado de calçados.

Já as técnicas organizacionais, com menores necessidades de investimentos *vis-à-vis* às de automação, são as que têm apresentado taxas de difusão mais rápidas, pois têm se mostrado eficientes na obtenção de reduções de custos e no aumento da produtividade e flexibilidade. É nessa área, portanto, que se observa uma transformação de maior impacto relativo no setor.

1.2 O ambiente da competição no espaço doméstico

Uma vez tendo tratado das transformações impostas pelo processo de reestruturação industrial que vem se difundindo em âmbito internacional, é importante verificar que as mudanças recentes da economia brasileira somam-se a esse quadro, conformando um novo ambiente competitivo. Isso porque, se as empresas do setor calçadista brasileiro estão sujeitas às modificações trazidas pela reestruturação, não podem deixar de equacionar formas de ajuste que contemplem, simultaneamente, as especificidades de um novo quadro de referência interno. Seriam várias as possibilidades de tratar tão extenso tema. Optou-se aqui por fazer uma sucinta avaliação de duas questões relevantes para a determinação da competitividade das empresas do setor calçadista: a questão das alterações trazidas pela recente estabilização da moeda brasileira e aquela da arrastada redefinição da política industrial, que, entre outras consequências, abre espaço para a continuidade da “guerra fiscal”.

1.2.1 Estabilização de preços num contexto de abertura comercial

Tal como os planos de estabilização de preços que começaram a vigorar anteriormente no México e na Argentina, o Plano Real, de 1994, também está baseado em uma âncora cambial - incorporando a apreciação da moeda nacional ao processo de abertura comercial - e na elevação das taxas de juros.

Rejeitando as terapias dos fracassados planos anteriores de congelamento de preços, como mecanismos de controle da inflação, o Real fez uso de um superindexador - a Unidade Real de Valor (URV) -, que teria a tarefa de eliminar a chamada “memória inflacionária”. A *rationale* do superindexador era fazer com que os agentes econômicos denominassem seus preços em URV, assim estariam protegidos da inflação e não necessitariam de constantes remarcações.

Tecnicamente prevista para durar mais tempo do que os quatro meses em que vigorou, a URV não pôde cumprir integralmente seu papel. Premida pelo calendário eleitoral e correndo o risco de carregar os vícios da indexação para a nova moeda, o governo instituiu o real em 1º de julho de 1994. Com isso, passou a depender, ainda mais do que o previsto, da âncora cambial, que, ao combinar valorização da moeda nacional com

abertura comercial, tornou as importações baratas e trouxe problemas à competitividade das exportações.

Como se sabe, as importações baratas têm uma dupla função. Por um lado, abastecem o mercado doméstico de quantidades adicionais de bens, o que é importante em um momento de expansão da demanda devido à recuperação do poder de compra dos salários. Por outro, e complementarmente, funcionam como parâmetros para os preços dos produtos nacionais, o que é tanto mais significativo quanto mais se tem em conta que a expansão de demanda traz um impulso à elevação de preços.

Porém, a consequência esperada da entrada de importados e da perda de competitividade das exportações é a deterioração do saldo comercial. Sendo esse um movimento conhecido e previsível, a gestão do Plano Real buscou financiar o déficit comercial que logo se tornaria elevado, atraindo capital especulativo estrangeiro através de taxas de juros elevadas. Além de usar esses recursos para equilibrar as contas externas, interessava ao governo aumentar o volume de reservas, para fazer frente a possíveis ataques especulativos à nova moeda.

A elevação dos juros impactou sobre a rolagem da dívida interna e também trouxe danos à estrutura financeira das empresas, sobretudo às micro e pequenas, tradicionalmente com dificuldades de capital de giro.

Se a combinação de abertura comercial, moeda apreciada e juros altos geraram problemas para a operação das empresas já no segundo semestre de 1994, a situação agravou-se a partir da “quebra” do México, no final desse ano. Com efeito, a fuga de capitais daquele país abalou o sistema financeiro internacional, diminuindo a confiança dos capitais especulativos nos países emergentes, entre eles o Brasil.

Diante do quadro internacional, a reação do governo foi aumentar ainda mais a taxa de juros, para tentar reter o capital estrangeiro, e impor uma contração à economia, como forma de diminuir a necessidade de importações. O resultado de tal política foi a ocorrência de inadimplência de empresas e consumidores, chegando-se, até mesmo, à geração de graves problemas no sistema financeiro, o que exigiu a intervenção do Banco Central.

Assim, justamente no momento em que o processo de reestruturação em nível internacional impunha redefinições à indústria brasileira, as vicissitudes da administração do Plano Real acabaram por deteriorar as condições anteriores de competição. Obviamente, as empresas menos estruturadas financeiramente e com ineficiências produtivas não tiveram

como se sustentar, o que levou a um ajuste estrutural importante em vários setores, entre eles os que compõem a cadeia calçadista.

1.2.2 Política industrial e “guerra fiscal”

Se é possível afirmar que o processo brasileiro de substituição de importações caracterizou-se por políticas industriais estruturantes, com o objetivo de implantar um parque industrial próprio, a década de 1990 marca um período de transição. O ambiente econômico dos anos 1990 tem exigido redefinição das formas anteriores de atuação do Estado. Nesse contexto, embora um novo arranjo ainda não tenha sido gestado - deixando um vazio pela sua indefinição -, os estímulos de corte setorial têm recebido restrições do governo na formulação de uma nova política industrial.

O processo de abertura comercial, iniciado no final da década de 1980 e aprofundado no governo Collor, ao trazer ameaças à competitividade dos produtos brasileiros, reforçou a necessidade de uma política articulada de preparação da economia para o choque daí decorrente. Porém, no momento em que seria mais importante ter uma definição articulada dos caminhos a seguir, ganhou força na sociedade a noção de que o livre jogo das forças de mercado é o melhor orientador das ações econômicas. A proposta politicamente hegemônica tem sido a que prega a diminuição da tutela do Estado, retirando-lhe poder de decisão, e até mesmo patrimônio, e transferindo-os para o setor privado. Contudo, o grau de maturidade que se deveria exigir da iniciativa privada, ao assumir a responsabilidade de direcionar a economia, está longe de ser alcançado. Esse é um dos aspectos que caracteriza o momento de transição, em que o Estado ainda exerce um papel importante e a iniciativa privada não definiu seu espaço nem sua forma de atuação.

Em face desse quadro incerto, a economia doméstica tem tido um comportamento relativamente passivo diante dos ajustes internacionais, que ocorrem com grande velocidade e ameaçam atropelar nossa capacidade de decisão. Internamente, o que se tem observado no sentido de orientar esforços públicos e privados são algumas iniciativas parciais, contemplando poucos setores ou regiões, ou mesmo favorecendo alguns atributos determinantes da competitividade - como no caso de programas de qualidade e produtividade.

Entretanto, o consenso sobre o tema está longe de coesão, como bem mostra o caso das câmaras setoriais. Tidas como uma experiência importante de articulação de interesses entre empresas, governo e traba-

lhadores, em que inicialmente todos cediam um pouco para aumentar o tamanho do mercado e, com isso, haver retorno aos participantes através dos ganhos de escala, foram interpretadas por segmentos do governo como articulações de setores organizados que buscavam conseguir vantagens, impondo ônus à sociedade.

Mais recentemente, a demanda de alguns setores por proteção tarifária, diante da alegada defasagem cambial e da falta de mecanismos de controle de práticas desleais de comércio, também tem gerado tensões, não só no interior do governo, como também entre este e representantes empresariais.

É interessante observar que o acordo do Mercosul introduz elementos adicionais de tensão nessas relações. Isso porque, na ausência de uma política industrial definida por cada um dos países-membros, não há bases prévias de negociação, o que abre um leque de conflitos potenciais – especialmente como reflexo de medidas tomadas abruptamente, em função de acordos políticos internos de cada país do bloco - e torna ainda mais difícil a harmonização de interesses, muitas vezes, antagônicos.¹

Uma questão que emerge da discussão anterior é a da “guerra fiscal”. Ela tem ganho evidência nesses últimos anos, diante desse quadro de indefinição de política industrial. Dada a ausência de regras que orientem os investimentos em setores e/ou regiões considerados prioritários, bem como a necessidade de ações que visem à criação de postos de trabalho, instala-se uma disputa irracional entre os Estados da federação, cada um tentando oferecer o maior número de favores, em busca de novas plantas industriais.

Um aspecto curioso dessa questão é que, com o passar do tempo, os incentivos generalizaram-se, sendo oferecidos quase com a mesma amplitude, por quase todos os Estados, perdendo inclusive o caráter de seletividade quanto à natureza do investimento. Assim, mantidas algumas diferenças regionais, determinadas até mesmo pela própria Constituição, a maioria dos Estados coloca à disposição das empresas, principalmente, vantagens fiscais e financeiras, que são acompanhadas por outras, como doação de áreas com infraestrutura básica (água, energia, saneamento,

¹ A esse propósito, veja-se o caso recente do chamado regime automotivo brasileiro, que, ao incentivar a implantação de empresas no Norte e Nordeste brasileiro, claramente atendendo a pressões políticas, acabou gerando o protesto do governo argentino e de governos estaduais brasileiros, que se sentiram prejudicados pela medida.

telecomunicações e obras viárias de acesso); obras de terraplanagem; construção de terminais de transporte, creches e escolas; e organização e treinamento de mão de obra.

Dessa forma, o leilão começa a se dar num segundo patamar de vantagens, já que o primeiro bloco, mais tradicional, é oferecido por todos os reais candidatos a sediar as novas plantas. Na realidade, o primeiro grupo de vantagens passa a ser apenas um pré-requisito para a verdadeira disputa, que avança de acordo com a capacidade de criação de novos ou maiores incentivos.

Outro aspecto original dessa matéria é o fato de que a chamada “guerra fiscal” é proibida pela Lei Complementar nº 24, de 7 de janeiro de 1975, que veda as concessões de incentivos, a não ser que haja concordância dos membros do Conselho de Política Fazendária (Confaz). Contudo, a “guerra” continua cada vez mais aberta, independentemente de qualquer manifestação do Confaz.² São raros os casos em que um Estado, ao se sentir prejudicado pelos benefícios concedidos por outro, à revelia do Confaz, aciona os canais jurídicos. Uma das causas do aumento da disputa por novas empresas, como mencionado anteriormente, refere-se à necessidade de atender aos anseios da sociedade quanto à questão do emprego. O processo de reestruturação industrial, associado à abertura comercial com defasagem cambial, gerou graves problemas nessa área, passando a fazer parte das políticas públicas estaduais um rol de programas que vise incentivar empreendimentos que possam oferecer novos postos de trabalho. Com um argumento de forte apelo social, até mesmo os críticos mais severos da concessão de incentivos e benefícios sentem-se constrangidos ao rebatê-los.

Por outro lado, o argumento dos governos estaduais, ao concederem vantagens, é o de que se está abrindo mão de uma tributação potencial, ainda não existente, uma vez que ela seria calculada sobre uma nova atividade ou sobre o incremento de produção de plantas já em operação. Em contrapartida, as atividades derivadas dos projetos incentiva-

² A esse propósito, é interessante observar o artigo 5º da Lei que instituiu o Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial (Lei nº 3.140, de 23 dezembro de 1991). Ele menciona expressamente que o Estado de Sergipe se propõe a oferecer os mesmos incentivos de qualquer outro Estado da União. Nesse caso, é inevitável a comparação com as conhecidas promoções de vendas do comércio varejista, em que uma empresa garante rebaixar o preço até atingir o de qualquer outro concorrente.

dos, como as obras contratadas e o comércio de mercadorias e serviços, seriam incrementadas, junto com o emprego e a renda regional, contribuindo para aumentar as receitas dos Estados.

Na disputa pela atração de investimentos e geração de empregos, têm se destacado os Estados menos industrializados, num processo que pode ser considerado normal, pela tentativa de recuperar parte da defasagem histórica em relação aos Estados mais desenvolvidos. Nos últimos anos, as regiões de industrialização tardia, como o Norte, o Nordeste e o Centro-Oeste, têm aumentado sua participação no PIB industrial, e muito desse movimento deve-se aos incentivos concedidos, tanto pelos Estados, como pela União, com o objetivo de incentivar sua industrialização. É claro que compromissos políticos regionais também acabam pesando nas decisões sobre a concessão de vantagens.

2 A indústria de calçados no âmbito internacional

2.1 O mercado mundial de calçados

A manufatura de calçados é tradicional na história da produção industrial. Com tecnologia de fácil acesso, a indústria de calçados pode ser encontrada em diferentes regiões e países. Entretanto, ao longo do tempo, por razões relacionadas a custos de produção – principalmente no pós-Segunda Guerra Mundial –, alguns países reduziram sua produção doméstica, enquanto outros se especializaram na confecção desse bem de consumo. A Tabela 2 mostra a evolução mundial da produção de calçados por região.

Tabela 2 – Produção mundial de calçados por região – 1983-1993

Região	1983 (%)	1993 (%)
Ásia	50	66
Europa Ocidental	14	10
América do Sul	12	10
Europa Oriental	16	5
América do Norte	6	5
Outras	2	4
Total	100	100

Fonte: Tecnicouro, N.H., v.17, n.2, abril/1995, p. 43.

O continente asiático já é o principal produtor de calçados em volume físico em âmbito internacional. Lá estão concentrados dois terços da fabricação mundial de sapatos. Os continentes europeu e americano, por sua vez, vêm perdendo importância nessa indústria; no final do período 1983-1993, a participação relativa dessas duas regiões na produção total era a mesma: 15 % cada uma. Entretanto, a velocidade de queda do *market share* dos europeus foi mais acentuada, tendo sua participação se reduzido à metade daquela de 1983 (de 30 % para 15 %), enquanto o declínio relativo do continente americano foi de 3 pontos percentuais (de 18 % para 15 %).

Ao se individualizar os países fabricantes de calçados, constata-se que a China é o maior produtor: em média, um em cada três pares de calçados produzidos no mundo é feito naquele país (Tabela 3). Não só a China, mas também a Índia, a Indonésia, a Tailândia e outros, vêm tendo presença marcante no mercado internacional de calçados.³

No âmbito do comércio mundial de calçados, a indústria vem sofrendo transformações expressivas nos últimos dez anos, com mudanças nas posições dos países no *ranking* desse mercado, conforme mostram as Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Países produtores e exportadores de calçados selecionados – 1989/1994 (milhões de pares)

Países	Produção						Exportação					
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1989	1990	1991	1992	1993	1994
França	168	177	169	169	169	165	50	54	58	61	58	56
Itália	407	425	411	419	419	426	340	360	348	339	342	345
Portugal	96	102	105	105	112	117	69	77	79	79	83	85
Espanha	186	202	190	192	202	208	95	108	93	93	97	98
Alemanha	69	65	64	56	51	53	48	46	58	57	55	57
Reino Unido	115	108	102	102	102	102	25	28	32	32	32	32
CEI*	1.054	820	730	730	742	747	4	4	4	4	4	4
México	270	200	180	200	203	208	19	30	40	20	30	34
EUA	322	293	280	280	279	275	24	24	28	28	28	26
Brasil	**585	502	430	485	525	590	170	142	132	157	198	165
China	2.253	2.700	2.900	2.900	3.100	3.309	656	800	1.000	1.000	1.200	1.400
Hong Kong	90	90	70	65	65	63	491	652	914	1.098	1.106	1.116
Índia	390	230	229	400	413	420	7	17	25	196	205	212
Indonésia	192	156	280	350	357	361	57	110	179	235	241	249
Japão	419	350	320	320	320	318	6	7	7	7	6	6
Coreia do Sul	560	535	490	490	495	496	380	363	312	312	308	308
Taiwan	614	416	376	236	232	230	578	379	365	225	222	225
Tailândia	300	306	300	300	310	315	180	159	159	159	162	168

Fonte: Satra Technology Footwear Center. In: Abaex: Brazilian Footwear 1994-95.

(*) Comunidade dos Estados Independentes (CEI).

(**) Dados de 1988.

³ Convém chamar a atenção para o fato de que Japão, Comunidade de Estados Independentes (CEI) e México, por exemplo, produzem basicamente para o mercado doméstico, sendo marginal sua atuação como exportadores de calçados no comércio internacional.

Tabela 4 – Participação de países selecionados nas exportações mundiais de calçados – 1984/1993 (%)

Países	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Itália	31,7	31,3	32,5	24,6	21,7	25,7	24,2	22,1	20,1	18,5
Coreia do Sul	12,2	12,8	13,9	12,8	15,8	16,7	15,3	13,0	9,6	6,5
Hong Kong	2,1	2,1	2,1	2,3	3,2	5,5	6,9	1,0	13,8	17,6
China	-	1,4	1,6	2,5	3,5	6,2	7,2	10,2	13,0	15,4
Alemanha	3,5	4,0	4,0	3,3	3,0	4,1	7,1	4,1	3,5	3,0
Espanha	7,0	6,9	6,4	5,0	4,7	5,2	5,3	4,6	4,0	3,9
Portugal	2,0	2,5	3,4	3,2	3,4	4,3	4,4	4,4	4,7	1,0
Brasil	9,3	7,6	6,5	5,1	5,1	5,9	4,1	4,2	4,5	5,7
Indonésia	0,0	0,1	0,1	0,1	0,3	1,0	2,1	3,5	4,1	5,0
França	4,6	4,8	4,7	3,4	3,1	3,3	2,9	3,0	3,0	2,9

Fonte: United Nations (1995, p. 216).

(-) Não consta a informação.

(*) Não constam na publicação informações sobre Taiwan.

Até o começo da década de 1980, a Itália era de longe o mais destacado exportador de calçados em nível internacional. Em 1984, esse país era responsável por cerca de um terço dos valores das exportações mundiais, mas já em 1993 o seu *market share* havia se reduzido para 18,5 %; essa participação estava muito próxima daquelas de Hong Kong (17,6 %) e da China (15,4 %). Espanha e França - igualmente com longa tradição no comércio externo de sapatos - têm encolhido sua presença nesse mercado. Além dessas três nações europeias, Portugal, Alemanha e Brasil são países não asiáticos com certa evidência nas exportações mundiais, mas também apresentando - esses dois últimos - desvantagens competitivas ao longo desses anos. É importante salientar que a presença da China, Indonésia, Índia, Tailândia e outros países asiáticos no comércio mundial de calçados é relativamente recente, intensificando-se a partir da década de 1980, quando, até então, Coreia do Sul e Taiwan eram os principais exportadores dessa região.⁴ Assim, o fornecimento de calçados no mercado internacional - que, em 1993, movimentou cerca de 32 bilhões de dólares em exportações - vem sendo realizado crescentemente por países localizados na Ásia.

⁴ Note-se que Hong Kong figura com destaque no comércio internacional de calçados e o faz na condição de comercializador; isto é, de importador que exporta, e não de produtor.

Os países membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) constituem-se no principal mercado importador de calçados. Aqueles com participações mais expressivas detêm, em conjunto, aproximadamente dois terços das importações, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Participação de países selecionados nas importações mundiais de calçados – 1984/1993 (%)

Países	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Estados Unidos	37,2	44,4	39,8	33,4	33,8	32,4	27,0	27,4	28,3	30,4
Alemanha	10,8	11,9	13,4	12,9	11,7	11,8	22,6	13,6	13,2	11,3
Hong Kong	1,3	1,6	1,6	1,9	2,7	4,0	4,7	7,7	10,6	13,5
França	5,3	6,4	7,5	7,3	6,9	6,5	5,8	6,4	6,3	5,4
Reino Unido	5,9	6,3	6,3	5,7	6,2	5,9	5,6	5,6	5,4	4,8
Ex-URSS	10,7	-	-	8,6	7,8	8,4	7,5	9,2	-	-
Japão	2,6	2,8	2,8	3,4	4,4	4,3	3,6	4,4	4,7	5,2
Holanda	2,8	3,1	3,6	3,3	3,1	2,9	2,7	3,0	3,0	2,8
Bélgica	2,4	2,7	3,0	2,7	2,6	2,3	2,1	2,3	2,3	2,4
Itália	1,1	1,6	1,7	1,8	1,9	1,9	1,6	2,4	2,8	2,2

Fonte: United Nations (1995, p. 216).

(-) Não consta a informação.

Dentre os países pertencentes à OCDE, os Estados Unidos destacam-se há anos como o mais importante importador de calçados no comércio internacional – por exemplo, em 1993, realizou importações em torno de 11 bilhões de dólares (United Nations, 1995). A evolução individualizada das importações de calçados pelos Estados Unidos consta na Tabela 6.⁵ As importações de calçados pelos Estados Unidos, em termos físicos, triplicaram no período 1978-1995. Ao longo do tempo a produção da indústria de calçados americana foi perdendo importância relativa no consumo doméstico de sua população. No final da década de 1970, Taiwan, Itália,

⁵ São múltiplas as fontes que têm produzido informações estatísticas sobre dimensões de performance dessa indústria (produção, exportações etc.), tanto no âmbito de empresas quanto de países, daí as discrepâncias existentes. Por isso, o indicador de que os EUA importam um bilhão de pares de calçados anuais, conforme a Tabela 6, deve ser entendido como um valor aproximado. Assim, a *Revista Amanhã* (1995), por exemplo, fornece a informação de que, em 1993, os EUA importaram 1,361 bilhão de pares de calçados. Entretanto, apesar das diferenças estatísticas, esses dados são úteis enquanto indicadores de níveis e de direção locacional da produção de calçados em âmbito de indústrias nacionais e de mercado internacional.

Espanha, Coreia do Sul e Brasil eram os fornecedores, com maior presença naquele mercado; China e Indonésia, por exemplo, àquela época, apresentavam uma participação insignificante. Entretanto, em 1995, a China já possuía a supremacia na oferta total para aquele mercado. A Tabela 7 apresenta a composição do mercado americano, nesse ano, por origem de indústria fornecedora de calçados.

Tabela 6 – Importações de calçados pelos Estados Unidos – 1978-1995 (mil pares)

	1978	1981	1992	1993	1994	1995
Total de Importações	373.515	375.408	974.179	1.065.268	1.101.268	1.079.450
Por categoria						
Calçados masculinos (exc. profis.)	70.048	59.613	118.776	136.809	151.063	150.543
Calçados masculinos profissionais	NA	NA	14.655	17.277	20.250	19.610
Femininos	215.221	210.036	456.028	504.546	510.750	496.736
Juvenis	42.905	43.091	155.334	173.574	183.137	189.520
Esportivos	43.711	57.298	207.943	205.294	208.425	198.983
Chinelos	47	53	18.102	23.394	23.952	21.128
Outros	1.581	5.317	3.342	4.373	3.691	2.930
Por país						
China	NA	7.105	506.058	622.240	680.719	716.009
Brasil	27.427	43.027	106.123	130.002	121.239	96.240
Indonésia	428	NA	76.807	84.276	79.017	70.512
Itália	62.934	50.163	34.799	35.446	42.395	44.961
Tailândia	1.580	5.822	25.500	25.465	24.509	23.214
Espanha	37.458	18.995	15.477	15.080	24.256	22.147
Taiwan	117.237	118.816	75.347	46.716	32.705	20.771
Coreia do Sul	30.591	43.972	70.704	36.490	24.294	15.438

Fonte: Gazeta Mercantil (16.12.1996).

Tabela 7 – Composição da oferta de calçados no mercado Norte-Americano – principais países –1995

Pais	%
China	58,8
Estados Unidos	11,4
Brasil	7,9
Indonésia	5,8
Itália	3,7
Tailândia	1,9
Espanha	1,8
Taiwan	1,7
Coreia do Sul	1,3

Fonte: Gazeta Mercantil (16.12.1996).

A demanda de calçados do consumidor americano já é atendida predominantemente por fornecedores do exterior: chineses, brasileiros⁶ e outros. Esse comportamento do mercado americano, de substituir a produção local pela importação de países com condições mais competitivas, generalizou-se entre os países desenvolvidos de maneira mais intensa a partir da década de 1960.⁷ Os consumidores estão constantemente à procura de fornecedores mais bem posicionados em termos de custos de produção e, por isso, a fabricação de calçados acaba sendo direcionada para locais que ofereçam abundância de mão de obra e baixos salários.

⁶ A indústria de calçados brasileira abastece o mercado norte-americano com calçados femininos de couro. Ao final da década de 1960, premidos pelos custos de produção, os importadores americanos passaram a direcionar suas compras de calçados femininos para o Brasil. Segundo Klein (1991, p. 3), essas compras são feitas pelas próprias empresas americanas produtoras desses calçados, que substituíram a produção local pela brasileira. Entretanto, os sapatos brasileiros são vendidos com a mesma marca e embalagem dos sapatos fabricados por essas empresas importadoras.

⁷ A indústria de calçados da Inglaterra é outro exemplo que ilustra essa tendência. A participação das importações de calçados na demanda doméstica britânica em valor (ocorrendo também em volume), no período 1974-1985, saltou de 24 % para 46 % (Rubery; Wilkinson, 1989).

2.2 O ajuste do setor em países selecionados

Na evolução do setor de calçados, o seu ajuste às mudanças de mercado e à perda de rentabilidade tem sido o deslocamento da produção no espaço geográfico. Esse comportamento “nômade” da indústria é o que explica a rotatividade de países produtores-exportadores dessa mercadoria no âmbito internacional.

A manufatura de calçados é de natureza discreta. O processo de produção é segmentado em diferentes etapas - modelagem, corte, costura, montagem e acabamento -, não precisando essas etapas, necessariamente, serem realizadas em um mesmo estabelecimento fabril.

Esse é um setor intensivo em mão de obra, e, por isso, a competitividade da indústria tem no custo desse fator o seu principal determinante.⁸ De fato, os diferenciais de salários entre os países produtores de calçados têm afetado suas posições competitivas, com o declínio de alguns e o ingresso de outros nesse mercado. A Tabela 8 fornece o custo da mão de obra na produção de calçados em alguns países produtores.

A discrepância salarial entre os trabalhadores na indústria de calçados dos distintos países produtores é significativa. A título de ilustração, o operário calçadista italiano percebe um salário por hora trabalhada que é mais de 40 vezes o que ganha seu colega indonésio.⁹ Os dados de salário-hora da Tabela 8 ajudam a entender o porquê do sucesso dos

⁸ À guisa de exemplo - para se ter uma dimensão da natureza intensiva em mão de obra do setor de calçados - compare-se essa atividade com outros setores selecionados. Segundo o informativo *Abicalçados Notícias* (jan.1997) a indústria de calçados brasileira, em 1996, movimentou US\$ 7 bilhões, empregando cerca de 300 mil trabalhadores diretos. Com um faturamento quatro vezes maior nesse mesmo ano, as montadoras do setor automotivo brasileiro faturaram US\$ 28,7 bilhões, ocupando 114 mil trabalhadores (Mello, 1997). Por sua vez, o setor de bens de capital mecânicos da indústria brasileira, em 1996, empregou 183 mil trabalhadores, gerando um valor de vendas de US\$ 14,5 bilhões (Gazeta Mercantil, 20.1.1997). A Parmalat, uma multinacional do setor de alimentação, faturou, nesse ano, o valor de US\$ 3 bilhões, com 18,5 mil trabalhadores empregados em suas 84 fábricas distribuídas entre vários países (Gazeta Mercantil, 18.1.1997).

⁹ Embora a Tabela 8 não informe o salário dos trabalhadores de outros produtores europeus de calçados, é razoável supor, mesmo que impressionisticamente, que os salários dos empregados dessa indústria na Alemanha, na França, na Inglaterra, na Holanda e em outros países, sejam semelhantes ao que recebe o operário italiano.

países asiáticos no comércio internacional de calçados, bem como o enfraquecimento de países como Alemanha, Estados Unidos, França, Inglaterra e outros. Esses países mais ricos, sem condições de competir com sua produção doméstica no mercado internacional têm se deslocado para regiões com abundância de mão de obra e baixos salários, mediante a subcontratação de partes, a confecção de todo o calçado e/ou estabelecendo *joint-ventures* nesses países para produção com sua marca própria.

Embora Taiwan e Coreia do Sul apareçam na lista dos mais destacados produtores de calçados em âmbito internacional, sua participação nos últimos anos tem sido declinante.¹⁰ A causa, como se pode constatar na Tabela 8, reside no custo da mão de obra.

Tabela 8 - Custo da mão de obra na produção de calçados em países selecionados

Países	(Dólar-EUA/Hora)
Itália	13,39
Espanha	8,13
Taiwan	3,71
Coreia do Sul	2,39
México	1,62
Brasil	0,94
Tailândia	0,63
China	0,50
Índia	0,40
Indonésia	0,30

Fonte: Revista Amanhã, ano IX, n.90, novembro/1994.

Esses dois países são os que têm pago os salários mais elevados entre as nações produtoras de calçados menos desenvolvidas. No entanto, nem sempre foi assim. No final da década de 1960 e início da de 1970, quando Taiwan e Coreia do Sul ingressaram no mercado internacional

¹⁰ Por exemplo, Taiwan teve reduzida sua produção física de calçados: de 614 milhões para 230 milhões de pares no período 1989-1994 (Tabela 3). O declínio das exportações desses dois “Tigres Asiáticos” para os Estados Unidos tem sido acentuado (Tabela 6); em termos de receita, as exportações de calçados para esporte, da Coreia do Sul para os EUA, reduziram-se de US\$ 2,22 bilhões, em 1990, para US\$ 1,0 bilhão em 1992 (Técnicouro, v.16, n.1, março/1994).

de calçados, esses países pagavam salários inferiores aos praticados por países da América Latina (Gereffi; Korzeniewicz, 1990). Entretanto, à medida que coreanos e taiwaneses avançaram em seu processo de industrialização, a taxa salarial no setor industrial elevou-se, retirando competitividade daqueles setores intensivos em mão de obra, como o de calçados. O ajuste das empresas calçadistas coreanas e taiwanesas tem sido reduzir capacidade de produção, deslocando-a para China, Indonésia e outros países asiáticos, mediante o estabelecimento de *joint ventures* e a subcontratação de produção. Assim, na localidade de Nanhai, na província de Guangdong na China, desenvolveu-se um centro produtor, constituindo-se no que tem se denominado “Cidade do Calçado”, contando com fornecimento de matéria-prima e componentes. Há estimativas da existência ali de duas mil fábricas de calçados, voltadas para a exportação, contando com a participação de capitais provenientes de Taiwan e Hong Kong, e cuja instalação foi acelerada a partir da retirada da interdição da China aos investimentos taiwaneses no continente (Técnicouro, julho/1990 e março/1994; Revista Amanhã, maio/1995).

A indústria de calçados europeia (da Alemanha, da França, da Inglaterra, da Itália e de outros países) tem abandonado a produção de calçados populares e esportivos, devido ao custo de produção, substituindo-a pela importação de países asiáticos. Por volta da metade dos anos 1990, por exemplo, cerca de 90 % da produção da Adidas já provinha de países do Oriente (Gazeta Mercantil, 16.6.1995). Mas o deslocamento não ocorre apenas para os países asiáticos, há também um movimento em direção à Europa Oriental. Por exemplo, empresas alemãs, como a já citada Adidas e a Salamander, e a espanhola Kelmer estabeleceram parcerias ou subcontrataram empresas da República Tcheca, da ex-União Soviética e de outros países dessa região (Técnicouro, out./1995).¹¹

Na Europa Oriental, a indústria de calçados tem apresentado performance declinante nos últimos anos, com queda de produção e desativação de empresas. A indústria calçadista dessa região estava vol-

¹¹ Convém mencionar que a estratégia locacional de algumas empresas alemãs (Salamander, Gabor, Ara, Schuk Union, Bama, e outras) foi a de se realocar no próprio âmbito regional, deslocando-se para Portugal. Esse país, por apresentar custo de mão de obra inferior aos demais produtores europeus e por estar próximo desse mercado consumidor, tem se tornado um forte concorrente da Espanha, Itália e França, com marcante atuação no mercado internacional de calçados em anos recentes.

tada basicamente para os mercados dos antigos países pertencentes ao Conselho Econômico de Assistência Mútua (Comecon). A desintegração do bloco soviético, a desaceleração econômica e a redução do consumo que ocorreu nesses países, devido à instabilidade política e aos ajustes desse período de transição, são fatores que ajudam a explicar o fraco desempenho desse setor produtor de calçados (Tecnicouro, out./1995). A participação da indústria dessa região nas exportações internacionais desse produto é relativamente pequena, e apenas os setores calçadistas da República Tcheca, da Hungria, da Eslováquia, da Polônia, da Romênia e da Iugoslávia têm alguma presença no mercado externo.

A produção de sapatos dos países pertencentes à América do Norte e Central, à América do Sul, à África e ao Sul do Pacífico destina-se, de um modo geral, aos seus mercados locais, sem grande expressão no comércio internacional. As exceções ficam por conta dos Estados Unidos, Canadá, México e Brasil (Abaex, 1995).¹²

Se o custo da mão de obra é o fator básico do sucesso competitivo dos países produtores de calçados no âmbito internacional, o que explica a presença, nesse mercado, das indústrias de países com elevados níveis salariais, como Itália, França, EUA e outros? Os supostos fatores determinantes dessa situação são variados e, a seguir, arrolam-se alguns que se consideram relevantes.

O calçado não é uma *commodity*, uma mercadoria padronizada em que unicamente preço e nível de renda determinem a demanda desse bem. As necessidades de consumo que o calçado atende são múltiplas. Há, por exemplo, os calçados para uso em eventos sociais, os casuais, os de segurança e os usados na prática de esportes (futebol, *walking*, *running* etc). O material com que são confeccionados os sapatos também é variado: couro, tecido, plástico e outros. Não menos importante na determinação do consumo de tal produto é a variação da moda, mudanças de estilo e *design*, e a preferência por marcas e modelos que enfatizem o conforto do calce. Assim, percebe-se que o mercado de calçados é segmentado; nele identificam-se diferentes nichos a serem atendidos, possibilitando que empresas com distintas capacitações e eficiência sobrevivam (Costa, 1993a).

¹² O detalhamento da indústria de calçados brasileira será realizado no capítulo 3.

Outro fator de peso na manutenção da indústria calçadista de países com níveis salariais elevados é a proteção e o apoio que seus governos dispensam ao setor com o objetivo de evitar a perda de empregos decorrente da substituição da produção doméstica pela importada.¹³ De um modo geral, os países mesclam fixação de quotas e elevação de tarifas de importação como mecanismos de proteção, variando, entretanto, a preferência e a ênfase que atribuem a cada um deles, incluindo também, em alguns casos, limitações à exportação de matéria-prima, como o couro. Assim, a entrada maciça do calçado chinês no mercado europeu – passando, em dez anos, de 55 milhões para quase 300 milhões de pares - levou a Comunidade Europeia, em 1993, a estabelecer quotas de importação aos calçados provenientes da China (Tecnicouro, nov./1994). O Japão encontra-se entre aquelas nações que mais fortemente protegem sua indústria de calçados: ao final da década de 1980, as importações de sapatos que fossem inferiores ao limite de cerca de quatro milhões de pares eram taxadas em 27 %, elevando-se para 60 % nas compras que excedessem aquele teto (Costa, 1993a). Já os Estados Unidos fixam alíquotas que variam entre 37 % e 67 % para as importações de calçados de borracha e borracha-tecido, e valores entre 8,5 % e 12 % para outros tipos de calçados, inclusive os confeccionados com cabedal de couro (Mello, 1995).

No que se refere à promoção do setor, os governos colaboram na infraestrutura das exportações, auxiliando na participação em feiras e no apoio a arranjos cooperativos no uso de tecnologias modernas, cujo custo dificulta sua difusão generalizada entre as empresas. É o caso da Holanda e da Coreia do Sul, por exemplo, que têm colaborado com o setor, incentivando arranjos que possibilitem o acesso das empresas - principalmente pequenas e médias - às técnicas de CAD, de modo a capacitá-las para atuar com marca própria e modelos variados (Costa, 1993a).

Embora a organização industrial seja fator relevante no sucesso competitivo do setor, não há uma forma que seja hegemônica ou padrão. A Tabela 9 informa a estrutura industrial de setores calçadistas de países selecionados.

¹³ Segundo a revista alemã *Schuh Technick* (Tecnicouro, nov./1994), para cada 10 milhões de pares de calçados importados pelo mercado consumidor da Comunidade Europeia, há uma redução de aproximadamente 2.500 empregos em sua indústria de calçados.

Tabela 9 – Número, tamanho médio das empresas e emprego, na indústria de calçados de países selecionados – 1989

Países	Nº de firmas (1)	(%)	Emprego (2)	(%)	Tamanho médio (3) = (2)/(1)
Alemanha	252	1,8	32.547	9,8	129,2
França	320	2,3	37.734	11,4	117,9
Itália	8.827	63,7	114.123	34,5	12,9
Reino Unido	788	5,7	53.900	16,3	68,4
Holanda	106	0,8	3.000	0,9	28,3
Irlanda	12	0,1	1.346	0,4	112,2
Dinamarca	21	0,1	1.097	0,3	52,2
Espanha	2.520	18,2	37.628	11,4	14,9
Portugal	1.080	7,3	49.500	15,0	48,8
Total	13.861	100,0	330.875	100,0	23,9

Fonte: Costa (1993a, p. 24).

Nota-se que, ao se considerar o tamanho médio das empresas como indicador sintético da estrutura industrial de países europeus produtores de calçados, constata-se que a relação entre o maior e o menor estabelecimento é de 10 vezes, como no caso das indústrias de calçados alemã e italiana. A estrutura composta predominantemente por pequenas empresas tem proporcionado flexibilidade às indústrias de calçados italiana e espanhola. Essa maior flexibilidade, juntamente com a tradição e capacitação em *design* e lançamento de moda, têm permitido aos setores desses países atuarem em nichos de mercado onde acabamento, qualidade e necessidades de consumo especializadas, entre outros, são elementos relevantes ao posicionamento competitivo das empresas. Assim, as firmas espanholas têm procurado atuar em nichos de mercado, produzindo calçados de pelica, sociais e botas de *cowboy*, além de serem conhecidas na produção de calçados de tecidos, como alpargatas, pois a Espanha tem facilidade de acesso à matéria-prima desse calçado: a juta, para a confec-

ção do solado. A Itália, por sua vez, tem sua notoriedade nas marcas de seus calçados (Bruno Magli, Testoni, Ferragamo, Gucci, Moreschi, entre outras), na qualidade e na confecção sob medida, com modelos variados, constituindo-se na principal indústria de calçados da Europa, com seus milhares de empresas. Não se pode deixar de mencionar, por exemplo, que a tradição em *design* – atribuída, por exemplo, à cidade de Romans, na França, onde se localizam os produtores franceses de calçados –, a confiança nos relacionamentos estabelecidos ao longo do tempo, o atendimento a prazos de entrega e a proximidade do mercado consumidor são fatores que explicam a presença nos mercados de empresas calçadistas da Alemanha, da Inglaterra, da Holanda e de outros países europeus.

Entretanto, na produção de calçados esportivos (tênis), em que os níveis do custo de produção estão fortemente relacionados com a quantidade produzida, e o número de peças que o compõe é maior do que o do calçado de couro comum, a produção de modelos em quantidades reduzidas torna-se dispendiosa, e a escala de produção e o preço da força de trabalho passam a ser fatores importantes para a competitividade. É por isso que esse tipo de calçado é fabricado em grandes estabelecimentos como os da Coreia do Sul, China e outros países asiáticos. O mesmo pode ser dito em relação aos calçados mais simples, fabricados com matéria-prima de baixo valor agregado, direcionados àquele segmento conhecido como de *low price* (os chamados calçados *huaraches*) e vendidos em cadeias de supermercados e lojas varejistas populares. Nesse segmento, o Brasil era, até recentemente, um importante fornecedor para o mercado norte-americano; entretanto, vem perdendo esse nicho de mercado para produtores chineses.

Em suma, a evolução da indústria de calçados no âmbito internacional tem mostrado que, nos segmentos da produção de sapatos em que o custo da força de trabalho é fator determinante da competitividade, a indústria tem migrado para regiões geográficas que apresentem abundância de mão de obra e baixos salários. Todavia, nos segmentos direcionados a nichos de mercado, com predomínio de outros atributos de competitividade (qualidade, *design*, *griffe* e outros), em que se requer, então, a capacitação das empresas no desenvolvimento desses fatores, esse setor tem conseguido sobreviver em países que pagam salários elevados.

3 Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira

3.1 A trajetória da indústria de calçados brasileira

Na configuração da indústria de calçados brasileira, podem-se distinguir pelos menos duas fases distintas: a primeira abrange o período que vai de seus primórdios no país até o término da década de 1960; e a segunda inicia a partir do ingresso do setor nas exportações de calçados, no final dos anos 1960, até os dias atuais.

No seu começo, a fabricação de calçados não era uma atividade especializada. Ela coexistia com a fabricação de selas e arreios, sendo, esses últimos, afazeres com predomínio na geração de renda e emprego, pois o comércio de mercadorias entre os diversos pontos do território nacional tinha nos animais de tração um importante meio de carga e locomoção; além disso, o consumo de calçados não era expressivo em função do baixo padrão de vida da população.¹⁴

A especialização de estabelecimentos na produção de calçados só ocorreu por volta do final do século XIX. Alguns fatores contribuíram para essa especialização e desenvolvimento do setor: a ampliação de mercado proveniente da formação de núcleos comerciais, devido ao adensamento populacional em determinadas localidades; a facilidade de comunicação no espaço geográfico proporcionada pela implantação de ferrovias, como a que ligou Porto Alegre a São Leopoldo em 1874 – estendendo-se a Novo Hamburgo em 1876 – no Rio Grande do Sul, e a Cia. Mogiana de Estradas de Ferro, em Franca no caso do Estado de São Paulo; e o acesso a fontes artificiais de energia, com o uso do vapor na movimentação de máquinas, e também a utilização de energia elétrica advinda da construção de uma usina hidroelétrica, em 1912, em São Leopoldo (Costa, 1978; 1993a).

¹⁴ Segundo Carneiro (1986), durante a fase inicial da colonização, estendendo-se à época imperial, eram raros aqueles que usavam calçados. A maioria dos escravos, por exemplo, andava descalça, e apenas os escravos domésticos, que acompanhavam seus senhores em eventos sociais, colocavam algum tipo de calçado nessas ocasiões.

Nesse contexto, a estrutura do setor apresentava-se pulverizada, formada por pequenos estabelecimentos, exibindo baixo índice de mecanização, cujo dinamismo subordinava-se ao crescimento da população e da renda *per capita*. Assim, o aumento do tamanho dos estabelecimentos foi relativamente lento. Por volta de 1920, de acordo com recenseamento realizado naquele ano, a média de força motriz instalada por unidade produtiva no ramo de calçados era de apenas um HP e cada fábrica, em média, dava emprego a cerca de cinco operários.¹⁵

A reduzida dimensão dos estabelecimentos, o baixo índice de acumulação de capital e o caráter artesanal da fabricação de calçados condicionaram o desenvolvimento tecnológico do setor e os aumentos de produtividade. O traço manufatureiro dessa atividade levava à obtenção da eficiência principalmente através da cooperação e da divisão do trabalho no interior dos estabelecimentos. As transformações tecnológicas que ocorriam eram dependentes de tecnologia importada do exterior e de desenvolvimentos locais esporádicos.¹⁶

Após a Primeira Guerra Mundial, a empresa norte-americana United Shoes Machinery Co., fabricante de máquinas para calçados, instalou uma unidade de produção no Brasil, cujos equipamentos tornaram mais eficiente o processo de fixação das solas ao cabedal: fixavam-nas através da colagem por pressão, em vez de pregá-las como até então era o procedimento rotineiro. Entretanto, as máquinas eram apenas arrendadas e a empresa exigia exclusividade, impondo restrições aos fabricantes de calçados no uso de máquinas e peças de outras procedências, o que retardava a atualização tecnológica do setor (Carneiro, 1986).

A modernização da indústria esteve dependente também dos avanços oriundos de outros setores de sua cadeia produtiva.¹⁷ Assim, no segmento fornecedor de matérias-primas e componentes ocorre o desenvolvimento de materiais substitutos ao couro na fabricação do solado do calçado, como o uso da borracha natural nos anos 1930, da borracha sintética introduzida

¹⁵ Avaliando a dimensão relativa dos estabelecimentos calçadistas, *vis-à-vis* seus congêneres de outros ramos industriais, constata-se que em 1920 cada estabelecimento empregava em média 340 trabalhadores na indústria têxtil, 149 nas que produziam fósforos e 73 naquelas que se dedicavam à fabricação de cartas de jogar (Costa, 1978).

¹⁶ De acordo com Hélio Cruz (Moreira, 1986), no período de 1860 até a Primeira Guerra Mundial, os avanços tecnológicos que ocorreram no setor procediam essencialmente do exterior mediante a importação de máquinas e equipamentos.

¹⁷ Neste trabalho, utiliza-se a expressão “cadeia produtiva de calçados” em sentido lato, ou seja, incluindo não só os setores de curtumes e de calçados, mas também outros ramos auxiliares, como componentes, máquinas e equipamentos para couros e calçados.

pela Goodyear em 1950 (Guy, 1984), bem como de outros materiais provenientes da petroquímica a partir da década de 1960 (borracha microcelular, etileno vinil acetato-EVA, borracha termoplástica-TR, poliuretano-PU, policloreto de vinila-PVC, e outros) (Costa, 1993a).

No que tange à localização geográfica, a indústria de calçados brasileira aparece em diferentes pontos do território nacional, mas concentrando-se desde cedo em algumas unidades da Federação, como Rio Grande do Sul e São Paulo.¹⁸ Apenas em períodos mais recentes outros Estados, a exemplo de Minas Gerais, destacam-se como centros produtores de maior expressão.

A produção de calçados no Rio Grande do Sul fixou-se no Vale do Sinos,¹⁹ região de colonização alemã que em 1824 recebe os primeiros imigrantes, os quais se assentaram no atual município de São Leopoldo (Costa, 1978). Em São Paulo, a indústria estabeleceu-se principalmente em Franca, local para onde se dirigiram imigrantes de origem italiana, e que servia de rota para o interior daquele Estado, Minas Gerais e Goiás (Brenner, 1990).

Convém mencionar que a especialização que se apresenta em termos de linhas de calçados femininos no Vale do Sinos e masculinos em Franca resulta de um longo processo e não decorre apenas da entrada do Brasil no mercado externo desse produto no final da década de 1960.²⁰ De acordo com Carneiro (1986), a intensificação da produção de calçados femininos no Rio Grande do Sul já pode ser observada no início da década de 1930, apresentando-se consolidada na década de 1950, quando essa produção foi o dobro da de calçados masculinos. No Estado de São Paulo, por sua vez, em 1950 o número de produtores de calçados

¹⁸ No levantamento realizado em 1912 pela Diretoria Geral de Estatística, que investigou as empresas sujeitas ao imposto de consumo, constatou-se que mais da metade dos estabelecimentos produtores de calçados localizava-se nos Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo. Outro centro de destaque era o então Distrito Federal (Rio de Janeiro) (Costa, 1978).

¹⁹ A expressão “Vale do Sinos” é uma abreviação de “Vale do Rio dos Sinos”, região composta por 35 municípios que circundam o referido rio, e onde a maioria deles é produtor de calçados: Alvorada, Cachoeirinha, Cambará do Sul, Campo Bom, Canela, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Glorinha, Gramado, Gravataí, Igrejinha, Ivoti, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Parobé, Picada Café, Portão, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Santo Antônio da Patrulha, São Francisco de Paula, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Três Coroas e Viamão (Guia Econômico do Vale/95).

²⁰ As exportações de calçados brasileiras estão concentradas em sapatos femininos de couro – de cuja linha o Vale do Sinos é a principal região produtora – dirigidas em mais de 70% para o mercado norte-americano.

para homens é quase duas vezes maior ao de empresas que se dedicam à fabricação de sapatos para mulheres.

O ingresso da indústria de calçados no mercado internacional, de forma sistemática, no final da década de 1960,²¹ marca uma inflexão na evolução do setor. A partir desse momento tem início uma maior modernização no processo de confecção de calçados. Aumenta a mecanização e o tamanho médio dos estabelecimentos, consagra-se maior atenção à qualidade²² do produto e ao processo de fabricação, observam-se prazos de entrega e outros atributos de eficiência, embora prepondere a gerência familiar²³ e um forte conteúdo de produção artesanal.

Desde então o setor expandiu-se de forma acelerada. O seu crescimento deu-se fundamentalmente de modo extensivo, aumentando o uso de matérias-primas, equipamentos e incorporando mão de obra. Convém mencionar que o Estado teve papel de peso nessa fase, mediante a concessão de incentivos fiscais e creditícios às exportações, e no estabelecimento de política cambial de manutenção da paridade do poder de compra da moeda nacional, iniciada em agosto de 1968 com as minidesvalorizações cambiais. Embora essas ações não fossem direcionadas especificamente à indústria de calçados, elas impactaram positivamente o setor, alavancando a produção e dando competitividade aos sapatos brasileiros no exterior (Costa, 1993b). A Tabela 10 informa o desempenho exportador do setor.

²¹ A primeira feira nacional de calçados (FENAC), realizada em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, data de 1963. Por essa época ocorre também a entrada no setor de agentes de exportação, intermediando as ordens de compra de clientes do exterior junto às empresas de calçados (Abaex, 1995). As exportações anteriores a essa época são de baixo valor, devendo-se, provavelmente, a iniciativas de exportadores individuais.

²² As práticas de controle de qualidade, enquanto atividade fabril, difundiram-se a partir dos agentes de exportação no exercício do monitoramento da produção - no que se refere à qualidade e às especificações do calçado fabricado - daquelas empresas às quais se encomendam os pedidos de compra de seus clientes do exterior.

²³ A indústria de calçados brasileira sempre foi uma atividade exercida por capital nacional. A origem da maioria das empresas encontra-se no trabalhador-sapateiro que resolve empreender um negócio por conta própria para produzir sapatos - quer individualmente, quer com a ajuda de alguns amigos ou parentes - e, para isso, funda uma empresa, via de regra, nos fundos de seu quintal. Ele mesmo confecciona o calçado, contando com o auxílio de alguns ajudantes, no mais das vezes seus familiares. Entretanto, a reduzida dimensão do empreendimento obriga-o a se envolver com atividades administrativas, relações trabalhistas, decisões de investimento, estratégias de mercado, entre outras. Mesmo com a prosperidade do negócio, que se torna mais complexo à medida que cresce, a inércia e/ou o receio de delegar responsabilidades o mantêm à frente do empreendimento, decidindo sobre quase tudo no dia a dia da empresa. Em conversas informais com pessoas ligadas ao setor, quando da emissão de algum julgamento mais crítico sobre empresas ou dificuldades da indústria, é

Tabela 10 – Exportações brasileiras de calçados – 1964/1990

Ano	Pares (mil)	US\$ (mil)	Preço médio/par US\$
1964	133	172	1,29
1965	303	303	1,00
1966	103	182	1,77
1967	198	298	1,51
1968	338	450	1,33
1969	1.029	1.850	1,80
1970	3.778	8.273	2,19
1971	10.442	29.323	2,81
1972	15.679	54.562	3,48
1973	21.604	93.479	4,33
1974	27.786	120.274	4,33
1975	34.663	165.142	4,76
1976	31.299	175.126	5,60
1977	24.735	174.476	7,05
1978	39.699	278.840	7,02
1979	41.881	351.386	8,39
1980	49.030	386.872	7,89
1981	69.760	562.192	8,06
1982	61.020	499.688	8,19
1983	93.439	681.521	7,29
1984	144.131	1.026.003	7,12
1985	132.571	907.396	6,84
1986	141.960	958.234	6,75
1987	138.646	1.095.379	7,90
1988	151.492	1.202.881	7,94
1989	160.979	1.238.280	7,20
1990	142.900	1.106.728	7,74

Fonte: Secex/Decex - Serpro - Sistema Alice. In: ACI/NH (1997).

Os dados da Tabela 10 indicam que a expansão quantitativa do número de pares exportados aumentou de modo expressivo no período 1964-1990, de uns poucos milhares de pares, durante os anos 1960, a cerca de 161 milhões de pares em 1989. O mesmo ocorre em termos de valor: de milhares de dólares, na primeira metade da década de 1960, para cifras acima de um bilhão de dólares ao final da década de 1980.

No Rio Grande do Sul, onde se concentram em torno de 80% das exportações de calçados, o município de Novo Hamburgo foi o centro irradiador. A partir daí a produção se espria para as localidades vizinhas

comum a referência de que muitos proprietários de fábricas de calçados não são “empresários”, mas “sapateiros”, ou seja, alguém que sabe apenas fabricar sapatos, sem maiores capacitações em outras dimensões dessa atividade.

na região do Vale do Sinos: Estância Velha, Campo Bom, Sapiranga, Parobé, entre outras.

Inicialmente há a atração de mão de obra do interior dos próprios municípios e de outras regiões do Estado em direção às zonas urbanas onde estavam localizadas, ou se instalando, as fábricas de calçados. Prefeituras da região do Vale do Sinos estabelecem infraestrutura (loteamento, por exemplo) e empresas fazem campanhas promocionais com o objetivo de atrair mão de obra. A aglomeração populacional que acompanha a expansão do setor gera a necessidade de investir em equipamentos urbanos e em infraestrutura social: habitação, saneamento, saúde, transporte, comunicação etc. A concentração industrial, a disputa entre as empresas por mão de obra é a causa, com efeito, da organização dos trabalhadores com o objetivo de reivindicar participação nos benefícios desse crescimento. Nesse contexto há um aumento no custo da mão de obra, induzindo empresas a deslocarem estabelecimentos e/ou subcontratarem força de trabalho no interior dos municípios da região - com menor remuneração -, evitando a pressão sindical dos trabalhadores. Esse deslocamento é facilitado pela natureza do processo produtivo, o qual pode ser segmentado em suas tarefas. Assim, instala-se um estabelecimento para efetuar a costura em uma determinada localidade, enquanto outra pode sediar uma unidade que realize as tarefas de forração, passar cola, entre outras. Com o passar do tempo o próprio crescimento da empresa induz o estabelecimento de unidade completa de produção nessas localidades.²⁴

A partir das exportações de calçados, a estrutura industrial do setor passa por uma transformação em direção ao aumento da concentração técnica e econômica. Até o final da década de 1960 a indústria apresentava-se relativamente pulverizada, sendo raras as empresas que possuíam mais de quinhentos empregados. Desde então houve um aumento do tamanho médio dos estabelecimentos, chegando-se, em meados da década de 1990, com uma forte presença de grandes empresas, algumas ocupando cerca de dez mil empregados. A título de ilustração, no setor localizado no Vale do Sinos, as empresas que empregam mais de quinhentos trabalhadores representam 11 % do universo de empresas; entretanto, detêm 73,3 % do emprego do setor.²⁵

²⁴ Uma das empresas desta pesquisa possui cerca de duas dezenas de unidades espalhadas pelo interior do Rio Grande do Sul.

²⁵ Vide Nota Metodológica desta pesquisa.

Note-se que a importância das grandes empresas de calçados do Vale do Sinos não se restringe apenas ao próprio setor. O seu peso na estrutura da indústria de transformação do Rio Grande do Sul é igualmente expressivo. Em um levantamento realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS/CIERGS) e publicado no *Cadastro Industrial do RGS: 94/95*, onde constavam as *cem maiores indústrias*²⁶ por número de empregados, trinta delas pertenciam à indústria de calçados, as quais representavam, na época, 37,2 % do emprego total dessa centena de empresas.

Dada a participação do Vale do Sinos na estrutura produtiva do setor em âmbito nacional, a sua importância acaba influenciando, obviamente, tanto na estrutura dessa indústria no Rio Grande do Sul quanto no Brasil. As Tabelas 11 e 12 mostram como está estruturada essa indústria no país.

Tabela 11 – Estrutura da indústria de calçados brasileira, de acordo com o número de funcionários em 31.12.1994, em unidades selecionadas da Federação

Unidades da Federação	0 a 19 funcion. Microempresa	20 a 99 funcion. Pequena	100 a 499 func. Média	500 e + func. Grande	Total de funcionários
Ceará	208	475	1.082	3.316	5.081
Paraíba	44	542	1.485	3.426	5.497
Pernambuco	137	92	674	627	1.530
Sergipe	15	0	0	757	772
Bahia	203	61	0	0	264
Minas Gerais	3.361	7.188	8.279	2.120	20.948
Espirito Santo	143	547	601	0	1.291
Rio de Janeiro	682	680	746	899	3.007
São Paulo	7.767	15.266	21.079	19.724	63.836
Paraná	512	623	502	0	1.637
Santa Catarina	897	2.586	2.267	0	5.750
Rio Grande Sul	4.311	15.373	55.595	53.603	128.882
Goiás	416	240	173	855	1.684
Total	18.696	43.673	92.483	85.327	240.179

Fonte: MTb/RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.

²⁶ O termo *indústrias* na referida publicação deve ter sido empregado no sentido de *empresas*.

Tabela 12 – Estrutura da indústria de calçados brasileira, de acordo com o número de estabelecimentos em 31.12.1994, em unidades selecionadas da Federação

Unidades da Federação	0 a 19 func. Microempresa	20 a 99 func. Pequena	100 a 499 func. Média	500 e + func. Grande	Total de estabelecimentos
Ceará	61	11	5	3	80
Paraíba	8	9	6	3	26
Pernambuco	28	3	3	1	35
Sergipe	5	0	0	1	6
Bahia	34	2	0	0	36
Minas Gerais	720	164	41	3	928
Espírito Santo	18	14	2	0	34
Rio de Janeiro	133	19	4	1	157
São Paulo	1.650	350	106	14	2.120
Paraná	151	17	3	0	171
Santa Catarina	208	47	17	0	272
Rio Grande Sul	1.080	328	248	57	1.713
Goiás	88	6	1	1	96
Total	4.184	970	436	84	5.674

Fonte: MTb/RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.

Observe-se nas Tabelas 11 e 12 que Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais são os Estados mais representativos no país em termos de número de estabelecimentos e emprego no setor. O Rio Grande do Sul é o Estado que mais emprega em termos absolutos, embora perca para São Paulo em número de estabelecimentos; isso, por sua vez, mostra o maior tamanho médio das empresas calçadistas gaúchas, frente aos seus congêneres de outras unidades da Federação.

O dinamismo do setor nas exportações permitiu, igualmente, a expansão dos segmentos da cadeia produtiva dos calçados, o que levou à consolidação de importantes polos industriais calçadistas: os já mencionados Vale do Sinos²⁷ e Franca.

No Vale do Sinos, *e.g.*, no início dos anos da década de 1990, de acordo com a Abaex (1994, p. 19), constatou-se a existência de 130 empresas dedicadas à atividade de curtimento, 43 empresas produtoras de máquinas para couro e calçados, 219 fabricantes de componentes, 26 empresas de borracha, 722 empresas prestadoras de serviços (os chama-

²⁷ É motivo de orgulho no setor a referência de que na região do Vale do Sinos, em um pequeno espaço geográfico com um raio de cerca de 50 quilômetros, pode-se encontrar tudo o que seja necessário para a fabricação de sapatos. Esse aglomerado, ou *cluster* industrial, não encontra paralelo em outros países produtores de calçados.

dos ateliês), 84 agentes de exportação e carga, entre outras ocupações. Além dessas, que no geral formam ramos independentes de produção, existe uma infraestrutura tecnológica de apoio que gera externalidades positivas ao setor calçados. No âmbito do treinamento e formação técnica de mão de obra, encontram-se as escolas de calçados e curtimento vinculadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI),²⁸ preparando mão de obra técnica para atuar em áreas de produção de calçados (modelagem, corte, costura etc., e em supervisão de linha de produção) e de curtumes (no curtimento do couro propriamente dito). Adicionalmente, essas escolas prestam serviços tecnológicos às empresas mediante a realização de análises químicas em materiais e testes físicos-mecânicos para couro e calçados.²⁹ Nesse âmbito de ensino técnico, a Fundação Escola Técnica Liberato Vieira da Cunha, em Novo Hamburgo, forma profissionais dirigidos às áreas de química e mecânica. No que se refere ao ensino superior, em São Leopoldo localiza-se a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e em Novo Hamburgo a Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior (Feevale). Ainda na área tecnológica, outra instituição importante é o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA).³⁰ Esse Centro foi fundado em 1972, constituindo-se em uma entidade civil sem fins lucrativos, cuja manutenção é feita por um conjunto de empresas associadas das áreas de calçados e artefatos, curtumes, máquinas e equipamentos, serviços e componentes. O CTCCA edita a revista *Tecnicouro*,³¹ dirigida ao complexo coureiro-calçadista, presta assessoria técnica aos associados, treina recursos humanos, realiza análises e testes, emite laudos técnicos e, em anos recentes, tem auxiliado as empresas com serviços de CAD.

²⁸ Esses estabelecimentos de ensino e treinamento são a Escola do Calçado Ildefonso Simões Lopes, vinculada ao Centro Tecnológico do Calçado-Senai e localizada em Novo Hamburgo, e a Escola de Curtimento Senai no município de Estância Velha. Existe também outra escola de calçado do Senai, em Franca, no Estado de São Paulo.

²⁹ O Centro Tecnológico do Calçado-Senai é credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). Essa escola já tem disponível equipamento de CAD (*Computer Aided Design*) em duas e três dimensões, capacitando-a a prestar serviços nessa área.

³⁰ Em Franca existe uma seção do Instituto de Pesquisa Tecnológica (IPT), entidade pública vinculada ao governo do Estado de São Paulo, que presta serviços tecnológicos às empresas de calçados daquele município.

³¹ Existem outras publicações dirigidas ao setor, como, por exemplo, a revista *Lançamentos*, do Grupo Editorial Sinos.

Em que pese a existência desse importante *cluster* industrial, gerando economias externas, reduzindo custos de transação, fortalecendo as condições de contestabilidade desse mercado e possibilitando maior agilidade ao setor, isso não tem sido suficiente para evitar que empresas do complexo calçadista estabeleçam unidades produtivas no nordeste brasileiro, atraídas por menores custos e perspectivas de maior rentabilidade.

3.2 A competitividade dos calçados e o ajuste do setor na década de 1990

3.2.1 A competitividade da indústria

A indústria de calçados brasileira movimentou, em 1996, o equivalente a US\$ 7 bilhões em vendas: US\$ 1,5 bilhão em exportações e US\$ 5,5 bilhões no mercado interno (Abicalçados Notícias, ano VII, nº 68, fev./1997). O setor tem ainda no consumo doméstico a sua principal fonte de receita, com cerca de 80% das vendas dirigidas ao mercado nacional. Entretanto, convém notar que, para o Rio Grande do Sul - com seu polo de calçados no Vale do Sinos -, essa proporção se inverte: a indústria calçadista gaúcha, em 1993, teve 80,4 % de suas vendas realizadas no exterior (Abaex, 1995).³²

A competitividade³³ do setor de calçados brasileiro no mercado externo concentra-se nos sapatos femininos de couro de baixo/médio preço, segmento no qual as exportações brasileiras são especializadas.³⁴ A maior fração das vendas externas é dirigida para o mercado norte-ame-

³² Observe-se que essa especialização da indústria de calçados do Vale do Sinos no mercado externo consolidou-se na década de 1980, tendo a participação das exportações no faturamento total da indústria do Vale, passando de 40,8 %, em 1982, para 80,4 %, em 1993, quando atingiu a sua maior participação; já em 1994, devido ao câmbio defasado, essa cifra se reduziu para 66,9 % (Abaex, 1994 e 1995).

³³ Uma avaliação detalhada da indústria, bem como sugestões de medidas nos âmbitos empresarial, setorial e sistêmico para promover a competitividade do setor, podem ser encontradas na *Nota Técnica* "Competitividade da Indústria de Calçados" do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), (Costa, 1993b).

³⁴ Isso não significa afirmar, porém, que o Brasil não exporte calçados femininos de maior valor agregado nem outros tipos de calçados, como é o caso de sapatos masculinos, em que a indústria calçadista da cidade de Franca em São Paulo é especializada. Aqui, apenas se está salientando a produção responsável pelo grande volume das exportações brasileiras.

ricano, o qual absorve mais de 70 % do total das exportações brasileiras desse produto. Ao longo do tempo houve uma elevação do preço médio do calçado exportado, situando-se nos últimos anos (1995-1996) entre US\$ 10 e US\$ 11 o par (Abicalçados Notícias, jan./1997).³⁵

A base da competitividade das exportações brasileiras de calçados reside na disponibilidade e no custo da mão de obra. Esse foi o fator determinante do ingresso dessa indústria no comércio internacional, sobretudo no segmento do calçado barato. Outros fatores também ajudaram na competitividade do setor: os já mencionados incentivos fiscais e créditos concedidos pelo governo no começo das exportações, alavancando a produção; o aglomerado de setores constituintes da cadeia produtiva, formando um distrito industrial localizado, que contribui para o aumento da eficiência e reduções de custos; e, o aprendizado e o *upgrading* do setor, por participar de um mercado competitivo internacionalmente. Entretanto, em que pese esses fatores adicionais, o custo de produção, em última instância, continua sendo o elemento definidor da competitividade dos calçados brasileiros no exterior.

A Tabela 10, em páginas anteriores, informa que a performance exportadora do setor no período 1970-1990 foi significativa, saltando de US\$ 8 milhões para mais de US\$ 1 bilhão. O mercado externo atuou como fator importante de dinamismo da indústria - particularmente no Vale do Sinos - nessas duas últimas décadas. A abertura para o exterior esteve também condicionada pelo comportamento do mercado doméstico. Nesse âmbito, o desempenho do setor é dependente do aumento da renda *per capita*. A crise da dívida externa do início da década de 1980 e a instabilidade macroeconômica - incluindo a aceleração da inflação - que a acompanhou foram componentes que pesaram na estratégia do setor em direcionar ações para o comércio internacional. Assim, o setor

³⁵ Entretanto, é necessário qualificar esse maior preço médio do calçado. O preço médio aqui é entendido como o resultado do valor das exportações em dólares dividido pelo volume de sapatos vendidos. Com relação ao valor médio, há obviamente preços abaixo e acima da média. No segmento de calçado barato, de até US\$ 5, o Brasil viu seu espaço estreitar-se em razão da entrada de concorrentes asiáticos. Assim, empresas brasileiras que vendiam nesse segmento saíram do mercado ou, algumas delas, migraram para uma faixa um pouco acima desse valor. O resultado disso é que o preço médio aumenta apenas pelo efeito de saída de empresas que vendiam naquele nicho de mercado de calçado de baixo preço. O segundo fator que pode ter contribuído para o aumento do preço médio do calçado é o enobrecimento do produto devido ao uso de materiais (couro, componentes etc.) de maior qualidade.

apresentou, ao longo da década de 1980, uma estratégia em que busca intensificar sua atuação nas exportações. De fato, no período 1981-1992, as vendas para o mercado externo passaram de 14,2 % para 21,5 % do total da receita do setor (Abaex, 1994).³⁶

A Tabela 13 mostra o comportamento das exportações brasileiras de calçados durante a primeira metade dos anos 1990.

Tabela 13 – Exportações brasileiras de calçados – 1990/1996

Ano	Pares (mil)	Valor (US\$ mil)	Preço médio (US\$/par)
1990	142.900	1.106.728	7,74
1991	132.969	1.176.684	8,85
1992	158.162	1.408.982	8,91
1993	201.468	1.846.217	9,16
1994	171.278	1.537.203	8,97
1995	137.974	1.413.692	10,25
1996	142.684	1.567.227	10,98

Fonte: Secex/Decex - Serpro - Sistema Alice. In: ACI/NH (1997).

Os anos iniciais da década de 1990 mostram a continuidade do crescimento das exportações de calçados até 1993, quando esse crescimento alcançou o seu mais alto valor (US\$ 1,8 bilhão) desde que o Brasil começou a exportar calçados. O ano de 1994 marca uma inflexão nessa trajetória ascendente do desempenho exportador do setor.

A ruptura deve-se a duas ordens de fatores. A primeira refere-se aos efeitos da política de estabilização econômica, a partir da vigência do Plano Real em julho de 1994. Como se sabe, um instrumento importante do Plano reside na política cambial.³⁷ O Plano fixou inicialmente a taxa de câmbio com o dólar americano, em 30.6.1994, em CR\$ 2.750,00/R\$ 1,00 na venda e CR\$ 2.612,50 na compra. Após um longo período de valorização nominal do real, a paridade só foi alcançada em junho de 1996 (Tabela 14).

³⁶ Novamente chama-se a atenção para essas porcentagens, que devem ser vistas apenas como indicativos de tendência.

³⁷ Vide, por exemplo, Guimarães (1995).

Tabela 14 – Taxa de câmbio do real: junho de 1994/dezembro de 1996
(valores nominais)

Dólar comercial			
[fim do período (*)]			
	Período	Compra	Venda
1994	junho	2.612,500	2.750,000
	julho	0,938	0,940
	agosto	0,887	0,889
	setembro	0,851	0,853
	outubro	0,844	0,846
	novembro	0,843	0,845
	dezembro	0,844	0,846
	1995	janeiro	0,840
fevereiro		0,850	0,852
março		0,894	0,896
abril		0,911	0,913
maio		0,904	0,906
junho		0,920	0,922
julho		0,934	0,936
agosto		0,949	0,951
setembro		0,952	0,954
outubro		0,961	0,962
novembro		0,966	0,967
dezembro		0,972	0,973
1996	janeiro	0,9776	0,9786
	fevereiro	0,9832	0,9842
	março	0,9872	0,9880
	abril	0,9917	0,9925
	maio	0,9976	0,9984
	junho	1,0036	1,0044
	julho	1,0104	1,0112
	agosto	1,0161	1,0169
	setembro	1,0268	1,0215
	outubro	1,0268	1,0276
	novembro	1,0324	1,0332
	dezembro	1,0386	1,0394

Fonte: Boletim do Banco Central (v.31, n.2, fev./1995 e v.33, n.2, fev./1997).

(*) A partir de 1.7.1994, as cotações são em reais convertidos com base na paridade fixada de CR\$ 2.750,00/R\$ 1,00 para a taxa de venda (Resolução n. 2.087 de 30.6.1994).

Se a valorização nominal do câmbio fica patente pelo exame da Tabela 14, também é importante ter em conta o grande impacto do processo de valorização real. Com efeito, ao se verificar a evolução da taxa de câmbio real específica para o setor calçadista, calculada pela Funcex,³⁸ a apreciação da moeda nacional frente ao dólar é de 10,6 % entre a média de 1994 e dezembro de 1996. Caso utilize-se a média dos anos de 1991 e 1992, momento mais favorável da década, em dezembro de 1996 a apreciação alcançaria 30,2 %.

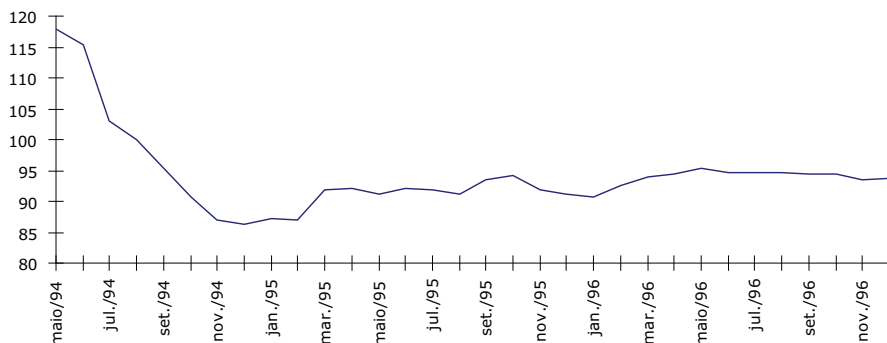


Gráfico 1 – Índice da taxa de câmbio real para o setor de calçados. maio/1994-dez./1996

Fonte: Boletim FUNCEX de Câmbio (1996 e 1998).

Nota: A base do índice corresponde a ago./94=100.

O aumento do poder de compra da moeda nacional frente ao dólar acabou retirando competitividade das exportações brasileiras em geral, e dos calçados em particular. Assim, a partir dos dados mensais das exportações brasileiras de calçados para o período 1993-1994 que aparecem na Tabela 15, constata-se que o segundo semestre de 1994 apresentou uma queda de 22,3 % nas exportações de calçados em relação à igual período do ano anterior.

Entretanto, convém notar que a queda das exportações de calçados já vinha ocorrendo ao longo dos meses que antecederam o Plano Real. Com exceção de janeiro e maio, em todos os demais meses de 1994 os valores

³⁸ Conforme metodologia desenvolvida por Guimarães (1995), que considera a evolução de custos específica para cada setor, em vez de calcular uma taxa de defasagem para toda a economia.

exportados foram inferiores àqueles dos meses correspondentes de 1993. Conforme se pode calcular a partir dos dados da Tabela 15, nos primeiros seis meses de 1993 exportaram-se US\$ 912,8 milhões, enquanto no mesmo período de 1994 esses valores caíram em 11,1 %, passando para US\$ 811,3 milhões. Ocorre que a moeda nacional já vinha sofrendo um processo de valorização real, que só foi aguçado a partir de julho de 1994.

Tabela 15 – Exportações mensais da indústria de calçados brasileira – 1993-1994

Mês	1993	1994
	US\$ (mil)	US\$ (mil)
janeiro	140.860,0	160.795,9
fevereiro	174.272,0	132.034,0
março	171.246,6	134.551,7
abril	134.531,1	127.498,9
maio	116.137,5	138.563,0
junho	175.733,1	117.911,1
julho	175.901,0	133.404,1
agosto	183.263,6	141.584,4
setembro	147.318,1	146.569,3
outubro	147.932,9	100.567,5
novembro	128.241,1	100.303,5
dezembro	150.779,3	103.419,0
Total	1.846.216,7	1.537.202,9

Fonte: Secex/Decex – Serpro – Sistema Alice. In: ACI/NH (1997).

O impacto do câmbio ainda continua tendo repercussões no setor. Questionadas sobre quais têm sido os efeitos da política cambial do Plano Real sobre a sua competitividade, 70 % das 40 empresas que responderam ao quesito consideram que são negativos. Por isso, ao responderem se o câmbio necessita sofrer alterações, 26 empresas julgam que a moeda nacional deve ser desvalorizada em um percentual médio de 16,5 %; três delas assinalaram não ter opinião sobre o assunto e 10 julgam que

o câmbio encontra-se no nível adequado.³⁹ Provavelmente, as diferenças de respostas a essa questão devem estar condicionadas por determinados fatores: algumas empresas calçadistas exportadoras são também importadoras de couros e componentes, o que, em parte, atua compensatoriamente - sob a ótica da venda do calçado - à valorização cambial; o aumento de produtividade obtido por empresas em virtude de ajustes realizados; entre outros.

O segundo motivo, associado à valorização do câmbio, para a queda das vendas externas de calçados encontra-se na concorrência dos sapatos asiáticos no mercado internacional, principalmente no mercado norte-americano. Contando com uma vantagem competitiva em cima do custo de mão de obra, inferior ao da indústria brasileira, os fornecedores asiáticos (China, particularmente) passaram a conquistar fatias de mercado, já há alguns anos, no segmento de calçados populares, de baixo preço, vendidos a até US\$ 5 o par, e em cuja faixa o Brasil era um dos principais fornecedores. Segundo representante da Footwear Industries of America (FIA) (entidade que congrega fabricantes da cadeia calçadista americana), em entrevista ao *Informativo Abicalçados Notícias* (ago./1996), não há lealdade do importador de calçados americano a qualquer fornecedor, ele compra de quem vender mais barato.

O resultado combinado de valorização cambial e concorrência asiática foi a queda nas vendas brasileiras de calçados para o mercado norte-americano após 1993 (recuperando-se em 1996 o valor alcançado em 1994), conforme a Tabela 16.

Tabela 16 – Exportações brasileiras de calçados para os Estados Unidos – 1992/1996

Ano	Pares (mil)	US\$ FOB (mil)
1992	107.493,6	1.012.357,6
1993	137.489,7	1.366.199,5
1994	121.591,5	1.143.684,2
1995	93.538,4	1.002.242,4
1996	97.008,6	1.143.666,0

Fonte: Elaboração própria a partir de Secex/Decex - Serpro - Sistema Alice. In: ACI/NH (1997).

³⁹ Respostas dadas no período abril-maio de 1997.

No âmbito do mercado interno, até o final da década de 1980, o consumo doméstico de calçados era atendido na sua quase totalidade pela indústria local. A não existência de importações de certa expressão (Tabela 17) inseria-se em um ambiente mais geral da economia brasileira de fechamento ao mercado externo devido às barreiras alfandegárias existentes. A partir de 1990, com a edição das *Diretrizes Gerais da Política Industrial e de Comércio Exterior*, no mês de junho, o país aprofunda a abertura de sua economia - que se iniciara em 1988 (Erber, 1991) -, mediante a redução de barreiras tarifárias e não tarifárias.

A entrada de sapatos estrangeiros no mercado nacional ocorre inicialmente no segmento de calçados esportivos (tipo tênis) de maior valor agregado, em que se privilegia a performance, o conforto do calce e a grife. Junto com as importações, empresas locais começam a produção de algumas marcas estrangeiras em regime de licenciamento (Nike, Reebok, Adidas, Fila, entre outras). A queda das tarifas de importação e a valorização do câmbio abrem espaço para o ingresso no mercado interno de calçados baratos provenientes de países asiáticos.⁴⁰ A Tabela 17 informa os valores das importações de calçados feitas pelo Brasil na primeira metade dos anos 1990.

Tabela 17 – Importações Brasileiras de Calçados – 1989/1995

Ano	Valor (US\$ mil)
1989	13.430,9
1990	25.365,4
1991	39.533,3
1992	18.149,7
1993	40.719,5
1994	88.224,6
1995	208.847,0

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Moreira e Correa (1996, p. 50, tab. A-3).

Note-se que desde o rebaixamento da proteção à economia brasileira em fins da década de 1980, as importações de calçados cresceram, tendo-se intensificado a partir da edição do Plano Real: o valor das importações em 1995 é cerca de oito vezes maior do que aquele observa-

⁴⁰As próprias empresas de calçados brasileiras realizaram importações de calçados asiáticos.

do quando da abertura da década de 1990, indicando uma mudança na atmosfera competitiva com que se defrontam as empresas de calçados brasileiras no mercado interno.

Em suma, o ambiente industrial dos anos 1990 mostra a necessidade de reestruturação competitiva da indústria de calçados brasileira devido a alguns fatores: i) o acirramento da concorrência no mercado internacional de calçados, motivado pela entrada de novos produtores asiáticos (China, Indonésia, entre outros); ii) a maior exposição do setor à concorrência externa decorrente da queda das barreiras alfandegárias, com a entrada de sapatos importados; iii) a estabilização da economia brasileira, permitindo maior visibilidade aos preços relativos (e também a valorização do câmbio e a elevação da taxa de juros que acompanharam a estabilização). Todos esses fatores impactaram o setor calçadista brasileiro, forçando-o à busca de eficiência, agilidade e competitividade, de modo a capacitá-lo a atuar em um mundo globalizado.

3.2.2 O ajuste do setor calçados brasileiro⁴¹

A maior exposição da economia brasileira ao mercado externo no final dos anos 1980 não teve efeitos imediatos sobre a indústria de calçados. O seu desempenho exportador nos anos iniciais da década de 1990 continuou na mesma trajetória que vinha apresentando (como se mostrou na Tabela 13), e as importações de calçados, embora crescentes, ainda não eram expressivas nesse período. Entretanto, a partir do Plano Real o panorama se modifica. A estabilização da economia - com valorização do câmbio e juros altos -, associada à abertura e ao acirramento da concorrência no mercado internacional de calçados, indicou a existência de um novo ambiente competitivo para o setor.

⁴¹ Convém chamar a atenção que, embora se faça menção ao ajuste da *indústria de calçados brasileira*, o universo da pesquisa aqui realizada restringe-se às empresas calçadistas do polo do Vale do Sinos. Fazem-se referências ao setor localizado em Franca, município do Estado de São Paulo, porém, não foi realizada pesquisa direta nessa localidade; as informações utilizadas sobre esse segmento constam basicamente de jornais e outras publicações especializadas e não são sistematizadas. Entretanto, não é fora de propósito considerar o ajuste do setor situado no Vale do Sinos como representativo do que ocorre na indústria de calçados no seu conjunto. O Vale é responsável por um terço da produção total de calçados brasileira, detém cerca de 80 % do total das exportações brasileiras e é onde se encontram as principais empresas líderes do setor.

A estabilidade da economia deu maior visibilidade aos preços relativos, bem como trouxe à tona para as empresas o seu grau de eficiência produtiva, sua saúde financeira, a efetividade de seus métodos de gestão e a adequação de suas estratégias empresariais. O período inflacionário anterior permitia que ineficiências ficassem escondidas, não estimulava o esforço para controle de custos e, em alguns casos, mascarava comportamentos patrimonialistas. A inflação facilitava também a existência de certa inércia empresarial, no sentido de tentar repassar aos preços todos os custos, qualquer que fosse sua natureza.

A valorização do câmbio e a elevação da taxa de juros, a abertura da economia, e a presença de calçados asiáticos nos mercados onde atua a indústria de calçados brasileira, introduziram uma nova atmosfera concorrencial para o setor. A valorização do câmbio tanto retirou competitividade das exportações de calçados, quanto tornou mais barato sua importação. Assim, a presença dos produtores asiáticos no comércio internacional de calçados teve impactos sobre a indústria brasileira em ambos os mercados: interno e externo. No *front* externo (entenda-se basicamente o mercado norte-americano), o Brasil perdeu *market share* em calçados baratos no segmento inferior de mercado, indo até a faixa de US\$ 7 a US\$ 9. Os produtores chineses, contando com custos de mão de obra mais baixos do que os brasileiros, tiveram sua posição competitiva reforçada em decorrência da valorização do real. A queda das vendas obrigou as empresas de calçados brasileiras a reverem suas estratégias de mercado, induzindo-as a concentrar esforços ou a redirecionar vendas para o mercado interno. Esse movimento acirrou a concorrência no mercado doméstico, impactando, inclusive, aquelas empresas que apenas se dedicavam ao mercado nacional. Paralelamente, ocorriam também importações de calçados baratos provenientes da China, agudizando ainda mais a luta competitiva. Embora não se disponham de informações detalhadas para estimar a importância individualizada de cada um desses fatores sobre as empresas brasileiras, as avaliações de empresários e de pessoas vinculadas ao setor são de que a entrada da China no mercado norte-americano teve um efeito maior do que as importações de calçados daquele país feitas no âmbito do mercado interno brasileiro. Adicionalmente, para empresas orientadas ao mercado interno, os juros altos praticados na economia brasileira, que acompanharam a estabilização, geraram uma situação de inadimplência de clientes, com reflexos negativos nas áreas de produção e financeira das empresas calçadistas. Além disso, os juros altos também impactaram diretamente os custos de produção.

A reação inicial do setor a esse quadro foi defensiva, com perda de capacidade produtiva, fechamento de empresas, eliminação de postos de trabalho e demanda por proteção.

Um ano após a implementação do Plano Real, o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca, de São Paulo, constatava que, somente naquele polo produtor, um total de 18 empresas havia encerrado suas atividades e cerca de oito mil trabalhadores tinham sido demitidos (Gazeta Mercantil, 1.8.1995); e, mais adiante (Gazeta Mercantil, 22.1.1997), esse mesmo Sindicato informava que, entre 1994 e 1996, trinta empresas do setor naquela cidade haviam fechado as portas.

No âmbito do polo produtor do Vale do Sinos, o impacto não foi menos sentido, dada a magnitude do parque industrial dessa região, como também por ter esse segmento mais da metade de sua produção direcionada para o mercado externo.⁴² Vários municípios do Vale foram atingidos pela crise, sobretudo aqueles que sediam empresas voltadas às exportações (Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga, e outros), onde empresas tradicionais fecharam as portas, causando desemprego na região.

Convém notar que esse quadro, na maioria das vezes, é visto estaticamente e, por isso, as informações sobre a crise têm seu impacto magnificado. Encarada a situação dinamicamente, ao longo do tempo ocorrem reabsorções desses desempregados no setor, seja em empresas que se expandem, seja em abertura de novos empreendimentos. A título de ilustração, observe-se na Tabela 18 o comportamento do emprego, entre 1990 e 1996, de 35 médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos que responderam a esse quesito.

⁴² Conforme o *Abicalçados Notícias*, março/1996, em levantamento junto a 15 sindicatos no Rio Grande do Sul mais o de Franca, vinculados à Abicalçados, constata que entre junho de 1994 e dezembro de 1995, o volume de emprego reduziu-se de 145.673 para 118.762 trabalhadores nos dois polos calçadistas. A entidade chama a atenção para o fato de sua pesquisa considerar apenas as empresas em atividade, não incluindo a dispensa de mão de obra daquelas empresas que fecharam as portas. Caso esses números fossem computados, estima-se que a redução total de empregos no período atingiria a cifra de mais de 60 mil.

Tabela 18 – Comportamento do emprego em 35 médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos – 1990/1996

Ano	Emprego
1990	26.643
1991	28.420
1992	30.565
1993	35.039
1994	37.551
1995	40.935
1996	44.109

Fonte: Pesquisa de campo.

Entretanto, o saldo líquido do emprego no período 1990-1996 foi negativo, conforme mostra a Tabela 19.

Note-se que o auge do emprego no setor foi no ano de 1993, quando se empregaram 257,6 mil trabalhadores. Desde esse ano até 1996 a ocupação reduziu-se para 213,1 mil, havendo uma queda absoluta de 44,4 mil empregos na indústria, tendo os Estados do Rio Grande do Sul e São Paulo participado com 94 % da eliminação de postos de trabalho no período.

Em *Manifesto à Sociedade Brasileira*, em que a indústria de calçados em âmbito nacional procurava chamar a atenção da sociedade e das autoridades governamentais para as dificuldades com que estava se defrontando, entidades vinculadas ao setor informavam que, desde o início de 1994 até abril de 1995, perto de duzentas empresas de calçados tiveram suas atividades encerradas, e o nível de emprego havia sido reduzido em 18 % (Gazeta Mercantil, 26.4.1995).⁴³

⁴³ A magnitude da queda do emprego é amplificada, se for levado em consideração sua repercussão na cadeia produtiva do setor.

Tabela 19 – Empregados na indústria de calçados brasileira, em unidades selecionadas da Federação – 1990-1996

Unidade da Federação	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Ceará	1.525	1.764	2.227	3.513	5.081	5.901	5.850
Paraíba	1.709	2.270	4.951	5.344	5.497	5.501	5.683
Pernambuco	3.053	1.950	1.252	1.334	1.530	1.336	1.454
Sergipe	406	462	625	1.630	772	759	731
Bahia	311	512	284	338	264	216	22
Minas Gerais	16.877	15.108	15.285	17.830	20.948	18.591	17.769
Espírito Santo	1.916	2.038	1.902	1.221	1.291	985	1.120
Rio de Janeiro	5.839	4.714	3.840	3.860	3.007	2.851	2.552
São Paulo	61.890	55.279	62.033	65.328	63.836	49.984	46.282
Paraná	1.789	1.995	2.029	1.907	1.637	1.328	1.387
Santa Catarina	7.161	5.211	5.591	6.689	5.750	4.892	5.478
Rio Grande Sul	122.661	122.278	135.037	146.775	128.882	123.800	123.934
Goiás	908	661	823	1.032	1.684	1.438	1.404
Subtotal	226.045	214.242	235.879	256.801	240.179	217.582	213.666
Total	226.634	214.701	236.449	257.600	240.585	217.743	213.181 (1)

Fonte: Elaboração própria com base em 1990-1994 – RAIS; 1995-1996 – CAGED (Ministério do Trabalho) – Módulo I.

(1) Para 1996, o total de empregados no Brasil é menor do que o somatório do número de empregados nas unidades selecionadas da Federação. Essa inconsistência deve-se a problemas de processamento do sistema do Ministério do Trabalho.

Nesse contexto, dadas as políticas de estabilização e de abertura da economia, o ambiente competitivo estaria sinalizando ao setor a necessidade de reestruturação industrial com vistas a criar condições para o estabelecimento de estratégias competitivas que fortaleçam sua posição nos mercados interno e externo.

No âmbito do governo, através de seus órgãos de fomento como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), é aceito o diagnóstico de que o setor de calçados brasileiro apresenta dificuldades competitivas no comércio internacional, devendo realizar ajustes em busca de maior eficiência (Goldenstein; Barros, 1996).

Com o objetivo de proteger o setor contra a entrada de calçados estrangeiros, cujas importações estavam sendo taxadas em 20 %, e também de incentivar, nessa fase de transição, sua reestruturação industrial, o governo estabeleceu, em maio de 1995, um programa de apoio direcionado a essa indústria, contendo linha de crédito emergencial e medidas de salvaguardas substanciadas, essas últimas, em elevação de alíquotas de importação.⁴⁴ Os dados contidos na Tabela 20 informam os valores dos financiamentos concedidos ao setor entre janeiro de 1995 e setembro de 1996, no âmbito do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES.

Tabela 20 – Financiamentos concedidos à indústria de calçados brasileira – janeiro 1995 a setembro 1996
(Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES)

Estado	Número de Solicitações	Financiamento solicitado (US\$ milhões)	Financiamento liberado (US\$ milhões)
Rio Grande do Sul	225	125,0	58,7
São Paulo	140	49,8	17,3
Goiás	7	14,9	7,0
Ceará	27	13,3	11,8
Minas Gerais	98	10,5	6,2
Santa Catarina	36	4,3	3,3
Paraíba	18	4,2	1,4
Pernambuco	19	4,0	0,7
Paraná	24	3,0	1,4
Mato Grosso	10	2,5	2,3
Mato Grosso do Sul	5	2,3	1,2
Sergipe	7	2,3	1,8
Maranhão	-	-	0,9
Espírito Santo	-	-	0,6
Bahia	-	-	0,4
Piauí	-	-	0,2
Rio Grande do Norte	-	-	0,2

Fonte: Dados do BNDES, In: Jornal do Comércio (21.10.1996).

⁴⁴ Para essa linha de crédito - sem limites de recursos -, que contempla investimentos em modernização produtiva e necessidades de capital de giro, podem se candidatar empresas dos segmentos da cadeia produtiva do setor. Consideram-se investimentos não só a compra de equipamentos, mas também a participação em feiras, treinamen-

Os dados disponíveis não permitem identificar o volume de financiamento por estrato de tamanho de empresa. Entretanto, na avaliação do setor nem todas as empresas apresentaram as mesmas condições de acesso ao crédito. As pequenas empresas se defrontaram com maiores embaraços, basicamente devido à inadimplência (débitos fiscais) e às dificuldades na apresentação de projetos. Essas dificuldades também foram sentidas pelas médias e grandes empresas. Na presente pesquisa, das 41 empresas que responderam ao quesito, 16 utilizaram esses recursos contra 25 que não participaram do Programa. As Tabelas 21 e 22 informam o destino dado aos recursos utilizados e os motivos do não acesso ao Programa do BNDES.⁴⁵

to de pessoal, *marketing* e outros. No que se refere ao capital de giro, o Banco foi mais liberal nessa iniciativa em relação a outras linhas de crédito, concedendo financiamento no mesmo valor do investimento feito àquelas empresas candidatas que realizaram investimentos nos últimos 12 meses ou apresentam programação de modernização futura. O financiamento é de 80 % da aplicação programada, com prazos de até 24 meses de carência e oito anos para pagamento. Os encargos incidentes são taxa de juros de longo prazo (TJLP) mais *spread* de 4,5 % ao ano para investimento fixo e 6,5 % para o capital de giro (Zero Hora, 4.6.1995). No que concerne às importações de calçados, foram fixadas alíquotas em faixas de 47 % a 63 %, com duração de um ano, variando de 44 % a 56 % entre janeiro e março de 1996, devendo voltar ao nível de 20 % em abril de 1996. Entretanto, através do Decreto nº 1.848, publicado no D.O.U. de 1.4.1996, o governo prorrogou as medidas de proteção, e os calçados importados continuaram integrando a lista de exceção da Tarifa Externa Comum. Foi estabelecido um programa de reduções graduais das tarifas até o ano 2001, quando então voltariam os calçados a serem tributados em 20 %, ou seja, com a mesma alíquota que as demais mercadorias da Nomenclatura Brasileira de Mercadorias (NBM). O cronograma de reduções é de quatro pontos percentuais ao ano, vigorando as seguintes alíquotas: 40 % até o final de 1996; 36 % em 1997; 32 % em 1998; 28 % em 1999; 24 % em 2000 e 20 % em 2001 (Abicalçados Notícias, abril/1996).

⁴⁵ Segundo a *Revista Amanhã* (abril/1996), uma parcela expressiva desses recursos foi absorvida por algumas empresas de grande porte do setor.

Tabela 21 – Destino dos recursos do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES utilizados pelas médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Destino	N (nº de respondentes)
• modernização tecnológica	12
• programa de qualidade	5
• participação em feiras	-
• capacitação de mão de obra	2
• ampliação da capacidade produtiva	6
• outros (capital de giro)	5
Total de empresas que participaram do Programa: 16	

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 22 – Motivos para a não utilização pelas médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos de Recursos do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES

Motivo	N (nº de respondentes)
• não estava nos planos da empresa a realização de investimentos	3
• a empresa não soube da existência do Programa	2
• não conseguiu atender às exigências bancárias para tomar o empréstimo	14
• outros (complexidade do projeto; juros elevados; e outros)	6
Total de empresas que declararam não ter participado do Programa: 25	

Fonte: Pesquisa de campo.

No âmbito do setor propriamente dito, em um primeiro momento, a adaptação à crise teve um caráter, como já mencionado, defensivo: as exportações reduziram-se em cerca de US\$ 400 milhões entre 1993-1995, houve queda no volume de emprego e empresas foram eliminadas do mercado. As ações ofensivas em termos de estratégias de mercado, de modernização tecnológica, e outras, que deem maior competitividade ao setor, ainda estão em andamento. Convém lembrar, também, a existência intrasectorial de elevada heterogeneidade estrutural (tamanhos

de empresas), de capacitações tecnológicas e mercados de atuação, o que significa, igualmente, a ocorrência - entre diferentes empresas e segmentos empresariais - de disparidades na natureza, ritmo e direção das iniciativas adotadas.⁴⁶ A Tabela 23 mostra as mudanças que estão ocorrendo em algumas empresas de médio e grande porte do setor nos últimos cinco anos.

Tabela 23 – Transformações ocorridas na produção e vendas das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos nos últimos 5 anos

Discriminação	Aumentou	Diminuiu	Não se alterou	N (nº de respondentes)
• número de modelos de calçados	37	1	3	41
• número de linhas de calçados	35	-	6	41
• terceirização da produção	26	2	11	39
• número de empregados	17	18	4	39
• vendas para o mercado externo	14	14	7	35
• vendas para o mercado interno	21	6	7	34
• automação da produção	31	-	9	40
• qualidade do calçado	37	-	3	40
• treinamento da mão de obra	29	1	9	39
• preço do calçado vendido	17	17	5	39
Total de empresas da pesquisa: 42				

Fonte: Pesquisa de campo.

Até a edição do plano de estabilização da economia brasileira em julho de 1994, a indústria de calçados, embora com dificuldades competitivas no comércio internacional, não se sentia ainda fortemente ameaçada em suas posições nos mercados interno e externo. O baixo impacto da abertura da economia sobre o setor e o quadro de instabilidade ma-

⁴⁶ Para efeitos de exposição do assunto, nesta seção serão referidas apenas aquelas medidas que estão sendo levadas a cabo em âmbito setorial e empresarial no polo calçadista do Vale do Sinos. No próximo capítulo será dado destaque ao movimento existente no setor de instalação de unidades produtivas no nordeste brasileiro.

croeconômica atuavam como elementos inibidores de ações mais incisivas em direção à busca de maior competitividade. Em 1993, o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), em sua *Nota Técnica* “Competitividade da Indústria de Calçados” (Costa, 1993b), já chamava a atenção para o quadro de atraso na modernização tecnológica do setor:

A atualização tecnológica da indústria nos últimos anos tem sido retardada em decorrência do quadro de crise da economia brasileira. Na avaliação de especialistas entrevistados e em visitas às empresas, constata-se que há defasagem tecnológica em algumas áreas, com provável redução de vantagens competitivas em relação a concorrentes asiáticos. As pequenas empresas, devido às suas dificuldades financeiras, são as que encontram maiores dificuldades para investir, tendendo a acentuar-se a heterogeneidade tecnológica já existentes no setor. Numa amostra aleatória de 30 empresas apenas 2 estão atualizadas tecnologicamente naqueles equipamentos considerados pelas próprias empresas como mais importantes para sua competitividade (pesquisa de campo do estudo); setenta por cento das empresas declarou possuir equipamentos de penúltima ou de gerações anteriores e as demais desconheciam seu nível de atualização (Costa, 1993b, p. 6).

Desde logo, convém notar que o impulso à modernização tecnológica é condicionado, entre outros fatores, pela natureza do processo de trabalho e pelo nível salarial. O caráter ainda artesanal de muitas operações na confecção do calçado não facilita a introdução de automação em algumas fases do processo produtivo (costura e montagem, por exemplo). As razões principais para esse comportamento estão no custo do investimento e nos ganhos de produtividade obtidos com a automação. Esses últimos não são de magnitude tal que compensem os baixos custos com mão de obra. Por isso, o avanço tecnológico é relativamente lento no setor. Entretanto, tem se difundido entre as empresas de maior porte, exportadoras ou dedicadas ao mercado interno, a instalação de estações de *Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing* (CAD/CAM) em modelagem para calçados. O uso dessa ferramenta tem propiciado maior capacitação no desenvolvimento do produto, permitindo versatilidade de ajustes no *design* de sapatos, maior rapidez na adequação à moda e na elaboração de modelos variados. Embora limitada pela natureza do processo de trabalho, a automação tem ocorrido pontualmente e tem se incrementado no setor. Das 40 empresas da pesquisa que responderam a esse quesito, 31 indicaram aumento na automação da produção de sua empresa.

A gestão da produção é uma área que tem passado por alterações nos últimos anos. Entrevistados - no âmbito desta pesquisa - chamaram a atenção para mudanças que estariam ocorrendo na mentalidade dos dirigentes dessa indústria em termos de estilo de gestão empresarial. Empresas têm empreendido reestruturação administrativa, buscando maior agilidade e tornando-se menos burocratizadas; a preocupação com reduções de custos, mediante a eliminação de todo o tipo de ineficiências e desperdícios - fator relevante de competitividade do setor -, tem dominado as atenções empresariais.⁴⁷

A qualidade do calçado fabricado é um atributo que igualmente tem atraído a atenção das empresas como fator de ganhos em competitividade. Inclusive, essa preocupação tem influenciado as estratégias das empresas em terceirizar ou não atividades de produção (costura, trançado, e outras).⁴⁸ Sob esse aspecto, a terceirização da produção - de modo geral utilizando-se de trabalho subcontratado - tem aumentado: é o que assinalaram 26 empresas entre 39 respondentes ao quesito. Alguns produtores que vendem a um mercado mais exigente - exportação, por exemplo - têm preferido manter internalizadas determinadas tarefas, devido às dificuldades de garantia de qualidade com a produção terceirizada (Costa, 1995). Entretanto, ainda é raro encontrar empresas do setor que estejam se credenciando - ou já sejam credenciadas - nas normas ISO 9000.

No que se refere à gestão de recursos humanos, as mudanças introduzidas ocorrem em ritmo relativamente mais lento. O treinamento da mão de obra é realizado *on the job*, não sendo sistemática a sua rea-

⁴⁷ Sob esse aspecto, a difusão de inovações organizacionais apresenta-se com maior intensidade relativa, *vis-à-vis* às inovações tecnológicas, não só pelo investimento financeiro não ser de grande monta nessa espécie de progresso técnico, mas também pelos resultados (aumentos de eficiência), que podem ser alcançados em prazos relativamente curtos. Entre essas inovações, no âmbito da produção propriamente dita, têm se introduzido alterações no processo de trabalho com a sua organização, através de *minifábricas*, em vez de um processo único para as diferentes linhas e modelos de calçados fabricados. Assim, técnicas do tipo *células de produção*, *just-in-time interno*, *kanban*, entre outras, são conhecidas no setor e tendem a aumentar seu índice de difusão (Costa, 1993a).

⁴⁸ Entre as etapas do processo produtivo do calçado, a costura, por se constituir em gargalo na produção, é uma atividade com um alto grau de terceirização. O equivalente a cerca de 20 % do pessoal ligado à produção nas empresas estão envolvidos em atividades terceirizadas, seja nos chamados ateliês ou em trabalho a domicílio (Costa, 1993a).

lização em instituições como o Senai e congêneres. Algumas empresas, mormente as de maior porte, têm financiado programas de treinamento de sua força de trabalho, em particular naquelas situações onde se esteja implementando modificações na área da organização da produção e em melhorias de qualidade. Essa é uma área que tende a ganhar maior atenção à medida que o setor produza calçados de maior qualidade; de 39 empresas, 29 indicaram ter aumentado o treinamento de sua mão de obra.

A valorização do câmbio junto com a presença de produtores asiáticos tanto no mercado interno brasileiro quanto no exterior, bem como alterações que vêm se processando no mercado consumidor de calçados, têm induzido as empresas a reavaliarem suas estratégias competitivas. Para isso, elas têm privilegiado o aumento no número de modelos e linhas de calçados produzidos, conforme mostrou a Tabela 23.

Os calçados brasileiros no exterior são vendidos basicamente nos Estados Unidos, que absorvem cerca de 70 % de nossas exportações, conforme a Tabela 24. Nesse mercado, o Brasil especializou-se no segmento de calçados femininos de couro de médio preço, comercializados com a marca do importador.

Tabela 24 – Destino das exportações de calçados brasileiras por blocos econômicos e países selecionados – 1995

Destino	%
a) Blocos Econômicos	100,0
• Nafta	73,6
• União Europeia (*)	15,4
• Mercosul	3,7
• Outros	7,3
b) Países	100,0
• Estados Unidos	71,0
• Reino Unido	6,0
• Canadá	2,5
• Alemanha	2,4
• Outros	18,1

Fonte: Abicalçados Notícias (março/1996).

Nota: (*) Chamada de *Europa* no Boletim usado como fonte.

A queda nas vendas no mercado externo tem levado alguns produtores a repensarem o destino de sua produção, conforme indica a Tabela 25.

Tabela 25 – Alterações nas estratégias de mercado das médias e grandes empresas de calçados no Vale do Sinos nos últimos 5 anos

Mercado	N (nº de respondentes)
1. Mercado externo	
• manteve os mesmos países	24
• direcionou vendas para outros países	11
2. Mercado interno	
• manteve os mesmos Estados	15
• direcionou vendas para outros Estados	10
Total de empresas da pesquisa: 42	

Fonte: Pesquisa de campo.

Empresas buscam fortalecer posições competitivas no mercado doméstico, enquanto outras têm empreendido ações bem-sucedidas em direção à diversificação de mercados no exterior.⁴⁹ Mais recentemente, os membros do Mercosul - embora não tenham ainda participação significativa nas vendas dos calçados brasileiros - têm se constituído em opção de mercado onde, inclusive, empresas procuram atuar com marca própria.

As mudanças que têm ocorrido no mercado consumidor de calçados - particularmente no exterior - têm levado empresas a se adaptarem às reduções nos prazos de entrega, à busca de maior agilidade no tempo de desenvolvimento do produto e no atendimento a pedidos em lotes menores e com periodicidades frequentes.

Importadores norte-americanos têm alterado a composição das compras no que se refere às épocas das encomendas. Por volta do final da

⁴⁹ Dada a heterogeneidade existente no setor, os efeitos do ambiente competitivo sobre as empresas também repercutem de maneira diferente. Isso, em parte, explica situações como as apresentadas na Tabela 23, em que algumas empresas têm sido bem-sucedidas em aumentar suas vendas no exterior, enquanto outras têm sentindo dificuldades na manutenção de sua posição competitiva nesse mercado. Idem para o caso do emprego, em que empresas que conseguem implementar estratégias de mercado vitoriosas aumentaram o seu quadro de funcionários, enquanto outras usam a flexibilidade numérica (dispensa de mão de obra) como estratégia de ajuste.

década de 1980, cerca de 70 % das compras de calçados do Brasil eram realizadas em feiras promovidas pelo setor, e os restantes 30 % ocorriam durante a temporada. Atualmente essa composição tem se invertido, com a maior parte dos pedidos sendo feita durante a própria estação, o que implica maior rapidez para atender alterações em modelos, cores, materiais etc. No que se refere ao tamanho dos pedidos, o mercado tem exigido modelos em volumes menores e entregas rápidas. Ordens de compra de até cinco mil pares, que há alguns anos atrás eram pouco consideradas, mostram-se frequentes para as empresas; e lotes de cinquenta a cem mil pares de um mesmo modelo tornam-se cada vez mais escassos.⁵⁰ Os efeitos dessas transformações traduzem-se no esforço das empresas em implementar inovações que lhes permitam adquirir agilidade nas modificações do *layout* de produção, em evitar estoques excessivos de matéria-prima e materiais, que podem se tornar inúteis em decorrência de alterações nos padrões dos modelos e na moda. Nesse contexto, a rapidez na entrega das encomendas tem se constituído em fator de competitividade e, por isso, as empresas procuram capacitar-se nessa direção; o *lead time*, ou seja, o tempo gasto na fabricação do calçado reduziu-se, em média, para 45 dias (Tecnicouro, abril/1994).

A comercialização dos calçados brasileiros no mercado externo é feita através de agentes de exportação, os quais realizam a intermediação entre os importadores no exterior e os fabricantes de calçados. Sob esse aspecto, os produtores não necessitam possuir um departamento de vendas desenvolvido, pois exportam basicamente capacidade de produção. Já no âmbito do mercado interno, as formas de comercialização do calçado abrangem um *mix* variado. Nesse mercado predominam as vendas com marca própria e feitas a varejistas; mas encontram-se igualmente vendas a atacadistas e ao consumidor final através, nesse caso, de loja própria. Muitas empresas utilizam representação de vendas, enquanto outras combinam representantes e equipe própria (Costa, 1993a).

Afora os ajustes que estão sendo realizados em âmbito empresarial, tem estado presente nas estratégias empresariais dos fabricantes de calçados o deslocamento para outras regiões brasileiras, assunto que será objeto do próximo capítulo.

⁵⁰ Um total de 22 respondentes da pesquisa indicou ter ocorrido reduções nos tamanhos dos pedidos à sua empresa.

4 O deslocamento da indústria de calçados para o Nordeste brasileiro

4.1 A abertura para o Nordeste

O movimento da indústria de calçados no espaço geográfico não é uma característica apenas dos setores localizados em países desenvolvidos. Esse traço também pode ser encontrado desde há muito na indústria calçadista do Vale do Sinos. Conforme a Tabela 26, das 42 empresas que responderam ao questionário da pesquisa, 17 declararam possuir estabelecimentos em outros municípios, além daquele onde se encontra a sede.

Tabela 26 – Municípios de localização das sedes das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos e seus estabelecimentos - 1º sem./1997

Municípios-sede(*)	Municípios onde se mantêm estabelecimentos além da sede
Araricá; Campo Bom; Dois Irmãos; Estância Velha; Farroupilha; Igrejinha; Ivoti; Lajeado; Lindolfo Collor; Nova Hartz; Nova Petrópolis; Novo Hamburgo; Parobé; Rolante; São Leopoldo; Sapiranga; Taquara; Venâncio Aires.	Arroio do Tigre; Bom Retiro do Sul; Brochier do Maratá; Campo Bom; Candelária; Capela de Santana; Capitão; Harmonia; Morro Reuter; Novo Hamburgo; Osório; Picada Café; Pinhal; Portão; Roca Sales; Santa Maria do Herval; Salvador do Sul; São Leopoldo; São Sebastião do Cai; Santo Antônio da Patrulha; Sarandi; Tapes; Taquara; Tuparandi; Uru-guaiana; Vera Cruz; Veranópolis.
Total de respondentes: 42	

Fonte: Pesquisa de campo.

(*) Uma empresa possui sede fora do Rio Grande do Sul. Um mesmo município é sede de mais de uma empresa. No caso de municípios-sede, Farroupilha e Venâncio Aires não pertencem ao Vale do Sinos.

O deslocamento espacial da indústria de calçados do Vale do Sinos pode ser dividido em dois momentos. O primeiro momento ocorre a partir do início dos anos de 1970, com a expansão do setor decorrente de seu ingresso no mercado externo. Nessa fase, a instalação de estabelecimentos

em outros municípios deve-se à necessidade de mão de obra para atender o crescimento das empresas em função do aumento dos pedidos do exterior.⁵¹

Inicialmente há uma atração de mão de obra para os municípios-sede das empresas (principalmente, à época, Novo Hamburgo, Campo Bom e outros), seja por iniciativa da própria mão de obra atraída por novas oportunidades de emprego, seja devido às ações das empresas recrutando trabalhadores no interior do Estado.

Entretanto, logo se percebeu que essa via estava causando o “inchaço” dos municípios-sede, acarretando a necessidade de infraestrutura urbana, provocando a elevação do custo de reprodução da força de trabalho, além de as empresas sofrerem a pressão da organização sindical dos trabalhadores por aumentos de salário.

A alternativa para esse quadro foi o deslocamento físico de estabelecimentos produtivos em direção a localidades onde as empresas pudessem encontrar mão de obra disponível. Esse caminho evitava o agravamento dos problemas urbanos, contornava a escassez relativa de mão de obra e a pressão sindical, bem como podia dispor de uma força de trabalho a custos menores aos existentes no município-sede, dado que esses trabalhadores já residiam no local e praticavam alguma economia de subsistência. Esse foi um movimento extensivo, agregando novas localidades à medida que as anteriores atingiam os limites na absorção da mão de obra residente.

O segundo momento do deslocamento ocorre a partir do final da década de 1980, intensificando-se em meados da década de 1990, quando as empresas de calçados do Vale do Sinos⁵² iniciaram um movimento além das fronteiras do Estado do Rio Grande do Sul, em direção ao Nordeste brasileiro.⁵³ O deslocamento para essa região contou com o impulso de dois fatores: um de estímulo e outro com a natureza de penalização. O fator de estímulo poderia ser caracterizado como de iniciativa institucional, decorrente de uma política agressiva por parte de Estados nortinos no início dos anos de 1990 - particularmente os Estados do Ceará e

⁵¹ A título de ilustração, as 17 empresas da pesquisa que declararam possuir estabelecimentos fora de seu município-sede os instalaram a partir do início da década de 1970.

⁵² Movimento que também se observa no polo calçadista de Franca, em São Paulo.

⁵³ A presença de empresas de calçados gaúchas em outros Estados da Federação, anterior a esse período, pode ser enquadrada na primeira fase do movimento.

da Paraíba - na atração de empresas calçadistas. O fator de pressão competitiva deriva da valorização do câmbio e da entrada de concorrentes asiáticos nos mercados doméstico e externo, que atuaram sobre as condições de concorrência do setor. Pode-se estabelecer a proposição de que essa segunda fase do deslocamento das empresas de calçados deve-se à necessidade de recuperar competitividade em um contexto de abertura da economia; é um movimento de ajuste em busca de reduções de custos e maior competitividade.

No início de 1997 existiam mais de uma dezena de empresas de calçados⁵⁴ no Nordeste brasileiro, originárias do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Essa abertura para o Nordeste, por sua vez, também pode ser subdividida em duas fases. A primeira, que vai do final da década de 1980 até a metade dos anos de 1990, agrupa aquelas empresas que se dedicam precipuamente ao mercado interno. A segunda, após 1994, compreende também aquelas empresas basicamente exportadoras.

Para as empresas que se dedicam ao mercado doméstico, a proximidade do público consumidor nordestino é fator relevante nas estratégias mercadológicas. Para algumas delas, esse mercado representa parcela de vendas expressiva e oferece oportunidades de expansão, pois mostra perspectivas de continuar crescendo em um futuro próximo. A presença física nessa região - além de ocupar espaço no mercado e permitir respostas rápidas às mudanças nos gostos e preferências dos consumidores - agiliza a entrega de pedidos e proporciona reduções em custo de distribuição, pois esses seriam maiores caso a empresa devesse distribuir o produto a partir do Vale do Sinos.⁵⁵ Dado que essas empresas, de modo geral, vendem o calçado em todo o território nacional, as reduções de custos advindas de localização serviriam para aumentar a competitividade e melhorar a margem de rentabilidade. Além da questão da proximidade do mercado, também

⁵⁴ Quatro empresas localizadas no Nordeste responderam ao questionário da pesquisa; três outras somente concederam entrevistas. Embora esse número de empresas seja considerado expressivo, não cobre todas as empresas instaladas na região. Entre as empresas instaladas e em processo de instalação no Nordeste, pode-se citar: Brochier S.A.; Calçados Aniger Ltda.; Calçados Azaleia S.A.; Calçados Dilly Ltda.; Calçados Ramarin Ltda.; Calçados Samello S.A.; Dakota Calçados Ltda.; Grendene S.A.; Musa Calçados Ltda.; Paquetá Calçados Ltda.; São Paulo Alpargatas S.A.

⁵⁵ Nessa fase do deslocamento, em que não existe uma cadeia de fornecedores desenvolvida no Nordeste, o abastecimento feito a partir do Rio Grande do Sul pode implicar custos adicionais pela estocagem de matérias-primas para vários dias de produção.

se constituem como aspectos relevantes para o deslocamento os incentivos dos governos nordestinos e o baixo custo da mão de obra.

No caso do deslocamento de empresas exportadoras, o motivo determinante é diferente. A razão principal reside na recuperação das condições de competitividade e rentabilidade dessas empresas que vendem no mercado externo. Segundo avaliações de empresários entrevistados, o Brasil, que já vinha apresentando queda na competitividade internacional em calçados de baixo preço - os chamados *huaraches* -, viu essa deficiência ser estendida ao segmento médio de mercado, abarcando a faixa entre US\$ 7 e 9. Os consumidores externos, particularmente os norte-americanos, gradativamente passaram a direcionar suas compras aos fornecedores asiáticos, dentre os quais se destacam os chineses. Assim, restabelecer sua posição competitiva nesse segmento de mercado, através de reduções de custos, constitui-se no móvel desse deslocamento. Não se deve desconsiderar, no entanto, que a distância dos mercados importadores em relação ao Ceará e à Paraíba é menor do que aquela calculada a partir do Vale do Sinos. Isso se constitui em redução de prazo de entrega (que pode, em alguns casos, ser de uma semana a dez dias no tempo de embarque dos calçados), sendo, portanto, um fator que influi na competitividade das exportações.

Um motivo para a ida de empresas de calçados para o Nordeste, amplamente noticiado nos últimos tempos, seria aquele associado à presença nos mercados interno e externo de calçados de concorrentes asiáticos, em especial a China. Esse ponto merece ser qualificado. De fato, não custa repetir, os asiáticos alijaram concorrentes brasileiros e conquistaram fatias do mercado norte-americano antes pertencentes aos produtores nacionais. No âmbito do mercado interno, por sua vez, as importações de calçados chineses impactaram negativamente segmentos do setor calçadista doméstico, principalmente na faixa de calçados baratos, tipo tênis (os chamados “congas”), comercializados basicamente no centro do país. Os efeitos não foram maiores, devido às medidas de salvaguardas adotadas pelo governo brasileiro mediante a imposição de sobretaxas aos calçados importados. Perguntadas sobre a importância da proteção e de sua continuidade, das 40 empresas que responderam o quesito, 55 % reputam que a proteção foi importante para a empresa, e 75 % avaliam ser útil para o setor a continuidade dessa medida. Essas informações aparecem na Tabela 27 a seguir.

Tabela 27 – Importância e continuidade da proteção à indústria mediante a elevação das alíquotas do imposto de importação de calçados, conforme avaliação das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Discriminação	Sim	Não	Indiferente	N
• importância	22	6	12	40
• continuidade	30	3	7	40
Total de empresas de calçados da pesquisa: 42				

Fonte: Pesquisa de campo.

N= n° de respondentes.

Entretanto, nos fatores subjacentes à consideração por parte das empresas da importância e continuidade da proteção, pode ter prevalecido mais um componente de segurança do que de premência de proteção, pois entre 41 empresas, 29 delas (70,7 %) declararam estar em condições de competir com os concorrentes estrangeiros, contra apenas 12, que avaliam não possuir as bases competitivas para tal.

Contudo, no que se refere ao deslocamento para o Nordeste, não seria correto afirmar que a totalidade das empresas de calçados do Vale do Sinos que lá instalaram unidades produtivas o fizeram fundamentalmente para poder competir com os produtores chineses. Aqui, há que se efetuar novamente a divisão entre aquelas empresas que se dedicam precipuamente às exportações e aquelas que direcionam o a maior parte da produção para o mercado interno.

No caso das empresas exportadoras, de fato, o deslocamento para o Nordeste tem por objetivo recuperar competitividade no mercado externo, naquele segmento de US\$ 7 a 9 que estava sendo perdido para os asiáticos, para a China em particular, e também ampliar as vendas nesse nicho e igualmente competir com sapatos de maior valor agregado. Nesse movimento, às vezes, os próprios agentes de exportação contribuem para o deslocamento das empresas calçadistas, alegando pressão de seus clientes no exterior, que estariam exigindo preços menores sob pena de deslocarem suas compras para outros fornecedores mais competitivos.

Já para as empresas direcionadas ao mercado interno, segundo a avaliação de empresários entrevistados, o motivo da ida para o Nordeste não se deve precipuamente à entrada de calçados chineses. Pesa, nesse caso, a ida de concorrentes para essa região, a recuperação de rentabilidade devido aos incentivos e ao custo de mão de obra, a proximidade de

mercados, entre outros. O tipo de calçado que estava sendo importado da China é diferente do produzido pelas empresas de calçados do Vale do Sinos situadas naquela região brasileira. Sob esse aspecto não há necessariamente um confronto competitivo direto com essas empresas.⁵⁶ Pode ser que a provável capacitação dos asiáticos na fabricação de calçados de couro de maior valor agregado, junto com a redução da alíquota de importação, leve as empresas de calçados brasileiras a ser confrontadas por aqueles produtores. Mas ainda não é esse o *determinante* que estaria motivando a ida para o Nordeste de empresas de calçados do Vale do Sinos que vendem no mercado interno.

É importante salientar que a maior parte das empresas não julga haver restrições em âmbito técnico para a produção de calçados nessa região, embora haja divergências que serão expostas a seguir. Essas empresas consideram que a mão de obra disponível naquele local apresenta habilidades e capacitações semelhantes - ou até mais adequadas na produção de alguns tipos de calçado - às de sua congênere do Vale do Sinos. No âmbito da cadeia produtiva, embora haja algumas dificuldades iniciais devido a não existência, nessa região, de um aglomerado de empresas fornecedoras tão desenvolvido quanto ao existente no Vale do Sinos, a solução para esses problemas é apenas uma questão de tempo, pois está ocorrendo também o deslocamento de fornecedores do Vale para o Nordeste, acompanhando o movimento dos produtores de calçados. Segundo alguns entrevistados, entre o início das tratativas para o deslocamento e a colocação do projeto em marcha, o tempo é, às vezes, de menos de um ano, indicando que não existem empecilhos de maior monta para iniciar esse empreendimento no Nordeste. Essa facilidade decorre da agilidade dos Estados receptores em fornecer toda a infraestrutura necessária à operação da empresa.

Entretanto, não é unânime a opinião dos empresários de que se possa produzir qualquer tipo de calçado no Nordeste. Das 40 empresas que responderam ao quesito sobre a existência de dificuldades, 25 responderam negativamente e 15 declararam haver impedimentos, conforme as Tabelas 28 e 29.

⁵⁶ Obviamente há uma concorrência pela renda do consumidor gasta em calçados, pois os calçados chineses passam a substituir àqueles produzidos localmente.

Tabela 28 – Tipos de calçado que apresentam dificuldades de produção no Nordeste, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Tipo de calçado	N (n° de respondentes)
• calçado social, de inverno ou tipo tênis	5
• calçado de maior valor agregado	6
• não indicado	4
Total de empresas que consideram haver dificuldades: 15	

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 29 – Motivos que dificultam a produção de calçados no Nordeste, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Motivo	N (n° de respondentes)
• inexistência de mão de obra qualificada	12
• inexistência de fornecimento de matéria-prima adequada	5
• inexistência de fornecedores de componentes adequados	8
• dificuldade de obtenção de insumos necessários nos prazos adequados	8
Total de empresas que consideram haver dificuldades: 15	

Fonte: Pesquisa de campo.

Convém chamar a atenção para o fato de que as dificuldades elencadas não são obstáculos que se caracterizam como intransponíveis em um prazo maior de tempo. De acordo com avaliações de empresários, no Vale do Sinos, no início das exportações, essa situação também se apresentou para os calçadistas que absorviam mão de obra proveniente do campo, a qual não possuía habilidades necessárias para a manufatura de calçados. Com o passar do tempo, o *learning by doing*, o treinamento da força de trabalho e o papel de instituições vinculadas à formação de mão de obra para o setor, capacitaram a indústria na fabricação de calçados de maior qualidade.

4.2 Fatores determinantes, natureza e tendência do movimento

4.2.1 Fatores determinantes

Genericamente pode-se arrolar entre os objetivos centrais que orientam as decisões estratégicas das empresas aqueles relacionados à sobrevivência e à expansão no mercado. Entretanto, as forças da concorrência, as mudanças na tecnologia, nos ambientes econômico, institucional e outros, continuamente colocam desafios às empresas, forçando-as a reverem suas estratégias no sentido de se ajustarem às novas situações. Nesse exercício, constantemente as empresas estão buscando instrumentos que as capacitem a estabelecer as estratégias mais condizentes ao padrão de competição dominante no mercado em determinado momento (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995).

Na indústria de calçados isso não é diferente. O ambiente competitivo onde as empresas atuam tem se modificado, obrigando-as a um ajuste com o objetivo de se posicionarem favoravelmente e, assim, garantirem sua sobrevivência e crescimento no mercado. Embora nesse setor outros atributos de competitividade venham crescendo em importância, a competição em preço ainda continua sendo o fator que define a manutenção e ampliação do *market share* em determinados segmentos do mercado de calçados. Nesses casos, reduções em custos fundamentam a estratégia básica estabelecida pelas empresas para serem bem-sucedidas na luta competitiva.

A indústria de calçados fabrica um produto que não é homogêneo entre as empresas, pois varia o material utilizado na confecção do calçado, as diferentes necessidades de consumo a que esse produto deve atender. Isso introduz a diferenciação e diversificação de linhas de produção como elementos de estratégia de competição. Entretanto, o tipo de calçado produzido pelas empresas brasileiras - que atende a um padrão de consumo no mercado interno correspondente a um nível médio de renda *per capita*, e é vendido na faixa média do mercado norte-americano - tem no preço a variável-chave na determinação das vendas. Assim, a busca de condições para competir nesse atributo tem orientado o ajuste produtivo das empresas de calçados do Vale do Sinos e, também, deslocado-as para regiões que ofereçam essas condições. A Tabela 30 apresenta os motivos que estariam levando as empresas de calçados a se deslocarem para o Nordeste.

Tabela 30 – Motivos que estariam influenciando no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Motivo	MI	I	PI	SI	N
• mão de obra melhor qualificada nessas regiões	-	4	1	13	18
• mão de obra não sindicalizada nessas regiões	4	13	7	3	27
• salários menores nessas regiões	19	20	2	-	41
• capacidade de expansão esgotada na região do Vale do Sinos	-	3	7	8	18
• melhora das condições de competitividade com concorrentes asiáticos	16	15	2	1	34
• melhora da rentabilidade da empresa	15	17	-	1	33
• proximidade do mercado consumidor	1	11	5	7	24
• escassez de mão de obra no Vale do Sinos	-	2	8	8	18
• fornecedores mais eficientes e confiáveis quanto aos prazos de entrega nessas regiões	-	1	3	14	18
• Regiões que oferecem melhores condições devido a:					
– impostos menores	25	13	-	-	38
– incentivos fiscais	25	16	-	-	41
– terrenos mais baratos	16	14	3	-	33
– energia mais barata	10	4	4	1	19
– transporte mais barato	6	8	2	1	17
– apoio logístico governamental (feiras etc.)	6	7	6	1	20
– crédito mais fácil e barato	13	16	-	-	29
Total das empresas da pesquisa: 42					

Fonte: Pesquisa de campo.

MI= muito importante; I= importante; PI= pouco importante; SI= sem importância.

N= nº de respondentes.

A Tabela 30 fornece um conjunto de elementos que permite a formação de um quadro abrangente relativo ao deslocamento de empresas de calçados do Vale do Sinos em direção ao Nordeste brasileiro.

O móvel desse deslocamento, como se pode perceber pelas respostas, estaria vinculado à recuperação das bases de competitividade e rentabilidade das empresas. Das 34 que responderam o quesito relacionando à ida de empresas para outras regiões do país e ao fortalecimento de suas condições de *competitividade*, 31 delas (91 %) consideram ser esse motivo *importante/muito importante*; e das 33 que assinalaram a melhoria da *rentabilidade*, praticamente a totalidade dessas empresas (32) atribuíram um grau de importância elevado para esse fator.

Os componentes relacionados a custos, então, são aqueles que suportam o deslocamento das empresas, pois como se mencionou em parágrafos anteriores, a capacitação para concorrer em preço é um dos principais fundamentos das estratégias competitivas das empresas calçadistas brasileiras. De fato, a Tabela 30 informa que os quesitos que continham elementos que indicavam reduções de custos foram aqueles que receberam a maior concentração de respostas nos atributos *muito importante/importante*.

Os incentivos fiscais e financeiros e o baixo custo de mão de obra são as razões que mais pesam na instalação de unidades produtoras de calçados no Nordeste brasileiro. A atração de empresas mediante a concessão desses incentivos tem sido uma estratégia de Estados nordestinos nos últimos anos na busca de investimentos. Ceará e Paraíba têm se destacado nessa política, mormente na atração de empresas de calçados do Sul e Sudeste do país.⁵⁷

Os Estados nordestinos têm oferecido quatro tipos de incentivos. O primeiro tipo corresponde às vantagens oferecidas pelos Estados no âmbito do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS). Trata-se de financiar o capital fixo ou capital de giro das empresas até um limite variável (de 50 % a 100 %) do ICMS a ser recolhido em projetos novos ou do incremento do imposto em projetos já existentes. Com algumas variações quanto ao limite (valor), prazo, carência, encargos e forma de aplicação da correção monetária, todos os Estados oferecem programas semelhantes entre si e semelhantes ao Fundo de Operação Empresa (Fundopem), do Rio Grande do Sul.

⁵⁷Recentemente a Bahia também tem procurado atrair empresas produtoras de calçados.

O percentual aplicado muda de acordo com a localização dos projetos, favorecendo a interiorização, e até mesmo de acordo com a negociação caso a caso, pois alguns Estados possuem lacunas na legislação para acomodar tal situação. O prazo e a carência também são usados como instrumentos de localização, favorecendo áreas menos industrializadas de cada Estado.

Concluindo esse ponto, é importante observar que, apesar da semelhança dos programas vinculados ao ICMS, os Estados nordestinos geralmente oferecem benefícios mais vantajosos do que os oferecidos por Estados mais maduros e mais industrializados, fato que pode ser considerado normal e incapaz de, isoladamente, ser decisivo para uma opção de realocização. Contudo, quando essa vantagem soma-se às demais, o diferencial de custos começa a pesar na decisão das empresas.

O segundo tipo de incentivo, também comumente usado, refere-se à isenção de impostos municipais por prazos longos e às tradicionais vantagens ligadas à infraestrutura, que correm por conta dos Estados e/ou municípios. Novamente aqui há semelhança com as vantagens oferecidas pelo Rio Grande do Sul, a não ser pelo fato - relevante e muito comentado pelos empresários gaúchos que tiveram contato com os governos de Estados nordestinos -, de que a agilidade e a facilidade de negociação constituem um diferencial importante a favor do Nordeste.

O terceiro tipo refere-se às exportações e ainda é recente, não tendo completado dois anos. Os Estados da Bahia e do Ceará oferecem às empresas um empréstimo automático que corresponde a um percentual incidente sobre o valor *Free on Board* (FOB) da exportação, concedido pelos bancos estaduais, com recursos “a fundo perdido”, provenientes dos repasses da União definidos constitucionalmente para os Estados do nordeste. No caso do Ceará, o percentual é de 10,5 %, dos quais 10 % são efetivamente recebidos pela empresa e 0,5 % retornam ao fundo, para sustentar novos financiamentos. O empréstimo tem prazo de dez anos, com três de carência, e apresenta a peculiaridade de normalmente ser renegociado, a fim de que a empresa só necessite amortizar 25 % do total.

A Bahia oferece condições ainda mais favoráveis. O empréstimo tem prazo de 15 anos, com três de carência, e corresponde a 11 % do valor exportado. A renegociação permite que a empresa amortize efetivamente apenas 10 % do total da dívida.

Pelas condições de pagamento dos empréstimos, é fácil verificar que os fundos são deficitários, o que impõe uma incerteza no cálculo empre-

sarial a respeito da capacidade de os governos – da União e estaduais – continuarem sustentando-os. Dessa maneira, as empresas exportadoras que pretendem se instalar no Nordeste se veem colocadas em uma situação ambivalente. Isso porque a magnitude do incentivo constitui um diferencial de custos atraente, mas a dúvida quanto à sua efetivação impõe cautela à decisão.⁵⁸

Por fim, o quarto tipo trata da isenção do Imposto de Renda. Bancado pela União e definido constitucionalmente, de acordo com os benefícios negociados no âmbito da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), representa uma barreira intransponível para os Estados que não podem oferecê-lo. A isenção é concedida por um prazo de dez anos, mas é renovável por mais cinco, com redução de 50 % na alíquota, para reinvestimentos.

Obviamente, as vantagens oferecidas pela União para implantação de empresas no Nordeste constituem um diferencial que Estados como o Rio Grande do Sul não têm como equiparar, a não ser que avancem muito em relação à concessão de incentivos sob seu controle, os ligados ao ICMS. Contudo, dada a crise das finanças dos Estados mais maduros, coloca-se uma dúvida quanto a essa possibilidade.

Outro estímulo importante apresentado pelos Estados nordestinos brasileiros para atrair empresas de calçados do Vale do Sinos refere-se ao custo da mão de obra. Constata-se, na Tabela 30, que *salários menores nessas regiões* foram considerados *muito importante/importante* por 95 % das 41 empresas que indicaram esse fator como motivo para o deslocamento. De fato, segundo matérias veiculadas nos meios de comunicação e informações obtidas nas entrevistas de empresários concedidas a esta pesquisa, os salários pagos aos trabalhadores nordestinos de calçados giram em torno de um salário mínimo,⁵⁹ contra dois a dois e meio pagos aos trabalhadores dessa indústria do Vale do Sinos. Entretanto, esse diferencial se amplia ao considerar a incidência de encargos sociais. No caso das empresas sediadas no Vale, ao se acrescentar os encargos sobre a folha

⁵⁸ A questão torna-se tanto mais delicada quando se projeta que uma suspensão do empréstimo interferiria no cálculo do capital de giro da empresa, o que poderia causar atraso no recolhimento do ICMS e a consequente classificação da empresa como inadimplente. Essa situação talvez anulasse os benefícios ligados ao ICMS. Apesar da propalada agilidade nordestina, a preocupação de uma empresa gaúcha entrevistada no sentido de esclarecer esse ponto não obteve resposta formal do governo do Estado consultado.

⁵⁹ O salário mínimo estabelecido em de maio de 1997 foi de R\$ 120,00.

de salários, de acordo com as informações do setor, o custo salarial por trabalhador atinge um valor que oscila entre R\$ 400,00 e R\$ 600,00. Já para as empresas localizadas no Nordeste, a adição de encargos tem menor elevação relativa. A razão para o diferencial de custo - além da maior oferta de mão de obra naquela região nordestina - reside na difusão de um arranjo institucional recente estabelecido no mercado de trabalho do setor: as cooperativas de trabalho.

A cooperativa de trabalho é uma instituição que se estabelece a partir de iniciativa de um grupo de trabalhadores que se associam para prestar serviços a terceiros (Schneider; Vicente, 1996).

Nessa forma de organizar o trabalho, em vez de a empresa contratar diretamente os trabalhadores, à semelhança da forma tradicional de relações de trabalho, em que a empresa estabelece um vínculo direto com os empregados - manifestando-se na assinatura da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) -, agora a empresa contrata os serviços da cooperativa, ou seja, de uma instituição jurídica. Nesse tipo de contrato, a cooperativa recebe pela produção ou serviços realizados que, portanto, pode ser uma receita variável. Como não há folha de salários, não existe incidência de encargos sociais típicos de empresas que empregam mão de obra diretamente; as empresas apenas pagam uma alíquota de 15 % sobre o faturamento a título de contribuição para o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS).

No Nordeste, os próprios Estados da região se encarregam de organizar essas cooperativas, recrutando e treinando a mão de obra para a fabricação de calçados.⁶⁰

No caso da indústria do Vale do Sinos, essa modalidade de empresa surge em decorrência da dispensa de trabalhadores - principalmente devido à falência de estabelecimentos de calçados ocorrida em meados dos anos de 1990 -, os quais se associaram nesse tipo de arranjo institucional como alternativa para contornar o desemprego que havia se agravado no setor. Esse arranjo teve o incentivo de empresas de calçados, que viram a oportunidade de redução de custos, dado a não incidência sobre a cooperativa de encargos sociais tradicionais.

Importa mencionar que, no Nordeste, os governos locais adotaram a estratégia de pulverizar a instalação de empresas de calçados entre vá-

⁶⁰ Convém mencionar que nem todas as empresas de calçados do Vale que se deslocaram para o Nordeste contratam força de trabalho através de cooperativas. Algumas empresas continuam a admitir empregados na forma “tradicional”.

rias cidades, buscando, entre outros objetivos, evitar a escassez de mão de obra, que poderia ocorrer ao se concentrarem empresas em uma mesma localidade. Tal concentração poderia levar ainda à organização sindical, com a conseqüente pressão por ganhos reais de salários. Note-se que a existência nessas regiões de mão de obra não sindicalizada tem peso nas decisões de deslocamento de algumas empresas de calçados do Vale do Sinos, conforme indicou a frequência de respostas ao quesito na Tabela 30.

A combinação de incentivos fiscais e financeiros e o custo de mão de obra repercutem favoravelmente no preço do calçado, permitindo sua redução. A magnitude da queda de preços varia em função do tipo de calçado produzido; as estimativas declaradas pelos empresários nas entrevistas concedidas e nos questionários, sobre quão menor é o preço do calçado quando produzido no Nordeste, oscilam no intervalo de 6 % a 30 %, com uma média de 16,4 %.

Entretanto, encontram-se também no meio calçadista do Vale do Sinos avaliações reticentes acerca da continuidade tanto dos fundos existentes no Nordeste para a concessão de incentivos, tema já tratado anteriormente, quanto das cooperativas enquanto arranjo institucional factível para reger a contratação de força de trabalho.

No que tange às cooperativas de trabalho, as preocupações são mais sentidas e referem-se à continuidade no tempo desse arranjo institucional. De um modo geral, avalia-se no setor que a duração dessa forma de organização teria um ciclo de vida mais ou menos de dez anos, semelhante àquele que se vislumbra para a expansão da produção de calçados no Nordeste. A natureza das dificuldades para sua permanência reside na perspectiva de reclamações trabalhistas, reivindicando o vínculo empregatício dos cooperativados com a empresa contratante dos serviços.

A questão parece ter por base a área técnica da produção de calçado. A possibilidade de uma determinada linha de produtos necessitar da organização e coordenação da produção por parte de funcionários da empresa de calçados, e/ou de uma única empresa necessitar da exclusividade da prestação de serviços da cooperativa, poderia dar margem à caracterização de vínculo.

Há ainda outros elementos que poderiam restringir a difusão e estabilidade das cooperativas de trabalho. Com relação aos trabalhadores, podem ocorrer questionamentos acerca do verdadeiro “espírito cooperativista” de alguns desses empreendimentos, na medida em que os cooperativados têm uma atuação passiva, sem maiores conhecimentos

sobre as condições administrativas, financeiras e produtivas do negócio, além de desconfianças, quando o estabelecimento da cooperativa resulta de apoio e interesse de empresas de calçados. Não se pode deixar de mencionar a possibilidade de fortalecimento sindical à medida que se intensifica o desenvolvimento industrial dessas regiões, o estabelecimento de comparativos com os trabalhadores admitidos diretamente e/ou nos polos tradicionais de calçados, a disputa com as empresas por ganhos de produtividade, entre outros.

Dois outros fatores merecem ser mencionados pela influência que também exercem na ida de empresas de calçados do Vale do Sinos para o Nordeste. Um deles, de caráter institucional, é o *marketing* bem-sucedido dos Estados nordestinos junto aos empresários de calçados. O sucesso reside na agilidade e presteza de ações no atendimento às demandas empresariais, seja pela infraestrutura do empreendimento, seja pelo acesso aos diversos escalões governamentais. Conforme expressão de um empresário do complexo, os governos dos Estados nordestinos praticam a política do “tapete vermelho” na atração de empresários, o que contribui para a valorização da autoestima desses investidores, pesando positivamente na decisão de instalar suas empresas de calçados nos Estados daquela região. Outro fator, de natureza mercantil, resulta de pressão concorrencial. Algumas empresas, mesmo que não pretendam se deslocar do Vale, se sentem compelidas a fazê-lo, à medida que suas concorrentes se instalam naquela região. Segundo alguns entrevistados, caso não o façam, as empresas sentirão em pouco tempo os efeitos negativos em sua competitividade no mercado.

Para finalizar a avaliação dos fatores determinantes do deslocamento para o Nordeste, pode-se perceber, pela Tabela 30, que esse movimento não decorre de insuficiências de condições produtivas na região do Vale do Sinos. As empresas de calçados aí localizadas não consideram que haja escassez de mão de obra no Vale que impeça a expansão dos negócios, nem que a força de trabalho aí residente seja menos qualificada que aquela existente em outras regiões do país. Do mesmo modo, não julgam que o fornecimento de insumos por produtores nordestinos seja mais eficiente e confiável quanto aos prazos de entrega do que o realizado por congêneres locais. A proposição de que a expansão das empresas de calçados no Vale do Sinos teria atingido seus limites, decorrentes de saturação de condições produtivas, não seria apelo suficiente para induzi-las a se deslocarem para o Nordeste.

4.2.2 Natureza e tendência do movimento

O ciclo expansivo da indústria de calçados no Vale do Sinos teria se esgotado? Essa é uma questão que apresenta matizes em sua resposta. Em parágrafos anteriores mostrou-se que as condições físicas de produção existentes no Vale não impedem sua expansão; não é a escassez de fatores de produção que estaria induzindo as empresas de calçados à procura de novos espaços geográficos para produzir. Entretanto, no que se refere às condições que influem nos custos de produção - fator que tem fundamentado o sucesso desse ramo produtivo - e na rentabilidade do negócio, a localização no Vale tem apresentado deficiências frente a outras regiões do país.

Assim sendo, a estrutura da indústria se estabilizaria em torno do atual estágio do setor, com certa tendência a reduzir seu tamanho, dado que algumas empresas buscam também substituir a produção do Vale por aquela realizada no Nordeste. O ponto é que, devido ao quadro atual, expansões através do Vale do Sinos tornam-se cada vez mais difíceis. O crescimento de algumas empresas já está sendo feito no Nordeste e a ocorrência de expansão permanecerá lá em futuro próximo. Essa é uma opinião majoritária entre os empresários do setor, embora não se possa descartar a possibilidade de ela estar influenciada pela proximidade da crise que se abateu sobre a indústria desde três anos atrás. Contudo, é esse estado de espírito que está orientando as decisões de investimento das empresas.

A *rationale* manifestada por entrevistados para esse posicionamento inclui componentes variados: a produção do calçado pode se localizar em outros Estados ou ser terceirizada, e a empresa propriamente dita ser responsável apenas pelo desenvolvimento do produto e a fixação de marca; o Estado do Rio Grande do Sul estaria orientando-se para setores produtivos de maior conteúdo tecnológico, sendo o calçado um produto de baixo valor adicionado, deve migrar para outras regiões de menor desenvolvimento relativo; o parque produtivo calçadista do Vale vai direcionar-se para um segmento de mercado de maior qualidade e, por isso, de menor dimensão quantitativa; as empresas terão dificuldades competitivas no Vale para produzir calçado para exportação na faixa de US\$ 7 a 9, devendo fazê-lo no Nordeste.

Não é demais repetir que o custo de produção constituiu-se no fator básico para o ingresso do setor no mercado externo no final da década de 1960. De lá para cá, embora tenha ocorrido algum *upgrading* dos cal-

çados fabricados pela indústria, a base de sua performance no mercado assenta-se ainda no baixo custo de produção *vis-à-vis* a outros fornecedores. Tivesse o setor migrado para nichos mais elevados de consumo e/ou direcionado maiores fatias de suas vendas para outros países, não dependendo tanto do mercado dos Estados Unidos, talvez as condições competitivas da indústria fossem outras. Mas essas são especulações contrafactuais. Objetivamente, diante do quadro apresentado, os produtores de calçados do Vale do Sinos veem-se compelidos à busca de novos espaços onde possam produzir e se expandir.

Assim sendo, a tendência futura do setor no Vale do Sinos é intensificar o deslocamento para outras regiões do país. É o que mostram as respostas a esse quesito do questionário, conforme a Tabela 31.

Tabela 31 – Tendências futuras de deslocamento de empresas de calçados do Vale do Sinos para outras regiões do país

Tendência	N (nº de respondentes)
• intensificar	28
• estabilizar	9
• diminuir	3
• refluir	1
• não respondeu	1
Total	42

Fonte: Pesquisa de campo.

É expressivo o número de empresas com capacidade de se deslocar para outras regiões, que estima a continuidade e intensificação desse movimento das empresas do Vale do Sinos⁶¹ em direção ao Nordeste. Das 41 que responderam o quesito, 28 delas, ou seja 68,3 %, julgam que o deslocamento tende a recrudescer.

Note-se que essa previsão é compatível com a continuidade do setor no Vale do Sinos. De um modo geral, as empresas que estão localizando

⁶¹ As micro e pequenas empresas dificilmente se deslocarão para o Nordeste, seja por apresentarem insuficiências estruturais para fazer frente a tal empreendimento, seja por terem seu foco de atuação basicamente direcionado ao mercado regional, entre outros fatores.

unidades produtivas no Nordeste estão transferindo ou expandindo apenas a execução da produção do calçado. O desenvolvimento do produto permanecerá sendo feito no Vale, em função das facilidades apresentadas pela diversificada cadeia produtiva vinculada ao setor dessa região do sul do país.⁶² Entretanto, quanto ao deslocamento de empresas de calçados do Vale, uma questão que se coloca é se não há outras regiões no próprio Estado do Rio Grande do Sul⁶³ em condições semelhantes às aquelas existentes no Nordeste, que, associadas aos incentivos concedidos pelo Governo desse Estado como, por exemplo, o recém-criado “Nosso Emprego”⁶⁴ permitam a permanência dessas empresas em solo gaúcho, inclusive no Vale.⁶⁵

Desde logo, é importante mencionar que existe um fator sociocultural que atua restritivamente obviamente com os seus limites à saída de empresas de calçados do Vale do Sinos para outras regiões fora do Estado. Trata-se da tradição de produção nessa região, associada à etnia alemã, onde gerações se sucederam em empresas produzindo neste local. Por isso, não é incomum encontrar empresas aí localizadas que, *vis-à-vis*

⁶² Contudo, à medida que fornecedores do setor também acompanhem o deslocamento - e o estão fazendo, como se verá a seguir -, declinarão as dificuldades de desenvolver o produto fora do Vale do Sinos.

⁶³ Por exemplo, a região denominada de *Metade Sul*, constituída por quase uma centena de municípios localizados nessa região do Estado.

⁶⁴ Esta pesquisa já se encontrava em fase adiantada de seu desenvolvimento, quando o Governo do Estado do Rio Grande do Sul criou, em fins de abril de 1997, o programa, no âmbito do Fundopem/RS (Fundo Operação Empresa, instituído pela Lei nº 6.427, de 13 de outubro de 1972), denominado de “Nosso Emprego” - Programa Especial de Incentivo à Geração de Empregos (Decreto nº 37.373 de 23.04.1997, publicado no *Diário Oficial* em 24.04.1997). O objetivo desse programa é ampliar o emprego e fixar a mão de obra no espaço estadual. Trata-se de incentivo financeiro concedido durante o prazo de oito anos e cujo valor corresponde a até 75 % do incremento real do ICMS recolhido pela empresa beneficiada. A novidade do programa reside na vinculação do benefício à criação de emprego e não ao investimento fixo como em outros programas semelhantes. Dado o seu pouco tempo de existência, é prematuro qualquer julgamento mais terminante sobre o programa, e as interpretações sobre os impactos desse incentivo devem, por ora, vir acompanhadas dessas ressalvas.

⁶⁵ De acordo com a *Gazeta Mercantil*, de 18.06.1997, a empresa Calçados Azaleia S.A. comunicou o fechamento de sua unidade localizada em Campina Grande, no Estado da Paraíba, - planta em atividade há mais de 15 anos - e a abertura de uma unidade em Novo Hamburgo, no Estado do Rio Grande do Sul, tendo como móvel para tais decisões os incentivos provenientes do programa “Nosso Emprego”. Todavia, nessa mesma matéria, constava também a data de início das operações de outra unidade da empresa em instalação na Bahia.

a outros locais, preferem instalar estabelecimentos em zonas de mini-fúndio com origem na colonização alemã, devido à identificação com os valores culturais da população desses locais.

As empresas de calçados do Vale, via de regra, não consideram que existam problemas técnicos insuperáveis para produzir em outros locais do Estado gaúcho, como na Metade Sul, por exemplo. Ocorre que também não veem incentivos suficientes. Conforme um dos entrevistados, “Essas regiões apresentam dificuldades de produção semelhantes às do Nordeste, mas sem os incentivos que são concedidos pelos Estados de lá”. Sob esse aspecto, o deslocamento de empresas indica que, sem a existência de incentivos semelhantes aos do Nordeste, torna-se difícil a produção de calçados em outras regiões do Rio Grande do Sul.

É de se mencionar, ainda, que não é qualquer tipo de estímulo que impedirá a saída de empresas do Vale. Por isso, é fundamental a segmentação de empresas por mercado de destino da produção - interno e externo - para entender por que programas cuja existência tenha como base de incentivo o ICMS têm gerado pouca repercussão sobre o segmento de empresas que se dedicam essencialmente às exportações.⁶⁶ O motivo é que as vendas externas estão isentas da incidência desse imposto e, portanto, não há como pleitear os benefícios. Assim, para os produtores de calçados que vendem no exterior, os incentivos à exportação concedidos pelo Nordeste constituiriam um apelo difícil de resistir.

Importa adicionar que a perspectiva de intensificação do movimento de empresas de calçados do Vale do Sinos em direção a outras regiões do país também é compartilhada pelos setores da cadeia produtiva - componentes, máquinas para calçados e curtumes -, conforme a Tabela 32.

⁶⁶Esse tipo de programa repercute nas decisões das empresas que se dedicam fundamentalmente ao mercado nacional.

Tabela 32 – Avaliação dos setores fornecedores da indústria de calçados sobre a tendência do movimento de instalação de unidades produtivas calçadistas do Vale do Sinos em outras regiões do país

Setor	Intensificar	Estabilizar	Diminuir	Refluir	N
• Componentes	21	9	3	-	33
• Máquinas p/calçados	7	4	-	-	11
• Curtumes	7	1	1	-	9
Total	35	14	4	-	53

Fonte: Pesquisa de campo.
N= n° de respondentes.

Das 53 empresas dos setores fornecedores da indústria de calçados que participaram da pesquisa, 35 delas, correspondendo a 66 % do total, avaliam que aquele movimento tende a se intensificar; as demais empresas acreditam na estabilidade, e um número reduzido delas acredita que ocorrerá diminuição no deslocamento do número de empresas.

Essa avaliação dos setores fornecedores deve ser considerada não apenas pela magnitude assinalada, mas também pela importância que o ramo produtor de calçados representa na demanda desses segmentos produtivos. Além disso, deve-se ter presente que as dificuldades com que o setor calçadista tem se defrontado, bem como os ajustes empreendidos, têm repercussões nos segmentos pertencentes à cadeia produtiva dos calçados, conforme será visto a seguir.

4.3 Repercussões na cadeia produtiva do setor

Se as vantagens provenientes de benefícios fiscais e de custo de mão de obra no Nordeste brasileiro são suficientes para atrair empreendimentos de vários setores localizados em diferentes pontos do país, inclusive os calçadistas do Vale do Sinos, as empresas fornecedoras de componentes, couros, e máquinas e equipamentos para calçados sofrem uma dupla força de atração. Por um lado têm disponíveis praticamente as mesmas vantagens fiscais que os produtores de calçados e, por outro, sofrem a pressão para se estabelecerem próximo das empresas que constituem seus mercados.

Uma relação mais estreita e de confiança entre empresas e fornecedores tornou-se cada vez mais relevante nos últimos anos, com as mudanças verificadas no padrão de competição dos mercados em geral. O caso dos calçados e os segmentos de sua cadeia produtiva não foge a essa regra, pois também aqui se observa a importância de se oferecerem respostas rápidas a pedidos e alterações de especificações do produto a ser fabricado, o que envolve proximidade e organização na tarefa de abastecimento. Através de operações logisticamente bem montadas seria possível compensar o problema da distância, mas provavelmente com perda de agilidade, atributo necessário no atendimento às modificações na demanda.

A despeito da pressão para a realocização, o deslocamento para o Nordeste de empresas gaúchas fornecedoras da indústria calçadista ainda é incipiente. Porém, a avaliação geral obtida a partir dos questionários e das entrevistas da presente pesquisa é de que ele é inexorável e deve se acentuar no curto prazo.

Ao se individualizar as informações por setor fornecedor, percebem-se indicadores de que o movimento de realocização em direção ao Nordeste tende a ser mais intenso, e a curto prazo, no segmento de componentes.⁶⁷

4.3.1 Componentes

Note-se que a indústria de calçados nativa do Nordeste existe há anos, atendendo basicamente ao mercado regional. A necessidade de contar com um abastecimento próximo de componentes levou alguns fornecedores do Sul do país a optarem por instalar plantas na região no início da década de 1970. Portanto, a natureza técnica das relações nessa cadeia produtiva já havia levado a alterações regionais, mesmo antes do deslocamento das empresas de calçados do Vale do Sinos e de seus fornecedores.

Esta pesquisa constatou que o setor de componentes estabelecido no Vale do Sinos apresenta elevada dependência da indústria de calçados, a qual absorveu durante esses anos da década de 1990 não menos que 93 % do total de suas vendas.⁶⁸ Apesar da busca por maior independência em

⁶⁷ Algumas empresas de componentes já estão se instalando no Nordeste, acompanhando o deslocamento de seus clientes da indústria de calçados.

⁶⁸ Esse percentual corresponde à média simples das respostas das empresas que preencheram o questionário desta pesquisa. Nos vários anos entre 1990 e 1996, pelo menos 80 % das empresas do setor declararam destinar a totalidade de suas vendas para o setor calçadista.

relação aos calçados, direcionando esforços a outros mercados, como o automotivo, o de madeira e o metal-mecânico, vê-se que o vínculo principal do setor de componentes ainda é com os fabricantes de sapatos.

Essa forte ligação é motivo de preocupação entre as empresas produtoras de componentes, pois duas terças partes delas responderam que são ou foram fornecedores de empresas de calçados que se estabeleceram em outras regiões do país. Em virtude dessa dependência, a crise recente do setor calçadista levou, por sua vez, a um ajuste defensivo nos fornecedores de componentes mediante a redução das vendas e do emprego.

Embora as estratégias de diversificação de mercados não tenham ainda se mostrado bem-sucedidas, o setor tem procurado se ajustar à nova situação. As mudanças realizadas nessa fase situam-se no âmbito produtivo com reduções de custos, introdução de novos procedimentos organizacionais, investimentos em modernização tecnológica e treinamento de mão de obra.

Em relação à pergunta do questionário que avalia a intenção das empresas de instalarem suas plantas no Nordeste, a maioria respondeu que pretende fazê-lo, porém somente a médio e longo prazo. Mais de 40 % das empresas não pretendem se instalar naquela região ou sequer pensaram no assunto. Contudo, qualificando essas respostas, alerta-se para o fato de que elas foram fornecidas por empresas de pequeno porte ou mesmo microempresas, justamente as que têm maiores dificuldades em realizar uma mudança dessa envergadura.

4.3.2 Curtumes

Entre 1980 e 1990, o setor de curtumes tem passado por modificações importantes, que podem ser entendidas à luz dos processos de reestruturação industrial e abertura comercial. Ainda que essas mudanças causem impactos nos diversos setores da indústria brasileira, a heterogeneidade estrutural existente faz com que os efeitos sejam mais sentidos em alguns setores do que em outros. O caso do segmento de curtumes enquadra-se entre aqueles que receberam fortes impactos das mudanças em curso no ambiente industrial. Isso decorre do fato de ter o setor um perfil tradicional, apresentando estrutura familiar, com muitas empresas de grande porte tecnologicamente defasadas, sendo, por isso, incapazes de responder com agilidade às alterações na demanda de mercado.

Submetidas à abertura comercial e à valorização do câmbio, aliadas a uma inércia frente à velocidade das mudanças que os novos tempos

passaram a exigir, essas empresas logo sentiram as consequências. O surgimento dos chamados “curtumes de pasta”,⁶⁹ mesmo antes da mudança do câmbio, já representava um sinal da adaptação forçada que viria pela frente. Essa nova maneira, até certo ponto informal, de organização da produção diferenciava-se principalmente pela agilidade, combinada com uma agressividade empresarial incomum nesse mercado.

Em poucos anos, muitas empresas tradicionais fecharam suas portas ou passaram a atuar apenas em algumas etapas do processo produtivo, como prestadoras de serviço. Em decorrência houve uma forte modificação estrutural do mercado e uma taxa de ociosidade elevada das antigas plantas. Por outro lado, os sobreviventes ou mesmo as empresas que se fortaleceram nesse período de ajuste têm buscado se adaptar aos novos tempos. Parte dessa adaptação está sendo feita com modificações tecnológicas e tentativas de diversificar mercados, e parte envolve a questão da realocação, tanto do setor de calçados, quanto das empresas do próprio setor de curtumes.

Quanto ao deslocamento das empresas de calçados do Vale do Sinos, esse movimento não teve o mesmo impacto no setor de curtumes como aquele observado nos componentes. Ainda que dois terços das empresas que responderam ao questionário da pesquisa declarassem que são ou foram fornecedoras de empresas de calçados que se deslocaram para outras regiões do país, as mesmas afirmam que tal movimento não tem afetado suas atividades.

Parte da explicação pode ser encontrada no fato de que fração importante do suprimento de couro das empresas de calçados é feita mediante importações. Em relação a essa parcela, é irrelevante, para os curtumes, a mudança dos produtores de calçados para o Nordeste. Por outro lado, também é significativa a parcela de couros que é exportada e que, portanto, não sofre influência desse movimento em direção a essa região do país.

⁶⁹De acordo com um empresário do setor de curtumes, a expressão “curtumes de pasta” é utilizada no setor para indicar o surgimento, em fins da década de 1980, de uma modalidade peculiar de empreendimento. Trata-se de empreendedores que possuíam algum capital e conhecimento do mercado, mas que não dispunham de planta própria para curtir as peles e que passaram, então, apenas a mediar o processo, que funciona da seguinte maneira: inicialmente compra-se o couro salgado; no momento seguinte, entrega-se esse couro para ser beneficiado nos curtumes tradicionais - em geral com capacidade ociosa e dificuldades de mercado -; e, finalmente, na terceira etapa, o couro é remetido às chamadas *seções de acabamento* para receber o tratamento final.

O impacto realmente importante refere-se à possibilidade de realocação de empresas do próprio setor coureiro. Ainda que, como se viu anteriormente, as importações e exportações de couros possam desempenhar o papel de amenizar certa dependência nas relações com os calçadistas, não se pode desprezá-las. Permanece como fator de atração a vantagem da proximidade com os compradores, e a ela se somam as benesses *per se* oferecidas por Estados nordestinos.

Deve-se considerar que, para as plantas instaladas no Nordeste, é possível tratar o couro - proveniente do Centro-Oeste do país - para colocar nos mercados do próprio Nordeste e mesmo no Sul, obtendo os incentivos do ICMS, do imposto de renda e do uso de mão de obra barata e cooperativada. Mas, tendo em conta que o setor de curtumes destina boa parte de sua produção para o exterior, há que se ter presente a vantagem adicional dos benefícios creditícios relativos a essas vendas.

Por fim, um fator que restringe o deslocamento dos curtumes, relatado nas entrevistas, é que as plantas do setor de couros se caracterizam como estruturas pesadas e, portanto, não oferecem facilidades para realocação.

4.3.3 Máquinas e equipamentos para calçados

Dos três setores fornecedores da indústria de calçados, o de máquinas e equipamentos é o que vive a situação mais difícil. Além de sofrer o impacto da abertura comercial com câmbio favorável às importações, bem como os efeitos do ajuste industrial e o clima de incerteza que abala a confiança de clientes no momento de decidir sobre a realização de novos investimentos, ainda enfrenta o agravante da burla da legislação sobre a entrada de máquinas e equipamentos estrangeiros no país. Queixa já antiga de empresários do setor, também reconhecida por estudiosos do assunto e detectada pela expansão das importações de bens de capital, até o momento não teve o tratamento adequado do governo. A questão, como alegada pelo setor, é a de que máquinas e equipamentos com similares nacionais - a pretexto de se enquadrarem em “ex-tarifários” - acabam, pelo logro à fiscalização, sendo isentos do Imposto de Importação, gerando uma concorrência predatória ao setor.

No caso específico de máquinas para calçados, também há evidências da entrada de produtos estrangeiros, que concorrem com vantagem (melhores condições de financiamento) em relação ao produto brasileiro. Há que se adicionar ainda que a crise do setor de calçados, levando ao encerramento de atividades de várias empresas, gerou no mercado um

excedente de oferta de máquinas para calçados com a consequente diminuição de encomendas ao setor. Tanto em resposta a esse quadro, como em função do deslocamento das empresas de calçados para o Nordeste, tem-se verificado tentativas de diminuir sua dependência das encomendas da indústria de calçados. Se nos casos de componentes e de couros essa estratégia é ainda somente uma intenção, no caso de máquinas e equipamentos já é possível notar um efetivo processo de diversificação de mercados. Com efeito, o exame do destino das vendas ao longo da década de 1990 revela duas evidências desse movimento: uma mostra que foi lentamente diminuindo o número de empresas com forte dependência de compras dos calçadistas; outra indica que o percentual médio de destino das vendas para o setor de calçados vem caindo durante esses anos.

Associada à diversificação de mercados, as empresas também procuraram diversificar linhas de produtos, introduzir medidas que visem à redução dos custos de produção, implementar mudanças organizacionais e qualificar a mão de obra. Essas são as formas que o setor tem adotado para se adaptar aos movimentos que afetam suas vendas, quais sejam: a queda nas receitas devido à crise e à concorrência em condições desiguais com o produto estrangeiro, a redução de investimentos nos anos de 1990 e o deslocamento de empresas calçadistas para o Nordeste.

As empresas do setor também têm avaliado a possibilidade de se deslocarem para o Nordeste, o que representaria uma alternativa para reduzir custos e aumentar a competitividade. Quase a metade das que responderam ao questionário afirmam que está em seus planos a instalação de unidades produtivas em outras regiões do país. Contudo, as contingências do Plano Real tornaram o momento pouco apropriado para tal mudança, pois as empresas não estão suficientemente capitalizadas para bancar tal transformação.

5 Conclusões

Os anos de 1990 têm colocado a indústria de calçados brasileira diante de um novo ambiente competitivo. Pressionada pela concorrência de produtores asiáticos nos mercados externo e interno, junto à necessidade de ajustes a um quadro de estabilidade no *front* interno com valorização cambial e juros elevados, essa indústria se vê diante de novos desafios.

A paisagem industrial em âmbito internacional tem estado em mutação desde o início da década de 1970, com o objetivo de fazer frente à desaceleração econômica então observada nas principais economias industrializadas. As transformações ocorridas a partir da difusão de uma nova base técnica têm estabelecido novos princípios manufatureiros, configurando novos arranjos institucionais, alterado padrões de consumo e modificado relações que haviam se enraizado no meio industrial ao longo de um ciclo de expansão econômica. A indústria de calçados, dadas as suas especificidades, não tem se mantido imune a essas metamorfoses.

O mercado internacional de calçados, em uma perspectiva no tempo, parece estar em constante movimento, mudando seus atores com frequência. A produção de calçados desloca-se de tempos em tempos no espaço geográfico à procura de condições propícias onde possa desempenhar-se a contento. Ao encontrar tal lugar, fixa-se por algum tempo até que se esgotem essas condições, quando então entra em declínio. Nesse movimento, ora um país ou região se mostra mais atraente, ora outro se apresenta diante da indústria como sendo capaz de sediá-la com rentabilidade por algum tempo. Assim, até os anos 1960, Itália, Espanha e França sobressaíam-se no comércio mundial de calçados. No início da década de 1970, Brasil, Coreia do Sul, Taiwan e Hong Kong candidatam-se como novos fornecedores de expressão em âmbito internacional. Mais recentemente, a partir do final da década de 1980, uma nova geração de

países asiáticos - China, Indonésia, Tailândia, e outros - tem tido atuação agressiva nesse mercado.

O que tem empurrado a indústria nesse movimento são o custo e a disponibilidade de mão de obra. Condicionada pelas especificidades de seu processo de trabalho, essa é uma atividade em que a fabricação do calçado requer intenso envolvimento de força de trabalho. Por isso, diferenciais de salários são fatores determinantes do sucesso de alguns países e das dificuldades encontradas por outros na produção desse bem de consumo. É esse o fator básico que explica o desempenho dessa indústria, verificado nos países asiáticos nos últimos anos.

Entretanto, países que pagam salários elevados - Itália, França, Alemanha, e outros - têm conseguido manter sua indústria de calçados atuante no mercado externo. Nesses casos, o padrão de concorrência, em vez de estar baseado em preço, concentra-se em outros fatores. Além disso, o calçado não é uma *commodity* em que apenas preço e nível de renda determinam sua demanda. São múltiplas as necessidades de consumo as quais o calçado atende, assim como são variados os materiais com que são fabricados. A segmentação existente permite a sobrevivência nesse mercado de empresas com distintas capacitações e eficiências.

Assim, podem-se identificar dois padrões de competição no mercado de calçados: um vinculado a preço, que tem no custo de produção o seu fundamento básico; outro baseado em fatores extra-preço, que se assenta em atributos relacionados a grifes, design, conforto, qualidade, moda, entre outros.

A indústria de calçados brasileira - e o setor do Vale do Sinos em particular - pode ter sua evolução subdividida em duas fases: uma que se estende de sua implantação no país até o final dos anos 1960, quando ingressa no mercado externo; e outra, que vai dessa época até os dias atuais.

Na primeira fase dessa evolução, o setor atuava eminentemente em âmbito doméstico, tendo seu dinamismo condicionado pelo desempenho desse mercado. Durante essa época, o setor apresentava-se pulverizado, com o predomínio de empresas de pequeno e médio porte, exibindo baixo conteúdo tecnológico, marcada característica artesanal e gerência familiar dos negócios.

A segunda fase distingue-se pelo ingresso da indústria no mercado externo no início da década de 1970. De lá para cá o setor mostrou elevado dinamismo, tendo o segmento exportador se apresentado como carro-chefe do seu crescimento: as vendas externas passaram de US\$ 8 milhões, em 1970, para US\$ 1,8 bilhão em 1993. Nesse período ocorre

uma modernização tecnológica do setor, aumenta o tamanho médio das empresas, observam-se atributos de eficiência e qualidade e há preocupações em profissionalizar os negócios, embora ainda prepondera a gerência familiar. Nessa fase ocorre um deslocamento do setor localizado no Vale do Sinos em direção ao interior, instalando-se em municípios da própria região e em outras localidades do Rio Grande do Sul. O motivo do movimento encontra-se na necessidade de mão de obra para atender o crescimento das empresas, devido ao aumento de pedidos de calçados realizados do exterior. Esse foi um crescimento extensivo, incorporando matérias-primas, equipamentos e mão de obra, bem como agregando novos municípios à medida que os “antigos” esgotavam a disponibilidade de mão de obra, com a consequente elevação de seu custo para as empresas.

Uma etapa seguinte, ainda no período considerado, ocorre a partir de fins da década de 1980 e início dos anos 1990, quando empresas do setor passam a instalar estabelecimentos em outras regiões do país, especificamente no Nordeste brasileiro. Nesse caso, o móvel do deslocamento não se deve a uma pressão por crescimento, como na fase anterior, mas resulta da tentativa de recuperar as bases de sua posição competitiva, ou seja, custo de produção, e recuperar condições de rentabilidade.

Os fatores que levaram as empresas a se defrontar com esse quadro são dois. O primeiro fator situa-se no *front* externo. O Brasil já há alguns anos vem apresentando dificuldades competitivas nas exportações de calçados: embora os valores exportados viessem crescendo em termos absolutos até 1993, a participação relativa apresentava tendências declinantes. Essas dificuldades estão associadas à entrada nesse mercado, de maneira agressiva, daquela “segunda geração” de países asiáticos, notadamente a China. Esse país já domina o mercado norte-americano, principal consumidor internacional e também das exportações de calçados brasileiras. O segundo fator, associado ao primeiro, deriva da implementação da política de estabilização da economia a partir de julho de 1994, com a edição do Plano Real, quando houve a valorização do câmbio e a elevação da taxa de juros. A abertura da economia mais o câmbio valorizado passam a atuar negativamente na competitividade do setor em duas frentes: no exterior, o real valorizado retirou competitividade de nossos calçados no mercado norte-americano em relação aos fornecedores asiáticos; no mercado doméstico, por sua vez, câmbio valorizado e abertura com alíquotas de importação menos restritivas permitiram a entrada de calçados do exterior, principalmente da China.

A reação inicial do setor foi defensiva, com perda de capacidade produtiva, fechamento de empresas, eliminação de postos de trabalho e demanda por proteção. Dezenas de empresas encerraram suas atividades, acarretando uma queda no emprego e nas exportações. Para ajustar-se ao ambiente competitivo criado por essa situação, a indústria de calçados tem procurado implementar estratégias que lhe permitam recuperar competitividade tanto no mercado externo quanto no mercado doméstico.

No âmbito empresarial, as ações ofensivas, em termos de estratégias de mercado, de modernização tecnológica, e outras, que deem maior competitividade ao setor ainda estão em andamento. A modernização tecnológica tem sido feita de maneira pontual, pois o impulso à atualização técnica é condicionado pela natureza do processo de trabalho e pelo nível salarial. O caráter ainda artesanal de muitas operações na confecção do calçado não facilita a introdução de automação em algumas fases do processo produtivo. Por outro lado, os ganhos de produtividade obtidos com a automação não têm sido em magnitude tal que compensem os baixos custos com a mão de obra. Entretanto, tem se difundido entre as empresas de maior porte, exportadoras ou dedicadas ao mercado interno, o uso de estações CAD/CAM, sobretudo na área de modelagem para calçados.

A gestão da produção é uma área que tem passado por alterações nos últimos anos, com mudanças em seu estilo. Empresas têm empreendido reestruturação administrativa, buscando maior agilidade e tornando-se menos burocratizadas. A preocupação com reduções de custos - fator relevante na competitividade do setor - tem dominado as atenções empresariais.

A qualidade do calçado é um atributo que tem sido incluído nas estratégias empresariais para alcançar maior competitividade, influenciando em algumas situações as iniciativas de terceirizar ou não partes da produção. Para algumas empresas, tem aumentado a terceirização de atividades produtivas, especialmente através de ateliês.

No que se refere à gestão de recursos humanos, o treinamento de mão de obra tem se incrementado, mas a capacitação da força de trabalho ainda é realizada *on the job*, não sendo sistemática sua realização em instituições como o Senai e congêneres. Algumas empresas, sobretudo as de maior porte, têm financiado programas de treinamento de seus trabalhadores, particularmente em situações onde se estejam implementando modificações na área de organização da produção e em melhorias de qualidade.

A valorização do câmbio e a presença de produtores asiáticos tanto no mercado interno quanto no exterior, bem como as alterações que vêm

se processando no mercado consumidor de calçados, têm induzido as empresas a reavaliarem suas estratégias competitivas. Para isso, elas têm privilegiado o aumento no número de modelos e de linhas de calçados produzidos, diversificado mercados no exterior, buscando se manterem ágeis no tempo de desenvolvimento do produto e atenderem a pedidos em lotes menores e com periodicidade frequente.

Nessa fase de ajuste do setor, com o objetivo de protegê-lo contra a entrada de calçados estrangeiros e também incentivar sua reestruturação industrial, o governo federal estabeleceu, no primeiro semestre de 1995, um programa de apoio contendo linha de crédito emergencial e medidas de salvaguardas consubstanciadas, essas últimas, em elevação de alíquotas de importação.

Afora os ajustes que estão sendo realizados em âmbito empresarial, tem estado presente nas estratégias dos fabricantes de calçados o deslocamento para outras regiões brasileiras. Esse é um movimento que busca recuperar competitividade e rentabilidade.

Essa abertura para o nordeste brasileiro pode ser subdividida em duas fases. A primeira, que vai do final da década de 1980 até a metade dos anos 1990, agrupa aquelas empresas que têm seu foco principal de atuação no mercado interno. A segunda, mais recente, compreende aquelas empresas basicamente exportadoras.

Para as empresas que se dedicam ao mercado doméstico, a proximidade do público consumidor nordestino é fator relevante em suas estratégias mercadológicas. Para algumas delas, esse mercado representa parcela expressiva de vendas, oferece oportunidades de expansão, e o custo de distribuição do produto é menor do que se a distribuição fosse realizada a partir do Vale do Sinos.

Um motivo, que tem sido mencionado no noticiário, para a ida de empresas de calçados para o Nordeste seria aquele relacionado à concorrência com produtores asiáticos de calçados, com os da China em particular. No âmbito do mercado interno, as importações de calçados chineses tiveram efeitos negativos sobre segmentos de produtores nacionais, principalmente na faixa de calçados baratos, e nos tênis. Entretanto, os efeitos ocorreram de maneira indireta, ou seja, pela disputa de renda dos consumidores gasta em calçados, pois não há um confronto competitivo direto entre as empresas, já que o tipo de calçado que estava sendo importado da China não é o mesmo que as empresas de calçados do Vale do Sinos estão produzindo naquela região brasileira. Segundo avaliações de

empresários entrevistados, o motivo da ida para o Nordeste não se deve precipuamente à entrada dos calçados chineses. Pesam, nesse caso, a ida de concorrentes, a recuperação de rentabilidade devido aos incentivos, o baixo custo de mão de obra e outros.

Já no caso das empresas exportadoras, de fato, o deslocamento para o Nordeste tem por objetivo recuperar competitividade no mercado externo, que estava sendo perdido para os asiáticos, sobretudo para a China, e também ampliar as vendas no nicho médio de mercado.

Os fatores de estímulos ao deslocamento para aquela região têm sido fundamentalmente incentivos fiscais e financeiros, e baixo custo de mão de obra.

A atração de empresas mediante a concessão de incentivos fiscais e financeiros tem sido uma característica dos Estados nordestinos nos últimos anos. Ajudam nessa prática as dificuldades em gerar postos de trabalho para ocupar a mão de obra, além do declínio da política industrial no que se refere às políticas regionais de promoção industrial.

Entretanto, a concessão de incentivos fiscais não se restringe apenas aos Estados daquela região. Essa é uma prática que tem se generalizado entre as unidades da Federação e vem se mantendo em evidência através do que tem se denominado de “Guerra Fiscal”. Esses incentivos se generalizaram de tal forma que, guardadas algumas peculiaridades regionais, determinadas em alguns casos constitucionalmente, esses Estados oferecem vantagens muito semelhantes. O que tem distinguido alguns Estados nordestinos recentemente e que tem atraído empresas calçadistas do Vale do Sinos e de outras regiões do país é a concessão de incentivos às exportações. Os incentivos que têm como base o ICMS gerado não atingem esse tipo de empresa, que, devido à isenção tributária a que tem direito, não gera esse tributo e, por isso, não tem como pleitear o benefício. Assim, a existência dos incentivos às exportações é um fator de continuidade de atração de empresas de calçados para o Nordeste.

Outro fator de atração existente no Nordeste relaciona-se ao custo de mão de obra, o qual é altamente considerado por praticamente a totalidade das empresas de calçados que participaram da pesquisa. Esse custo refere-se aos salários pagos aos trabalhadores nordestinos, que giram em torno de um salário mínimo, contra dois a dois e meio pagos aos trabalhadores dessa indústria do Vale do Sinos. Além disso, esse diferencial entre as regiões Nordeste e Sul se amplia se for considerada a incidência de encargos sociais. A razão para esse diferencial - além da maior oferta

de mão de obra naquela região nordestina - reside na difusão de um arranjo institucional estabelecido no mercado de trabalho do setor: as cooperativas de trabalho. Nessa forma de organizar o trabalho, em vez de a empresa de calçados contratar diretamente os trabalhadores, ela o faz através de uma instituição jurídica: a cooperativa. Nesse tipo de contrato, a cooperativa recebe pela produção ou pelos serviços realizados, o que, portanto, pode ser uma receita variável. Como inexistente folha de salários, não há a incidência de encargos sociais típicos das empresas que contratam mão de obra diretamente, ocorrendo apenas o pagamento de uma alíquota de 15 % sobre o faturamento a título de INSS. No Nordeste, os próprios Estados da região se encarregam de organizar essas cooperativas, recrutando e treinando a mão de obra para a fabricação de calçados. No caso da indústria de calçados do Vale do Sinos, essa modalidade de empresa surge em decorrência da dispensa de trabalhadores - sobretudo devido à falência de estabelecimentos calçadistas ocorrida em meados dos anos 1990 -, os quais se associaram nesse tipo de arranjo institucional como alternativa para contornar o desemprego que havia se agravado no setor. Esse arranjo recebeu o incentivo de empresas de calçados, que viram a oportunidade de reduções de custos, dada a não incidência sobre a cooperativa de encargos sociais tradicionais.

Dois outros fatores merecem ser mencionados pela influência que também exercem no deslocamento de empresas de calçados do Vale do Sinos para o Nordeste. Um deles, muito valorizado pelos calçadistas gaúchos, reside na agilidade e presteza de ações dos governos dos Estados daquela região no atendimento às demandas empresariais, seja no que se refere à infraestrutura do empreendimento, seja no acesso aos diversos escalões governamentais. Outro fator resulta da pressão concorrencial. Algumas empresas sentem-se compelidas a se deslocarem, à medida que concorrentes seus se instalem naquela região. Caso não o façam - segundo alguns entrevistados - as empresas sentirão em pouco tempo os efeitos negativos em sua competitividade no mercado.

Entretanto, encontram-se também no meio calçadista do Vale do Sinos avaliações reticentes acerca da continuidade tanto dos fundos existentes no Nordeste para a concessão dos incentivos, quanto das cooperativas enquanto arranjo institucional factível para reger a contratação da força de trabalho.

No primeiro caso, embora não sejam maioria os entrevistados que manifestaram essa posição, as dúvidas relacionam-se à finitude dos fun-

dos, fundamentalmente os destinados às exportações, à medida que empresas se instalem na região.

No segundo caso, no que tange às cooperativas de trabalho, as preocupações são mais sentidas e se referem à continuidade no tempo desse arranjo institucional. De um modo geral, avalia-se no setor que a duração dessa forma de organização tenha um ciclo de vida em torno de dez anos, período semelhante àquele que se vislumbra para a expansão da produção de calçados no Nordeste. A natureza das dificuldades para sua permanência reside na perspectiva de reclamações trabalhistas, reivindicando o vínculo empregatício dos cooperativados com a empresa contratante dos serviços.

Há ainda outros elementos que poderiam restringir a difusão e estabilidade das cooperativas de trabalho. No âmbito dos trabalhadores, podem ocorrer questionamentos acerca do verdadeiro “espírito cooperativista” de alguns desses empreendimentos, à medida que cooperativados tenham uma atuação passiva, sem maiores conhecimentos sobre as condições administrativas, financeiras e produtivas do negócio, além de possíveis desconfianças com relação à cooperativa que resulte do apoio e interesse de empresas de calçados.

Quanto à natureza do movimento, se resulta de expansão da produção ou de procura de substituição da capacidade produtiva do Vale pela fabricação no Nordeste, é importante mencionar que não é o esgotamento de condições físicas de produção existentes no Vale o que leva empresas de calçados à procura de novos espaços geográficos para produzir. Entretanto, no que se refere aos fatores que influem nos custos de produção e na rentabilidade do negócio, a localização no Vale tem apresentado desvantagens quando comparada a outras regiões do país.

Assim, a estrutura da indústria no Vale do Sinos se estabilizaria em torno do atual estágio do setor, com certa tendência a reduzir seu tamanho em virtude da saída de empresas, e também pela intenção manifesta de algumas delas de substituir a produção do Vale por aquela do Nordeste. Considerando o quadro atual, expansões através do Vale do Sinos tornam-se difíceis. O crescimento de algumas empresas já está ocorrendo no Nordeste e a sua expansão tenderá a permanecer lá em futuro próximo. Essa é uma opinião majoritária entre os empresários do setor, embora não se possa descartar a possibilidade de que esse sentimento esteja influenciado pela proximidade da crise que se abateu sobre a indústria a partir de 1994. Contudo, é esse estado de espírito que está orientando as decisões de investimento das empresas.

É expressivo o número de produtores com capacidade de se deslocarem para outras regiões, os quais estimam a continuidade e intensificação desse movimento das empresas do Vale do Sinos em direção ao Nordeste. Um total de 28 empresas, em um universo de 41, julga que esse movimento tende a recrudescer em um futuro próximo.

Note-se que essa previsão é compatível com a continuidade do setor no Vale do Sinos. De um modo geral, as empresas que estão estabelecendo unidades produtivas no Nordeste têm transferido apenas a execução da produção do calçado. O desenvolvimento do produto permanecerá sendo feito no Vale, em função das facilidades apresentadas pela diversificada cadeia produtiva vinculada ao setor dessa região do Sul do país.

As empresas de calçados do Vale, via de regra, não consideram que existam problemas técnicos que não possam ser solucionados para se produzir em outros locais do Estado gaúcho como na Metade Sul, por exemplo. Ocorre que também não veem incentivos suficientes. Sob esse aspecto, o deslocamento de empresas indica que, sem a existência de incentivos semelhantes aos do Nordeste, torna-se difícil a produção de calçados em outras regiões do Rio Grande do Sul.

Importa mencionar que a perspectiva de intensificação do movimento de empresas de calçados do Vale do Sinos em direção a outras regiões do país também é compartilhada pelos setores da cadeia produtiva: componentes, máquinas para calçados e curtumes. Das 53 empresas dos setores fornecedores à indústria de calçados que participaram da pesquisa, 35 delas avaliam que aquele movimento tende a se intensificar, e as demais acreditam na sua estabilidade; um número reduzido delas estima que ocorrerá diminuição no deslocamento do número de empresas.

Quanto aos impactos da saída de empresas de calçados para o Nordeste sobre os setores pertencentes à sua cadeia produtiva, nota-se, a partir das respostas ao questionário, que esses têm variado entre os três segmentos.

A despeito da pressão para a realocação, o deslocamento para o Nordeste de empresas gaúchas fornecedoras da indústria calçadista ainda é incipiente. Porém, a avaliação geral obtida nas respostas e nas entrevistas dadas a presente pesquisa é de que ele é inexorável e deve ocorrer no curto prazo, com mais força nesse momento, no segmento de componentes.

O estudo realizado constatou que o setor de componentes estabelecido no Vale do Sinos apresenta elevada dependência da indústria de calçados, a qual absorveu durante os anos da década de 1990 não menos que 93 % do total de suas vendas. Em virtude dessa dependência, a crise

recente do setor calçadista levou a um ajuste defensivo dos fornecedores de componentes mediante a redução das vendas e do emprego.

Embora as estratégias de diversificação de mercados não tenham ainda se mostrado bem-sucedidas para o setor de componentes, ele tem procurado se ajustar à nova situação. As mudanças realizadas nessa fase situam-se no âmbito produtivo, com redução de custos, introdução de novos procedimentos organizacionais, investimento em modernização tecnológica e treinamento de mão de obra.

Já para os curtumes, embora suas empresas sejam, em sua maioria, fornecedoras dos produtores de calçados, o deslocamento desses últimos não tem afetado as atividades de cerca de dois terços dos fornecedores de couro. Parte da explicação pode ser encontrada no fato de que fração significativa do suprimento do couro das empresas de calçados é realizada mediante importações, e de que o setor de curtumes também tem fatias importantes da produção vendida no exterior. Um fator que restringe o deslocamento dos curtumes é o de que as plantas desse setor se caracterizam como sendo estruturas pesadas, não oferecendo, portanto, facilidades para a sua realocação.

Dos três setores fornecedores da indústria de calçados, o de máquinas e equipamentos é o que vive a situação mais difícil. Além de sofrer o impacto da abertura comercial com câmbio favorável às importações, bem como os efeitos do ajuste industrial e do clima de incerteza que abala a confiança de clientes no momento de decidir sobre a realização de novos investimentos, ainda enfrenta o agravante de burla à legislação quanto à entrada de máquinas e equipamentos estrangeiros no país. Há que se adicionar ainda que a crise do setor de calçados, levando ao encerramento de atividades de várias empresas, gerou no mercado um excedente de oferta de máquinas para calçados de segunda mão com a consequente diminuição das encomendas ao setor.

Tanto em resposta a esse quadro, como em função do deslocamento de empresas de calçados para o Nordeste, tem-se verificado tentativas desses setores complementares em diminuir a sua dependência da indústria de calçados. Se nos casos de componentes e couros essa estratégia é ainda somente uma intenção, no que se refere ao setor de máquinas e equipamentos, já é possível notar um efetivo processo de diversificação de mercados. Com efeito, o exame do destino das vendas ao longo da década de 1990 revela duas evidências desse movimento: uma mostra que foi diminuindo lentamente o número de empresas com forte dependência das

compras dos calçadistas; outra indica que o percentual médio de destino das vendas para o setor de calçados vem caindo durante esses anos.

Associada à diversificação de mercados, as empresas também procuraram diversificar linhas de produtos, introduzir medidas que visem à redução de custos de produção, implementar mudanças organizacionais e qualificar a mão de obra. Essas são as formas que o setor de máquinas e equipamentos tem adotado para se adaptar aos movimentos que afetam suas vendas, quais sejam: a queda nas receitas devido à crise e à concorrência em condições desiguais com o produto estrangeiro, a redução dos investimentos nos anos 1990 e o deslocamento de empresas calçadistas para o Nordeste.

As empresas do setor também têm avaliado a possibilidade de se deslocarem para o Nordeste, o que representaria uma alternativa para reduzir custos e aumentar a competitividade. Quase a metade das que responderam ao questionário afirmam que está em seus planos a instalação em outras regiões do país. Contudo, as contingências do Plano Real tornaram o momento pouco apropriado para tal mudança, pois as empresas não estão suficientemente capitalizadas para bancar tal transformação.

Referências

- ABICALÇADOS NOTÍCIAS, Novo Hamburgo, ano VII, n. 68, fev. 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CALÇADOS E AFINS (Abaex). *Brazilian Footwear 94/95*. Novo Hamburgo: Abaex, 1995.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE NOVO HAMBURGO (ACI/NH). *Exportações brasileiras de calçados*. Novo Hamburgo: ACI, 1997.
- BRASIL. Presidência da República. *Lei Complementar nº 24, de 7 de janeiro de 1975*. Dispõe sobre os convênios para a concessão de isenções do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias, e dá outras providências.
- BRENNER, Geraldo. *A indústria de calçados do Brasil: trabalho, competição e produtividade*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1990.
- CARNEIRO, Lígia Gomes. *Trabalhando o couro: do serigote ao calçado “made in Brazil”*. Porto Alegre: LP&M/CIERGS, 1986.
- COSTA, Achyles Barcelos da. *A concentração econômica na indústria de calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1978.
- COSTA, Achyles Barcelos da. *Competitividade da indústria de calçados*. Campinas: IEI-UFRJ/IE-Unicamp/FDC/Funcex, 1993a. (Nota Técnica Setorial do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira).
- COSTA, Achyles Barcelos da. *Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ 1993b.
- COSTA, Beatriz Morem da. *Os impactos do progresso técnico sobre o emprego, a qualificação e as relações de trabalho: um estudo de caso na indústria de calçados do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.
- ERBER, Fabio Stefano. A política industrial e de comércio exterior: uma avaliação. In: *Perspectivas da Economia Brasileira - 1992*. Rio de Janeiro: IPEA, 1991. Cap.15.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL; CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS/CIERGS). *Cadastro Industrial do RGS: 94/95*. Porto Alegre: FIERGS/CIERGS, 1994

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

FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR (Funcex). *Boletim Funcex de Câmbio*, Rio de Janeiro, ano VI, n. 6, jun. 1996.

_____. *Boletim Funcex de Câmbio*. Rio de Janeiro, ano VIII, n. 1, jan. 1998.

GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel. Commodity chains and footwear exports in the semiperiphery. In: MARTIN, William (Ed.) *Semiperipheral states in the world economy*. New York: Greenwood Press, 1990.

GOLDESTEIN, Lúcia; BARROS, José Roberto Mendonça de. O Plano Real, dois anos depois. *Gazeta Mercantil*, 17 jun. 1996.

GUIA ECONÔMICO DO VALE. Novo Hamburgo: Grupo Editorial Sinos, ano 26, 1995.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Taxas de câmbio setoriais: metodologia e resultados. *Texto para Discussão n. 106*, Rio de Janeiro: Funcex, abr. 1995.

GUY, Ken. Footwear. In: GUY, Ken (Ed.) *Technological trends and employment: basic consumer goods*. Sussex: SPRU/Grower, 1984.

KLEIN, Enio E. *La cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil*. Santiago de Chile: Naciones Unidas; CEPAL; LC/G, 1669, jun. 1991.

LAPLANE, Mariano et al. Os novos vetores tecnológicos: microeletrônica, novos materiais e biotecnologia. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis (Coord.). *A nova estratégia industrial e tecnológica: o Brasil e o Mundo da III Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.

MELLO, Antônio Sérgio Martins. As novas bases políticas da indústria automotiva. *Gazeta Mercantil*, 23 jan. 1997.

MELLO, Odi. A indústria de calçados nos Estados Unidos. *Tecnicouro*, Novo Hamburgo, v. 16, n. 8, p. inicial-final, jan. 1995.

MODY, Ashota; DAHLMAN, Carl. Performance and potencial of information technology: an international perspective. *World Development*, v. 20, n. 2, p.1703-1719, 1992.

MOREIRA, Edson Marques. *O nível de inovação tecnológica da indústria de calçados de couro do Vale do Sinos: determinantes e tendências a inovar*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, 1986.

MOREIRA, Maurício Mesquita; CORREA, Paulo Guilherme. Abertura comercial e indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo. *Texto para discussão n.49*, Rio de Janeiro: BNDES, out. 1996.

PÉREZ, Carlota Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto. In: OMINAMI, Carlos (Org.). *La Tercera Revolución Industrial: impactos internacionales del actual viraje tecnológico*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1986.

RUBERY, Jill; WILKINSON, Frank. Distribution, flexibility of production and the British footwear industry. *Labour and Society*, v. 14, n. 2, apr. 1989.

SCHNEIDER, José Odelso; VICENTE, Xosé H.V. A reestruturação produtiva e as cooperativas de trabalho. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 31, n. 94. p. 39-58, 1996. (Série Cooperativismo, m. 39).

SERGIPE. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, da Ciência e Tecnologia e do Turismo. *Lei nº 3.140, de 23 de dezembro de 1991*. Institui o Programa Sergipano de Desenvolvimento Industrial – PSDI, cria o Fundo de Apoio à Industrialização FAI, e dá outras providências.

TEIXEIRA, Iolanda Longobucco (Coord.). *Políticas estaduais de apoio à indústria*. Rio de Janeiro: CNI/DEC/DAMPI, 1995.

UNITED NATIONS. *International Trade Statistics Yearbook-1993*. New York: United Nations, 1995. v. 2.

Apêndice A

Questionários

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Economia
Núcleo de Estudos de Tecnologia, Indústria e Trabalho – Netit

Questionário da pesquisa “Avaliação do movimento de realocização industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos – RS”

Observações

1. Solicita-se que o questionário seja respondido pelo dirigente responsável pelas decisões da empresa ou por alguém por ele indicado.
2. Caso a empresa não possua estabelecimentos em outros Estados brasileiros, não é necessário responder o bloco de questões do questionário referente a “Dados sobre Estabelecimento(s) Produtivo(s) da Empresa Localizado(s) em outros Estados Brasileiros”.
3. As informações serão tratadas pela Pesquisa de modo a não identificar a empresa informante.
4. Acompanha este questionário um envelope no qual consta o endereço para o qual ele deverá ser remetido depois de preenchido.

1. Razão social da empresa:.....

2. Município onde está localizada a sede principal da empresa:.....

3. A empresa possui estabelecimentos de produção em outros municípios? (Marque com um “X”).

Sim Não

* Em caso positivo, citar a localidade e o ano de instalação:

a) No Vale do Sinos:.....;.....;.....;

b) Em outros municípios gaúchos:.....;.....;.....;

c) Em outros Estados do país:.....;.....;.....;

- 4. Forma jurídica da empresa:** () Firma individual
 () Quotas de responsabilidade limitada
 () Sociedade anônima
 () Outra (especificar):.....

5. Data de fundação:

6. Número total de empregados (em todos os estabelecimentos) da empresa:

a) Atual:

b) Nos últimos anos (média no ano):

1990
 1991
 1992
 1993
 1994
 1995
 1996

7. Capacidade de produção (número de pares/dia):

8. Tipo de calçado produzido (em % da capacidade de produção):

.....% calçado feminino de couro
% calçado feminino de não couro
% calçado masculino de couro
% calçado masculino de não couro
% calçado infantil
% calçado tipo tênis
% outros (especificar):

9. Destino da produção atual:

- *% mercado interno estadual
- *% mercado interno nacional
- *% mercado externo

10. Vendas, em percentagem, nos últimos anos por tipo de mercado:

Ano	MERCADO		
	Estadual (%)	Nacional (%)	Externo (%)
1990			
1991			
1992			
1993			
1994			
1995			
1996			

11. Caso a empresa venda para o mercado externo, cite os três principais mercados, por ordem de importância de participação:

País	Vendas em %
.....
.....
.....

12. Caso sua empresa não venda para o mercado externo, quais são os motivos para isso? (Cabe mais de uma alternativa. Ordene as respostas de acordo com a seguinte escala: (1) muito importante; (2) importante; (3) pouco importante; (4) sem importância).

- Não há interesse da empresa em exportar, porque sua estratégia é centrada no mercado interno.
- Não há continuidade dos pedidos pelos compradores.
- A empresa não possui escala de produção suficiente para atender o volume dos pedidos.
- O preço do calçado é fixado pelo comprador e, de modo geral, não cobre os custos de produção.
- A rentabilidade das exportações é muito baixa.
- A empresa não tem acesso aos importadores ou aos canais de distribuição do produto.
- A empresa não sabe como fazer para exportar.
- A(s) linha(s) de calçados da empresa não interessa(m) aos importadores.
- Para exportar, a empresa teria que investir em máquinas e equipamentos, mas não tem recursos para isso.
- Outros (especificar):

13. Quais foram as principais transformações na produção e vendas de calçados nos últimos cinco anos? (Cabe mais de uma alternativa. Marque com um “X”).

- *O tamanho dos pedidos: não se alterou alterou-se: deparapares
- * O número de modelos de calçados: aumentou diminuiu não se alterou
- * O número de linhas de calçados: aumentou diminuiu não se alterou
- * A terceirização da produção: aumentou diminuiu não se alterou
- * O número de empregados: aumentou diminuiu não se alterou
- * As vendas para o mercado externo: aumentaram diminuíram; não se alteraram
- * As vendas para o mercado interno: aumentaram diminuíram não se alteraram
- * A automação da produção: aumentou diminuiu não se alterou
- * A qualidade do calçado aumentou diminuiu não se alterou
- * O treinamento de mão de obra aumentou diminuiu não se alterou
- * O preço do calçado vendido aumentou diminuiu não se alterou
- * O mercado de destino de suas vendas de calçados:
- * No caso de vender para o mercado externo:
- Manteve os mesmos países. Direcionou parte das vendas para outros países.

* No caso de vender para o mercado interno:

Manteve os mesmos Estados Direcionou parte das vendas para outros Estados.

14. Caso a sua empresa não possua estabelecimento produtivo em outros Estados, está nos planos da empresa instalar-se em outras regiões do país? (Marque com um “X”).

() Sim () Não

15. Em caso de resposta afirmativa na questão anterior, essa instalação dar-se-á: (Marque com um “X”).

() A curto prazo

() A médio e longo prazos

16. Caso a empresa já possua estabelecimento produtivo em outros Estados brasileiros, está nos planos da empresa: (Marque com um “X”).

Ampliar as instalações dos estabelecimentos nos Estados onde já atua.

Abrir novos estabelecimentos nos Estados onde já atua.

Instalar estabelecimentos em outros Estados.

Não instalar mais estabelecimentos em outros Estados.

Fechar estabelecimentos em outros Estados.

17. Independentemente de a empresa possuir estabelecimentos produtivos em outras regiões do país, está nos planos da empresa encerrar suas atividades no Rio Grande do Sul e se instalar em outros Estados brasileiros? (Marque com um “X”).

a) Sim Não

b) Em caso afirmativo:

* quando? A curto prazo A médio e longo prazos

18. Na sua percepção, quais os motivos que estariam levando empresas calçadistas a se instalarem em outras regiões do país? (Cabe mais de uma alternativa. Ordene-as de acordo com a seguinte escala: (1) muito importante; (2) importante; (3) pouco importante; (4) sem importância).

Mão de obra melhor qualificada nessas regiões

Mão de obra não sindicalizada nessas regiões

Salários menores nessas regiões

Capacidade de expansão esgotada na região do Vale do Sinos

Possibilidade de melhorar as condições de competitividade com concorrentes asiáticos

Possibilidade de melhorar a rentabilidade da empresa

Proximidade de mercado consumidor

Escassez de mão de obra na região do Vale do Sinos

Fornecedores mais eficientes e confiáveis quanto a prazos de entrega nessas regiões

Melhores condições oferecidas por essas regiões através de:

* impostos, no global, menores

* incentivos fiscais

* terrenos mais baratos ou doados

* energia mais barata

* transporte mais barato

- * apoio logístico governamental (feiras, mercados etc.)
- * crédito mais fácil e mais barato
- * outros:
- outros motivos:

19. Você considera que existam dificuldades para produzir algum tipo ou linha de calçados nas regiões Norte/Nordeste brasileiras? (Marque com um "X").

- a) Sim Não
- b) Em caso afirmativo, qual seria o tipo/linha de calçado?
- c) Quais seriam os motivos para as dificuldades?
- () Inexistência de mão de obra qualificada nessas regiões
 - () Inexistência de matéria-prima adequada nessas regiões
 - () Inexistência de fornecedores de componentes adequados nessas regiões
 - () Dificuldade de obtenção dos insumos necessários nos prazos adequados nessas regiões
 - () Outros (especificar):.....

20. Você considera que esse movimento de empresas calçadistas para outras regiões do país tenderá: (Marque com um "X").

- a se intensificar a se estabilizar a diminuir a refluir

21. A sua empresa teve acesso aos recursos do Programa de Apoio ao Setor Coureiro-Calçadista do BNDES?

- a) Sim Não
- b) Em caso afirmativo, o investimento destinou-se: (Cabe mais de uma alternativa. Marque com um "X").
- () à modernização tecnológica
 - () ao programa de qualidade
 - () à participação em feiras
 - () à capacitação de mão de obra
 - () à ampliação da capacidade produtiva
 - () outros (especificar):
- c) Em caso negativo, os motivos devem-se porque a empresa:
- () não tinha planos de realizar investimentos.
 - () não soube da existência do programa.
 - () não conseguiu atender as exigências bancárias para tomar o empréstimo.
 - () outros (especificar):.....

22. Você considera que a proteção à indústria de calçados através da elevação das alíquotas aos sapatos importados foi importante para a sua empresa? (Marque com um "X").

- Sim Não Indiferente

23. Você considera que a proteção ao setor de calçados deveria continuar? (Marque com um "X").

- Sim Não Indiferente

24. Você considera que a sua empresa está em condições de competir com os concorrentes estrangeiros? (Marque com um "X").

- Sim Não

25. Quais têm sido os efeitos da política cambial do Plano Real sobre a competitividade da sua empresa? (Marque com um "X").

- Positivos
 Negativos
 Não tem tido efeitos.

26. Você considera que a taxa de câmbio atual: (Marque com um "X").

- deve ser desvalorizada em _____%.
 deve ser valorizada em _____%.
 está no nível adequado.
 não tem opinião sobre esse assunto.

Dados sobre estabelecimento(s) produtivo(s) da empresa localizado(s)
em outros estados brasileiros

1. Data de localização de cada um dos estabelecimentos da empresa situados em outros Estados brasileiros:

Estabelecimento 1; Município:.....
Estabelecimento 2.....; Município:.....

2. Número de empregados:

atual: (Obs.: soma de todos os estabelecimentos).

quando da instalação:..... (Obs. soma de todos os estabelecimentos).

3. Capacidade de produção (nº de pares/dia):..... (Obs.: soma de todos os estabelecimentos).

4. Assinale o tipo de calçado produzido:

* feminino masculino infantil tênis
* couro não couro

5. A produção desse(s) estabelecimento(s) é destinada:

.....% para o mercado interno local (no Estado onde está localizado)

..... % para outros Estados do país

..... % para o mercado externo

* Do total dessa produção para o exterior:

.....% para os Estados Unidos

.....% para a Europa

..... % para a América Latina

..... % para outros países

6. Quanto a produção do(s) estabelecimento(s) localizado(s) em outras regiões do país representa em relação ao total da produção da empresa?

_____ %

7. Em caso de ampliação da capacidade de produção da empresa, a sua localização ocorrerá:

() em estabelecimento localizado no Vale do Sinos

() em estabelecimento localizado em outras regiões do país

() em ambos

8. Comparando com o estabelecimento localizado no Rio Grande do Sul, o custo de distribuir o produto:

8.1. nos outros Estados do país é:

- maior, a partir do Rio Grande do Sul
- menor, a partir do Rio Grande do Sul
- indiferente

8.2. no exterior é:

- maior, a partir do Rio Grande do Sul
- menor, a partir do Rio Grande do Sul
- indiferente

9. Em média, o valor do calçado produzido nesse(s) estabelecimento(s) é vendido:

- a até 5 dólares
- entre 5 e 10 dólares
- entre 10 e 20 dólares
- por mais de 20 dólares

10. A matéria-prima usada na produção provém:

a) Couro e material não couro:

- da própria região onde está localizado o estabelecimento
- do Vale do Sinos
- de outros Estados do país
- do exterior

b) Componentes

- da própria região onde está localizado o estabelecimento
- do Vale do Sinos
- de outros Estados do país
- do exterior

c) Máquinas e equipamentos

- da própria região onde está localizado o estabelecimento
- do Vale do Sinos
- de outros Estados do país
- do exterior

11. Caso os seus fornecedores de matéria-prima estejam localizados nessa região, eles também são originários do Vale do Sinos?

- Sim
- Não

12. Caso os seus fornecedores de componentes estejam localizados nessa região, eles também são originários do Vale do Sinos?

- Sim
- Não

13. Caso os seus fornecedores de máquinas e equipamentos estejam localizados nessa região, eles também são originários do Vale do Sinos?

() Sim () Não

14. As qualificações de mão de obra existente na região são adequadas às necessidades da empresa?

() Sim () Não

14.1. Em caso afirmativo, quais são essas qualificações? (cabe mais de uma resposta).

- () 1º grau completo
- () 2º grau completo
- () motivação e envolvimento com as metas de produção
- () responsabilidade com o processo de produção
- () destreza manual
- () disciplina
- () concentração
- () iniciativa
- () capacidade para aprender novas qualificações
- () outra (especificar):

14.2. Caso tenha respondido negativamente, quais são os principais problemas apresentados pela mão de obra local? (Cabe mais de uma resposta).

- () falta de iniciativa para a resolução de problemas
- () não identificação com os objetivos da empresa
- () dificuldade para aprender novas qualificações
- () falta de responsabilidade com o processo produtivo
- () dificuldade em desenvolver raciocínio lógico
- () falta de disciplina
- () dificuldade em se comunicar verbalmente
- () falta de concentração
- () falta de coordenação motora
- () falta de destreza manual
- () outros (especificar):.....

15. Em quanto você avalia que irá reduzir o custo do calçado produzido (par, por exemplo) devido à localização da empresa em outras regiões do país?

.....%

Data: ____/____/____

Respondente: _____

Cargo/função: _____

Questionário da pesquisa “Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos” (Questionário para as empresas fornecedoras ao setor calçadista)

Observações

1. Solicita-se que o questionário seja respondido pelo dirigente responsável pelas decisões da empresa ou por alguém por ele indicado.
2. As informações serão tratadas pela Pesquisa de modo a não identificar a empresa informante.
3. Acompanha este questionário um envelope onde consta o endereço para o qual ele deverá ser remetido depois de preenchido.

1. Razão social da empresa:

2. Município onde está localizada a empresa:

3. Data de fundação da empresa:

4. Setor de atividade da empresa:

- couro
- matéria-prima não couro
- componentes para cabedal
- componentes pré-fabricado
- componentes para montagem
- componentes para expedição
- máquinas e equipamentos
- outros (especifique) _____

5. Número de empregados: _____

6. Capacidade diária de produção: _____ (coloque a unidade de medida).

7. Qual é a fração de suas vendas destinada ao setor de calçados nos últimos anos?

Ano	% de vendas destinada ao setor de calçados
1990	_____ %
1991	_____ %
1992	_____ %
1993	_____ %
1994	_____ %
1995	_____ %
1996	_____ %

8. A sua empresa é/foi fornecedora de empresa de calçados gaúcha que se estabeleceu em outras regiões do país (Norte/Nordeste brasileiro)?

- Sim Não

9. Em caso afirmativo, com relação à questão anterior:

a) o montante de suas vendas à empresa de calçados:

- aumentou em _____ %.
- diminuiu em _____ %.
- não se alterou.

b) o número de empregados de sua empresa:

- aumentou de _____ para _____.
- diminuiu de _____ para _____.
- não se alterou.

10. Quais são as medidas que sua empresa tem adotado frente a esse movimento de saída de empresas de calçados para outras regiões do país e, também, frente às dificuldades enfrentadas pelo setor calçadista? (Cabe mais de uma alternativa. Marque com um "X").

- Esses fatores não têm afetado as atividades da empresa.
- Reduziu a capacidade de produção e o emprego.
- Diversificou mercados.
- Investiu em modernização tecnológica.
- Introduziu mudanças organizacionais.
- Reduziu custos.
- Diversificou linhas de produtos.
- Diminuiu linha de produtos.
- Terceirizou partes da produção ou linhas de produtos.
- Investiu em qualificação da mão de obra.
- Outras (especificar):

11. Você avalia que o movimento de instalação de empresas de calçados em outras regiões do país (Norte/Nordeste brasileiro, por exemplo) irá:

- se intensificar
- se estabilizar
- diminuir
- refluir

12. Está nos planos de sua empresa também se instalar em outras regiões do país (Norte/Nordeste brasileiro, por exemplo)?

- A curto prazo
- A médio e longo prazos
- Não pretende se instalar nessas regiões.
- Não pensou ainda no assunto.

Data: ____/____/____

Respondente: _____

Cargo/função: _____

Apêndice B

Perfil das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

As 42 empresas de porte médio e grande que responderam ao questionário da presente pesquisa bem representam o caráter tradicional da indústria calçadista gaúcha. Como se sabe, essa é uma indústria que tem suas origens vinculadas à colonização alemã no Vale do Sinos, apresentando muitas empresas com estrutura familiar e chegando mesmo a um século de existência (Tabelas 33 e 34). É possível verificar, contudo, que o ingresso do setor no mercado externo e as facilidades de entrada nessa indústria permitiram a expansão do número de novas empresas.

A capacidade de produção somada das quarenta empresas que responderam a esse quesito chega a 1,055 milhão de pares por dia, sendo que praticamente a metade delas encontra-se na faixa de mil a cinco mil pares/dia (Tabela B3).

Conforme a Tabela B4, há uma forte especialização das empresas gaúchas na fabricação de calçados femininos de couro. Vinte e nove das 42 empresas responderam que concentram entre 80 % e 100 % de sua produção nesse tipo de calçado.

Quanto ao destino da produção, verifica-se que tanto atualmente - no primeiro semestre de 1997 -, quanto no período 1990-1996, uma pequena parcela é vendida no mercado gaúcho. A maior parte dos calçados é colocada nos mercados nacional e internacional, com maior importância para o segundo, de acordo com as informações das Tabelas B5, B6i, B6ii e B6iii. É fácil notar uma concentração maior de empresas que informam direcionar fatias maiores da sua produção para o exterior.

Deve-se observar que a perda de competitividade do calçado brasileiro a partir de 1994 fica evidenciada pelo exame das tabelas, pois o percentual médio⁷⁰ destinado ao mercado internacional diminui, ao mes-

⁷⁰ As médias são simples, sem ponderação, o que justifica o fato de os somatórios dos percentuais do destino da produção para os mercados estadual, nacional e internacional de cada ano não corresponderem a 100 %.

mo tempo em que aumenta o interesse de redirecionar o produto para o mercado nacional.

Quanto ao destino das vendas externas de acordo com os países compradores, é visível a importância dos Estados Unidos, que absorvem uma média de 75 % do total exportado por cada uma das 22 empresas que têm esse país como seu principal comprador (Tabela B7).

Tabela 33 – Data de fundação das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Data de fundação	N° de respondentes
1900 - 1920	1
1920 - 1930	1
1930 - 1940	1
1940 - 1950	4
1950 - 1960	7
1960 - 1970	7
1970 - 1980	10
1980 - 1990	7
1990 - 1997	2
Não responderam	2
Total: 42	

Fonte: Netit/UFRGS.

Tabela 34 – Forma jurídica das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos – 1º sem./1997

Forma jurídica	N° de respondentes
* Responsabilidade limitada	34
* Sociedade anônima	8
Total: 42	

Fonte: Netit/UFRGS.

Tabela B3 – Capacidade diária de produção das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos - 1º sem./1997

Capacidade de produção (pares/dia)	Nº de respondentes
1.000 - 5.000	21
5.000 - 10.000	9
10.000 - 20.000	4
20.000 - 50.000	2
50.000 - 100.000	1
100.000 - 150.000	2
+ de 150.000	1
Não responderam	2
Total de capacidade de produção: 1.054.900	40
Total de empresas da pesquisa: 42	

Fonte: Netit/UFRGS.

Tabela B4 – Tipos de calçados produzidos pelas médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos - 1º sem./1997

Tipo de calçado	Nº de respondentes (1)					Nº de respondentes
	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	
• Calçado feminino de couro	2	2	1	2	29	36
• Calçado feminino não couro	2	2	1	-	1	6
• Calçado masculino de couro	3	-	1	1	2	7
• Calçado masculino não couro	1	1	-	-	-	2
• Calçado infantil	2	2	-	-	-	4
• Calçado tipo tênis	1	3	1	2	-	7
• Outros (chinelos, chuteiras)	1	1	-	1	-	3
Total de empresas da pesquisa: 42						

Fonte: Netit/UFRGS

(1) de acordo com os intervalos de porcentagem.

Tabela B5 – Destino da produção, por tipo de mercado, das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos – 1º sem./1997

Mercado	Nº de respondentes (1)					Nº de respondentes
	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	
Interno estadual	14	1	1	-	-	16
Interno nacional	4	3	4	3	12	26
Externo	9	6	3	1	19	38
Total de empresas da pesquisa: 42						

Fonte: Netit/UFRGS.

(1) de acordo com os intervalos de porcentagem.

Tabela B6i – Distribuição das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos com vendas destinadas ao mercado estadual, segundo intervalos de porcentagem das vendas dirigidas a esse mercado, na década de 1990

Ano	Nº de respondentes (1)					Média (%)	Nº de respondentes
	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100		
1990	8	1	2	-	-	16,3	11
1991	8	2	1	-	-	15,5	11
1992	11	2	1	-	-	11,7	14
1993	14	1	1	-	-	10,2	16
1994	15	1	1	-	-	10,6	17
1995	15	2	1	-	-	11,0	18
1996	16	1	1	-	-	11,0	18
Total de empresas da pesquisa: 42							

Fonte: Netit/UFRGS.

Tabela B6ii – Distribuição das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos com vendas destinadas ao mercado nacional, segundo intervalos de porcentagem das vendas dirigidas a esse mercado, na década de 1990

Ano	Nº de respondentes (1)					Média (%)	Nº de respondentes
	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100		
1990	4	3	1	4	7	57,1	19
1991	5	3	1	4	6	51,6	19
1992	6	4	2	5	3	45,7	21
1993	5	4	4	4	5	48,5	22
1994	4	4	2	7	6	54,5	23
1995	6	3	4	2	10	53,1	25
1996	5	1	4	4	10	57,8	24
Total de empresas da pesquisa: 42							

Fonte: Netit/UFRGS.

(1) de acordo com os intervalos de porcentagem.

Tabela B6iii – Distribuição das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos com vendas destinadas ao mercado externo, segundo intervalos de porcentagem das vendas dirigidas a esse mercado, na década de 1990

Ano	Nº de respondentes (1)					Média (%)	Nº de respondentes
	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100		
1990	7	2	-	2	16	67,5	27
1991	5	3	-	2	16	70,7	26
1992	3	5	3	2	18	69,8	31
1993	4	5	4	2	17	67,6	32
1994	9	4	1	5	14	59,2	33
1995	11	1	4	2	16	57,8	34
1996	10	5	3	-	17	57,3	35
Total de empresas da pesquisa: 42							

Fonte: Netit/UFRGS.

(1) de acordo com os intervalos de porcentagem.

Tabela B7 – Principais países destinatários das vendas externas das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos – 1º sem./1997

País	Vendas (%) (1)	Nº de respondentes
Estados Unidos	75,0	22
Argentina	47,0	3
Alemanha	70,0	2
Canadá	42,0	2
Chile	65,0	2
Inglaterra	60,3	2
Total de empresas da pesquisa: 42		

Fonte: Netit/UFRGS.

(1) participação percentual média de cada país no total das vendas externas das empresas.

Apêndice C

Relação das empresas e instituições que participaram da pesquisa “Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos”

a. Empresas

Aleze Ind. Viés e Atacadores Ltda.
Alfredo Maus & Cia. Ltda.
Altacor Ind. Com. de Termoplásticos Ltda.
Amazonas S.A.
Atelier de Calçados Raki Ltda.
Atelier de Costura Specht Ltda.
Bellange Sorel Calçados Ltda.
Beneficiamento para Calçados Parobé
Bernadete de Lourdes Falkoski Lindol
Blue e Semi Indl. de Couros Ltda.
Borrachas C. V. Ltda.
Box Flex Componentes para Calçados Ltda.
Calçados Aniger Ltda.
Calçados Azaléia S.A.
Calçados Beira-Rio Ltda.
Calçados Bibi Ltda.
Calçados Eliane Ltda.
Calçados Fillis S.A.- Ind. e Com.
Calçados Jacob S.A.
Calçados Jaedler Ltda.
Calçados Kormak Ltda.
Calçados Myrabel Ltda.
Calçados Novisol Ltda.
Calçados Oneva Ltda.
Calçados Quintin Ltda.
Calçados Ramarin Ltda.
Calçados Raquel Ltda.
Calçados Rio de Luz S.A.
Calçados Tabita Ltda.
Calçados Veancia Ltda.
Calçados Vogue Ltda.
Chaplin Calçados Ltda.
Classil Indústria e Comércio Ltda.
Comaq Ind. de Máq. e Equip. Ltda.
Componentes para Calçados Alba Ltda.
Couros Parobé Ltda.
Crislli Calçados e Bolsas Ltda.
Curtume Riograndense Ltda.
Curtume Vera Cruz Ltda.
Czarina S.A.
Daiby S.A.
Dakota Calçados Ltda.
Daniter Calçados Ltda.
Dublasul Componentes para Calçados Ltda.
F. Xavier Kunst Componentes para Calçados Ltda.
Fabris Ind. e Com. de Calçados Ltda.
Firenze Acabamento em Couro Ltda.
Fivelartes Ind. Metais Ltda.
Flecksoft Indl. de Plásticos Ltda.
Formas Kunz Ltda.
Forrotec Ind. Com. Repres. Ltda.
Frigorífico Três C S. A.
Fritsch & Cia. Ltda.
Grendene S. A.
Henrich & Cia Ltda.
Inarca Ind. Artef. para Calçados Ltda.
Ind. de Calçados Travesso Ltda.

Ind. de Calçados West Coast Ltda.
Ind. Borrachas Suarez Ltda.
Ind.de Calçados Cariri Ltda.
Ind.de Calçados Fancy Ltda.
Ind.de Calçados Flower Ltda.
Ind.de Calçados Wirth Ltda.
Ind. e Com. de Calçados Malu Ltda.
Indústria de Calçados Paula Ltda.
Inject Ind. de Injetados Ltda.
Intex Ind. de Laminados de Latex Ltda.
Klaby Componentes para Calçados Ltda.
Land Ind. de Etiquetas Ltda.
Macorel Artefatos de Couro Ltda.
Máquinas Incomaq Ltda.
Máquinas Kehl S. A.- Ind. e Com.
Máquinas Klein S. A.- Ind. e Com.
Máquinas Sazi Ltda.
Master Equipamentos Indl. Ltda.
Matrosola Ind. Com. de Comp. para Calçados Ltda.
MATS Beneficiamento de Couro Ltda.
Mecanofar Ind. Com. Máqs. Ltda.
Metalpampa - Estampados e Injetados Ltda.
Metalúrgica Cybelly Ltda.
Mizzou Comp. de Calçados Ltda.
Musa Calçados Ltda.
Palmiflex Artef. e Componentes para Calçados Ltda.
Palmilhas Essencial Ltda.
Palmisinos Componentes para Calçados Ltda.
Paquetá Calçados Ltda.

Pavan Componentes e Calçados Ltda.
Reichert Calçados Ltda.
Ridis Calçados Ltda.
São Paulo Alpargatas S.A.
Schmidt Irmãos Calçados Ltda.
Sociedade Metalúrgica Sometal Ltda.
Soft Beneficiamento de Couros Ltda.
Sulmaq Ind. Metalúrgica Ltda.
Trevo Ind. de Calçados Ltda.
Ultraquil Química Indl. Ltda.
Umbro Ind. e Com. Ltda.
Unidos Calçados Ltda.
Vicapas Componentes. para Calçados Ltda.

b. Instituições

Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins - Abaex
Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados
Associação Brasileira de Indústria de Componentes para Calçados - Assintecal
Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para Couros, Calçados e Afins - Abrameq
Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo - ACI/NH
Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul - AICSul
Centro Tecnológico do Calçado - Senai
Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins - CTCCA
Federação Democrática dos Sapateiros

Sobre os autores

Achyles Barcelos da Costa

Economista. Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor titular aposentado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente convidado do Programa de Pós-Graduação em Economia da UFRGS.

Flávio Benevett Fligenspan

Economista. Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Departamento de Ciências Econômicas da UFRGS.

Série Estudos e Pesquisas – IEPE

A série **Estudos e Pesquisas – IEPE** tem como objetivo publicar obras relativas aos mais diversos temas da área das Ciências Sociais Aplicadas. Esta série resulta do esforço do Centro de Estudos e Pesquisas – IEPE/UFRGS – em incentivar a divulgação de estudos e pesquisas de caráter abrangente e multidisciplinar que versem sobre temas teóricos ou aplicados da realidade brasileira e mundial.

TÍTULOS PUBLICADOS

Agricultura na Região Metropolitana de Porto Alegre:
aspectos históricos e contemporâneos
Marinês Zandavali Grando e Lovoís de Andrade Miguel (Org.)

A energia elétrica em debate:
a experiência brasileira e internacional de regulação
Carlos Schmidt, Gentil Corazza e Luiz Miranda (Org.)

Cooperativismo de crédito e microcrédito rural
José Miguel Pretto (Org.)

A Junta Comercial no contexto da economia do Rio Grande do Sul
Gentil Corazza e Pedro Cezar Dutra Fonseca

Métodos da Ciência Econômica
Gentil Corazza (Org.)

Crescimento econômico e crise na Argentina
de 1870 a 1930: a *Belle Époque*
Maria Heloisa Lenz

A chave do tamanho: desenvolvimento econômico
e perspectivas do Mercosul
Luiz Augusto Estrella Faria

Estudo macroeconômico de uma região:
Estado do Rio Grande do Sul – 1939-1955
Cláudio F. Accurso

Política comercial, taxa de câmbio e moeda internacional:
uma análise a partir de Keynes
Fernando Ferrari Filho

Teoria geral setenta anos depois:
ensaios sobre Keynes e teoria pós-keynesiana
Fernando Ferrari Filho (Org.)

Desenvolvimento econômico brasileiro
Ricardo Dathein (Org.)

A agricultura familiar à mesa:
saberes e práticas da alimentação no Vale do Taquari
Renata Menasche (Org.)

Economia da cultura: bem-estar econômico
e evolução cultural
Leandro Valiati e Stefano Florissi (Org.)

Questões econômicas de Estado
Cláudio F. Accurso

Extrativismo da samambaia-preta no Rio Grande do Sul
*Gabriela Coelho-de-Souza, Rumi Regina Kubo
e Lovoís de Andrade Miguel (Org.)*

A economia do arroz
Hélio Henkin (Org.)

Aportes de desenvolvimento econômico
Cláudio F. Accurso

Parceiros estratégicos para a inserção internacional
do Brasil – As Américas – Vol. I
Ricardo Dathein (Org.)

Parceiros estratégicos para a inserção internacional
do Brasil – Ásia, África e Europa – Vol. II
Ricardo Dathein (Org.)

Economia solidária e transformação social:
Rumo a uma sociedade para além do capital?
Carlos Schmidt e Henrique T. Novaes (Org.)

O deslocamento de empresas de calçados
para o Nordeste brasileiro
Achyles Barcelos da Costa e Flavio Benevett Fligenspan

Tipologia utilizada no texto: Charter BT 10,7
Papel off set 75g
Impresso na Gráfica e Editora Copiart – Tubarão/SC

Editora da UFRGS • Ramiro Barcelos, 2500 – Porto Alegre, RS – 90035-003 – Fone/fax (51) 3308-5645 – editora@ufrgs.br – www.editora.ufrgs.br • Direção: Sara Viola Rodrigues • Edição: Luciane Delani (Coordenadora), Alice Hetzel, Carla M. Luzzatto, Cristiano Tarouco, Fernanda Kautzmann, Maria da Glória Almeida dos Santos e Rosângela de Mello; suporte editorial: Alexandre Giaparelli Colombo, Jaqueline Moura e Jeferson Mello Rocha (bolsistas) • Administração: Aline Vasconcelos da Silveira, Getúlio Ferreira de Almeida, Janer Bittencourt, Jaqueline Trombin, Laerte Balbinot Dias, Najára Machado e Valéria da Silva Gomes.

Desde a metade dos anos 1990 a indústria de calçados do Vale do Sinos tem deslocado unidades de produção para o Nordeste brasileiro. Esta publicação é resultado de um estudo elaborado em 1997 pelo Núcleo de Estudos de Tecnologia, Indústria e Trabalho (Netit), do Departamento de Ciências Econômicas da UFRGS, cujo objetivo foi avaliar a natureza desse movimento do setor.