

VIVIANE GARIBA DE SOUZA

**PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELA
INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA APÓS 1994, E SEUS IMPACTOS NO
NÍVEL DE COMPETITIVIDADE**

Monografia apresentada à disciplina Trabalho de Fim de Curso como requisito parcial à conclusão do Curso de Ciências Econômicas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Nilson Maciel de Paula

**CURITIBA
2012**

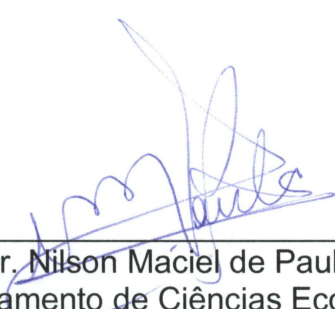
TERMO DE APROVAÇÃO

VIVIANE GARIBA DE SOUZA

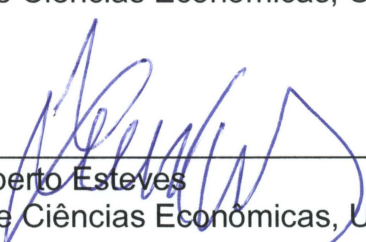
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS PELA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA APÓS 1994, E SEUS IMPACTOS NO NÍVEL DE COMPETITIVIDADE

Monografia aprovada, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:



Prof. Dr. Nilson Maciel de Paula
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof. Dr. Luiz Alberto Esteves
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof. Dr. Marcos Paulo Fuck
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Curitiba, 06 de janeiro de 2012.

Dedico esta monografia ao meu eterno irmão Fabiano, que sempre acreditou em mim, se estivesse entre nós estaria orgulhoso.
Amo-te meu irmão!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força e perseverança e principalmente pela oportunidade à vida.

Ao meu professor-orientador, Nilson Maciel de Paula, pela sua dedicação e paciência que me direcionaram e me ajudaram para que esta etapa de minha vida fosse concluída. Agradeço também pelos valiosos conselhos dados nos momentos difíceis.

Ao meu esposo Amauri, pelo constante incentivo, pela paciência, amor e compreensão nos momentos, que mesmo estando em casa, estive ausente me dedicando à execução deste trabalho.

Aos meus pais, Tuffi e Ivone e meu irmão Michel que sempre acreditaram em mim.

A minha amiga Janaína, que sempre tinha uma palavra de força nos momentos de fraqueza. Que sempre esteve do meu lado quando pensei em esmorecer.

Aos demais colegas, que compartilharam os momentos de dificuldades, mas também souberam partilhar os momentos de alegrias e muitas risadas, momentos esses que ficarão guardados.

Um país não herda sua capacidade de competir. Ela não é resultado de suas riquezas naturais ou do tamanho da população, embora estes sejam fatores que certamente contam a favor. A capacidade de competir de um país é uma manifestação de vontade, uma construção obsessiva, a opção de um povo.

Michael Porter

RESUMO

O setor calçadista é de extrema importância para a economia brasileira, não apenas pelo montante de divisas que gera, mas também pela representatividade na geração de renda e emprego. O Brasil que se manteve, por muitos anos, como o principal exportador mundial de calçados viu sua competitividade abalada devido à entrada dos países asiáticos no mercado internacional e à ampliação da abertura comercial na década de 1990. Além disso, o deslocamento geográfico da indústria de calçados de países desenvolvidos para países subdesenvolvidos, em busca de menores custos, fez com que a competitividade passasse a depender também da diferenciação dos produtos e de maiores esforços com marketing. O principal desafio dos empresários do setor deixou de ser a concorrência com calçados de preços baixos, incorporando novas estratégias para competir com produtos de preços baixos com qualidade similar aos produtos domésticos, ou mesmo superior, em determinados nichos. Neste sentido este trabalho tentará mostrar as principais estratégias adotadas pelos empresários da indústria calçadista brasileira, frente um mercado mais concorrido, e as mudanças tecnológicas introduzidas num setor fragilizado diante das novas condições concorrenciais.

Palavras Chave: Indústria calçadista. Competitividade. Estratégias competitivas.

ABSTRACT

The footwear sector is extremely important for the Brazilian economy, not only for the amount of foreign currency it has provided, but also due to its importance in income generation and employment. Despite being a world's leading exporter of footwear for many years Brazil saw its competitiveness undermined by the entry of Asian countries in the international market, and a wider trade liberalization policy adopted in the 1990s. Moreover, the geographical displacement of the shoe industry of developed countries towards developing countries searching for lower cost opportunities, has meant that competitiveness become more hinged not only on low cost of labor, but also on product differentiation and marketing. The main challenge faced by entrepreneurs in the industry is no longer based on low prices, but on new strategies to compete in certain niches based on quality similar to or higher than domestic products. Therefore, this paper shows the main strategies of the Brazilian footwear industry, in a more competitive market, and the main technological changes introduced in a industry weakened by new competitive conditions.

Keywords: Footwear industry; Competitiveness; Competitive strategy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo geral.....	11
1.1.2 Objetivo Específicos.....	11
1.2 METODOLOGIA.....	12
2 ASPECTOS TEÓRICOS DA COMPETITIVIDADE.....	13
2.1 COMPETITIVIDADE.....	13
2.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.....	15
2.3 A VANTAGEM COMPETITIVA – MODELO DO DIAMANTE COMPETITIVO.....	18
3 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA.....	25
3.1 A DÉCADA DE 1980 E AS NOVAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS.....	27
3.2 O PANORAMA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA DÉCADA DE 1990.....	29
4 O SETOR CALÇADISTA E SEU SISTEMA PRODUTIVO.....	34
4.1 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS DO SETOR.....	34
4.2 A ESTRUTURA PRODUTIVA.....	37
4.2.1 Indústrias correlatas e de apoio.....	39
4.3 O PROCESSO PRODUTIVO.....	41
4.3.1 Etapas do Processo Produtivo.....	41
4.3.2 Principais matérias-primas.....	44
4.4 ABSORÇÃO TECNOLÓGICA.....	47
4.5 CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA.....	50
4.5.1 Os Principais pólos calçadistas brasileiros.....	52
4.5.1.1 Rio Grande do Sul.....	53
4.5.1.2 São Paulo.....	55
4.5.2 Principais vantagens dos pólos calçadistas.....	58
4.6 A RELEVÂNCIA DO SETOR PARA A ECONOMIA.....	59
5 O MERCADO MUNDIAL DE CALÇADOS E OS NOVOS PADRÕES DE COMPETIÇÃO.....	63
5.1 CHINA.....	64
5.2 VIETNÃ.....	66
5.3 INDIA.....	68
5.4 EUROPA.....	69
6 ANÁLISE COMPETITIVA.....	71
6.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA E SEU DIAMANTE COMPETITIVO.....	71
6.2 OS DESAFIOS COMPETITIVOS E AS PERSPECTIVAS PARA O SETOR.....	82
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	88

INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o mercado de calçados brasileiros tem crescido de forma expressiva na última década, o que tem colaborado para o crescimento dessa indústria no país. Hoje o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de calçados e o sexto maior exportador, estando entre os dez produtos de maior importância na pauta de exportação (ABICALÇADOS, 2009).

Empresários do ramo acreditam que esse crescimento se deve, em parte, a um cenário mundial de maior abertura comercial, que propicia maior rivalidade entre países e suas principais empresas. Nesse contexto, a capacidade competitiva das empresas brasileiras resulta da combinação de qualidade e preços competitivos, a exemplo do que se observa nos calçados femininos. Entretanto, a competitividade brasileira tem sido diretamente afetada pela valorização da moeda, levando os produtos a uma perda de mercado para os produtos asiáticos. A estabilidade econômica interna, conseguida após 1994 com o Plano Real e a nova política monetária adotada, simultânea à valorização cambial, fez com que os preços dos produtos brasileiros se tornassem menos atrativos, se comparados com os produtos asiáticos, comprometendo assim as exportações. Segundo Medeiros (1994), no período de 1994 a 1995 ocorreu uma diminuição de 16,5% das exportações brasileiras, o que resultou num excesso de oferta interna, ao mesmo tempo em que muitas empresas foram obrigadas a encerrar suas atividades.

Diante deste novo cenário internacional o Brasil tem visto sua indústria calçadista perder posições relevantes frente a seus concorrentes e defrontar com novas ameaças à competitividade, não apenas devido à política macroeconômica interna, mas também à agressividade dos produtores asiáticos. Nesse sentido, a capacidade competitiva da indústria asiática tem sido marcada tanto por baixos custos, elevada escala, desvalorização cambial, quanto por mecanismos condenáveis como a pirataria e o contrabando, o dumping social, e o subfaturamento. Mais ainda, o mercado mundial de calçados passou ser caracterizado por uma combinação de preços e novas tecnologias para a permanência neste mercado globalizado. Desta forma o setor, marcado por forte heterogeneidade tecnológica e profissional, tem procurado absorver essas

mudanças para garantir a sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo.

Assim esse trabalho tem como objetivo analisar a evolução histórica e as características estruturais da indústria calçadista brasileira, tendo em vista os desafios por ela enfrentados após 1990. A partir daí, ameaças à sua competitividade emergiram no mercado mundial, especialmente com a projeção da indústria asiática, levando as empresas a adotarem estratégias de sobrevivência em mercados mundiais mais disputados. A evolução desse cenário revelou um deslocamento das empresas rumo à criação de vantagens competitivas, e um afastamento das vantagens comparativas tradicionais baseadas em baixos salários e dotação de mão de obra e recursos naturais. As estratégias daí derivadas têm sido alavancadas pela aproximação com outras indústrias, por meio da qual, novos equipamentos e principalmente novos materiais passaram a compor os processos de produção de calçados.

Para tanto, o trabalho contará, além desta introdução, com mais cinco capítulos, sendo que o segundo capítulo será dedicado à revisão da literatura, focada na Teoria das Vantagens Competitivas das Nações, de Michael Porter, na qual são identificados os principais fatores determinantes da competitividade, e seu próprio conceito. No terceiro capítulo é apresentada a evolução histórica da indústria calçadista, dando ênfase ao período de 1970 a 1990, quando ocorreram as maiores transformações na economia brasileira e na indústria em geral. O quarto capítulo está concentrado nas características da indústria calçadista, tratando basicamente de sua estrutura e cadeia produtiva, sua concentração geográfica na forma de pólos calçadistas, além dos processos de transformação tecnológica introduzidos no período recente. Além disso, são apresentadas evidências relativas à inserção da indústria nos principais mercados mundiais. No quinto capítulo são analisados o mercado internacional de calçados e os novos padrões de concorrência impostos pela emergência dos países asiáticos como grandes competidores dessa indústria. No sexto capítulo a concentração será na análise do diamante de Porter adaptado a indústria calçadista brasileira, bem como a análise dos principais desafios competitivos e suas perspectivas.

Por fim, são apresentadas as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS

Aqui serão expostos os principais objetivos a serem alcançados com a elaboração deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Verificar como a indústria de calçados brasileira, a partir da intensificação da abertura comercial, desenvolveu seu processo produtivo e como vem absorvendo as mudanças tecnológicas, industriais e concorrenciais no sentido de se adequar aos novos padrões de competição no comércio internacional. E quais os principais desafios competitivos da indústria a partir de então.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Revisar os elementos teóricos referentes ao ganho de vantagem competitiva, bem como as principais estratégias para se alcançar essa vantagem a nível internacional, isso sob a abordagem de Michael Porter com a teoria da vantagem competitiva.
- b. Apresentar panorama do setor de calçados em âmbito mundial e nacional.
- c. Caracterizar o sistema de produção da indústria de calçadista, quanto à estrutura produtiva, formação de pólos industriais e absorção de vantagens criadas por esses pólos, relação com outras indústrias bem como a absorção de inovações tecnológicas e organizacionais.
- d. Detectar as principais vantagens competitivas do setor bem como as estratégias adotadas pelo governo e empresas para manter e mesmo ampliar o nível de competição, mesmo diante da fragilidade do setor.

1.2 METODOLOGIA

Este estudo é de caráter empírico analítico. O objeto de análise é definido pela evolução da indústria de calçados brasileira a partir do acirramento da concorrência advinda da maior abertura comercial, mudanças tecnológicas, industriais e concorrenciais no sentido de se adequar aos novos padrões de comércio internacional e garantir posições competitivas a nível mundial.

O estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. O primeiro objetivo específico, relativo ao debate dos elementos referenciais teóricos, foi alcançado por meio de pesquisa bibliográfica. Consistindo na busca de conteúdo acerca do conceito de competição, vantagens competitivas e principais características competitivas. As fontes de informações foram obras literárias de autores como Michael Porter, David Ricardo, Raymond Vernon, Ferraz, Kupfer & Haguenaer, dentre outros, bem como, levantamento de teses e dissertações feitas por outras pessoas que trataram do assunto em questão.

O segundo objetivo específico, relativo ao panorama do setor de calçados em âmbito mundial e nacional foi alcançado por meio de pesquisa bibliográfica e dados estatísticos do BNDES, Abicalçados, IBGE, SINDICALÇADOS, MDIC/SECEX, Sebrae, Rais e Ministério do Trabalho.

O terceiro objetivo específico, relativo à caracterização da indústria calçadista bem como seu processo de produção também foi alcançado por meio de pesquisa bibliográfica e dados estatísticos. Devido à dificuldade de encontrar obras específicas sobre o setor calçadista, as principais fontes foram documentais e dados estatísticos. Os dados estatísticos foram extraídos do BNDES, Abicalçados, MDIC/SECEX, IBGE, RAIS, CNI. As fontes documentais foram a obra do autor Jaime E Fensterseifer, além de levantamentos de teses e dissertações que tratam do assunto.

Por fim o quarto e quinto objetivos específicos são tratados através do levantamento das principais vantagens competitivas do setor bem como as estratégias adotadas pelo governo e empresas por meio de pesquisa documental, bibliográfica e estatística.

2. ASPECTOS TEÓRICOS DA COMPETITIVIDADE

Desde o início dos estudos da ciência econômica, o comércio internacional tem sido tratado como um meio para que os países explorem melhor os seus fatores produtivos, e tornem assim mais competitivos. Diversos pensadores contribuíram para a evolução da Teoria do Comércio. No entanto, diante de uma nova configuração do comércio internacional, avanços tecnológicos, maior exigência por parte dos consumidores e conseqüentemente, um maior acirramento da concorrência entre os países, não é possível afirmar que uma única teoria seja capaz de explicar o fenômeno da competitividade. As teorias de comércio constituídas desde Adam Smith contêm distintos elementos explicativos da inserção de uma indústria no mercado mundial.

É consenso, na literatura, que o fenômeno da competitividade é de extrema importância para melhorar o padrão de vida da população. Mas o que vem a ser competitividade, qual sua definição e como é possível mensurá-la? A resposta a esta questão permite construir um referencial analítico, baseado na abordagem da teoria da Vantagem Competitiva das Nações (1993) de Michael Porter, com ênfase nas cinco forças competitivas, envolvendo o modelo do “diamante competitivo”. No entanto, antes de iniciar a análise teórica, cabe entender o conceito de competitividade.

2.1 COMPETITIVIDADE

Com mercados cada vez mais concorridos, afirmar que a competitividade está relacionada apenas com a capacidade de determinado país ou empresa, produzir e vender mais barato que seus concorrentes, já não é suficiente. Enquanto no fim da década de 1970 as evoluções tecnológicas passaram a fazer parte das decisões comerciais e tidas como principais geradoras de vantagens competitivas, hoje absorver as inovações do mercado já não é vantagem de poucos, tornando-se quase que uma condição necessária para sobreviver no mercado global. Desta forma, diante da necessidade de estudar o novo comportamento competitivo das

empresas, diversos autores passaram a discutir o tema, gerando uma literatura muito vasta sobre o assunto, sem haver, contudo um consenso teórico sobre o tema.

Segundo Raymond Vernon (1966), as teorias clássicas do comércio internacional apresentam argumentos insuficientes para explicar o ganho de competitividade. Para ele o papel desempenhado pelas economias de escala, a incerteza por parte dos agentes, além da inovação, são fatores determinantes no ganho de competitividade. Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) a competitividade pode ser definida como: "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitem ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 03).

As abordagens tradicionais, que tratam do assunto, relacionam a competitividade com os conceitos básicos de *desempenho* e *eficiência*. Por outro lado os fatores determinantes da competitividade estão relacionados com fatores internos (empresariais), estruturais e sistêmicos.

Quando relacionada com o desempenho, a competitividade é medida basicamente pelo *market-share*, ou seja, pelo nível de participação alcançado por determinada empresa ou nação, no mercado em questão. Ainda segundo Ferraz, Kupfer & Haguenauer (1997) o desempenho neste caso está relacionado com a *competitividade revelada*. Para medir o desempenho utiliza-se o nível de exportações no comércio internacional. Por outro lado quando relacionada com a eficiência, a competitividade é mediada pela relação insumo produto, ou seja, uma maior produtividade. Essa relação é uma característica intrínseca da empresa, ou mesmo do produto. Os indicadores aqui são custos e preços, coeficientes de produtividade, comparados com os melhores níveis do mercado internacional, as chamados melhores práticas.

Em relação aos fatores determinantes, os internos de modo geral estão relacionados com as políticas em nível microeconômico, que sofrem constantemente a intervenção das empresas, quer seja na adoção de novas tecnologias, investimentos em inovação e recursos humanos, decisões relacionadas ao mercado de atuação, gestão em marketing, qualificação do pessoal além de melhorias constantes em máquinas e equipamentos, etc.

Os fatores estruturais permitem alguma intervenção das firmas, contudo de maneira limitada. Esses fatores estão relacionados com o tamanho e dinamismo do

mercado, desempenho e capacitação produtiva, melhoramento do acesso aos mercados internacionais além de fatores relacionados com a regulação e incentivos à concorrência, etc. Já os fatores sistêmicos vão além da capacidade das firmas. Nesse caso, a intervenção aqui é escassa ou mesmo nula, estando esses fatores relacionados com os aspectos macroeconômicos como taxa de juros e cambio, aumento ou diminuição da oferta de crédito, fatores políticos e institucionais como política tributária, política de proteção e defesa concorrencial, regulação dos mercados financeiros além de fatores infra-estruturais relacionados com a disponibilidade, qualidade e custo da energia, transporte e telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos, qualificação da mão de obra, facilidade e melhorias nas estradas, portos e aeroportos acordos internacionais, etc.

Na análise de Michael Porter o termo competitividade é um conceito essencial. No entanto, para o autor: “um país não herda sua capacidade de competir, ela não é apenas resultado de suas riquezas naturais ou do tamanho da população - embora estes sejam fatores que certamente contam a favor. A capacidade de competir de um país é uma manifestação de vontade, uma construção obsessiva, a opção de um povo” (PORTER, 1993).

Para o autor a competitividade vai além da capacidade de vender os produtos mais baratos, na sua visão a competitividade depende de cinco forças básicas, e a potência destas forças irá determinar as perspectivas de lucro do setor. Contudo as empresas e indústrias que almejam por uma competitividade em escala global, além das cinco forças competitivas precisam dispor de vantagem comparativa convencional, economias de escala, vantagens decorrentes de diferenciação do produto além de possuir inovação tecnológica, como um bem público.

2.2. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Porter concebeu o modelo teórico das cinco forças de competitividade com o intuito de verificar os caminhos percorridos entre empresas de vários segmentos. Segundo o autor, toda força competitiva precisa ser analisada, para que sirva de fonte estratégica para determinada empresa ser eficiente e se diferenciar no

mercado. A influência destas cinco forças sobre a indústria e dela sobre as cinco forças irá determinar a rentabilidade potencial do seu conjunto. O objetivo estratégico de cada empresa será o de encontrar uma posição que permita se defender ou influenciar as forças. Além disso, para que uma empresa ou indústria possa formular sua estratégia competitiva é essencial que ela saiba lidar com a competição, que por sua vez depende destas cinco forças: ameaça de novos entrantes, poder de barganha com fornecedores, poder de barganha com clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes (FIGURA 2.1).

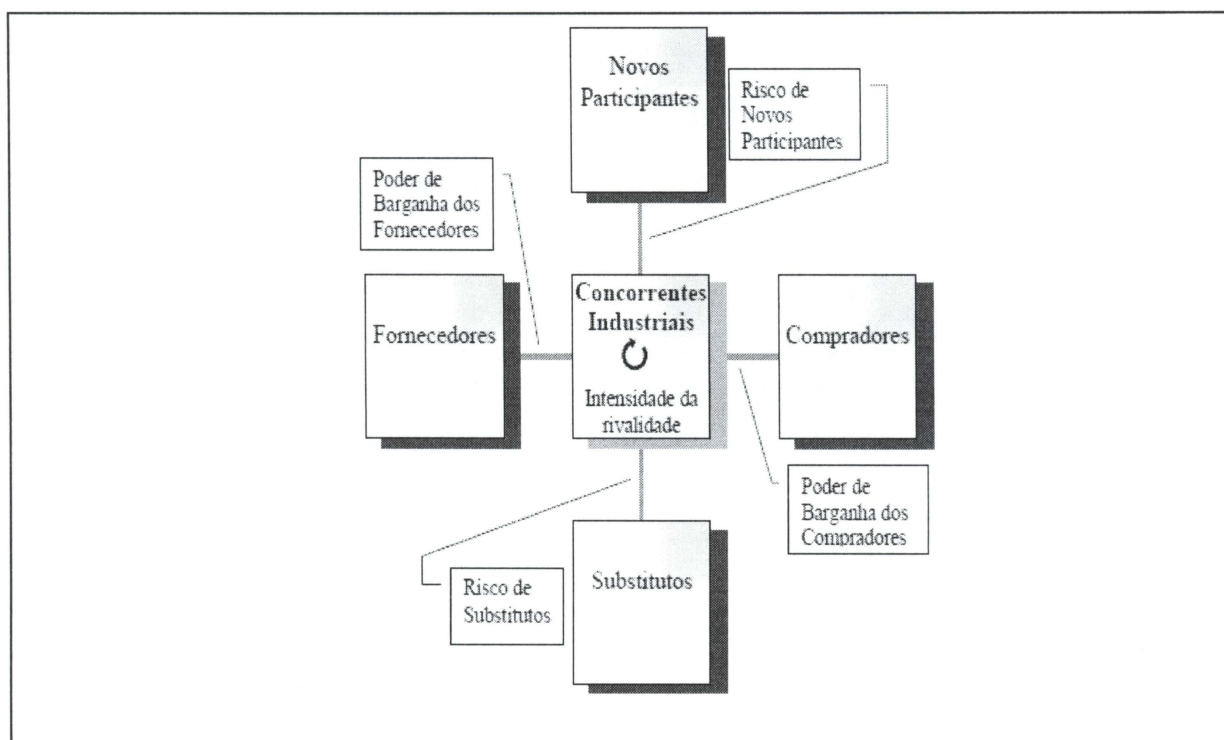


FIGURA 2.1 – AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS
 FONTE: PORTER (1986)

I. Ameaça de novos entrantes: Em um setor industrial os novos entrantes trazem novas capacidades além da vontade de ganhar maior participação no mercado. Na análise desta força deve ser considerada a possibilidade de terceiros entrarem no mercado, a imposição de barreiras à entrada, taxas e cotas de importação ou proteção tecnológica, se a entrada de um novo concorrente for vista como uma pequena ameaça. Neste caso algumas barreiras à entrada podem ser utilizadas como estratégia, dentre as quais se destacam: economias de escala, diferenciação

do produto, necessidades de capital, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custo independentes do porte e política governamental.

II. Poder de Barganha com fornecedores: Quando existem poucos fornecedores que atendam um determinado mercado, esta condição possibilita, um maior controle sobre os preços praticados ou mesmo redução da qualidade dos produtos. Neste caso, cartéis podem surgir, ou mesmo restringir a possibilidade de escolha de fornecedores e negociação de melhores condições de fornecimento, aumentando o poder de barganha dos fornecedores. Por isso, as empresas necessitam de uma ação estratégica para inibir o poder dos fornecedores, através da escolha de fornecedores e compradores que possuam o mínimo de poder ou nenhum para influenciar nos preços ou qualidade dos produtos.

III. Poder de Barganha com clientes: Se no mercado de estabelecimento das empresas existirem muitos produtos ou serviços atendendo o mesmo nicho de mercado de maneira que a troca de fornecedor, a negociação de preços ou condições de fornecimento seja facilitada para o cliente, esses poderão forçar a queda nos preços, ou demandar produtos de melhor qualidade, ou melhora na qualidade dos serviços, desta maneira acabam jogando uma empresa contra a outra criando maior acirramento na concorrência. Uma ação estratégica, neste caso, seria uma seleção de compradores, mesmo sendo difícil para as empresas selecionarem clientes de igual poder. Neste caso a melhor estratégia, segundo Porter (1993) é fornecer, em seu segmento, um produto com preços baixos ou com qualidade diferenciada.

IV. Ameaça de produtos substitutos: A existência de produtos ou serviços substitutos ou a possibilidade dos clientes terem suas necessidades atendidas por produtos ou serviços similares é um fator a ser considerado pelas empresas e assim tornarem ações estratégicas a fim de evitar a perda de competitividade. Os produtos substitutos acabam limitando os lucros dos setores afetados, pois muitos clientes irão estabelecer um trade-off entre o preço dos produtos dominantes e o desempenho oferecido pelo produto similar.

V. Rivalidade entre concorrentes: a existência de competidores com o mesmo tipo de produto ou serviço, com o mesmo preço, qualidade ou mesmo posicionamento,

gerará diminuição no poder de competição da empresa, neste ambiente, no entanto, se a empresa adotar como estratégia competitiva, um diferencial que não seja acompanhado pelos concorrentes, a competitividade dentro deste mercado, será maior.

De modo geral o autor acredita que essas cinco forças sintetizam a natureza da competição, e que as estratégias competitivas das indústrias precisam se originar do total conhecimento da estrutura produtiva. Para o autor, “a natureza da competição econômica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudança.” (PORTER, 1993, p. 86)

2.3 A VANTAGEM COMPETITIVA - SEGUNDO O MODELO DO DIAMANTE COMPETITIVO

Porter desenvolveu este modelo após uma pesquisa realizada em 10 países distintos, tido como um padrão, que pode ser aplicado para avaliar ou mesmo comparar a competitividade de uma nação em escala global. A idéia inicial do diamante competitivo era explicar a competitividade de uma determinada nação. No entanto, devido a níveis diferenciados de competitividade entre as empresas localizadas num mesmo território, Porter percebeu que tal instrumento poderia ser utilizado para explicar a competitividade de determinadas regiões de um país, a exemplo que se observa no caso da indústria calçadista brasileira.

O autor, ao contestar as teorias clássicas, propõe uma nova abordagem, que deve ir além do conceito de vantagem comparativa (David Ricardo), para se concentrar na vantagem competitiva dos países, refletindo o conceito de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala.

De acordo com a teoria neoclássica do comércio os fatores de produção são os determinantes do fluxo do comércio internacional, pois uma nação irá exportar os produtos que fazem mais uso dos fatores com os quais ela está relativamente bem dotada. No entanto, esta concepção, é tida por Porter como incompleta, pois em uma economia avançada, como observado na maior parte das indústrias competitivas, os fatores de produção vitais para a competitividade como recursos

humanos hábeis ou base científica, foram criados e não herdados como determina a teoria clássica. Na teoria da vantagem competitiva, o estoque de fatores tem menor relevância do que a criação ou o aperfeiçoamento deles.

Desta forma sua teoria está baseada numa combinação de fatores determinantes da capacidade competitiva das firmas e da prosperidade de uma nação, e visa responder como um país proporciona um ambiente no qual as empresas, de uma determinada indústria, pode melhorar e inovar mais depressa do que as rivais estrangeiras. As nações precisam estar cada vez mais preparadas para a competição e para isso necessitam de fatores e características que as tornem capazes de concorrer de forma competitiva em escala mundial.

Segundo Porter (1993) a prosperidade nacional pode ser criada e não é simplesmente um resultado de dotes naturais ou condições herdadas, como previa a teoria de proporção de fatores. Acerca disso, o autor toma como exemplo, o caso do Japão, uma nação-ilha sem recursos naturais, suas deficiências em fatores de produção serviram para impulsionar a inovação competitiva, a exemplo da produção *just-in-time*, que permitiu uma economia de espaço físico.

Na verdade, o que mais importa são os fatores que as próprias nações desenvolvem como recursos humanos especializados ou know-how científico especial aliado a compradores locais exigentes, redes sofisticadas de fornecedores e intensa rivalidade interna.

Essas são as condições que fazem brotar os competidores mundiais bem sucedidos. No entanto, existem quatro atributos que permitem a algumas indústrias obterem vantagem competitiva ou gerar mudanças e inovações que as diferem das outras, os quais são incorporados num modelo, denominado pelo autor como “diamante competitivo”.

Para a formulação do modelo, Porter estabeleceu quatro grupos de variáveis principais necessárias para a competitividade de uma determinada indústria ou nação, denominados atributos, sendo: condições de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio além de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (FIGURA 2.2). Segundo o autor “esses quatro atributos modelam o ambiente no qual as indústrias competem e promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva”, (PORTER, 1993, p.87).

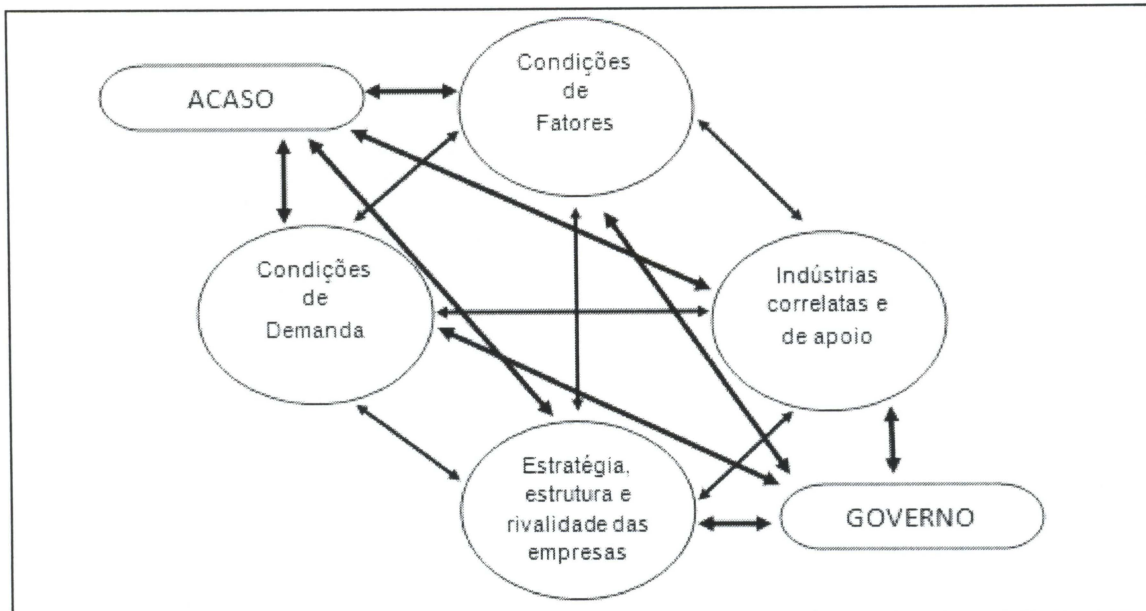


FIGURA 2.2 – DIAMANTE DA VANTAGEM NACIONAL – MODELO COMPLETO
 FONTE: PORTER (1993, p. 88)

As condições de fatores dizem respeito aos *fatores de produção*, ou seja, os insumos necessários para competir em qualquer indústria. Esses fatores podem ser definidos como trabalho especializado, terra cultivável, recursos naturais, capital e infra-estrutura, necessários para a competição, no entanto na teoria da vantagem competitiva das nações eles são agrupados de forma mais ampla: recursos humanos, físicos, de conhecimento, capital e recursos de infraestrutura.

Diante de todos esses fatores de produção, o que irá interferir no resultado competitivo das empresas, além de custos menores e alta qualidade, será a combinação perfeita dos tipos de fatores específicos de cada indústria. A vantagem competitiva conseguida através das condições de fatores depende de dois conceitos importantes de *eficiência* e *efetividade*. Não basta apenas dispor de fatores, mas sim das escolhas, feitas pelas empresas, de como e onde os fatores serão usados de forma a justificar o seu sucesso competitivo.

As condições de demanda, por sua vez estão relacionadas com a qualidade do mercado doméstico, promovendo uma influência dinâmica, pois determinam a direção das melhorias e inovações numa determinada indústria. Na determinação da vantagem competitiva a qualidade da demanda interna se torna mais significativa do que a quantidade, na medida em que os compradores acabam pressionando as firmas a inovarem. Segundo PORTER as exigências por parte do mercado interno, no Japão, forçaram as firmas a criarem novos produtos, que acabaram sendo

aceitos internacionalmente: “as restritivas exigências do mercado japonês forçam as companhias a inovar e produzir artigos *kei-haku-tan-sho* (leves, estreitos, pequenos e curtos) que foram aceitos no mercado internacional. (PORTER, 1993, p. 107)”. Como resultado tem-se por todo o mundo diversos produtos compactos e portáteis.

Para Kotler (1987), a intensa concorrência interna deu aos japoneses a oportunidade de formular e testar diferentes estratégias de produção e marketing. Isso contribuiu, enormemente, para seu milagroso poder de concorrência nos mercados mundiais.

O terceiro ponto do diamante, as indústrias correlatas e de apoio se referem aos fornecedores de insumos que sejam competitivos, permitindo um acesso mais eficiente às matérias-primas necessárias em determinada indústria com menores custos. A existência de vantagens competitivas em empresas fornecedoras permite a produção de insumos usados para inovação ou internacionalização, conferindo vantagens para as demais indústrias envolvidas.

E ainda mais importante do que o acesso a insumos e máquinas é o processo de inovação e aperfeiçoamento que se atinge quando existem, no país, indústrias de apoio que sejam competitivas. Para Porter “essas companhias têm a oportunidade de influenciar os esforços técnicos de seus fornecedores e podem servir como campo de testes para trabalhos de pesquisa e desenvolvimento, acelerando o passo da inovação”. (PORTER, 1993, p. 121).

Por outro lado, a presença no país, das indústrias correlatas, aquelas que podem compartilhar atividades na cadeia de valores ou que produzem produtos complementares, permite oportunidades de novas informações e intercâmbio técnico. No caso da indústria calçadista, as indústrias petroquímicas e têxteis atuam como indústrias correlatas, de forma que mudanças nessas indústrias permitirão inovação na indústria calçadista, enquanto a indústria de máquinas de costura atua como fornecedora da indústria têxtil e de calçados.

No entanto, a vantagem vinda de indústrias fornecedoras ou correlatas, irá também depender das demais partes do “diamante”, pois sem a presença dos fatores de produção específicos, essa vantagem pode ser diminuída.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas constituem um atributo relacionado com o modo como as firmas são organizadas e estruturadas. Não existe uma regra universal, pois o sucesso das indústrias dependerá da escolha de um sistema administrativo que se encaixe ao ambiente nacional e as fontes de

vantagens competitivas desta indústria. Algumas empresas podem obter êxito com administrações pequenas e familiares, como acontece na Itália, enquanto na Alemanha existe a necessidade de pessoal com grande capacitação técnica e alta direção.

A existência de um ambiente de concorrência e rivalidade, entre as firmas, também é propício para a competitividade, pois gera melhor qualidade de vida à população devido à redução nos custos, além de propiciar um processo de inovação. Por outro lado, a política governamental também interfere freqüentemente no resultado final da competição. O controle do câmbio, por exemplo, pode tornar uma empresa mais ou menos competitiva, dependendo é claro do setor em que ela atua. As empresas dependentes de capital direto estrangeiro, neste caso seriam as mais afetadas.

Aqui é importante ressaltar que possuir condições de fatores não garante sucesso competitivo, pois são necessárias todas as pontas do diamante para tal feito. Por outro lado, muitos dos fatores vitais para o crescimento e desenvolvimento da competitividade, podem não estar disponíveis num país ou indústria. Por isso precisam ser criados e aperfeiçoados, de forma que uma nação que não possua fatores suficientes pode sim se tornar competitiva.

Os fatores criados, em geral são mais especializados e são criados através de investimentos feitos pelo governo, a fim de melhorar a vida da população, ou por empresas privadas que buscam maiores vantagens. Independente da razão do investimento, é certo que os resultados, em sua maioria acabam beneficiando a nação como um todo. No entanto esse investimento precisa ser constante, evitando a depreciação dos fatores criados.

Segundo Porter, os principais mecanismos de criação de fatores estão nas instituições educacionais privadas ou públicas, programas de aprendizado, institutos de pesquisas governamentais e órgãos que permitam a criação de infra-estrutura. No entanto, muitas vezes os governos são falhos na criação de fatores, pois seus investimentos se concentram nos fatores mais básicos e generalizados. Por isso o papel do setor privado nos investimentos, é essencial, pois os empresários sabem exatamente quais os fatores necessários para ampliar sua competitividade, já que esta depende dos outros fatores como demanda interna, competidores rivais e indústrias correlatas e de apoio.

Além da presença dos quatro atributos na nação é necessária que duas variáveis, atuando como influenciadoras, sejam adicionadas sendo elas: o acaso e o governo.

Os eventos ocasionais são importantes porque criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva, além de desempenharem o papel de modificar condições no “diamante”. A nação com o “diamante” mais favorável terá maior probabilidade de transformar os acasos em vantagens competitivas. Como eventos ocasionais podem se destacar a descontinuidade tecnológica, atos de invenção, modificações nos mercados financeiros ou nas taxas de câmbio, decisões políticas de governos estrangeiros, descobertas em tecnologias básicas, grandes mudanças na demanda ou oferta do mercado externo e as guerras.

Por outro lado, o papel dos governos segundo Soares (1999) é o de catalisar e desafiar, encorajar - ou mesmo empurrar - as companhias para elevarem suas aspirações e se moverem para níveis mais altos de desempenho competitivo, mesmo que este processo possa ser inerentemente desagradável e difícil. Os governos não podem criar indústrias competitivas, mas podem contribuir para que as companhias possam fazê-lo. Por isso, segundo Porter (1993) a primeira responsabilidade dos governos, estaria diretamente ligada ao provimento de uma infra-estrutura de educação básica, secundária e superior, além de criar condições para o estabelecimento de pesquisa especializada.

A segunda responsabilidade do governo seria evitar a intervenção nos mercados através de políticas de subsídios e proteção, pois, estas provaram ser extremamente prejudiciais para a competitividade das empresas no longo prazo (PORTER, 1993).

Outra responsabilidade dos governos seria a de garantir um alto nível de demanda interna através de normas rigorosas sobre qualidade de produtos, segurança e meio ambiente, pois, segundo Porter (1993), estas ações “pressionam” as empresas a buscarem excelência empresarial nas suas atividades e principalmente na legislação referente ao meio ambiente.

Neste sentido, o governo não pode ficar apenas preso às condições macroeconômicas para promover a competitividade da nação, pois aquelas são condições necessárias, mas não suficientes para tal, tornando-se necessário, o exercício no plano microeconômico, no sentido de remover obstáculos ao crescimento.

Sendo assim o governo pode influenciar a competitividade de forma direta ou indireta, obtendo sucesso quando promove a liberalização econômica, cria incentivos ao investimento, estabelece infra-estrutura educativa e tecnológica, fomenta o desenvolvimento regional, estimula a demanda inicial de alguns setores, libera subsídios, cria políticas e regulamentação para o mercado de capitais, cria políticas educacionais, desempenha papel de comprador e também quando influencia nas estratégias das empresas e rivais com a criação de leis antitruste e política fiscal. Além disso, tem papel fundamental na criação de políticas comerciais ou industriais que colaborem para o aumento da competitividade de determinada indústria ou setor.

Diante do cenário exposto, pode-se dizer que as cinco forças competitivas levam as empresas a criar e manter vantagem competitiva, enquanto o “diamante competitivo” é um sistema interativo que mede a eficiência com que essas vantagens são criadas e transmitidas pelo país para suas empresas (PORTER, 1993). No entanto, para o autor cada determinante isolado não consegue transmitir essa eficiência, pois todos são dependentes entre si, não adianta, por exemplo, determinada indústria possuir uma grande demanda interna se não possui recursos humanos suficientes para supri-la, assim como o governo atuar com políticas governamentais, como sendo a única forma de competitividade nacional. Vale ressaltar que os aspectos e normas sociais, além dos aspectos históricos, também devem ser medidos como determinantes da competitividade, pois interferem diretamente na natureza da demanda interna.

Portanto, a competitividade é muito mais complexa do que se pode imaginar. Não existe uma receita, como preparar um bolo, onde todos os ingredientes e suas quantidades estão delimitados. Cada indústria apresenta sua particularidade e gera diferenças na natureza da competição, neste caso, mesmo em segmentos da mesma indústria existem diferenças importantes. É preciso investigar a fundo a indústria em questão, a fim de entender em que medida os fatores existentes podem atuar de forma positiva para o ganho de competitividade. Por isso é muito difícil determinar o padrão de competição baseado apenas em fatores amplos como custo de mão de obra, economias de escala ou mesmo inovação PORTER (1993).

3. EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Os primeiros dados tratando da produção fabril de calçados no Brasil datam de 1888. A produção de calçados foi introduzida no país com a chegada dos imigrantes italianos e alemães. Contudo pode-se afirmar que a atividade ganhou traços industriais a partir dos anos 1930, quando motivada pela dificuldade de importação de bens de consumo não duráveis, devido à Primeira Guerra Mundial e a Crise de 1929, o país viu-se obrigado a investir na produção interna destes produtos. Aliado à necessidade do país e à motivação de alguns produtores locais surge nesta década dois grandes pólos calçadista brasileiros, Vale dos Sinos e Franca, localizados no Rio Grande do Sul, e São Paulo, respectivamente.

Neste período, porém, segundo Henkin (2004), e até o final da década de 1960, a indústria de calçados brasileira era exclusivamente direcionada para o mercado interno, e seu dinamismo dependia do crescimento da população e de sua renda per capita. A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu somente no final da década de 1960, quando o setor passou a exportar em larga escala. A partir de então os calçados passaram a ter elevada participação na pauta de exportações, favorecendo neste sentido também, o desenvolvimento das indústrias de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes, além de apresentar maior dinamismo e forte influência na economia brasileira em geral. Mas devido à baixa qualidade dos produtos, aliado à falta de infra-estrutura adequada, como transporte, comunicações, finanças e tecnologia na produção, o crescimento neste período, foi muito lento. A produção total de calçados, nesta década, ainda era tímida com um volume de produção anual de 80 milhões de pares.

A partir de 1968, as exportações cresceram significativamente. Enquanto a produção passou de 223 milhões em 1969 para 465 milhões de pares em 1979, as exportações aumentaram de 28 milhões para 61 milhões de pares, no mesmo período (ABAEX, 1991). Porém, este crescimento não permitiu grandes evoluções em relação à qualidade dos calçados fabricados, pois mesmo com um maior dinamismo produtivo a qualidade dos produtos permaneceu baixa, sendo isto, mais tarde um dos fatores determinantes da perda de competitividade internacional. Por isso, como os produtos eram de baixa qualidade, os preços seguiam no mesmo

patamar, variando entre US\$ 2,00 e US\$ 4,00. No entanto, no fim da década, com a perspectiva de pedidos constantes e crescentes, devido ao aumento da demanda por parte dos países importadores, os empresários se sentiram motivados a investir em novos processos de fabricação, estruturas fabris e treinamento da mão-de-obra, melhorando assim a qualidade dos produtos. Desta forma o perfil do calçado exportado alcançou faixas de preços mais elevadas, compreendida entre US\$ 8,00 e US\$ 10,00. A partir de então, as condições excepcionais de demanda no mercado internacional, aliadas à superação das dificuldades de infra-estrutura e definição de novas estratégias, fizeram com que o setor lograsse ser mais competitivo (RUFFONI, 2009).

Neste momento, marcada pela crise de esgotamento do padrão produtivo baseado nos modelos taylorista e fordista, a indústria brasileira de calçados se ramifica na produção de dois segmentos distintos, passando a produzir calçados de couro e calçados alternativos. Neste contexto o calçado de couro passou a estar voltado em larga escala para as exportações, enquanto o segundo se destinava quase que exclusivamente ao mercado interno. Em relação a essas mudanças REIS (1994) afirmou: “os industriais de calçados, principalmente os das grandes empresas nacionais e internacionais, têm investido na busca de peles alternativas, como as de peixe, cobra, capivara, rã, porco entre outros. Além de iniciativas que possam mesclar o couro com material sintético”. (REIS, 1994, p.81).

Para Guiraldelli (2009), essa nova tendência do mercado calçadista em produzir calçado com material plástico desencadeou mudanças substanciais nos hábitos de consumo dos brasileiros. Sendo assim, pode-se afirmar, segundo Garcia (2001), que a década de 1970 se caracterizou por ser uma época de mudanças produtivas e tecnológicas na indústria calçadista, principalmente na microrregião do Vale do Sinos, levando à constituição de um dos mais importantes setores da indústria gaúcha. Assim o Brasil passou a ser um dos principais fornecedores mundiais de calçados, exercendo importante papel na cadeia global de produção e comercialização.

3.1 A DÉCADA DE 1980 E AS NOVAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS

Apesar da década de 1980 ser considerada, no país, como a “década perdida”, para a maioria das indústrias brasileiras, pois acabaram sendo impactada pela letargia da economia, para o setor de calçados este foi um momento de bom desempenho econômico, chegando a ser considerado um período de importância fundamental para o calçado no Brasil (OLINTO, 1985). Entre os anos de 1982 e 1983 a produção de calçados foi de 235 milhões de pares, dos quais cerca de 153 milhões foram exportados, produzindo, desta maneira, uma receita de U\$\$ 1.250 milhões. Neste período o país atingiu o primeiro lugar no ranking mundial de exportadores de calçados de couro. Dentre os países de destino, 80% de nossas exportações eram destinadas aos EUA, seguido pela Grã Bretanha, Canadá, Austrália e alguns países da Europa Ocidental. As exportações eram compostas pela produção dos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará (FIGURA 3.1).

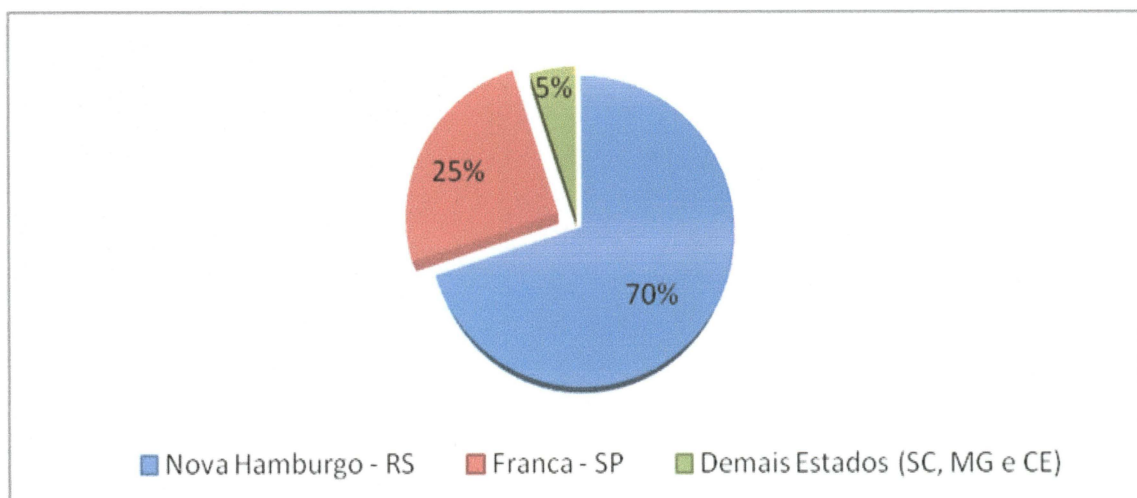


FIGURA 3.1 – COMPOSIÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NOS ANOS DE 1982 E 1983
 FONTE: DADOS DA ABICALÇADOS - ELABORAÇÃO PRÓPRIA

De acordo com dados da ABAEX (2001), durante a década de 1980 o crescimento da produção de calçados para o mercado interno foi de 1,74% e quase 16% para o mercado externo. Esse avanço também pode ser percebido quando analisado o desempenho da indústria em relação às exportações. De acordo com a Tabela 3.1, o crescimento das exportações durante a década ultrapassou 200%,

chegando a R\$ 620 milhões, enquanto o consumo interno passou de 385 milhões de pares em 1980 para 450 milhões de pares em 1989, um crescimento de apenas 17% (TABELA. 3.1). Em relação à posição brasileira na produção e no comércio mundial de calçados, na segunda metade da década, o Brasil detinha aproximadamente 7,4%, ocupando o quarto lugar entre os maiores produtores e o sexto entre os maiores exportadores mundiais, além do quarto lugar no ranking de valor exportado (INFORMEX, 1988). Em 1986, a participação no comércio mundial desse produto situava-se em torno de 5% (ABAEX, 1991).

TABELA 3.1 – PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO BRASIL - 1980-1989

ANOS	CONSUMO INTERNO (milhões de pares)	PRODUÇÃO (Em US\$)	EXPORTAÇÃO	
			Em pares (milhões)	Em US\$ (milhões)
1980	385	430	45	407,7
1981	375	440	65	585,8
1982	420	500	80	524
1983	421	514	93	714
1984	416	520	104	978
1985	467	550	83	862
1986	470	600	130	1028
1987	416	555	139	1169
1988	419	570	151	1280
1989	450	620	170	1300

FONTE: ABICALÇADOS (1990) apud BRASIL EM EXAME (1980/89)

Uma característica marcante da época era a presença de uma grande quantidade de pequenas empresas no setor. Segundo Reis (1991), apud Barbieri (1986), durante os anos de 1980 o setor continha cerca de 3.950 empresas, representando 2,87% do total das empresas ativas da indústria de transformação brasileira. Deste total, apenas 2,5% eram empresas de grande porte e 11% de pequeno e médio porte, enquanto micro e pequenas empresas representavam 86,5% de todo o setor calçadista. Isso se devia às baixas barreiras à entrada existentes no período. Por ser um setor com características artesanais, não exigia, portanto grandes desembolsos em capital, tecnologia e mão de obra qualificada.

Em relação à confecção dos calçados, esse período deu início ao ciclo de viagens de pesquisa, onde pequenos grupos de estilistas e industriais, visando

possibilidade de ganhos, através das pesquisas no exterior passaram a viajar para alguns países da Europa em busca de modelos que pudessem ser lançados no Brasil. Dentre os destinos destacam-se Florença, Milão, Paris, Amsterdã, Londres além de Japão e Nova York. Devido aos novos modelos trazidos para o Brasil, o gosto por calçados, com tendências de moda, se consolidou no país. Foi também a partir deste momento que o calçado deixou de ser apenas um elemento funcional do cotidiano. Além disso, a adoção do CAD, sistema onde o desenho do calçado era assistido por computador, teve grande impacto na produção, tanto na agilidade da produção quanto na qualidade do produto final. Essa ferramenta passou a ser utilizada na criação e na escalação de novos modelos, práticas que antes eram executados manualmente.

Em resumo, a década de 1980 pode ser entendida como um período de grandes mudanças na fabricação de calçados no Brasil, impulsionada pelos negócios ascendentes e pela diversidade de modelagem. Essa trajetória da indústria proporcionou uma difusão do calçado brasileiro no mundo, mantendo o nível de aceitação e ampliando novas áreas para a exportação.

3.2 O PANORAMA DA INDÚSTRIA CALÇADISTA NA DÉCADA DE 1990

Durante essa década houve um período de grande crescimento do setor calçadista nacional. Neste período o setor era composto por aproximadamente quatro mil empresas, que geravam 260 mil empregos, e apresentava capacidade anual instalada estimada em 560 milhões de pares, sendo 70% destinados ao mercado interno e 30% à exportação, e faturamento anual de US\$ 8 bilhões. Com esses números o Brasil se colocava como o terceiro maior produtor mundial de calçados, com 4,7% de participação na produção total, devido principalmente aos preços baixos e médios dos calçados femininos (BNDES, 1998). Em 1993, além de mais de um terço da produção ser destinada ao mercado externo, as exportações também atingiram o seu maior nível desde 1970, chegando a um nível de US\$1,9 bilhões, 70% dos quais eram destinadas aos EUA.

No entanto, em 1994 a situação favorável do país se reverteu, iniciando um dos piores momentos para o setor, quando sofreu grandes prejuízos. Nesse

momento a estabilidade econômica interna, alcançada pelo Plano Real e a nova política monetária ancorada na valorização cambial, fez com que os preços dos produtos brasileiros se tornassem menos atrativos, frente aos produtos asiáticos, gerando assim, diminuição das exportações brasileiras, e um aumento abrupto das importações. Desta forma, o país perdeu posições importantes frente ao cenário internacional, sendo incapaz de competir nos segmentos onde os custos com mão de obra têm maior peso. Dados do BNDES (1995) demonstram que no período de 1994 a 1995 ocorreu uma diminuição de 16,5% das exportações brasileiras, o que ocasionou grande excesso de oferta interna. Em 2000, dois anos após o fim da paridade cambial, o setor deu início ao processo de recuperação das vendas externas, mas somente no ano de 2004, mais de dez anos depois, conseguiu superar a quantidade exportada em 1993, porém sem alcançar o faturamento obtido naquele ano, que só foi superado em 2005. Na Tabela 3.2 é possível verificar a perda de competitividade dos produtos brasileiros, para os produtos chineses. Em relação à produção o Brasil cai da terceira para a quinta posição, deixando também de figurar no ranking dos cinco maiores exportadores, perdendo espaço para o Vietnã e Indonésia.

TABELA 3.2 – NÚMEROS DO MERCADO MUNDIAL DE 1994 - *milhões de pares

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍSES	*QUANT	PAÍSES	*QUANT	PAÍSES	*QUANT
China	5.930	China	3.426	China	2.506
Índia	700	Hong Kong	970	EUA	1727
Indonésia	507	Itália	347	Índia	657
Brasil	499	Vietnã	221	Japão	557
Itália	318	Indonésia	217	Brasil	375

FONTE: FENSTERSEIFER & GOMES (1995)

Na Figura 3.2 é possível visualizar o pico ocorrido em 1993, tanto no saldo da balança comercial, quanto no volume de exportações, além de ser possível visualizar também, a partir de 1994, a queda na quantidade de exportações e o aumento do volume de importações, que como consequência trouxe para o país uma redução no saldo da balança comercial.

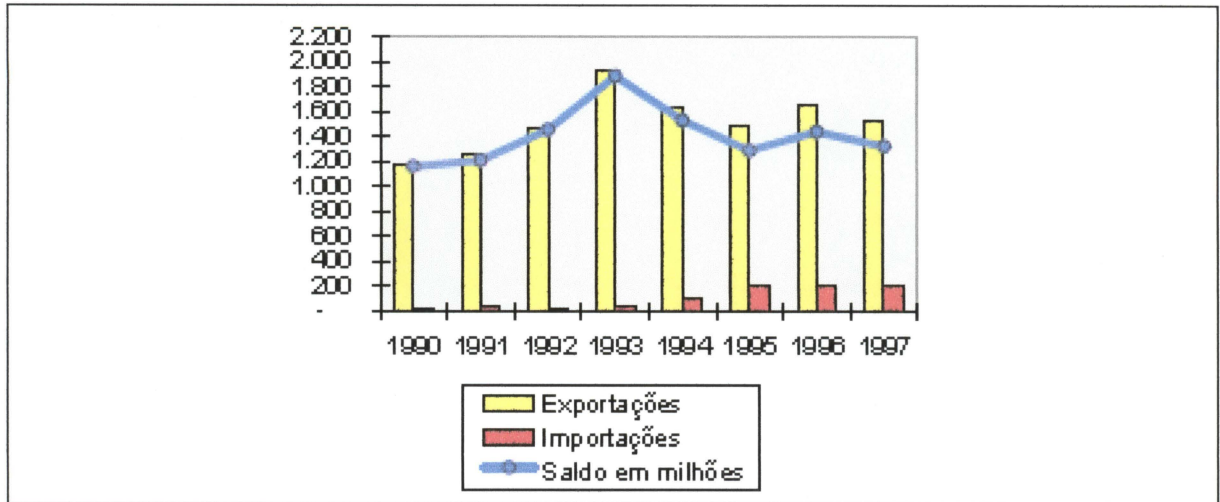


FIGURA 3.2 – COMPORTAMENTO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DURANTE A DÉCADA DE 1990

FONTE: ABICALÇADOS (2000)

Um dos motivos desta perda de competitividade foi o preço dos produtos brasileiros, praticado não apenas no exterior, mas também no mercado interno. Observando os dados da Figura 3.3, pode-se perceber que em 1993, o Brasil estava posicionado entre os países com preços de calçados considerados medianos, no entanto, sem conseguir competir com a Espanha e Itália, que ganhavam em qualidade e design. Por outro lado, devido aos altos custos de produção, não tinham condições de praticar preços tão baixos quanto os da China e Tailândia, que ainda apresentavam produtos com qualidade relativamente melhor do que a dos produtos brasileiros.

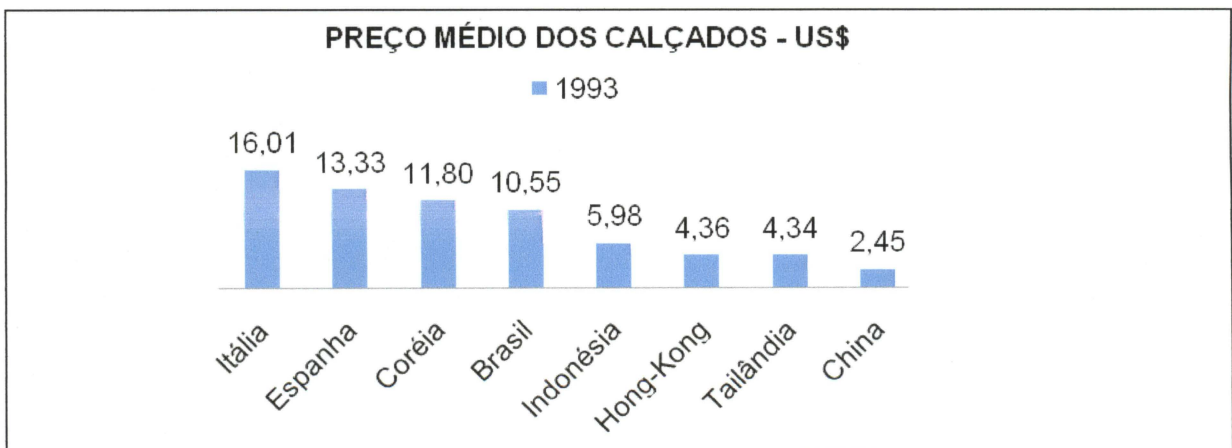


FIGURA 3.3 - PREÇO MÉDIO DOS CALÇADOS NO MERCADO MUNDIAL EM 1993

FONTE: DADOS SPDESING S/D (2011) – ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Assim, a indústria brasileira perde espaço tanto na competição por preço quanto na competição por qualidade. O principal problema aqui é a imagem do

calçado brasileiro, tido como calçados de baixa qualidade e sem conceitos de design. Surge neste período mais um desafio a ser superado pelos empresários brasileiros, competir com produtos asiáticos que são de qualidade similar e preços relativamente baixos ao mesmo tempo em que concorre com os produtos italianos com preços similares ou mesmo maiores, mas com uma imagem positiva no mercado internacional, por concentrarem conceitos de moda e design.

As deficiências existentes no setor, durante a década de 1990, além da alta valorização da moeda brasileira, contribuíram para baixa competitividade dos preços e dos produtos nacionais no mercado externo. Dentre as principais deficiências das empresas exportadoras nacionais, cabe destacar a inexistência de canais próprios de comercialização e os reduzidos investimentos em tecnologia e desenvolvimento de produto. Além disso, os altos custos, concentrados principalmente nos encargos sociais, a excessiva regulamentação, os preços dos insumos domésticos que eram pouco competitivos em relação ao mercado internacional, e os custos elevados com comunicação e transportes (o frete marítimo para a costa leste dos Estados Unidos neste período atingiu US\$ 0,43/par de calçado, enquanto os concorrentes, asiáticos, pagavam US\$ 0,19), também contribuíam para baixa competitividade.

Essas deficiências causaram para o setor muitas perdas. Dados deste período demonstram que o desemprego gerado pelo fechamento de muitas empresas afetadas pela crise, advinda da abertura comercial, entre 1994 e 1996, foi muito alto, pois centenas de empresas, que não conseguiram competir, optaram por encerrar suas atividades. De acordo com dados do Ministério do Trabalho, entre 1994 e 1998, mais de 200 empresas fecharam as portas e aproximadamente 40 mil empregos foram eliminados, uma redução de 154 mil para 115 mil empregos diretos, além dos empregos indiretos, como dos setores de máquinas industriais e componentes, e das demais atividades econômicas da região. Segundo informações do Sindicato dos Trabalhadores do município de Novo Hamburgo, cidade-pólo, o número de trabalhadores empregados no setor caiu de 27 mil para 6 mil no período.

Como forma de reagir, a estas deficiências e reduzir os custos, e conseqüentemente, evitar o fechamento das portas, algumas empresas do setor passaram a visualizar a possibilidade de se transferir para outras localidades, passando assim o setor por um movimento denominado Descentralização Regional. A partir de meados dos anos 90, esse movimento se caracterizou pela instalação de unidades industriais - provenientes, em especial, do Rio Grande do Sul - no

Nordeste do país, em função dos benefícios fiscais oferecidos, além de menores custos de mão-de-obra. A menor rotatividade da mão-de-obra, também foi uma das vantagens desta mudança. Sendo assim, a partir de 1999, ocorre mesmo que de maneira tímida, uma recuperação, resultando em 2003, em novos postos de trabalho, com aproximadamente 15 mil trabalhadores empregados. Atualmente, como consequência, todas as grandes empresas do setor calçadista possuem unidades industriais no Nordeste.

Em resumo, a década de 1990 foi de grandes oscilações para o setor calçadista, marcada por expansão e retração da produção, contratação e dispensa de trabalhadores, principalmente nos primeiros cinco anos. Além da perda significativa de mercado externo para os produtos chineses, é certo que a abertura comercial e a valorização da moeda brasileira foram fatores que colaboraram para a perda de competitividade interna, pois, com o aumento das importações, se permitiu uma maior aproximação entre os consumidores brasileiros e os produtos importados, não somente os chineses, com uma qualidade superior em relação aos calçados brasileiros, mas os italianos, com preços menores, tendência de moda além de design mais moderno. Com esses resultados percebe-se que as empresas do setor não estavam preparadas para viver um momento de abertura comercial, devido à visível falta de estrutura do setor em concorrer com os preços baixos dos concorrentes. Desta forma, permanece o desafio de desenvolver uma diferenciação dos produtos brasileiros no mercado internacional.

4. O SETOR CALÇADISTA E SEU SISTEMA PRODUTIVO

Neste capítulo serão apresentadas as principais características do setor, bem como seu processo produtivo, a forma como o setor está organizado no país, além de apresentar as principais tecnologias absorvidas pelo setor. Para tanto o capítulo está organizado em quatro itens distribuídos da seguinte maneira: primeiro item aborda as características produtivas, no segundo é abordada a estrutura produtiva dando destaque para a existência das indústrias correlatas e de apoio, no terceiro será estudado o processo produtivo bem como suas etapas de produção e principais matérias primas, no quarto serão exploradas as principais inovações tecnológicas absorvidas pelo setor, e por último, mas não menos importante será analisada a forma como o setor está organizado dentro do país, com destaque para os pólos calçadistas.

4.1 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS DO SETOR

De acordo com Assunção (2006), uma das principais características do setor calçadista é a baixa complexidade do processo de produção, baseado em uma tecnologia relativamente simples e no uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada. O setor ainda apresenta outras características marcantes, o preço como é um dos principais fatores de competição, produção baseada em bens de consumo, por isso esta sujeita a variações da moda; forte concentração geográfica baseada principalmente na formação e desenvolvimento de pólos calçadistas; muitas empresas ainda mantêm os processos de produção de maneira artesanal; forte deslocamento da produção dos países desenvolvidos, tradicionais produtores, para países em desenvolvimento, em especial àqueles localizados na Ásia e na América do Sul, com destaque para China, Índia, Coréia do Sul, Brasil e Argentina.

Segundo Campo e Calandro (2009) duas outras características essenciais modelam as principais estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas. A primeira diz respeito ao processo de produção, que é realizado em várias etapas: modelagem/design, corte, costura, montagem e acabamento, o que possibilita a

realização das mesmas por diferentes empresas, que podem ser sediadas em outros estados ou mesmo países, isso através do processo de subcontratação; e a segunda refere-se ao fato de ser um produto ligado à moda, o que exige constantes inovações em modelos, estilos e materiais, seguindo à tendência imposta pela moda.

Além destas o setor ainda apresenta a maior parte dos custos de produção concentrada nos salários. Mesmo tendo ocorrido uma diminuição da mão de obra como principal ou mesmo único fator de competitividade, os custos despendidos com pagamento de salários e encargos sociais, ainda exercem peso significativo nos custos totais das empresas. Desta forma esta continua sendo uma variável considerável no momento de definição de estratégias empresariais interna e externamente.

Devido à baixa relação entre capital e produto a diversificação empresarial é marcante, permitindo assim empresas com porte, capacitação, linha de produção, estratégias de competição e desempenho muito diferenciados (QUADRO 4.1)

PORTE	ESPECIALIZAÇÃO	ATUAÇÃO	EMPRESAS	DIFERENCIAL
Grandes	Tênis com tecnologia mais sofisticada	Mercado Interno	Azaléia, São Paulo Alpargatas, Ortopé Grendene, Cambuci, Vulcabrás.	Maiores despesas em marketing. Estratégias baseadas em diferenciação do produto, absorção de tecnologias, moda e design. Muitas estão internacionalizando a produção.
Médias	Sapatos de couro (natural)	Mercado Interno	Reichert, Schmidt, Paquetá, Dilly, Maide, Andreza, Daiby, Cariri,	Produção é em geral subcontratada por grandes distribuidores externos. Estratégia em produtos artesanais e de luxo.
Micro e pequenas	Sapatos feitos por processos artesanais	Mercado Interno e Externo		Mais sujeita às variações conjunturais. Subcontratação informal. Estratégia ainda baseada em custos, baixa qualidade e design.

QUADRO 4.1 - SEGMENTAÇÃO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM O PORTE
 FONTE: DADOS BNDES (2000), ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

É possível perceber que as empresas de grande porte se especializam na fabricação de tênis, primeiro porque é um produto que apresenta maior valor agregado e segundo devido à necessidade de tecnologia mais sofisticada. Estas

empresas atuam de maneira mais agressiva no mercado interno onde conseguem atrelar o preço à marca.

Para se manterem competitivas as empresas de grande porte têm realizado maiores investimentos em designs e novos canais de comercialização e marketing, motivo pelo qual grande parte delas já está com suas marcas consolidadas no país. No entanto, em busca de maior ganho de competitividade internacional, algumas destas empresas têm procurado deslocar sua produção para outros países, internacionalizando assim parte de sua produção.

O caso mais recente de internacionalização é o da Vulcabrás, que divulgou o fechamento de parte de suas operações no Brasil, para se fixar na Índia. Nessa operação a empresa irá investir cerca de US\$ 50 milhões e gerar em torno de 8 mil empregos diretos e indiretos no prazo de 18 meses. A empresa foi motivada a adotar esta estratégia principalmente pela redução de competitividade no Brasil provocada pela valorização do Real e pela maior concorrência com os importados.

Já as empresas de médio porte, atuam de maneira geral no mercado interno, produzindo basicamente sapatos de couro natural, para as quais a maior dificuldade está na disponibilidade da matéria-prima e a concorrência com produtos produzidos com materiais sintéticos. Como estratégia, estas empresas acabam se direcionando para novos nichos, concentrando sua produção em produtos de maior qualidade e preço, enquadrados como calçados de luxo. Esses calçados são fabricados, na sua maior parte, de maneira artesanal, onde se consegue atingir maior valor agregado. Para a confecção desses calçados é exigida maior habilidade do trabalhador e os lotes são menores. Por isso as empresas, que operam neste nicho, mantêm sua operação muito enxuta. Atuam também como subcontratados de grandes distribuidores externos, desta forma conseguindo sobreviver em épocas de contração do mercado, onde a demanda por calçados de luxo diminui.

As empresas de micro e pequeno porte, por outro lado, atuam nos dois mercados, interno e externo, devido ao que acabam sendo mais sujeitas às oscilações conjunturais. Suas estratégias de produção são baseadas basicamente na redução de custos, deixando fatores como qualidade, durabilidade e design em segundo plano, isso porque segundo os empresários do ramo na preferência dos consumidores, em especial os internos, o preço é prioridade, seguido por qualidade, conforto e por fim a durabilidade. Desta forma na tentativa de reduzir alguns custos fixos estas indústrias, terceirizam diversas etapas do processo produtivo. A etapa de

costura, por exemplo, acaba na maioria das vezes ocorrendo em ateliês particulares. Além disso, essas empresas também utilizam a subcontratação como estratégia de produção, mesmo que na necessidade de pedidos maiores as empresas optem por subcontratar parte da produção.

A subcontratação, neste caso está condicionada a contratação de serviços externos de donas de casa, em geral de baixa renda e com filhos pequenos, que pela dificuldade de trabalhar fora, realizam de forma informal o serviço em suas casas. Cada semana um novo lote é entregue na casa dos subcontratados, no entanto o pagamento é realizado a cada 15 dias. A informalidade é a característica principal desta relação, o que possibilita atuar em uma operação com menores custos, gerando economia com encargos trabalhistas, diminuição de rotatividade além de não precisarem adequar a fábrica para pedidos sazonais. No entanto esse vínculo não garante controle sobre a qualidade do produto, uma vez que a única conferência acontece na entrega final do pedido, momento onde o produto já está pronto. Assim essa estratégia impede que atributos como qualidade, pontualidade na entrega, padrão de produção e design sejam gerados, atributos esses que garantem a agregação de valor, e maior rentabilidade para o setor.

4.2 A ESTRUTURA PRODUTIVA

A estrutura do setor calçadista brasileiro apresenta, atualmente, modernos conceitos de administração e de produção, como o processo *just in time*, onde a matéria prima chega ao local de utilização somente no momento em que for necessário para a produção, desta forma os gastos com estoques são reduzidos. Os produtos somente são fabricados ou entregues a tempo de serem vendidos ou montados.

No entanto, segundo a ABDI (2008), a indústria brasileira de calçados possui uma estrutura bastante heterogênea, marcada pela existência de uma grande quantidade de pequenas e médias empresas que mantêm ainda uma produção baseada em processos artesanais com baixa qualificação da mão de obra, por outro lado a indústria também apresenta concentração do emprego e da produção num grupo limitado de grandes empresas. Estas acabam operando em segmentos

específicos ou se especializando em apenas uma parte do processo produtivo. Além disso, muitas destas grandes empresas optam por tornarem-se fornecedoras de outras empresas do ramo, o caso dos produtores de solados e palmilhas.

A estrutura produtiva do setor é composta por mais de oito mil empresas, que produzem aproximadamente 650 milhões de pares/ano, dos quais, 170 milhões destinados à exportação. Além disso, essa indústria gera em torno de 300 mil empregos diretos, 37% dos quais, segundo dados da RAIS 2007, concentrados no Rio Grande do Sul, 17% no Ceará, 17% em São Paulo, 9% na Bahia e 8% em Minas Gerais (SINDICALÇADOS/ES, 2009 apud RAIS 2007).

O setor também apresenta uma grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, sendo mais de 300 empresas de componentes, além de aproximadamente 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de 100 fábricas de máquinas e equipamentos. A indústria, também está especializada em todos os tipos de calçados, femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador.

Segundo Fensterseifer e Gomes (1995), a estrutura produtiva da indústria calçadista abrange não apenas as atividades diretamente ligadas à confecção do calçado, mas as atividades terciárias que incluem as firmas produtoras de insumos, componentes, máquinas e equipamentos necessários à finalização do produto, além de grandes distribuidores do produto final. As atividades industriais do complexo calçadista podem ser divididas em três grandes grupos:

- Indústria do couro - englobam as indústrias ligadas à valorização do couro, pecuária, abatedouros, frigoríficos, curtumes, fábricas de insumos químicos, etc;
- Indústria de calçados – além da fabricação do calçado em si, abrange a indústria de artefatos, vestuário e estofados, assim como fábricas de componentes, insumos químicos, máquinas e equipamentos;
- Rede de distribuição - engloba as atividades ligadas à distribuição do couro e as diversas matérias-primas e de seus produtos manufaturados: agentes exportadores e importadores, atacadistas e distribuidores domésticos, redes de lojas dos fabricantes e lojas de departamento.

Estas outras empresas que compõem a estrutura produtiva calçadista exercem um importante papel como indústrias correlatas e de apoio, cuja existência é um determinante amplo para a vantagem competitiva nacional.

4.2.1 Indústrias correlatas e de apoio

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares. A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência. (PORTER, 1993)

Classificadas como o terceiro ponto do “diamante” competitivo a presença, no país, de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas mundialmente competitivas, permite, nos termos de Porter (1993) acesso a insumos economicamente mais rentáveis, além do fato de que através de um relacionamento próximo com fornecedores, é possível o desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

À luz da teoria de Porter, as indústrias correlatas e de apoio tem papel significativo na indústria calçadista, dentre elas, a de produtos químicos, que exerce forte influência no setor. A existência das indústrias correlatas e de apoio favoreceu o desenvolvimento de diversas inovações para o setor. As transformações ocorridas na indústria petroquímica foram importantes para algumas inovações na indústria calçadista, em especial, através do surgimento de novos materiais o que possibilitou outras opções de matérias primas para a confecção dos calçados. De acordo com dados do BNDES (2001) apud Assintecal (2000), expostos no Quadro 4.2, até os anos 1950 o couro (utilizado para a confecção do cabedal e solado) e a borracha (utilizado para a confecção do solado) eram os principais materiais utilizados na fabricação dos calçados, dando para as empresas poucas opções de inovação nos modelos e design dos calçados produzidos na época.

1930	1940	1950	1960	1970-1980	1990/2000
Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro
Borracha não Vulcanizada	Borracha não Vulcanizada	Borracha não Vulcanizada	Borracha não Vulcanizada	Borracha não Vulcanizada	Borracha não Vulcanizada
	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada
			PVC	PVC	PVC
				PU	PU
				Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica
				Poliuretano Termoplástica	Poliuretano Termoplástica
				E.V.A	E.V.A

QUADRO 4.2 – EVOLUÇÃO DOS MATERIAIS DISPONÍVEIS PARA A PRODUÇÃO DE CALÇADOS. FONTE: BNDES (2001), APUD ASSINTECAL (2000).

Como se pode perceber no quadro acima, dos novos materiais permitidos com avanço na indústria petroquímica destacam-se os materiais Injetados (PVC, Poliuretano, ABS, Poliestireno e borracha termoplástica), Laminados Sintéticos ("cover line" ou couro sintético), Materiais Vulcanizados (borracha natural, borracha sintética e EVA).

A indústria têxtil, também tem papel relevante para a indústria calçadista, pois oferta insumos importantes para a diferenciação na produção dos calçados. Dentre eles estão os tecidos naturais, como o algodão, lona e brim e os tecidos sintéticos como náilon, e a lycra.

A importância da indústria petroquímica para o setor calçadista também engloba uma grande diversidade de matérias-primas ofertadas. O consumo de produtos químicos pela cadeia couro-calçadista é um fluxo inter-setorial importante, não somente pelo seu montante, mas principalmente pela sua relevância na inovação de produtos e processos. A diversidade de materiais (como plásticos, tintas, corantes, produtos para tratamento e tingimento do couro) torna essa indústria uma importante referência tanto para a diferenciação de produtos como também para a redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos fabricados. Assim, parte relevante do conhecimento tecnológico acumulado na cadeia couro-calçadista é proveniente dessa indústria. (ABDI, 2009)

Porém, o benefício mais significativo da presença de setores correlatos e de apoio é o processo de *inovação e aperfeiçoamento*, pois, conforme dito acima, a vantagem competitiva surge principalmente do estreitamento dos laços entre os fornecedores com a indústria. Este relacionamento traz melhor acesso a informações, idéias novas e possibilidades de melhoria de processos,

principalmente, através da redução de desperdícios e integração dos processos na cadeia (PORTER, 1993).

No entanto, a coordenação entre as indústrias do setor dá-se em nível de disponibilização de recursos entre elas. Isso faz surgir à necessidade da sinergia, pois a competitividade do mercado atual pressiona as indústrias a oferecerem algo mais, o que implica em desenvolvimento de melhores no desempenho estratégico por parte dos integrantes do setor TRISTÃO (2000).

4.3 O PROCESSO PRODUTIVO

O processo produtivo da confecção de calçados é bastante complexo e tem como característica marcante um fluxo de produção descontínuo com etapas bastante distintas, podendo variar de acordo com o material utilizado na produção, com o porte da empresa, com a especialização ou de acordo com o público alvo. Os calçados produzidos a partir de materiais sintéticos têm produtividade superior e grau de complexidade de produção menor se comparado aos calçados em couro, que tem seu processo produtivo considerado por muitos, semi-artesanais e com sérias dificuldades de automação. Por outro lado os calçados femininos sofrem significativas e constantes influências das tendências de moda e comportamento, necessitando uma constante adaptação no processo produtivo, seja em recursos humanos, tecnológicos ou normativos. Já os calçados masculinos, por manterem uma linha básica em termos de design, não exigem das empresas uma flexibilidade tão grande comparada aos femininos.

4.3.1 Etapas do Processo Produtivo

A produção de calçados, apesar de ser ajustável à automação, caracteriza-se por depender de intensiva mão-de-obra, a qual não requer qualificações especiais além de possuir tecnologias que guardam ainda muitas marcas artesanais. As operações que envolvem a fabricação do calçado podem chegar a mais de 380 e

o processo produtivo subdividido em fases descontínuas, que podem ser desempenhadas em estabelecimentos e locais distintos, o que potencializa a subcontratação de trabalhadores para a realização de determinadas etapas do processo produtivo (BOTELHO e COSTA, 2006 apud COSTA 2002). Os principais componentes que compõem os calçados são o cabedal, o solado, entressolas, adesivos, diluentes, palmilhas e enfeites.

De uma maneira geral o processo produtivo tem seu início nos curtumes, local onde ocorre a transformação do couro cru em matéria-prima, necessária para a confecção dos calçados. Após sua preparação, a matéria-prima entra no processo de confecção que é composto por diversas etapas, sendo elas: modelagem ou designer, corte, pesponto ou costura, solado, montagem e acabamento ou plancheamento (FIGURA 4.1).

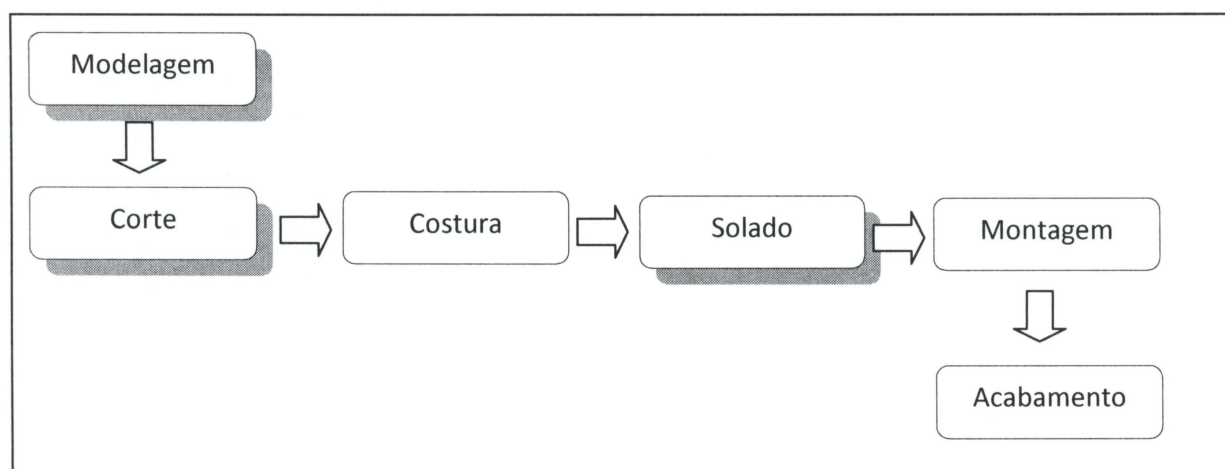


FIGURA 4.1 – ETAPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

I. Modelagem ou designer

Esta destaca-se por ser uma das etapas de maior importância para a confecção dos calçados. É a partir da modelagem que surgem os projetos do calçado, pois nesta etapa, os estilistas e designers têm a função, não apenas de pesquisar, mas principalmente de interpretar as várias tendências de moda e de comportamento reveladas em revistas de moda, feiras, catálogos ou outras fontes de pesquisa. No entanto, muitos profissionais optam por fazer essa pesquisa em loco, viajando para o exterior, a fim de captar essas tendências.

II. Corte

De acordo com o que é definido pela etapa de modelagem, nessa etapa a matéria prima (couro, material sintético, tecido etc.) é cortada. A qualificação do profissional é primordial, principalmente quando o couro é a matéria prima, pois se deve estar atento a direção das fibras e a existência defeitos na peça, a fim de que os desperdícios sejam minimizados. No processo artesanal o corte é feito através de facas e balancim. No entanto, algumas empresas já utilizam processos mais avançados de corte, através do laser, jato de água ou ar comprimido, efetuados de forma integrada com a modelagem por CAD, sistema de desenho acompanhado por computador. Desta forma os processos a laser e jato de água apresentam ganhos de produção e melhor aproveitamento do material, pois o computador envia os comandos para as máquinas, que efetuam os desenhos sobre o couro ou laminado sintético. Este processo é veloz, e com margem de erro muito baixa.

Nesta etapa ainda são efetuadas todas as marcações que servirão de base para a etapa de costura e pesponto.

III. Costura e Pesponto

Nesta etapa as peças cortadas e marcadas anteriormente são costuradas. Dependendo do estilo ou tipo do calçado, as várias peças que compõem os cabedais costurados, recebem a aplicação dos enfeites, fivelas e outros metais ou pedrarias, muitos dos quais recebendo bordados e aplicações. Para esta etapa existem algumas máquinas de costura específicas, embora sua utilização seja restrita dependendo do tipo de costura ou produto.

Existem máquinas de costura de controle numérico, porém de utilização restrita para alguns poucos tipos de costura e/ou de produto. Considerando-se os vários tipos de operação e as várias formas de realizar a costura das peças, há restrições para que a automação avance nessa etapa, predominando por isso a atividade manual. Como já citado anteriormente, é muito comum a terceirização de algumas etapas do processo produtivo, em especial a costura, geralmente realizada em Ateliês de Costura externos ou de terceiros.

IV. Solado

Denominados soladores, os profissionais desta etapa são responsáveis pela fixação das palmilhas de montagem, já com os cabedais montados e enformados aos solados, sendo pregadas, coladas, vulcanizadas ou costuradas. Nesta etapa também ocorrem operações como os processos de pregar e colar os saltos e tacões, lixar os solados e cabedais que foram montados nas palmilhas de montagens. A colagem é feita por meio de pressão.

V. Montagem

Denominados montadores, os profissionais que atuam nessa etapa, realizam a fixação do cabedal na fôrma, geralmente por meio de colagem, podendo também ser costurada. Nesta etapa ainda ocorrem as operações de colocação de biqueiras ou couraça, contrafortes, cambrês, entretelas e outras.

VI. Acabamento ou plancheamento

Nesta etapa o calçado é desenformado e passa pelos retoques finais como, colocação de forros sobre as palmilhas, pintura, enceramento, encaixotamento e etc.

4.3.2 Principais matérias-primas

Como citado anteriormente, por muitos anos os calçados foram feitos em couro, com sola também de couro ou borracha natural, no entanto com o surgimento de materiais sintéticos, graças a evoluções nos setores petroquímicos e têxtil, matérias-primas alternativas começaram a ser utilizadas pelos fabricantes de calçados. Abaixo segue a descrição das principais matérias-primas utilizadas atualmente na produção dos calçados.

- **Couro:** É o principal material utilizado na confecção de calçados, ele geralmente é usado no cabedal, mas pode ser utilizado em quase todas as partes do calçado. Segundo um estudo do BNDES (2000) uma peça de couro bovino pode produzir em média 20 pares de calçados e se apresenta nas fases cru, salgado, *wet-*

blue (recebe este nome depois de, no curtume, sofrer o primeiro banho de cromo, esta é a primeira fase, onde ele passa a exibir um tom azulado, por isso o nome *wet-blue*), *crust* (semi-acabado) e acabado. As principais vantagens de se utilizar o couro na confecção dos calçados são: alta capacidade de moldar-se a uma forma, boa resistência ao atrito, maior vida útil, permite a transpiração e ainda aceita quase todos os tipos de acabamento. No entanto, a produção de couro até o estágio *wet blue*, produz 85% do resíduo ambiental da cadeia produtiva, enquanto a transformação de couro em calçado produz os restantes 15% do resíduo ambiental (BNDES, 2000).

- **Materiais Têxteis:** Segundo dados do BNDES (2000) a indústria têxtil fornece para a produção de calçados os materiais de tecidos naturais, como o algodão, lona e brim e os tecidos sintéticos com o náilon, e a *lycra* são utilizados, sobretudo no cabedal e também no forro. Além de mais leves os calçados fabricados com tecidos são mais atrativo em relação a preço.
- **Laminados Sintéticos:** São materiais construídos a partir de tecido, malha ou não-tecido, sobre a qual é aplicada uma camada de material plástico (geralmente PVC ou poliuretano). São conhecidos como "couro sintético". Um dos mais utilizados pela indústria calçadista brasileira é o chamado "cover line" (BNDES, 2000).
- **Materiais Injetados:** O PVC, o poliuretano, o poliestireno, o ABS e o TR (borracha termoplástica) são os materiais injetados mais usuais na indústria calçadista. Dentre eles o PVC (policloreto de vinila) é o de mais fácil processamento, apresenta custo relativamente baixo e tem boas propriedades de adesão, além de resistência à abrasivos. Entretanto este material também apresenta algumas desvantagens como baixa aderência ao solo e a tendência a quebra em baixas temperaturas.

Já o Poliuretano (PU) além de ser um material versátil é também durável, flexível e leve, é disponível sob várias formas e seu emprego é feito geralmente nas solas e entressolas. Sua principal desvantagem está no alto custo dos equipamentos necessários à sua produção, além disso, necessita de cuidados especiais durante a estocagem e processamento. (BNDES, 2000)

Outro material injetado muito usável pelos produtores calçadistas é o Poliestireno. Sua utilização mais comum é na confecção de saltos. Esse material tem baixo custo e é muito resistente ao impacto.

Assim como o poliestireno o ABS também é utilizado na fabricação de saltos, no entanto por apresentar um custo mais elevado, sua utilização é reservada apenas para a confecção de saltos mais altos. Esse material possui ótima resistência ao impacto e à quebra. Para a confecção de saltos, em especial os mais baixos, ainda pode ser utilizado o TR (borracha termoplástica), esse material apresenta boa aderência ao solo, além de ter custo mais baixo, no entanto é pouco resistente aos produtos químicos, como solventes.

- **Materiais Vulcanizados:** Os mais utilizados na confecção de calçados são a borracha natural, borracha sintética e o EVA (copolímero de etileno e acetato de vinila). A borracha natural surgiu como primeiro material a ser usado na fabricação de solas em substituição ao couro natural. Possui excelente resistência ao desgaste, é leve e flexível, além de possuir uma boa aderência ao solo, o que torna o calçado mais confortável. Todavia seu elevado custo e pouca resistência às altas temperaturas inviabilizam a sua utilização na confecção de calçados adultos, por isso, atualmente seu uso é feito com maior predominância nos calçados infantis.

Nos calçados adultos prevalece a utilização da borracha sintética, pois além de apresentar boa resistência ao desgaste e ao rasgamento, tem custo mais acessível, apresenta boa propriedade de flexão e elasticidade e ainda adere bem ao solo. Outro material vulcanizado muito utilizado, em especial no Brasil, é o EVA. Esse material pode ser empregado em diversas partes do calçado, sobretudo na confecção do solado. É mais leve e macio, além disso, possui boa resistência ao desgaste e pode ser produzido em diversas cores.

Além dos materiais citados acima, ainda é possível a utilização de metais, materiais celulósicos e a madeira.

Um ponto a se destacar é que a existência desta grande gama de matérias-primas para a produção de calçados, no entanto só foi possível, devido à interligação entre as diversas empresas correlatas existentes na cadeia produtiva de calçados. Desta forma os consumidores, passaram ter novas opções de produtos com preços mais atrativos, além de designs modernos.

4.4 ABSORÇÃO TECNOLÓGICA

A indústria calçadista se caracteriza por ser uma atividade que não permite grandes inovações tecnológicas em todas as etapas do processo produtivo, pois devido à natureza de algumas etapas, a utilização da mão de obra é fundamental. As fases mais críticas são a da costura e a da montagem, onde a produção ainda mantém caráter bastante artesanal e intensivo em mão-de-obra devido à dificuldade na automação e o custo elevado das máquinas, fazendo com que a eficiência do processo ainda dependa predominantemente da habilidade do trabalhador. Contudo, outras etapas como a modelagem e o corte, permitiram inovações responsáveis por grandes mudanças no setor, principalmente com a difusão de inovações relacionadas às tecnologias de base microeletrônica, incorporadas sob forma de máquinas e sistemas computadorizados (CAD). Essas inovações trouxeram benefícios que contribuíram para manter e mesmo aumentar a competitividade na indústria em geral.

Entretanto, por ser intensiva em mão de obra, as importantes inovações ocorridas nesta indústria não partiram apenas da inclusão de máquinas no processo produtivo, mas principalmente da introdução de novas técnicas de gestão da produção, as chamadas tecnologias gerenciais, das quais se destacam os Grupos de Trabalho, Mini-Fábricas, Controle Total de Qualidade (TQC), Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Polivalência dos funcionários e processo Just-in-time, que formam um sistema integrado de administração, com uma nova concepção da organização fabril, voltada para ampliar a flexibilidade da produção.

Essas tecnologias são importantes, pois permitem economia com matéria-prima, redução dos erros, o que evita retrabalho, diminuição nos custos e no tempo total de produção. As empresas que conseguem introduzir essas tecnologias criam vantagem competitiva, uma vez que esses processos aumentam a produtividade.

Na modelagem a principal evolução foi o surgimento do CAD (Computer Aided Design) de duas dimensões. Essa tecnologia surgiu em 1960, mas na época era considerada muito cara, sendo sua adoção esporádica. A partir de 1970 a sua utilização aumentou, entretanto ficando restrita apenas para produtores em grande escala. Foi somente em 1990 que essa tecnologia se expandiu, trazendo benefícios como maior agilidade na definição do modelo, ganho de qualidade e economia de

matéria-prima. Na etapa de corte as inovações são mais restritas, a mais recente permitiu introdução das máquinas de corte a laser, jato de água ou ar comprimido, efetuados de forma integrada com a modelagem por CAD, no entanto seu uso fica restrito as empresas de grande porte devido seu elevado custo. A inovação nesta etapa também permitiu a modernização de alguns instrumentos de corte tradicionais como os balancis que passaram a ser programáveis. Mas o maior diferencial desta etapa no que tange a inovação foi à adoção das chamadas tecnologias gerenciais com o processo PCP (planejamento e controle da produção). Esse processo permitiu a padronização e racionalização da forma de trabalho além de melhor aproveitamento da matéria prima cortada.

Já na etapa de costura, a introdução de uma grande variedade de máquinas que programam o bordado, permitiu que alguns detalhes, difíceis de executar manualmente ou com as máquinas comuns sejam feitos com maior rapidez e com maior precisão, seu manuseio é simples não exigindo grande habilidade do costureiro. No entanto, o maior empecilho para aquisição destas máquinas está no preço, por isso sua adoção é feita apenas por empresas de grande porte e que operam com grandes escalas de produção, pois desta forma o capital investido é compensado pelo alto nível de produção.

Assim como no corte o diferencial da etapa de costura está na adoção de tecnologias gerenciais, o maior exemplo são os Grupos de Trabalho onde as áreas de costura são estruturadas como linhas de montagem ao redor de uma esteira. Esse processo permite economia de tempo e ganho de produtividade e pode ser adaptado para todos os tamanhos de escala e modelos de calçados.

Já na etapa de solado as inovações são restritas apenas aos produtores de solas e palmilhas, já que esta etapa é em geral terceirizada. Por não ser um componente considerado estratégico na confecção dos calçados, a maioria dos produtores opta por terceirizar ou comprar os solados e palmilhas de outros produtores. Ao atuarem desta forma estas empresas geram economia em investimento de capital.

Em relação ao acabamento as principais evoluções tecnológicas foram os equipamentos de manuseio mais simples, os quais permitem que os calçados sejam retirados das formas de maneira mais rápida, além de estufas mais eficientes e insumos básicos como resina, cola e adesivos de qualidade superior. Já a montagem, como dito anteriormente, dentre as diversas etapas do processo

produtivo de calçados, essa é a que permite nível mais elevado de automação, embora exija maior capacidade de investimento por parte das empresas. Com as máquinas de controle numérico e controladores lógicos a atuação da mão-de-obra nesta etapa é menor, e a qualidade da montagem apresenta qualidade superior se comparada com a montagem feita manualmente. Diante disso, a qualificação da mão de obra nesta etapa é mínima uma vez que as máquinas efetuam o trabalho praticamente sozinho. Nesta etapa as máquinas que exigem maior dispêndio de capital são as utilizadas para a montagem do bico estas também são as que exigem maior precisão na operação.

A partir desta descrição pode-se perceber que o progresso tecnológico incorporado na indústria calçadista foi feito tanto na forma de equipamentos como na forma de novos insumos, novas técnicas de gestão de produção além de novas técnicas de vendas. Entretanto, muitas das inovações tecnológicas surgidas nesta indústria partiram principalmente de outras indústrias como fornecedoras de matéria-prima e componentes. Pode-se perceber que embora a difusão da informatização e da automação tenha exercido impactos importantes sobre o processo de produção de calçados, esses impactos ocorreram de forma mais intensa em apenas algumas etapas do processo produtivo, em especial a etapa de corte, que permitiu, com a inclusão do CAD, ganho de produtividade e minimização de custos com matéria-prima, devido à maior precisão no corte das matérias-primas (ABDI, 2006).

Entretanto, devido os custos de aquisição dos equipamentos serem, na maioria das vezes, muito maiores do que o investimento em mão-de-obra, a adoção destas tecnologias fica limitada a uso apenas das empresas de grande porte, ou das empresas que participam de algum pólo, pois desta forma diversas empresas podem fazer o uso compartilhado dos equipamentos.

Desta forma entende-se que a absorção tecnológica não aconteceu de forma homogênea, primeiro porque algumas etapas de produção ainda permanecem sendo realizadas de maneira artesanal, demandando para isso maior quantidade de mão de obra do que de tecnologia, e segundo porque para a aquisição de algumas máquinas é necessário um grande dispêndio de capital, o que torna inviável sua adoção para a maior parte das empresas.

A consequência disso é uma aparente ineficiência, uma vez que as inovações permitem o aumento da qualidade, uniformidade dos produtos, ganhos de

produtividade, além de minimizar as perdas de matéria-prima, reduzindo com isso os custos variáveis (SPDESIGN, 2006).

4.5 CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA

Em relação à organização, a indústria brasileira de calçados, comparativamente a outros setores de igual porte, segundo Reis (1991) apresenta uma característica particular. Trata-se de uma indústria fortemente regionalizada e, em alguns casos, com altos índices de concentração. O setor se destaca dos demais setores industriais por se organizar basicamente em pólos industriais. Nestes pólos, devido à grande concentração geográfica das atividades calçadistas, são formados distritos ou clusters que permitem às empresas maior ganho de competitividade, pois a proximidade física, entre vários estabelecimentos, contribui para a eficiência geral do setor. De acordo com Porter (1993), a formação de pólos constitui uma característica importante para a determinação da competitividade de uma indústria, pois proporciona melhores condições para competir nas empresas que são abrangidas.

No Brasil, esse processo de concentração espacial ocorreu nos anos de 1980, com o surgimento dos dois principais pólos: Pólo Industrial do Rio Grande do Sul (Vale dos Sinos) e o Pólo Industrial de São Paulo (Franca), sendo o primeiro especializado na produção de calçados femininos e o segundo especializado em calçados masculinos de couro. No entanto, com o aumento da demanda pelo produto, a produção, por parte das empresas de maior porte, foi se deslocando para outros Estados, principalmente para a região Nordeste, com o intuito de estabelecer unidades produtivas, especialmente nos Estados da Paraíba e do Ceará. Essa região oferece, como principais atrativos, incentivos fiscais aos investimentos, inclusive da SUDENE, além de baixos custos da mão-de-obra, que chegam a quase metade dos custos salariais das outras regiões do país, em especial das Regiões Sul e Sudeste. (ABICALÇADOS, 2009). As vantagens de custo que uma empresa obtém para produzir na região Nordeste podem ser avaliadas em torno 16% em relação à região do Vale dos Sinos (GARCIA, 2008 apud COSTA e FLINGESPAN,

1997). Outro objetivo das empresas que estabeleceram unidades fabris no Nordeste é estabelecer linhas de produtos complementares às existentes nas regiões tradicionais, geralmente através da produção de calçados de menor valor agregado e destinados principalmente ao mercado interno (AZEVEDO, 2004).

No entanto, apesar das vantagens que podem ser adquiridas com incentivos e baixos custos, por não disporem ainda de uma estrutura produtiva estabelecida, os pólos do Nordeste, ao contrário dos pólos de produção do Sudeste e Sul, apresentam uma desvantagem, principalmente pela menor disponibilidade de couro acabado no tempo necessário, além da falta de setores correlatos e de apoio. Na Figura 4.2 é possível notar a grande concentração da produção nas regiões Sul e Sudeste, embora seja perceptível a produção na região Nordeste, em especial no Ceará e Paraíba.



FIGURA 4.2 – DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO BASILEIRA DE CALÇADOS EM 2009.
 FONTE: ABICALÇADOS (2009)

A empresa gaúcha Grendene, pode ser citada como exemplo de migração industrial para estas novas regiões. A empresa estabeleceu uma grande unidade produtiva para a produção de calçados de plástico, motivada principalmente por incentivos fiscais e pelo menor custo de mão-de-obra. Contudo, as atividades de

desenvolvimento de produtos e marketing ainda continuam na matriz da empresa, no Rio Grande do Sul.

4.5.1 Os Principais Pólos Calçadistas Brasileiros

Os pólos calçadistas localizados nos estados do Rio Grande Sul e São Paulo, juntos representam 68% de toda a capacidade produtiva brasileira. A Tabela 4.1 apresenta a distribuição das empresas no território brasileiro.

TABELA 4.1 QUANTIDADE DE EMPRESAS E EMPREGO POR ESTADO

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	EMPREGO POR EMPRESA (média)	% EMPREGO POR ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	3.192	143.022	44,81	45,76
SÃO PAULO	2.542	56.993	22,42	18,23
CEARÁ	205	45.982	224,30	14,71
MINAS GERAIS	1.410	23.137	16,41	7,40
BAHIA	104	19.781	190,20	6,33
PARAÍBA	103	7.192	69,83	2,30
SANTA CATARINA	314	4.994	15,90	1,60
RIO GRANDE DO NORTE	25	2.141	85,64	0,68
ESPIRITO SANTO	44	1.623	36,89	0,52
PERNAMBUCO	40	1.615	40,38	0,52
PARANÁ	145	1.614	11,13	0,52
GOIÁS	156	1.256	8,05	0,40
MATO GROSSO DO SUL	22	962	43,73	0,31
SERGIPE	7	930	132,86	0,30
RIO DE JANEIRO	60	896	14,93	0,29
DISTRITO FEDERAL	8	90	11,25	0,03
MATO GROSSO	16	77	4,81	0,02
ALAGOAS	7	72	10,29	0,02
RONDONIA	6	69	11,50	0,02
PIAUÍ	12	59	4,92	0,02
AMAZONAS	1	27	27,00	0,01
TOCATINS	4	20	5,00	0,01
PARÁ	6	15	2,50	0,00
MARANHÃO	3	11	3,67	0,00
OUTROS	1	1	1,00	0,00
TOTAIS	8.433	312.579	37	100,00

FONTE: BNDES (2006)

4.5.1.1 Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul a atividade calçadista teve início em 1890, através dos imigrantes alemães e italianos. O estado está entre os principais produtores de calçados do país, com uma grande estrutura produtiva formada por diversas empresas de componentes e máquinas, instituições de ensino e desenvolvimento, o que o torna o estado o maior cluster calçadista do mundo. Neste pólo estão localizadas 60% das indústrias brasileiras de componentes e 80% das indústrias de máquinas para couros e calçados. De acordo com dados da Abicalçados (2010), em 2009 existiam neste pólo 2.762 empresas, responsáveis por 35,1% da produção total de calçados no Brasil, além disso, empregava aproximadamente 110.766 trabalhadores, uma média de 40 funcionários por empresa (MTE/RAIS, 2010). As relações comerciais também demonstraram a importância deste pólo para a economia brasileira, no ano em que as exportações somaram US\$ 765,8 milhões, cerca de 56,3% do total das exportações de calçados, enquanto a quantidade representou 28% de todos os pares exportados pelo país.

No entanto, as empresas do Estado, assim como a indústria em geral, têm enfrentado dificuldades na venda de seus produtos no exterior. No período de 2002 a 2007 as exportações (em pares) apresentaram um decréscimo de 50%, enquanto o número de calçados importados, no mesmo período teve um aumento de 144%, o que demonstra que o mercado interno brasileiro é muito mais sensível a variações dos produtos domésticos do que os compradores estrangeiros. Isso explica em parte a desmotivação da maioria dos produtores em investir em produtos com maior qualidade e durabilidade (TABELA 4.2).

TABELA 4.2 - COMPORTAMENTO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES NO RIO GRANDE DO SUL (2000-2007) – continua

ANO	EXPORTAÇÕES			IMPORTAÇÕES		
	VALOR (US\$ milhões)	Nº DE PARES (milhões)	PREÇO MÉDIO (US\$)	VALOR (US\$ milhões)	Nº DE PARES (milhões)	PREÇO MÉDIO (US\$)
2000	1292,77	121,38	10,65	4,74	0,84	5,62
2001	1318,31	121,21	10,88	3,63	0,58	6,25
2002	1166,62	114,74	10,17	5,42	0,7	7,79
2003	1149,41	116,87	9,83	3,33	0,47	7,06

TABELA 4.2 - COMPORTAMENTO DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES NO RIO GRANDE DO SUL (2000-2007) - conclusão

2004	1274,48	119,89	10,63	6,08	0,63	9,7
2005	1310,34	98,89	13,25	14,10	1,44	9,82
2006	1256,91	81,84	15,36	13,24	1,54	8,6
2007	1215,22	69,81	17,41	12,11	2,05	5,91

FONTE: CAMPO & CALANDRO (2009)

A produção neste estado sempre foi marcada por calçados com cabedal em couro, e na sua maioria para o público feminino. No entanto, esses calçados têm dado espaço para produção de produtos com outros materiais, como borracha ou plástico sintético. Isso se deve em parte à presença no estado da grife que representa a moda brasileira em chinelos e sandálias, feitas preponderantemente com esses materiais, grife essa que vem ganhando espaço no mercado internacional.

Seus principais pólos estão concentrados nas cidades localizadas no Vale dos Sinos, Vale Paranhana, Vale do Taquari e Serra Gaúcha.

- Vale dos Sinos: Mais conhecido pólo calçadista, é considerado o maior conglomerado do mundo. Abriga 1700 fábricas de calçados e componentes, indústria de máquinas e equipamentos, além de entidades de classe e instituições de pesquisa e ensino. Os calçados produzidos no Vale dos Sinos são exportados para mais de 140 países.
- Pólo calçadista do Vale do Paranhana: É formado pelas cidades de Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobé, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara, Igrejinha e Três Coroas. A produção calçadista tem grande influência na economia da região, sendo a principal atividade econômica desempenhada pela população. Os calçados produzidos têm alto valor agregado, é reconhecido como um pólo lançador de moda e de tendências. Possui mais de 150 fábricas, com uma produção anual de 45 milhões de pares, além de abrigar fábricas de componentes para calçados e uma rede de ateliês que oferece suporte às fábricas maiores.
- Pólo calçadista da Serra Gaúcha: A região é uma das mais importantes fabricantes de calçados do país. Composto pelas cidades de Bento Gonçalves, Canela, Gramado, Caxias do Sul, Farroupilha, Nova Petrópolis, Nova Prata e Veranópolis, possui cerca de 130 fábricas que empregam em torno de três mil

peçoas. A produção anual é de aproximadamente 20 milhões de pares. A principal característica é a fabricação de calçados masculinos de alta qualidade, principalmente em Farroupilha, contudo, há uma forte atuação também no segmento feminino.

4.5.1.2 São Paulo

O Estado de São Paulo é o segundo maior estado produtor, com aproximadamente 2.500 empresas produtoras, responsáveis por 30,1% da produção total de calçados no Brasil (ABICALÇADOS, 2006). Suas exportações, neste ano, foram de aproximadamente US\$ 119 milhões, cerca de 8,7% das exportações brasileiras de calçados, o equivalente a 7,3 milhões de pares, além de empregar aproximadamente 49.567 trabalhadores, uma média de 40 funcionários por empresa. O estado possui quatro importantes pólos calçadistas, o maior deles localizado no município de Franca.

O pólo está localizado no interior de São Paulo, a aproximadamente quatrocentos quilômetros da capital do estado. Sua população, em número estimado, é de 315 mil habitantes (SINDIFRANCA, 2006). A localização é considerada privilegiada, devido ao fácil acesso de rodovias, à proximidade dos grandes centros consumidores e dos principais portos, desta forma o escoamento dos produtos para o mercado interno e exportações é facilitado.

O município iniciou a atividade em 1850, se desenvolvendo de forma acentuada a ponto de Franca ser conhecida como a Capital do Calçado Masculino, pois abriga o maior parque fabricante de calçados masculinos do país. Uma das principais características de Franca é sua forte especialização em calçados de couro, respondendo pelo emprego de quase 90% do total dos trabalhadores da indústria calçadista, produzindo atualmente perto de 26 milhões de pares por ano, sendo 85% produzido para o público masculino. O pólo emprega 27,5 mil trabalhadores, entre empregos formais e indiretos, segundo estimativa do SINDIFRANCA (2006), somando atualmente 16.254 funcionários formalmente registrados em suas empresas. Outra característica do pólo é a fabricação de

calçados de maneira artesanal, obtendo maior valor agregado nos calçados produzidos.

Mesmo sendo especializado na produção de calçados masculinos o pólo de Franca conta com um percentual de empresas especializadas na produção de calçados femininos, dentre eles se destaca a Carmen Steffens, produtor de calçados de luxo e de alta qualidade, com marca reconhecida no mercado nacional. A estrutura produtiva de Franca possui 760 indústrias, das quais mais de 550 são microempresas (TABELA 4.3).

TABELA 4.3 – NÚMERO DE INDÚSTRIAS DE CALÇADOS EM FRANCA, CLASSIFICAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO	NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE DE EMPRESAS
MICRO	DE 0 A 19 FUNCIONÁRIOS	552
PEQUENAS	DE 20 A 99 FUNCIONÁRIOS	130
MÉDIAS	DE 100 A 499 FUNCIONÁRIOS	65
GRANDES	ACIMA DE 500 FUNCIONÁRIOS	13
TOTAIS		760

FONTE: SINDIFRANCA (2006)

Devido o acirramento da concorrência, principalmente com os calçados chineses, que tiveram suas importações pelo Brasil aumentadas nos últimos anos, o pólo de Franca vem constantemente diminuindo suas vendas, tendo fechado em 2005 o volume de 19 milhões de pares. (FIGURA 4.3)

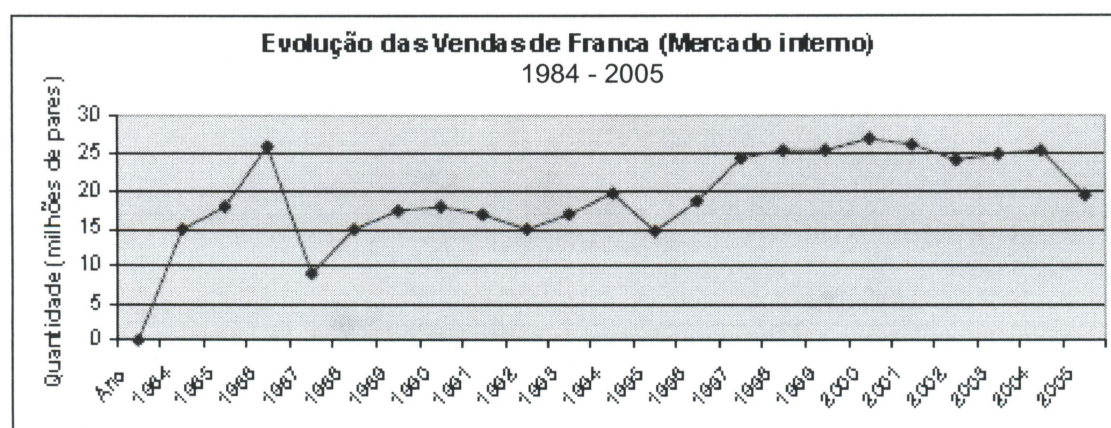


FIGURA 4.3 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE FRANCA – MERCADO INTERNO 1984 - 2005
FONTE: ASSUNÇÃO (2006) apud SINDIFRANCA (2006)

A maior parte destas importações é de tênis das principais marcas mundiais, que são produzidos na China, como Nike, Reebok, Puma, entre outros (ASSUNÇÃO, 2006). Assim como no mercado interno, as vendas para o exterior também sofreram fortes reduções, principalmente a partir de 1994, período da abertura comercial. As vendas só voltaram a se recuperar em 2003, mas não no mesmo nível de 1993, quando as exportações alcançaram 14 milhões de pares, voltando a viver momentos de retração já no início do ano de 2004 (FIGURA 4.4).

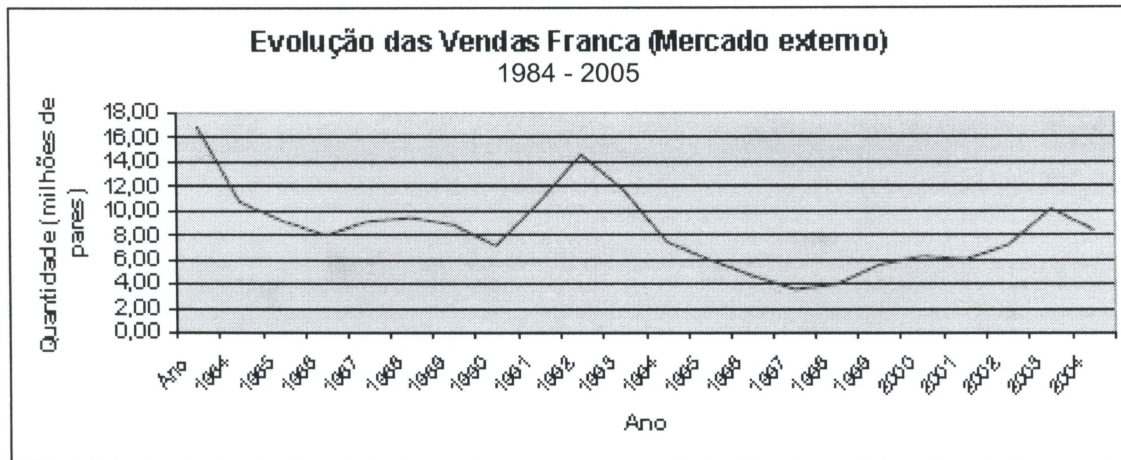


FIGURA 4.4 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE FRANCA – MERCADO EXTERNO 1984 - 2005
 FONTE: ASSUNÇÃO (2006) apud SINDIFRANCA (2006)

Além de Franca o estado ainda possui os pólos de Birigui, Jaú e de Santa Cruz do Rio Pardo:

- Pólo calçadista de Birigui: O pólo surgiu em 1947, é conhecido como o principal produtor de calçados infantis do país, gerando aproximadamente 18 mil empregos diretos, 60% dos trabalhadores da cidade, através de 178 indústrias, que produzem 255 mil pares diários e 62 milhões de pares por ano.
- Pólo calçadista de Jaú: A principal atividade do município de Jaú é a produção de calçados femininos de couro, gerando 4 mil empregos diretos. O setor de calçados representa mais de 40% do PIB do município onde estão localizadas empresas fornecedoras de suprimentos, instituições de ensino, de apoio técnico e financeiro.
- Pólo calçadista de Santa Cruz do Rio Pardo: Iniciada a produção de calçados em 1950, é conhecido pela fabricação de botas, e sapatos estilo country. Além disso, vem avançando na produção de calçados femininos para o dia-a-dia, com 32 empresas de calçados femininos e masculinos, que produzem anualmente cerca de 320 mil pares. O pólo emprega 2,4 mil empregos diretos. Entre os principais países

importadores estão Espanha, Portugal e Chile.

4.5.2 Principais vantagens dos pólos calçadistas

Os pólos calçadistas reproduzem as descobertas de Marshall, tendo em comum a abundante disponibilidade de mão-de-obra especializada na produção de calçados, devido ao fácil deslocamento de trabalhadores de uma empresa para outra, além de oferta de matéria-prima, tecnologia em processos e equipamentos que resultam na capacidade de produção dos mais variados tipos de calçados e com flexibilidade para atender as demandas na transição de uma temporada para outra (ABICALÇADOS, 2009). Esses pólos criam externalidades positivas, para todos os produtores, em especial para os de pequeno porte, que dificilmente seriam exploradas por eles isoladamente. A proximidade facilita as relações de cooperação entre as empresas, como treinamento da mão-de-obra, prestação de serviços especializados, geração de informações, entre outras. Dessa forma, a concentração geográfica e setorial dos produtores permite que eles tenham acesso a alguns serviços de alto custo, que devido à pequena escala, só são possíveis devido ao rateio dos custos entre as empresas.

Os números mostram o crescimento da indústria de calçados no Brasil, em um período de sete anos, quando o parque calçadista aumentou de 4 (quatro) mil, para aproximadamente 7 (sete) mil empresas, enquanto a produção anual passou de 560 milhões de pares, para 665 milhões de pares/ano, e o número de empregos gerados de 260 mil para 280 mil em 2003 (ABICALÇADOS, 2005).

As exportações por sua vez atingiram cerca de 190 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2005). Este número é facilmente explicado pela crescente e constante inserção dos produtores brasileiros nas principais feiras de negócios internacionais. Outro fator que explica este volume exportado é a agilidade de algumas empresas em obterem informações sobre tendências mundiais, somado aos ciclos de produção rápidos e “baixos” custos de produção (ABICALÇADOS, 2006). No passado, o que também garantia altas taxas de exportação era o câmbio desvalorizado, condição inexistente a partir de meados dos anos de 1990,

prejudicando a maioria das empresas calçadistas com estratégias de competição em custo.

4.6 A RELEVÂNCIA DO SETOR PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

O setor calçadista brasileiro é um dos setores de maior importância para a economia brasileira, não apenas pelo grande volume de divisas, mas também pela geração de empregos. Hoje a indústria emprega cerca de 300 mil trabalhadores, que estão distribuídos em aproximadamente oito mil empresas.

Conforme dados da Abicalçados (2010) o país apresenta uma produção anual de 804 milhões de pares. Destes, aproximadamente 143 milhões são exportados, gerando um montante de aproximadamente US\$ 1,4 bilhão em exportações, com um preço médio de US\$ 10,92 (TABELA 4.4). Desta forma o país chegou à condição de terceiro exportador mundial e o sexto maior produtor de calçados do mundo.

TABELA 4.4 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NOS ANOS DE 2009 E 2010.

	2009			2010		
	US\$	PARES	PM	US\$	PARES	PM
JAN	142.763.692	17.461.907	8,18	142.638.177	13.559.032	10,52
FEV	152.408.199	16.771.608	9,09	137.537.070	15.289.482	9,00
MAR	128.461.267	15.188.924	8,46	104.457.558	11.923.702	8,76
ABR	98.520.328	10.394.384	9,48	84.440.589	8.757.863	9,64
MAI	105.540.143	9.584.103	11,01	91.083.212	7.629.147	11,94
JUN	121.176.339	9.097.930	13,32	119.459.488	8.626.314	13,85
JUL	152.002.424	10.482.509	14,50	136.176.566	11.474.215	11,87
AGO	122.478.315	10.021.806	12,22	110.976.916	8.758.650	12,67
SET	109.770.365	10.159.530	10,80	89.782.102	7.782.111	11,54
OUT	113.087.011	10.140.010	11,15	113.150.486	10.628.307	10,65
NOV	106.133.071	10.193.003	10,41	102.493.483	10.437.227	9,82
DEZ	134.647.143	13.456.539	10,01	127.820.343	11.710.157	10,92
ANO	1.486.988.297	142.952.253	10,40	1.360.015.990	126.576.207	10,74

FONTE: ABICALÇADOS (2011)

Hoje o Brasil exporta para mais de 140 países, e esse número vem crescendo constantemente, concentrado nos Estados Unidos, Reino Unido, Argentina, Itália e França os principais parceiros comerciais do Brasil na importação de calçados. Juntos, estes cinco destinos representam 60% do total das exportações brasileiras em US\$ (FIGURA 4.5).

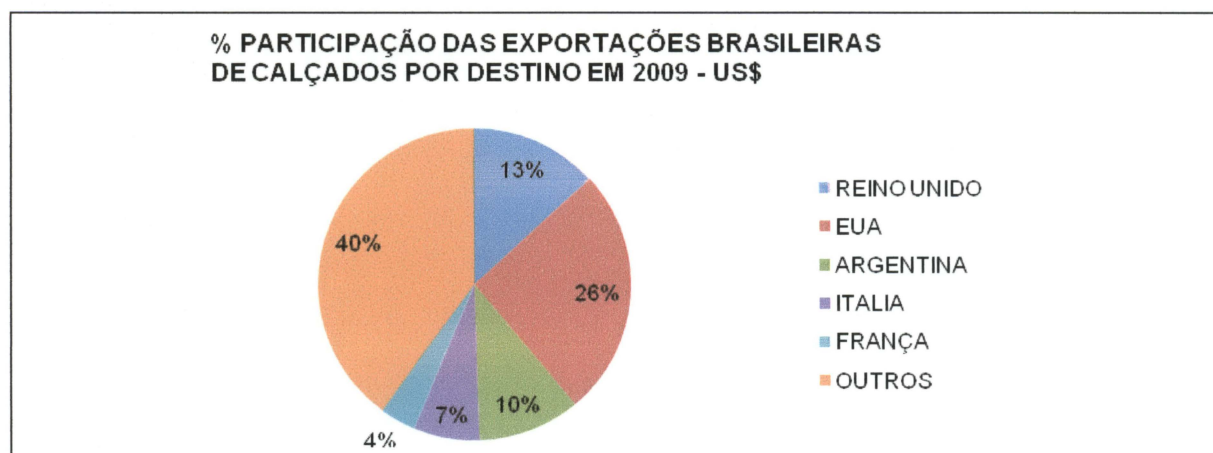


FIGURA 4.5 - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS POR DESTINO (2009)
FONTE: ABICALÇADOS (2011)

Dentre os cinco maiores importadores, os EUA se destacam como principal consumidor de calçados brasileiros, e vem ocupando essa posição desde o início da atuação brasileira como país exportador de calçados, entretanto os níveis de exportações vêm reduzindo ano a ano. Durante a década 1990 o montante de exportações alcançou a casa dos 100 milhões de pares, hoje, contudo esse número não passa dos 29 milhões uma queda de 71%, queda essa que vem se fortalecendo desde 2003 (FIGURA 4.6).

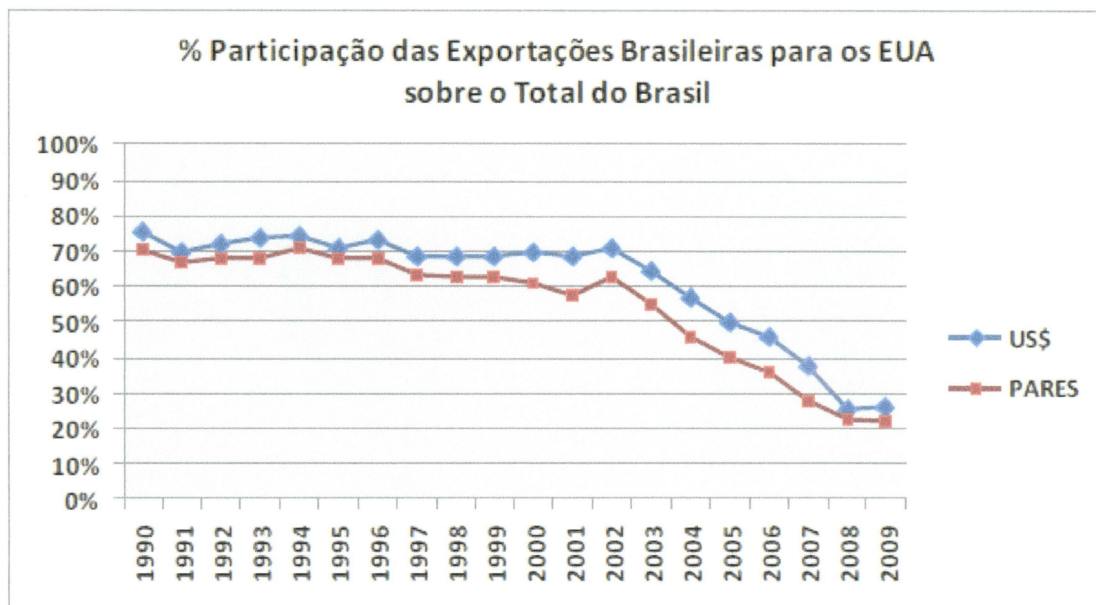


FIGURA 4.6 - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS PARA OS EUA
 FONTE: ABICALÇADOS (2011)

Segundo especialistas, o principal motivo da redução das importações por parte dos EUA está na falta de imagem do calçado brasileiro, além do baixo volume de produção com produtos de qualidade insuficiente. Mesmo havendo fabricantes brasileiros produzindo produto com tecnologia superior a dos produtos italianos, na média a imagem do calçados brasileiro é de segunda, o que faz com que a preferência pelos calçados italianos, mesmo de qualidade inferior, predomine. Outro fator que merece destaque na diminuição de comércio com os EUA, está no preço médio de exportação dos calçados brasileiros, que vem apresentando um crescimento, particularmente a partir de meados de 2003, o que deve em parte pela valorização imposta da moeda nacional (FIGURA 4.7).

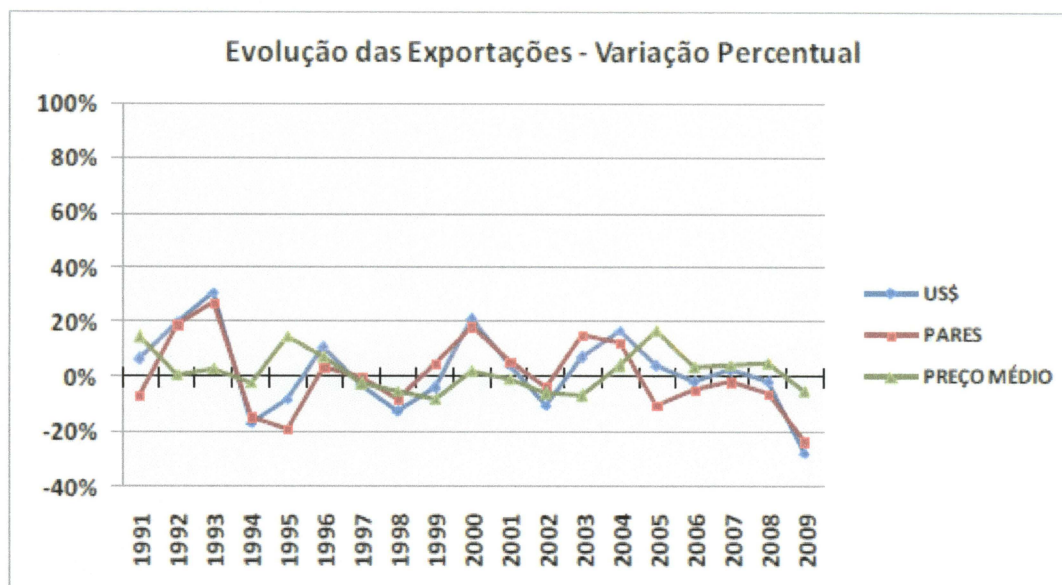


FIGURA 4.7 - VARIAÇÃO PERCENTUAL DAS EXPORTAÇÕES EM RELAÇÃO AO PREÇO MÉDIO DOS CALÇADOS BRASILEIROS
 FONTE: ABICALÇADOS (2011)

Pelo gráfico, nota-se que no período mais crítico para as exportações o preço médio do calçado está em alta. Desta forma conclui-se que o nível de atividade do setor é fortemente influenciado pela valorização da moeda. Além disso, a alta carga tributária que incide sobre os produtos brasileiros, também são responsáveis pela alta dos preços.

A Argentina, país vizinho ao Brasil tem se posicionado como o terceiro maior exportador. Contudo, segundo dados da Abicalçados (2010), desde 2009 o país vem demonstrando queda nas exportações, numa retração de 26,2% em unidades monetárias e 30,3% em numero de pares.

5. O MERCADO MUNDIAL DE CALÇADOS E OS NOVOS PADRÕES DE COMPETIÇÃO

A indústria calçadista mundial se caracteriza por ser uma atividade tradicional e que ainda preserva parte de seu processo produtivo executado de forma artesanal. Tendo em vista a importância da força de trabalho, a produção se torna extremamente sensível a movimentos da demanda e de salários. Diante disso, a indústria calçadista tem sido cada vez mais sensível ao fenômeno da internacionalização produtiva.

Esse processo consiste em deslocar a atividade produtiva para países que apresentam mão-de-obra abundante e barata a fim de concentrar nestes países a fabricação de calçados de padrões inferiores e mais baratos. Ao mesmo tempo, os países desenvolvidos tem se especializado na produção de produtos de melhor qualidade, *design* e marca própria, e conseqüentemente de preços mais elevados. Cada vez mais a produção de calçados tem sido deslocada dos países industrializados e desenvolvidos para os países subdesenvolvidos. Dentre estes, destacam-se a China com 60% da produção mundial de calçados, seguida por outros países da Ásia como Vietnã e Indonésia com 20%, América do Sul representada pelo Brasil com 7%, e parte dos países Europeus que somados representam 6,5% da produção mundial. (QUADRO 5.1).

	2000	2001	2002	2003	2004
China	6.442	6,628	6,950	7,800	8,800
Ásia (exceto China)	2,639	2,644	2,645	2,723	2,833
Oriente Médio	375	369	374	378	357
Leste Europeu	278	340	309	300	278
Oeste Europeu	917	892	815	710	646
América do Sul	815	831	862	892	981
América do Norte e Central	407	319	278	255	302
África	194	234	203	192	184
Oceania	12	12	12	10	9
Total	10,079	12,269	12,448	13,260	14,390

QUADRO 5.1 – PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS PERÍODO DE 2000 A 2004.

FONTE: UNIDO (2007) apud MERCADOS CALÇADISTAS MUNDIAIS (2005)

Enquanto os EUA e Europa ainda se destacam como maiores consumidores mundiais, juntos, absorvem mais de 50% e toda a produção mundial de calçados.

5.1 CHINA

Como dito anteriormente a tendência de internacionalização que teve início nos anos de 1980, era baseada principalmente na busca por custos mais baixos. O país que até os anos 1990 era considerado um dos mais pobres do mundo, conseguiu em 15 anos um extraordinário progresso econômico, graças às reformas econômicas, legais e sociais.

A abertura comercial, uma das estratégias do novo governo, ocasionou a entrada de capital estrangeiro, o que permitiu ao país o aperfeiçoamento dos setores de bens de consumo, dentre eles o setor de calçados que se tornou forte e competitivo. Segundo um estudo da UNIDO (2007), não existe atualmente em nenhum lugar do mundo, alguém que possa superar os chineses na produção mundial de calçados. O país possui diversas vantagens estratégicas, das quais se destacam os recursos oriundos de Hong Kong e Taiwan (60% de todo o IDE do país chinês provém de Hong Kong e 10% de Taiwan), infra-estrutura de apoio tanto para comercialização quanto para a produção, flexibilidade em estilos, prazos de entrega reduzidos, baixo custo com benefícios sociais além de mão-de-obra barata, custos menores com aluguel, transporte, tributos fiscais e matérias-primas.

A logística chinesa também merece destaque, pois, apresentam boas rodovias e excelente organização, além de um sistema portuário eficiente. Desta maneira, a China detém condições de produção quase imbatível, sem mencionar as zonas livres de tributação nas quais as empresas atuam e produzem sem restrições.

Uma característica da produção chinesa é a comercialização da maior parte da produção sob regime de subcontratação, onde os produtores locais estão subordinados as condições de comercialização e distribuição de grandes compradores internacionais que 'encomendam' seus pedidos junto aos produtores.

O país também consegue atuar com capacitação operacional em larga escala e tecnologia adequada. Os proprietários de fábricas chinesas e taiwanesas estão sempre motivados a obter uma maior fatia do mercado além de assegurar a já

existente, em grande parte facilitada pela obtenção de novas tecnologias (QUADRO 5.2).

China	Restante do Mundo
Capacitação de trabalho massiva e até agora barata, batendo com baixos custos de “benefícios sociais” : US\$ 150/mes = US\$ 0.75/hora	Reservas de capacitação de trabalho podendo tornar-se bastante dispendiosa em se acrescentando custos indiretos dos benefícios sociais, ou seja, Os mesmos US\$ 150/mês = US\$ 1.35/hora
Já 60 % da produtividade global em clusters concentrados ao longo da costa com uma logística de primeira linha.	Menores capacidades espalhadas ponta a ponta em numerosos e pequenos países e freqüentemente com logística desfavorável (Índia).
Tipos de maquinários unificados e padronizados e suporte tecnológico de Taiwan	Diversos tipos de maquinários /equipamentos e tecnologias diversificadas.
Compradores em massa para comprar seus sapatos: sem custos de marketing ou R&D.	Têm que “brigam” para preencher seus blocos de pedidos e gastam grandes verbas em pesquisa e desenvolvimento.
Pedidos a granel, sendo a maioria dos Estados Unidos.	Grades menores e mais fragmentadas (União Européia).
Os compradores trazem seus próprios modelos , formas, etc	Têm que se preocuparem com suas próprias coleções.

QUADRO 5.2 – CONDIÇÕES OPERACIONAIS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA CHINESA
FONTE: 16º PAINEL INDUSTRIAL DO COURO E PRODUTOS DO COURO (2007)

A inserção dos países asiáticos no mercado internacional e a evolução da qualidade e do nível tecnológico da China, fez com que o ambiente competitivo se modificasse. A indústria calçadista chinesa está concentrada em Guangdong e Fujian, regiões caracterizadas por sapatos baratos e o maior índice de produtividade, Tianjin, marcada por fábricas modernas e de qualidade, Zijiang, cuja maior produção é de calçados de segurança, Laoning (Dalian, Quindao) e algumas em Harbin (FIGURA 5.1).



FIGURA 5.1 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA PRODUÇÃO CHINESA.
 FONTE: UNIDO (2007)

5.2 VIETNÃ

Desde 2003, a economia do Vietnã vem crescendo a uma média anual de 7,25%, um ritmo que se mantém, mesmo com alguns episódios inesperados como a guerra do Iraque, a severa síndrome respiratória aguda que acometeu a população, além de sérias estiagens e inundações que causaram grandes prejuízos para o país. Os principais produtos industriais do país são óleo cru, frutos do mar industrializados, vestuário, têxtil e o calçado, que é o terceiro produto mais importante para a economia do país. No final de 2005, a indústria calçadista contava com uma capacidade de produção de aproximadamente 600 milhões de pares por ano, com mais de 400 empresas engajadas na fabricação de calçados e curtimento de couro, com aproximadamente 500.000 operários (LEFASO, 2006). A produção calçadista no país está crescendo, mas ainda possui algumas limitações se comparado com a China. O país apresenta pouca infra-estrutura local, poucas indústrias de suporte, uma população menor, além de uma mão de obra pouco especializada.

Os principais fabricantes de calçados estão localizados em Ho Chi Minh City, Dong Nai, Binh Duong, Hanói e Hai Phong (LEFASO, 2006). Em 2010 o país

exportou mais de US\$ 5 bilhões, valor 69% superior ao ano de 2005, produzindo 730 milhões de pares (TABELA 5.1).

TABELA 5.1 – EXPORTAÇÕES E PRODUÇÃO DE CALÇADOS DO VIETNÃ EM 2010

CALÇADOS E COMPONENTES	
Exportações (US\$)	Produção (pares)
5,09 bilhões	730 milhões

FONTE: DADOS EXTRAIDOS DE LEFASO.ORG (2006). ELABORAÇÃO PRÓPRIA

De toda a produção de calçados, mais de 90% é exportado, em sua maior parte composta por calçados esportivos cerca de 67%, seguido por sapatos femininos que representam 19.5% das exportações e calçados de lona, chinelos e sandálias que juntos correspondem a 13% das exportações. O país vem apresentado um resultado positivo em relação às exportações que desde, 1998 vem aumentando (FIGURA 5.2).

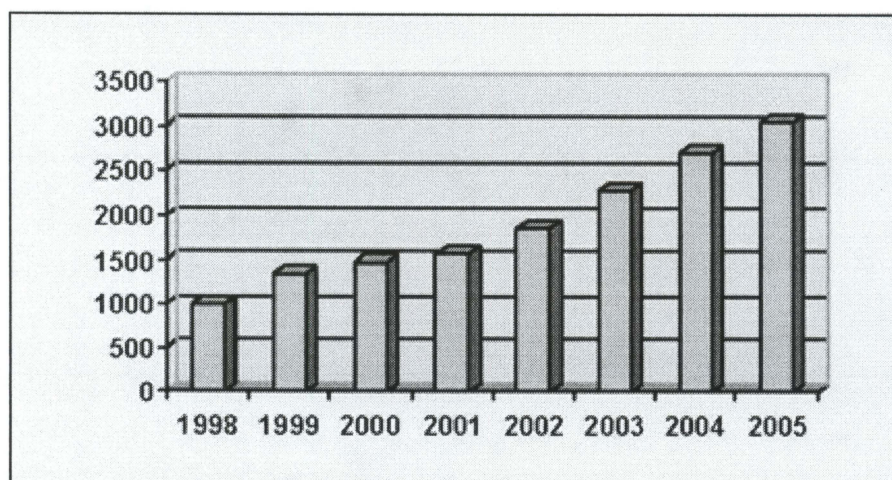
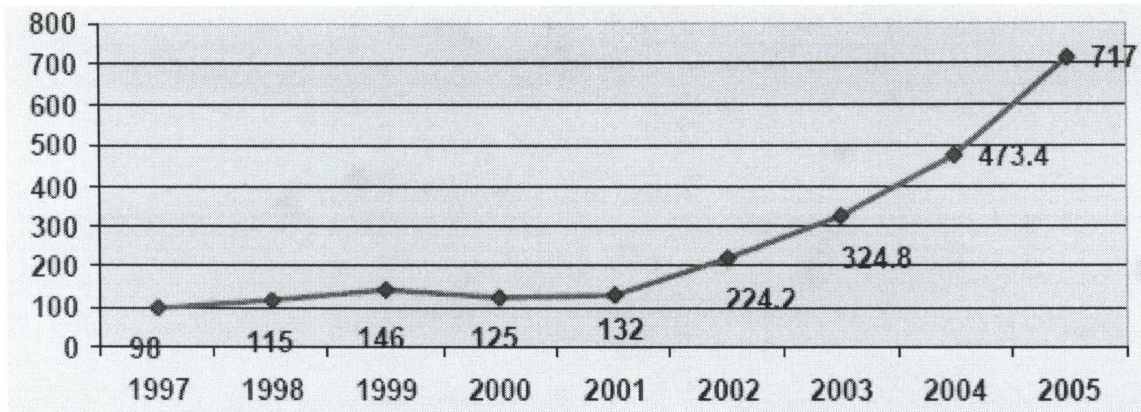


FIGURA 5.2 – COMPORTAMENTO DAS EXPORTAÇÕES PERÍODO DE 1998 A 2005.
FONTE: LEFASO.ORG – ASSOCIAÇÃO DO COURO E CALÇADO DO VIETNÃ

Não diferente do que acontece com os outros países exportadores, o Vietnã também tem os EUA e União Européia como seus principais importadores. No entanto o número de calçados importados pelos EUA tem aumentado ano após ano, principalmente após o acordo de comércio bilateral entre os dois países. Desta forma o Vietnã tem conseguido compensar o prejuízo causado pelas medidas antidumping da União Européia. Em 2002 cerca de 72% das exportações de

calçados e couro do Vietnã eram destinados para o país americano (LEFASO, 2006). Em 2005 as exportações foram de US\$ 717 milhões, um aumento de 51% em comparação ao ano anterior (FIGURA 5.3).



FIGURACO 5.3 – EXPORTAÇÕES DO VIETNÃ PARA OS EUA PERIODO DE 1997 A 2005
 FONTE: LEFASO.ORG (2006) apud SERVIÇOS DE ALFÂNDEGA DOS ESTADOS UNIDOS

Diante desse resultado ascendente do país, o grande desafio será deixar os contratos de exportações, com o objetivo de se atingir setores industriais mais sofisticados e de maiores valores agregados ao produto, e partir para a produção completa e marketing do calçado. No entanto, devido à ausência de uma indústria de curtimento adequada, isso terá que ser feito de maneira gradual.

5.3 ÍNDIA

Enquadrada como um país extremamente pobre, a Índia, devido ao novo modelo econômico, adotado pelo Primeiro Ministro Manmhan Singh, tem apresentado um alto crescimento econômico. É um país exportador de couro por tradição, que conseguiu alterar sua condição de exportador da matéria-prima, para um país exportador de produtos acabados. O calçado é de extrema importância para a entrada de divisas no país, pois é o oitavo produto da balança comercial. O país é o segundo maior produtor de calçados do mundo, e sua produção corresponde a 15% de toda a produção mundial, ficando atrás apenas dos chineses (LEFASO, 2006). Segundo o Conselho Nacional do Couro, entre 2005 e 2006 as exportações do país foram de aproximadamente US\$ 3 bilhões, com uma produção anual de 2 bilhões de pares. O nível de empregabilidade é muito alto, com 2,5 milhões de

trabalhadores empregados, na sua grande maioria mulheres. Além destas características, a Índia possui vasto poder de matéria-prima, potencial humano treinado e tecnologia de ponta além de grandes contratos de fabricantes de suprimentos para as mais importantes marcas globais, estas características permitem ao país manter sua vantagem competitiva no mercado mundial de calçados.

5.4 EUROPA

Na Europa, a Itália ainda se mantém como líder na produção de calçados, sendo responsável por uma produção de 500 milhões de pares anuais. No entanto, nos últimos três anos a produção apresentou uma queda de 9%, pois anteriormente sua produção anual era de 646 milhões de pares (UNIDO, 2007).

A Itália é o único país da Europa Ocidental a constar na lista dos 10 principais produtores de calçados, pois os demais países como Alemanha, Reino Unido e França, estão entre os 10 maiores importadores calçadistas mundiais. No entanto embora a quantidade exportada não seja tão elevada, em termos de quantidade, a indústria italiana ocupa uma posição privilegiada no ranking de exportações, pois por ser um produto baseado em moda concorre em um segmento de renda mais alta e conseqüentemente com preços muito mais elevado que seus concorrentes.

Seguindo o novo panorama mundial da produção calçadista, as principais atividades concentradas na Itália são as de *design* e de acabamento que incorporam maior valor ao produto, desta forma o país tem se dedicado na produção de sapatos de alta qualidade. Hoje 13% de sua produção é formada por produtos de alto luxo, 18% por produtos de luxo e qualidade média e alta, representando 36% (UNIDO, 2007). Enquanto que as etapas da manufatura que requerem muita mão-de-obra (costura e aplicação de aviamentos) têm se deslocado dos distritos industriais italianos para o Leste Europeu, em especial para a Romênia. É na Itália que ocorre a produção dos calçados mais caros do mundo representados por marcas famosas e conceituadas no mercado da moda como Chanel, Louis Vuitton, YSL, Christian Louboutin, Jimmy Choo, Ferragamo, Gucci, Tod's, Hermès, Loro Piana, Manolo

Blahnik, Valentino, Prada, Miu Miu, Church's entre outros. Segundo Ruffoni (2009) apud Matteo (2011), as principais empresas produtoras de calçados da Itália estão localizadas nas cidades de Toscana, Marche, Veneto e Lombardia.

A principal vantagem competitiva dessas empresas está no manuseio de diversos materiais, no grande apego aos detalhes e na alta qualidade garantida aos sapatos, que são na sua totalidade produzidos de maneira artesanal. O resultado final são produtos que se tornaram o sonho de consumo de toda mulher, principalmente das apreciadoras de sapatos.

Essa mesma estratégia também vem sendo adotado pelos fabricantes espanhóis, que conseguiram em 10 anos duplicar o preço médio do calçado.

Diante da análise realizada percebe-se que os principais exportadores de calçados mundiais, tem procurado constantemente se adequar aos novos padrões de competição, iniciados principalmente com a entrada dos países asiáticos no mercado internacional e conseqüentemente com o acirramento da concorrência. Assim, esses países já ultrapassaram as vantagens comparativas e estão cada vez mais criando vantagens competitivas, através de maiores esforços em marketing, design, novos processos de comercialização, maiores investimentos em máquinas e tecnologia. Desta forma tem conseguido produzir calçados de maior valor agregado e atender as exigências de consumidores mais sintonizados com as tendências da moda e de sofisticação dos produtos. Mesmo a China, famosa por fabricar calçados baratos, mas sem qualidade, já tem se antecipado na mudança de paradigma uma vez que tem procurado criar vantagens competitivas investindo em novos processos de produção e qualidade como estratégia para criar produtos para consumidores de renda mais alta.

6. ANALISE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA SOB A ÓTICA DE PORTER

Este capítulo visa mostrar sob a ótica do Diamante de Porter (1993) o nível de competitividade da indústria calçadista e a forma pela qual ela é influenciada pelo governo e o acaso. Além disso, serão apresentados os principais desafios competitivos e as perspectivas para o setor.

6.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA E SEU DIAMANTE COMPETITIVO

O Modelo do diamante de Porter aplicado à indústria calçadista brasileira visa avaliar os principais fatores condicionantes das vantagens competitivas. Neste sentido serão analisadas as condições de fatores e de demanda, bem como as indústrias correlatas e de apoio, além das estratégias, estrutura e rivalidade interna das empresas.

- Condições de Fatores (fatores de produção): relacionados com os recursos humanos, recursos de conhecimento, recursos de capital e de infra-estrutura, os fatores de produção da indústria calçadista são essenciais para o ganho de competitividade. Os recursos humanos existentes na indústria brasileira são caracterizados por emprego intensivo em mão de obra e baixo nível de qualificação. A adoção de novas tecnologias é baixa, acontecendo em geral nas grandes empresas, pois muitos empresários acreditam que a adoção de um número maior de trabalhadores é mais vantajosa que os investimentos em novos equipamentos.

Segundo Restum (1999), as novas tecnologias exigem maior qualificação formal e específica que capacita o funcionário a operar equipamentos de base microeletrônica, o que implica em maiores investimentos em capital humano, quer seja no treinamento ou na substituição de uma força de trabalho. Além disso, os empresários do setor consideram o retorno do investimento em capital humano baixo ou incerto, isso porque a rotatividade da mão de obra do setor é alta. Assim a

baixa predominância de mão de obra qualificada impede a introdução de novas tecnologias no setor.

Pelo fato da maioria das empresas brasileiras produtoras de calçados serem de micro e pequeno porte, muitos empresários não acham necessário contratar pessoal com conhecimento técnico de gestão para administrar as empresas, devido à simplicidade da atividade (ASSUNÇÃO, 2006).

Em relação aos recursos de conhecimento pode-se afirmar que os mesmos não são homogêneos no país, pois em algumas regiões como Franca em São Paulo boa parte do conhecimento é adquirida em razão de melhorias no interior das empresas ou dos concorrentes em consequência da rotatividade, as instituições de ensino são poucas e não existem cursos específicos para a indústria calçadista.

Por outro lado em outras regiões como no Vale dos Sinos existe uma grande variedade de instituições de conhecimento e ensino além de cursos de pós-graduação, modelados para as necessidades de conhecimento da indústria calçadista. Dentre as principais instituições da região destacam-se a FEEVALE, CTCCA, SENAI, ABICALÇADOS, ABAEX, ACI e FENAC S/A. Estas instituições são importantes uma vez que ajudam na formação da mão de obra e na transmissão de novos conhecimentos. Além disso, a formação, o conhecimento e a infra-estrutura concedidos pelas instituições são favoráveis para a vantagem competitiva do setor (RESTUM, 1999).

Os recursos de infra-estrutura podem impactar negativamente na competitividade da indústria calçadista brasileira uma vez que os custos com transporte são altíssimos e a burocracia muitas vezes gera atrasos nas entregas. Segundo dados da CNI (2007) a burocracia envolvida na liberação de cargas nos portos públicos brasileiros tem duração média 56% acima do padrão mundial. Estudo da CNI, em 2010, revela que dos 18 (dezoito) problemas citados pelas empresas brasileiras exportadoras, de diferentes setores, 6 (seis) deles, ou seja, 30% estão relacionados com problemas de transportes, armazenamento e burocracia e ainda que os custos portuários e aeroportuários alcançam o segundo lugar no ranking dos problemas mais citados pelos empresários (FIGURA 6.1).



FORNTE: OS PROBLEMAS DA EMPRESA EXPORTADORA BRASILEIRA (CNI, 2008).
 FIGURA 6.1 – PRINCIPAIS ENTRAVES À EXPANSÃO DAS EXPORTAÇÕES (%)

Além dos custos portuários e aeroportuários, os altos custos de produção também prejudicam o setor uma vez que colaboram para reduções dos investimentos. As evidências mostram que a permanência do elevado “Custo Brasil” dificulta, quando não anula, os esforços das empresas para melhorar sua competitividade enfrentar a concorrência com os produtos estrangeiros, as estimativas da CNI mostram que estes custos podem alcançar 43% do diferencial de custos de produção no Brasil comparativamente a outros países (CNI, 2008).

Um estudo, realizado pelo Banco Mundial em 2006, onde são elencados os 175 principais países para se fazer negócio no mundo, mostra que o Brasil esta na 122ª posição. Dentre os principais indicadores do estudo que interferem no nível de competitividade estão, pagamento de impostos e rigidez na manutenção de trabalhadores. No primeiro o país ficou na 151ª posição com 23 impostos incidentes

sobre as empresas ao decorrer do ano, e o segundo indicador alcançou a 99ª posição, onde 37,3% do salário equivalem à custos com benefícios ao trabalhador.

Desta forma, esse resultado apenas elucida algo, que dentro do país, já é motivo de discussões por parte dos empresários, se enquadrando como principais entraves da competitividade, percebidos no estudo da CNI (2008), onde 32,1% dos empresários do setor de calçados entrevistados alegaram que a burocracia tributária é o maior entrave para a ampliação das exportações e da competitividade (TABELA 6.1).

TABELA 6.1 – MAIORES ENTRAVES A COMPETITIVIDADE %: SETOR DE COURO E CALÇADOS (2008)

ENTRAVES	Acesso e qualidade dos serviços de promoção à exportação	Adequação de produtos e processos	Exigências relativas aos canais de comercialização	Barreiras tarifárias	Barreiras técnicas
PORTE					
Micro	14,6	4,9	7,3	7,3	8,5
Pequena	11,3	9,1	8,0	12,7	7,3
Média	8,6	8,2	7,9	13,1	6,5
Grande	5,3	9,5	4,7	15,4	13,0
SETOR					
Couros	-	-	5,0	-	-
Calçados	3,6	10,7	3,6	17,9	10,7
ENTRAVES	Burocracia alfandegária/ aduaneira	Burocracia tributária	Custo manuseio e Armazenagem fora da área portuária	Custo do transporte interno	Custo Portuário/ Aeroportuário
PORTE					
Micro	36,6	20,7	13,4	22,0	25,6
Pequena	38,2	22,2	15,6	26,2	33,8
Média	39,9	15,5	14,8	20,3	46,7
Grande	37,9	14,2	16,0	24,3	53,3
SETOR					
Couros	35,0	15,0	10,0	15,0	40,0
Calçados	21,4	32,1	25,0	7,1	32,1

FONTE: OS PROBLEMAS DA EMPRESA EXPORTADORA BRASILEIRA (CNI, 2008).

Além disso, a falta de um aeroporto para vôos nacionais e internacionais, na proximidade de algumas cidades produtoras também pode ser prejudicial para o ganho de competitividade. Quanto a isso pode ser citada a cidade de Franca que, segundo Assunção (2006), teve a maior feira de fabricantes de calçados do Brasil a FRANCAL transferida para a cidade de São Paulo devido á falta de infra-estrutura na cidade. Segundo o autor, o principal fator para esta decisão foi a falta de um aeroporto para vôos nacionais e internacionais, pois o aeroporto de Franca é

subutilizado por aviões particulares e não opera vôos comerciais nacionais e internacionais.

Em relação à matéria-prima o país possui grande disponibilidade tanto em couro, como nos demais materiais como tecido e materiais sintéticos, contudo o couro brasileiro deixa muito a desejar no quesito qualidade, pois em geral as peças apresentam falhas e marcas, provenientes dos maus cuidados sofridos pelos animais nos pastos e abatedouros, além de pragas e falta de tecnologia nos curtumes, para tratamento da matéria-prima. Cabe destacar que a qualidade do couro utilizado no mercado interno pode ser um problema no ganho de competitividade da indústria brasileira de calçados, uma vez que o couro de maior qualidade é direcionado para o mercado externo, ficando para a produção interna um produto de qualidade muito inferior, o que interfere diretamente no resultado final dos calçados produzidos. Ainda segundo Francischini e Azevedo (2003) o couro brasileiro apresenta uma porosidade maior e menor brilho se comparado ao couro europeu, característica contrária ao *Italian Look*, que privilegia o brilho desse material.

Por outro lado, os materiais sintéticos têm apresentado ganhos em qualidade, capacidade de absorção do suor e de resistência a impactos, além disso, o custo em relação ao couro é em média 20% menor. No entanto, os sintéticos são mais utilizados em calçados femininos, pois os homens ainda são mais tradicionais em relação aos produtos consumidos (LIMA E MARTINS, 2001 apud FERNANDES, 2000).

- Condições de Demanda: Como observado anteriormente, até a década de 1970 o Brasil atingiu níveis de produção altamente competitivos, tendo como seu principal mercado consumidor os EUA, que importava cerca de 65% da produção brasileira. Com um nível de qualidade bom e com custos salariais baixos, aliado a um câmbio competitivo, o país conseguia na época competir com produtos que apresentavam vantagens tanto em preço como em qualidade, frente a seus concorrentes. Naquela época, o mercado interno não era tão exigente, e a variável mais sensível à demanda era o preço. Como a faixa de preço era a intermediária, não havia pressão por parte dos consumidores por produtos com design melhorias ou inovações, o que não gerava estímulos a investir em novas tecnologias, por parte dos produtores. Em 1980, mesmo diante de um aumento da demanda, as empresas

tiveram que melhorar os padrões de qualidade e ampliar suas escalas, em razão do aumento dos lotes encomendados, resultando num aumento crescente do volume do produto exportado. No entanto, com a intensificação da abertura comercial e a entrada dos chineses nos mercados globais, somado a uma valorização do Real, o produto brasileiro passou a perder mercado, após 1994. Assim os consumidores passaram demandar não apenas produtos mais baratos, mas também produtos de melhor qualidade. Nesse contexto podemos inferir que a inserção dos produtos asiáticos, além de novos fatores econômicos mudou os padrões de concorrência mundiais, gerando influências na demanda e na competitividade. Schmitz e Knorringa (2000) compararam os três principais exportadores de calçados mundiais: China, Brasil e Itália, destacando sete requisitos exigidos pelo mercado demandante sendo qualidade, preço, rapidez, flexibilidade para pequenos e grandes pedidos, inovação ou design e pontualidade, os quais são indicativos dos desafios para tornar os calçados brasileiros mais competitivos (FIGURA 6.2).

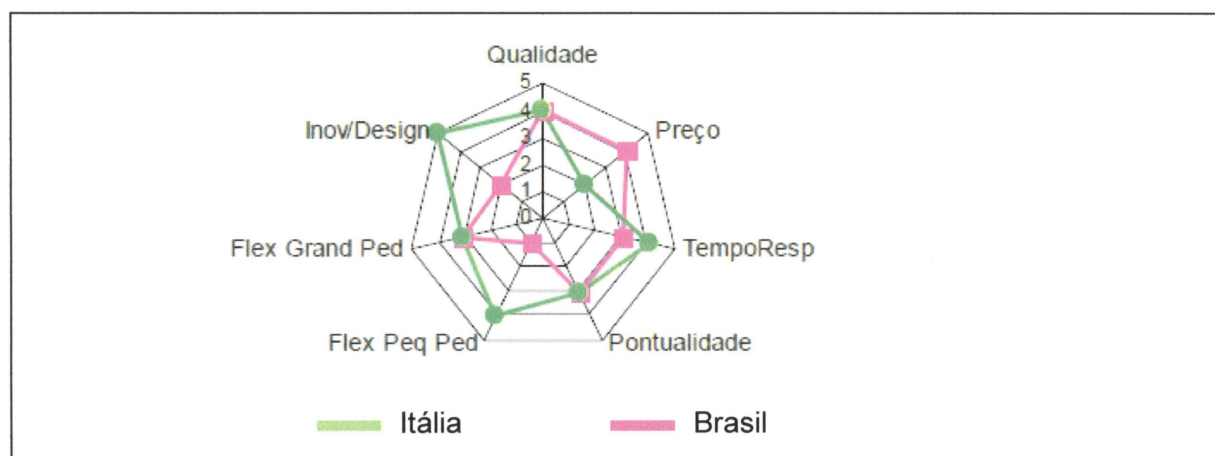


FIGURA 6.2 – COMPARAÇÃO DOS ATRIBUTOS COMPETITIVOS
 FONTE: SEBRAE (2007) apud SCHMITZ & KNORRINGA (2000)

Neste estudo, segundo os compradores mundiais, e conforme observado na figura acima, o Brasil apresenta flexibilidade a grandes pedidos, pontualidade e qualidade semelhantes à Itália, enquanto nos quesitos inovação, design, flexibilidade para pequenos pedidos e preço, as diferenças são gritantes.

Já na comparação com a China o Brasil, segundo os mercados consumidores que compram calçados chineses e brasileiros, ambos apresentam flexibilidade a grandes pedidos, pontualidade e qualidade iguais, enquanto nos

quesitos inovação, design, flexibilidade para pequenos pedidos e preço a China apresenta mais vantagens que os produtos brasileiros (FIGURA 6.3).

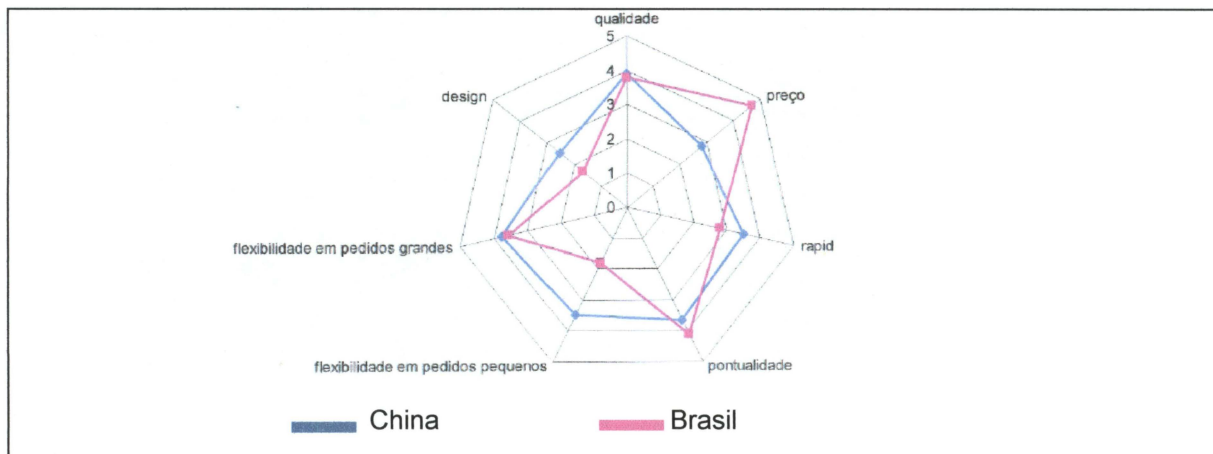


FIGURA 6.3 – COMPARAÇÃO DOS ATRIBUTOS COMPETITIVOS
 FONTE: SEBRAE (2007) apud SCHMITZ & KNORRINGA (2000)

Tendo por base as figuras 6.2 e 6.3, conclui-se que as diferenças fundamentais dos produtos brasileiros em relação aos chineses e italianos estão, segundo os consumidores mundiais, nos quesitos inovação, design e preço. Desta forma, para fortalecer o segundo ponto do “diamante” as condições de demanda da indústria calçadista brasileira estão condicionadas a maiores investimentos em design e inovação a fim de garantir mercado entre os produtos de maior valor agregado. Assim a demanda atraída seria a de clientes mais exigentes e seletos, pois concorrer com a China, no quesito preço é muito difícil, uma vez que os calçados brasileiros custam duas vezes mais, segundo dados da Abicalçados (2006).

Agindo assim a indústria brasileira estará criando vantagens competitivas uma vez que segundo Porter (1993) as empresas obtêm vantagens competitivas em setores, onde a demanda é formada por compradores sofisticados e exigentes, pois estes pressionam as empresas a inovarem constantemente.

- **Indústrias correlatas e de apoio:** Segundo Assunção (2006) as indústrias correlatas e de abastecimento são importantes para a manutenção da competitividade do setor, pois provêm as empresas produtoras locais com matéria-prima com qualidade, de modo economicamente mais rentável, além da colaboração e troca de informações, gerando externalidades positivas. Contudo, como visto anteriormente, algumas empresas correlatas essenciais para a competitividade da

indústria calçadista, como os curtumes e abatedouros, muitas vezes não conseguem prover matéria-prima de boa qualidade, uma vez que fornecem couro com falhas e defeitos. Segundo dados da Embrapa (2009) apenas 8,6% das peles brasileiras podem ser consideradas de qualidade e padrão superiores. Desta forma a relação entre as empresas fornecedoras (curtumes) e compradoras (produtores) esta longe de ser uma relação de cooperação, sendo tida, por muitos empresários do setor, como uma relação conturbada que não contribui para ganhos de competitividade.

E mais, a relação entre as empresas calçadistas e os fabricantes de máquinas e equipamentos pode ser considerada razoável, uma vez que estas somam aproximadamente 100 empresas e atuam com certo nível de cooperação, principalmente no desenvolvimento conjunto de maquinário. Segundo dados da RAIS/MTB, a presença de fornecedores de máquinas e equipamentos para calçados no país é muito importante, mostrando um índice de especialização destas empresas num patamar em média de 30,93, que representa um nível de empregabilidade de aproximadamente 31%, de toda a força de trabalho empregada no país (Assunção, 2006).

Os fabricantes de insumos e componentes somam 300 empresas aproximadamente, reunindo produtores de corantes, pigmentos, metais, solados, forros, entre outros componentes. Esta é considerada uma indústria desenvolvida e possui diversas opções para as empresas calçadistas.

Dentre os setores de apoio se destacam os sindicatos, o SENAI e o SEBRAE como instituições de auxílio ao aprendizado. No entanto, o nível de integração e cooperação é baixo. Do ponto de vista de geração de conhecimento e disseminação de informações, os sindicatos, assim como as universidades, são subutilizados uma vez que a maioria dos empresários não enxergam benefícios na relação com estas entidades. Assim o terceiro ponto do diamante é em parte fragilizado uma vez que a cooperação e integração entre indústrias correlatas e produtores calçadistas são baixas, e em alguns casos conturbadas (Assunção, 2006).

- Estratégias, estrutura e rivalidade interna das empresas: Como visto anteriormente o setor calçadista brasileiro é constituído basicamente por clusters, os quais favorecem o ganho de competitividade uma vez que atrai grande numero de concorrentes, o que favorece ganhos de competitividade através da rivalidade

interna das empresas. Para Porter (1993) a presença de rivais locais poderosos estimula a criação e a manutenção de vantagens competitivas. Contudo, como observado em estudo realizado pelo SEBRAE (2007) a rivalidade não tem sido sadia, uma vez que muitas empresas se instalam nos clusters apenas com o intuito de fazer cópias de seus concorrentes. Assim, uma rivalidade que deveria gerar maiores investimentos em inovação e tecnologia tem gerado descontentamento por parte dos inovadores pioneiros, devido ao baixo grau de apropriabilidade causado pela concentração geográfica.

Desta forma o ultimo, mas não menos importante, ponto do diamante também é fragilizado, uma vez que a maior parte das empresas calçadistas atua apenas para resolver problemas comuns e compartilhar informações não estratégicas, além de não compartilharem ações conjuntas de design e desenvolvimento de produtos (ASSUNÇÃO, 2006)

- Acaso: segundo Porter (1993) os eventos ocasionais são importantes porque criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva, além de desempenharem o papel de modificar condições no “diamante”. A nação com o “diamante” mais favorável terá maior probabilidade de transformar os acasos em vantagens competitivas. No caso da indústria calçadista, as inovações tecnológicas ocorridas nos países desenvolvidos, como Itália, permitiram aos países subdesenvolvidos ganhos de produtividade, economia de matéria-prima, além da redução de custos. Desta forma a descontinuidade tecnológica provocada pela introdução dos equipamentos de microeletrônica provocou o surgimento de um novo paradigma tecnológico (RESTUM, 1999)

Assim podemos concluir que a inovação tecnológica é uma típica situação em que foge do alcance das indústrias, e permite ganhos de competitividade. No entanto no Brasil, devido à grande heterogeneidade do setor a inovação tecnológica não foi tão incremental.

- Governo: o papel do governo é fundamental na conformação do “diamante”. A influência do governo ocorre de maneira direta e indireta. Uma vez que possui controle sobre as variáveis macroeconômicas, como câmbio e juro, os quais mais interferem no nível de competitividade. Já quando atua indiretamente o papel do

governo é o de influenciar na melhoria dos demais fatores, através de políticas setoriais e sociais, além de iniciativas voltadas à melhoria da infraestrutura.

Neste sentido cabe ao governo atuar como gerador de vantagens competitivas. Na década de 1990, em especial no período de 1994 a 1998, o governo foi fundamental para a retomada do crescimento da indústria calçadista, através de incentivos e investimentos no setor, com recursos oriundos do BNDES. Na época, a intensificação da abertura comercial casou grandes prejuízos para os empresários, uma vez que não estavam preparados para concorrer com produtos mais baratos e de qualidade similar. Assim os recursos foram importantes para a modernização do processo produtivo, além de recursos para capital de giro (BNDES, 2000).

Mais recentemente, as medidas do governo com o intuito de incentivar a produção calçadista têm gerado uma grande guerra fiscal entre os estados, por incentivar a produção calçadista nos Estados do Nordeste, através de incentivos fiscais. Assim os outros estados, principalmente de São Paulo e Rio Grande do Sul que não possuem os mesmos incentivos, tem perdido competitividade, pois atraídos pela redução de custos, que podem chegar a quase 20% nos estados do Ceará, Paraíba e Bahia, muitos de seus empresários têm fechado suas fábricas e migrado para essa região, resultando em reduções das exportações e aumento do desemprego nos Estados pioneiros da produção calçadista. Em contrapartida, o governo do RS, visando reduzir a migração para os estados do Nordeste criou o Fundopem para aumentar a instalação de novas empresas no estado, incentivando o aumento do emprego, por meio de um financiamento de até 60% do ICMS a ser recolhido, para aquelas empresas que gerarem no mínimo 30 empregos (RESTUM, 1999).

Por outro lado visando aumentar a exportações, o Governo Federal, também tem disponibilizado linhas de crédito às exportações, através do chamado Programa Especial de Exportações (PPE). Além disso, outras iniciativas como a instalação, no âmbito do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados, através da participação dos empresários, trabalhadores e governo, visam diagnosticar e propor soluções para os problemas do setor e com isso estimular o crescimento do setor calçadista brasileiro (MDCI/SECEX, 2003)

Além destes incentivos o governo tem atuado de forma a reduzir as importações de produtos vindos da China. Assim, a principal medida foi a imposição da tarifa antidumping de US\$ 13,85 ao par de calçado oriundo daquele país, dando lugar a práticas retaliatórias desleais de comércio como pirataria e triangulação. Para impedir isso muitos empresários têm pressionado o governo para a ampliação da tarifa aos demais países asiáticos. Enquanto isso não acontece o governo brasileiro decidiu, juntamente com a RFB, desde dezembro de 2011, intensificar a fiscalização dos produtos quanto à veracidade do registro de origem. Outra medida bastante importante é o Programa Brasil Maior, divulgado em agosto de 2011, projeto que apresenta diversas medidas para incentivar a competitividade das indústrias brasileiras até 2014.

Com base nas informações pesquisadas e descritas acima o modelo do diamante de Porter aplicado a indústria calçadista brasileira apresenta muitos pontos frágeis e que requerem grandes mudanças por partes dos empresários, em especial na mudança de cultura em relação a maiores investimentos em conhecimento e recursos humanos. Além disso, perdem oportunidades geradas pela formação de clusters uma vez que se instalam no local para tirar proveito dos modelos criados pelos concorrentes e não pelos retornos crescentes que podem ser gerados pelas novas tecnologias. Um ponto positivo a se destacar está relacionado ao acaso que permitiu que uma indústria tida como tradicional e intensiva em mão de obra pudesse se inovar através dos transbordamentos tecnológicos gerados nos países desenvolvidos. Contudo, estas condições ainda não têm beneficiado o Brasil, devido aos altos custos e em especial a uma cultura familiar que tem impedido o pleno aproveitamento dos *spill overs* existentes nessa indústria, especialmente onde os clusters se consolidaram. Por outro lado, outros fatores, também relacionados com o acaso, como desvalorização do dólar frente à moeda brasileira, tem desfavorecido o comércio dos produtos brasileiros no exterior, uma vez que se tornam menos atrativos.

Na Figura 6.4 pode ser observado o modelo do diamante de Porter (1993) adaptado a indústria calçadista brasileira.

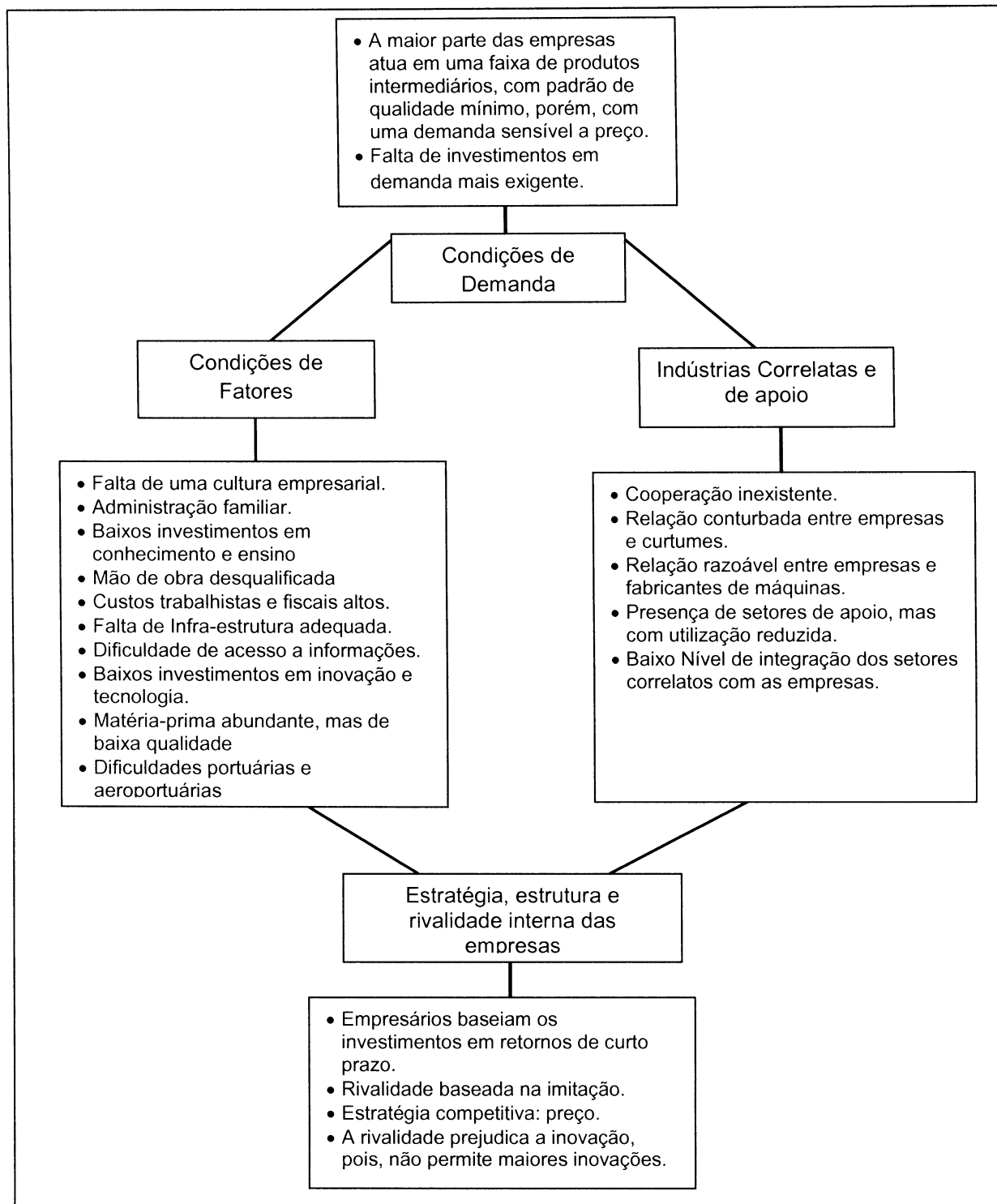


FIGURA 6.3 – DIAMANTE DE PORTER ADAPTADO A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA
 FONTE: ASSUNÇÃO (2006) ADAPTADO PELO AUTOR

6.2 OS DESAFIOS COMPETITIVOS E AS PERSPECTICAS PARA O SETOR

O Brasil sempre se destacou na produção mundial de calçados por possuir vantagens comparativas (características herdadas ou oferecidas pela natureza ou

pela geografia) importantes como matéria-prima abundante e diversificada, artesanato rico, mão de obra disponível oriunda tanto do meio rural como concentrada em pequenas cidades do interior, além de um mercado interno em ascensão de renda e com uma população jovem, multi-étnica e atenta aos conceitos de moda.

Contudo, diante de um mercado mais competitivo e acirrado, apoiar-se apenas em vantagens comparativas não foi suficiente para sustentar a competitividade sendo necessária uma mudança de paradigma e a adoção de estratégias competitivas que permitiram ao país modificar seu posicionamento no comércio internacional, apesar da fragilidade da indústria local.

Essa fragilidade ficou evidente nos anos de 1990, em especial em 1994 com a intensificação da abertura comercial. O acirramento da concorrência, principalmente com a entrada da China no mercado internacional de calçados, fez surgir um mercado consumidor mais exigente e com alto poder de barganha sobre os produtores. Desta forma a concorrência deixou de depender apenas da variável preço, passando a depender de outros atributos. Segundo Garcia (2001) a indústria de calçados vem passando por um processo em que as vantagens competitivas estão cada vez menos associadas ao processo de produção, passando a estar associadas com fatores intangíveis, em especial os fatores comerciais e tecnológicos.

Assim a competição nessa indústria já não ocorre apenas através dos preços, já que o calçado é um produto de moda, com vários modelos e estilos, fabricado com diferentes materiais, para atender a múltiplas finalidades de consumo. A diferenciação do produto aparece como outro fator no processo competitivo e as economias de aprendizado ganham papel importante. Nessa indústria não existem economias de escala significativas e a qualidade final do produto está diretamente relacionada com o grau de qualificação da mão-de-obra. A tecnologia de produção não é homogênea e pode variar dependendo da estratégia de especialização produtiva e porte da empresa. Maior sofisticação tecnológica é necessária caso a estratégia seja diferenciar o produto através de alterações permanentes no design, enquanto um grau de sofisticação tecnológica menor é suficiente para a fabricação de produtos padronizados a preços baixos, em geral produzidos pelas pequenas e médias empresas (ANDERSON, 2001, apud COSTA, 1993).

Com o desenvolvimento tecnológico a produtividade ganhou mais força o que permite as empresas lançar coleções com um número de modelos muito superiores e com tempo relativamente menor ao que se conseguia fazer nos anos 1990. Com a introdução de novos equipamentos e da microeletrônica a indústria mundial também conseguiu ganhar mais agilidade no desenvolvimento de produtos e novo design. Desta forma os produtores precisam se antecipar a seus concorrentes no lançamento de novos produtos, para isso necessitando investir em processos mais ágeis que permitam ganho de produtividade.

Algumas empresas brasileiras, atentas a essas mudanças mercadológicas, têm procurado criar vantagens competitivas frente a seus concorrentes, dentre as quais se destacam, além da qualidade, a absorção tecnológica, diferenciação de produtos, descentralização regional e internacionalização da produção, maiores esforços em design e marketing, maior capacidade de captar sinais do mercado, além da adoção de tecnologias gerenciais e flexibilidade produtiva para atender a diversos tamanhos de produção. Desta forma as empresas brasileiras têm procurado combinar suas vantagens comparativas às vantagens competitivas, que de acordo com Porter (1993) são mais duradouras e sustentáveis.

Entretanto, o setor no país é formado predominantemente por pequenas e médias empresas que empregam elevado número de trabalhadores além de serem muito sensíveis a oscilações do mercado. Em razão disso estas ainda permanecem com as mesmas estratégias dos anos 1980 e 1990, buscando competir com produtos de apresentam menores custos e conseqüentemente menor qualidade, estratégia essa que tem se mostrado insustentável em um país com uma carga tributária onerosa, grande número de encargos trabalhistas além de condições estruturais e macroeconômicas desfavoráveis.

Segundo empresários do setor, a mudança de paradigma é uma condição necessária para a sobrevivência do setor: “hoje, o setor calçadista enfrenta muitas dificuldades; é necessário que os empresários mudem sua cabeça, no sentido de investirem mais em design, inovação, procurando atender mercados mais sofisticados com preços mais altos. Enquanto ficarmos tentando concorrer com os chineses, estamos fadados ao fracasso” (ASSUNÇÃO, 2006 apud ANTONIO COUTINHO, empresário calçadista da região Sul, 2006).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o nível de competitividade da indústria calçadista e os principais desafios a serem superados. Para isso foram analisados os indicadores de exportação e importação, além da atual estrutura produtiva do setor e suas principais características. Nesse sentido foram abordados temas relacionados com os novos padrões de concorrências exigidos nos mercados globais, além das novas estratégias adotadas pelos principais produtores calçadistas mundiais. A análise desenvolvida permite concluir que a indústria calçadista é de extrema importância para a economia brasileira não apenas pelo grande volume de divisas gerado, mas também pela geração de empregos. O calçado que configura entre os 10 principais produtos na pauta de exportações brasileiras, deixou desde a década de 1980 de ser apenas um item uso cotidiano e passando a carregar conceito de moda e design.

No tocante às relações comerciais, governo manteve durante décadas diversas barreiras protecionistas no setor ao mesmo tempo em que permaneceu como líder no ranking de exportações de calçados. No entanto, após a abertura comercial, iniciada com o Plano Collor, a concorrência com os produtos importados, em especial com os produtos asiáticos, tornou-se mais acirrada, o que levou o país a perder fatias do mercado externo, dadas as dificuldades das empresas do setor de concorrer com produtos importados a preços baixos inferiores.

Pode-se perceber também que a invasão dos calçados asiáticos no mercado brasileiro e internacional aliada à valorização da moeda brasileira, intensificada a partir de 2004, impulsionaram de alguma forma a utilização, por parte de algumas empresas brasileiras, em especial as de grande porte, de estratégias que proporcionaram uma nova inserção internacional da indústria brasileira de calçados. Assim, estas empresas conseguiram ultrapassar a competição baseada apenas em vantagens comparativas e passaram a adotar novas estratégias de competição criando assim vantagens competitivas. Dentre as principais estratégias estão: a diversificação de mercados e ampliação do mercado externo, novos processos de produção e comercialização focados na fabricação de produtos diferenciados de maior valor agregado e destinado a determinados nichos de mercado, além de maiores investimentos em produtos com *design*, conceitos de moda e com melhor

qualidade e durabilidade. Outra estratégia importante foi a impressão da marca *In Brazil* que permitiu a comercialização com marca própria diminuindo assim o processo de subcontratação e a dependência de grandes comerciantes externos. Desta forma estas empresas têm conseguido dar maior visibilidade a seus produtos no mercado internacional.

Contudo, observou-se também que essa nova concepção não é comum em todo o setor, pois devido à grande concentração de pequenas e médias empresas, muitos empresários ainda mantêm boa parte da produção voltada para a fabricação de produtos com preços menores e de qualidade inferior. Essas empresas, devido à falta de estrutura são as que sofrem mais com a concorrência, em especial no mercado interno, devido à forte presença dos produtos importados. Para essas empresas, o principal desafio a ser superado está na formulação de uma nova imagem do calçado brasileiro no mercado internacional, que é visto como um produto de segunda classe. Em relação ao mercado interno o desafio está na conquista de novos mercados, através de novos nichos, onde a estratégia por preço não seja exclusiva.

No tocante as inovações tecnológicas, conclui-se que o processo de evolução não ocorre de maneira homogênea, pois algumas etapas, pela especificidade da atividade não permitem muitas evoluções. Além disso, a dificuldade também está nas condições de investimento e dificuldade de conseguir crédito para o financiamento de máquinas mais modernas.

Em relação às políticas governamentais, a principal foi a aprovação da tarifa anti-dumping feita pelo governo brasileiro em 2009, com o intuito de dificultar a entrada dos produtos chineses no país. No entanto, esta medida já não está atraindo a atenção dos empresários brasileiros, o que tem diminuído o nível de otimismo em relação ao crescimento do setor. A tarifa, que permitiu uma redução das importações oriundas da China, tem estimulado a entrada de outros produtos asiáticos, no país, além de estimular, por parte dos chineses, a adoção de estratégias desleais como a triangulação. Nesse sentido cabe ao governo criar políticas mais eficazes no sentido de promover a competitividade através de estratégias mais efetivas e que garantam a sobrevivência dos empresários em seu próprio mercado, evitando assim, estratégias tão radicais por parte de algumas empresas como a fuga para outros países em busca de melhores oportunidades de competição, atitude que esta se tornando comum no setor.

De maneira geral percebe-se que mesmo com a recuperação do desempenho das exportações a partir de 2005, o setor ainda tem muitos desafios a serem superados, principalmente para ampliar o nível de exportações de produtos com maior valor agregado. Dentre os principais estão a competição desleal dos produtos asiáticos, problemas estruturais relacionados com os portos, o dificulta o escoamento dos produtos para o exterior, péssimas condições das estradas o que acarreta atrasos nos pedidos, encargos trabalhista muito onerosos, se comparada com os demais países produtores, que ao ser repassada para os preços, os tornam menos competitivos, além dos problemas macroeconômicos relacionados com a valorização da moeda que torna os produtos brasileiros menos atrativos frente a seus concorrentes, tanto no mercado interno quanto no mercado internacional.

Além destes fatores, a mudança de paradigma por parte dos empresários que ainda insistem em concorrer com os produtos de baixos preços, é uma condição necessária para a sobrevivência da indústria calçadista brasileira, pois como citado anteriormente, enquanto as empresas insistirem em concorrer com os chineses com base em custo e escala de produção, estarão fadadas ao fracasso.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Resenha Abicalçados. 2005.** Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 24/10/2011.

ABICALÇADOS. **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Resenha Abicalçados. 2006.** Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 24/10/2011

ABICALÇADOS. **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Histórico das Exportações Brasileiras de Calçados: Período de 1990 a 2009.** 2010. Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em 18/07/2011

ABDI. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Estudos Setoriais de Inovação Indústria: Indústria do Couro, Calçados e Artefatos.** 2008. Disponível em: < <http://www.abdi.com.br>>. Acesso em 21/07/2011

ABDI. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Relatório de Acompanhamento Setorial: Couro e Calçados.** 2009. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em 21/07/2011

ANDERSON, P. **Barreiras não Tarifárias às Exportações Brasileiras no Mercosul: O caso de calçados.** Rio de Janeiro: IPEA, 2001. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 15/11/2011

ASSINTECAL. **Liderança no mercado do couro.** 2000. Disponível em <<http://www.assintecal.org.br>>. Acesso em 11/08/2011.

ASSUNÇÃO, J. **Modelo de Evolução de Clusters: Estudo de Caso da Indústria Calçadista de Franca.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 2006. Disponível em < <http://www.bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em 15/12/2011.

AZEVEDO, P. **Competitividade da Cadeia de Couro e Calçados – Relatório para o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados,** 2004. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 01/12/2011

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. 2001. Disponível em < <http://www.bndes.com.br>>. Acesso em 06/08/2011

BOTELHO, A.; XAVIER, C. A Inserção Externa da Indústria de Calçados Brasileira. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 27, n. 2. 2006. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br>>. Acesso em 21/09/2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Bases estatísticas RAIS/Caged. Disponível em: <<http://www.sgt.caged.gov.br>>. Acesso em: 14/12/2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Ações setoriais para o aumento da competitividade da indústria brasileira: couro e calçados. 2002. Disponível em <<http://mdic.gov.br>>. Acesso em 10/12/2011

CAMPOS, S.; CALANDRO, M. Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. 2009. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br>>. Acesso em 21/12/2011.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Os Problemas da Empresa Exportadora Brasileira. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.cinpr.org.br>>. Acesso em 17/10/2011

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C.; Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Editora Papyrus, 1994.

FENSTERSEIFER, J. (organizador). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1995.

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 01-53.

FRANCISCHINI, A.; AZEVEDO, A. Estratégias das Empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: Análise de três casos. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 13/09/2011

GARCIA, R. Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Tese (Doutorado em Economia),

Instituto de Economia, Unicamp, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://www.bnb.com.br>>. Acesso em 20/12/2011

GARCIA, R. **Uma análise do Processo de Desconcentração Regional nas Indústrias Têxtil e de Calçados e a Importância dos Sistemas Locais de Produção**. São Paulo. 2008. Disponível em: <<http://www.bnb.com.br>>. Acesso em 15/04/2011

GORINI, A.; CORREA, A.; SILVA, C. **A Indústria Calçadista de Franca**, 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 20/11/2011

GUIRALDELLI, R. **Os Reflexos da Reorganização do Capital no Ramo Coureiro Calçadista: O Caso de Franca SP**. São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org>>. Acesso em 12/07/2011

HENKIN, H. **Tendências Econômicas para a Indústria de Calçados e Componentes**. Impacto Econômico Assintecal, Novo Hamburgo, n. 04, 2004. Disponível em: <<http://www.assintecal.com.br>>. Acesso em 20/05/2011

INFORMEX. **Mercado Internacional de Calçados**. Rio de Janeiro, 1988

KOTLER, P. **A Nova Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987, p.156.

LEFASO (VIETNAM LEATHER AND FOOTWEAR ASSOCIATION). **Associação do Couro e do Calçado do Vietnã**. 2006. Disponível em: <<http://www.lefaso.org.vn/>>. Acesso em 16/08/2011

OLINTO, A. **Brasil Exporta**. Rio de Janeiro. Publicação Banco do Brasil, 1985.

OLIVEIRA, M. E.; MEDEIROS, R. L. **Panorama da Indústria Calçadista Brasileira e o Segmento de Tênis**, 1995. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 14/04/2011

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 1ª ed, São Paulo: Editora Campus, 1999, p. 515

PORTER, M. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise das Indústrias e da Concorrência**. São Paulo: Editora Campus, 1986.

REIS, C. **A Indústria Brasileira de Calçados: Inserção Internacional e Dinâmica Interna nos anos 80**. Tese (Doutorado em Economia), Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 1994. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org>>. Acesso em 20/12/2011

REIS, C. **A Indústria de Calçados no Brasil: Notas Preliminares**. São Paulo. 1991. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br>>. Acesso em 10/04/2011

RESTUM, L. **A Análise da Competitividade da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos: Uma Aplicação da Metodologia de Michael Porter**. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas), Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1999. Disponível em < <http://www.bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em 18/12/2011.

RUFFONI, J. **Proximidade Geográfica e inovação Tecnológica de Firmas: Uma análise para o segmento produtor de máquinas para calçados da Itália e do Brasil**. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica), Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2009. Disponível em: < <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br>>. Acesso em 20/06/2011

SEBRAE. **2º Seminário Caminhos Futuros para o calçado no Paranhana: Vantagens Comparativas e Competitivas da Indústria Brasileira de Calçados**. Três Coroas, 2007. Disponível em: <<http://www.sindicrejinha.com.br>>. Acesso em 15/11/2011

SOARES, A. C. **Qualidade: Estratégia de Competitividade Industrial. Uma Análise na Indústria Sul Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br>>. Acessado 05/06/2011

TRISTÃO, H. **Cluster e a Cadeia Produtiva de Calçados de Franca**. 2000. Disponível em:< <http://www.facef.br>>. Acesso em 03/04/2011

UNIDO. Organização do Desenvolvimento Industrial das Nações Unidas. **16ª Painel do Couro e Produtos do Couro: A Resposta Mundial ao Rápido Crescimento do Suprimento de Calçados do Sul da Ásia**. Gramado. 2007. Disponível em: < <http://www.sindicrejinha.com.br>>. Acesso em 16/08/2011

SITES ACESSADOS

ABICALÇADOS. Associação Brasileira de Calçados.

Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em 21/12/2011

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>> Acesso em 28/12/2011

ASSINTECAL. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos.

Disponível em: <<http://www.assintecal.com.br>>. Acesso em 15/05/2011

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento.

Disponível em: <<http://www.bndes.com.br>>. Acesso em 28/12/2011

CNI. Confederação Nacional da Indústria.

Disponível em: <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em 12/05/2011

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 12/05/2011

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 18/05/2011

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 22/07/2011

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego.

Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em 12/05/2011

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 28/12/2011

SINDICALÇADOS-ES. Sindicato da Indústria de Calçados do Espírito Santo.

Disponível em: <<http://www.sindicalcados-es.com.br>>. Acesso em 22/07/2011

SINDIFRANCA. Sindicato da Indústria de Calçados de Franca.
Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br>>. Acesso em 28/12/2011

SPDESIGN. São Paulo Design.
Disponível em: <<http://www.spdesign.com.br>>. Acesso em 20/12/2011

DOCUMENTOS CONSULTADOS

UFPR. Normas para apresentação de Documentos Científicos 2: Teses, Dissertações, Monografias e outros Trabalhos Acadêmicos. 2007. Curitiba: Editora UFPR.

UFPR. Normas para apresentação de Documentos Científicos 3: Citações e Notas de Rodapé. 2007. Curitiba: Editora UFPR.