

Ajuste Competitivo de Setores Intensivos em Mão-de-obra em Mercados Globais: o arranjo calçadista brasileiro do Vale do Sinos

Achyles Barcelos da Costa (UNISINOS)

Resumo

O problema que a presente pesquisa busca investigar relaciona-se às estratégias locacionais da produção de empresas do arranjo produtivo de calçados do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, para fazer frente às pressões competitivas oriundas de regiões do mundo, principalmente da Ásia, que apresentam condições de competição mais favoráveis em termos de custos e de oferta de mão-de-obra. A hipótese que se procura desenvolver no estudo é que tendo o setor atuado em um padrão de competição em que o preço do calçado constituiu-se em seu principal atributo, os fatores que mais diretamente influenciam essa variável – salários, câmbio e incentivos fiscais e financeiros – condicionaram sua movimentação espacial. Atualmente o setor encontra-se em um movimento de transição para outros atributos de competitividade. Paralelo a esta estratégia, a busca por locais favoráveis em termos de custos de produção ainda continuará orientando as tomadas de decisões empresariais no setor. A metodologia empregada no trabalho consiste de revisão de literatura teórica sobre as vantagens competitivas da produção em arranjos produtivos locais, de literatura empírica sobre a indústria de calçados, particularmente aquela referida ao Vale do Sinos, e de informações estatísticas sobre emprego, exportações de calçados e localização espacial de empresas do setor.

Palavras-chave: localização espacial, competitividade, indústria de calçados

Abstract

The problem that this study search to investigate links to the locational strategies that the industrial production of companies of the footwear productive arrangement of the *Vale do Sinos*, in Rio Grande do Sul, has to do in order to overpass the competitive pressions from areas in the world, mainly of Asia. The hypothesis is that insofar as the Vale do Sinos' footwear industry acting in a competition pattern in that the shoes price was constituted in its main attribute, the factors that more directly influenced that variable - labor wages, exchange rate and fiscal and financial incentives - they ended for conditioning its path of space location. Now the sector is in a transition movement for other attributes of competitiveness. Parallel to this strategy, the search for favorable places in terms of production costs will still continue to guide business decisions in the sector. The methodology used in the this research consists of revision of theoretical literature about the competitive advantages of the production in local productive arrangements, and of empiric literature on the footwear industry, particularly that referred to the *Vale do Sinos*, and of statistical information about employment, footwear exports, and enterprises spacial localization of the sector.

Keywords: spacial localization, competitiveness, footwear industry

Introdução

As indústrias de calçados, de móveis, de confecções e de outras atividades da economia brasileira têm se defrontado desde meados dos anos 1990 com intensa concorrência internacional. As características do meio competitivo que mais impactam esses setores produtivos são a globalização de mercados, novas formas de concorrência e, particularmente importante para o caso aqui estudado, a presença de competidores oriundos de regiões no mundo, principalmente da Ásia, que apresentam condições de competição mais favoráveis em termos de custo e de oferta de mão-de-obra. O problema que a presente pesquisa busca investigar relaciona-se às estratégias locais da produção fabril de empresas do arranjo produtivo de calçados do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, para fazer frente a essa situação. A hipótese que se procura desenvolver no estudo é que tendo o setor atuado em um padrão de competição em que o preço do calçado constituiu-se em seu principal atributo, os fatores que mais diretamente influenciam essa variável – salários de mão-de-obra, câmbio e incentivos fiscais e financeiros – acabaram por condicionar sua trajetória de localização espacial. Atualmente o setor encontra-se em um movimento de transição para outros atributos de competitividade. Contudo, a busca por locais favoráveis em termos de custos de produção continuará a orientar as tomadas de decisões empresariais no setor, particularmente para empresas que se mantiverem produzindo em altos volumes. A metodologia empregada no trabalho consiste de revisão de literatura teórica sobre as vantagens competitivas da produção em arranjos produtivos locais, de literatura empírica sobre a indústria de calçados, particularmente aquela referida ao Vale do Sinos, e de informações estatísticas sobre emprego, exportações de calçados e localização espacial de empresas do setor.

Desde a metade dos anos 1990 que a indústria de calçados no Brasil exibe desempenho oscilante em termos de produção e emprego, muito associado às variações cambiais. A política econômica de estabilização da economia brasileira implementada a partir julho de 1994 – o chamado *Plano Real* –, centrada no controle da inflação via política monetária e cambial, tem resultado em períodos de apreciação da taxa de câmbio, como os ocorridos no período 1994-1999 e a partir de 2004,¹ com efeitos deletérios à performance de setores que têm no preço do produto um de seus principais atributos de competitividade nos mercados. Adicione-se a esse quadro, a presença em mercados internacionais de concorrentes – particularmente oriundos do continente asiático – que dispõem de oferta abundante e barata de mão-de-obra. O resultado dessa trajetória é uma pressão competitiva em que se torna cada

¹ Cujas tendências ainda perdura no início de 2008, quando da elaboração deste texto.

vez mais difícil para as empresas brasileiras competirem nos mercados, tendo como fonte de competitividade os custos de produção.

A premissa do trabalho é que segmentos de calçados localizados no Rio Grande do Sul e em outras regiões do Brasil, encontrarão dificuldades crescentes na concorrência em mercados externos com base em preço, devendo transitar para a competição em outros atributos de seus produtos. Contudo, enquanto a indústria não desenvolve novas capacitações, a competição em preço a obriga a deslocar a produção para regiões que ofereçam condições de produção com custos mais baixos. Dentre essas se destacam, desde a metade da década de 1990, o Nordeste brasileiro e, nessa década inicial do século XXI, a própria região asiática.

O texto está organizado da seguinte maneira: além desta Introdução, há mais três seções. A primeira apresenta os conceitos e relações teóricas que irão organizar o material a ser discutido. Ela busca salientar dois aspectos: primeiro, apresenta o conceito de arranjo produtivo local a partir da discussão seminal dos distritos industriais, identificando suas dimensões estruturais que conduzem a um desempenho superior; segundo explicita-se a idéia de competitividade enquanto desempenho do arranjo. A segunda seção trata, então, do desempenho do arranjo calçadista do Vale do Sinos e do ajuste locacional realizado. Inicialmente se faz uma caracterização da atividade em termos de sua estrutura empresarial, sua localização em território brasileiro e a evolução de sua performance no emprego e nas exportações. Após apresentam-se ações que têm sido empreendidas no arranjo para se ver com o novo ambiente competitivo, dado pela política macroeconômica brasileira e a presença de competidores com custos de produção mais favoráveis em seus mercados de atuação. A terceira seção encerra o texto com um apanhado dos principais resultados do estudo.

1 Organização Industrial e Competitividade

A partir da década de 1970 ganhou espaço na literatura econômica e entre *policy makers* a idéia de que o desempenho econômico não estaria associado apenas à grande escala produtiva, a bens padronizados e sem muita importância para o local onde se realizava a produção. Até então, regiões em atraso relativo procuravam replicar as *best practices* de países desenvolvidos através da estratégia de substituição de importações. A crise do modelo fordista e a experiência bem-sucedida de regiões² em

² O exemplo mais conspícuo é aquele da chamada Terceira Itália: Emilia-Romagna, Veneto, Toscana, Marche, entre outras localidades.

alcançar crescimento econômico com base em pequenas empresas em proximidade geográfica e flexibilidade na produção de bens diferenciados em pequenos lotes, mostraram que o crescimento econômico poderia igualmente ser alcançado aproveitando as particularidades locais de regiões e a forma como se organiza a atividade econômica.

Em âmbito teórico procurou-se resgatar a contribuição de Alfred Marshall (1842-1924) de que a configuração da organização industrial é capaz de gerar ganhos de eficiência, à semelhança das economias internas à firma. Mediante um processo de divisão social do trabalho, pequenas empresas beneficiando-se de mercado de trabalho local e de outras economias de aglomeração, também poderiam, através da especialização produtiva, bem-desempenhar a atividade econômica (Marshall, [1890], 1982).

Piore e Sabel (1984), em seu celebrado livro *The Second Industrial Divide*, buscaram mostrar que a experiência italiana constituía-se em exemplo de um novo modo de organização industrial – a especialização flexível – capaz de contornar os limites à expansão econômica encontrados pelo modelo de produção em massa. Mas foram, sem dúvida, economistas italianos (Becattini, [1990] 1992; Bagnasco, 1999; e outros) que mais trabalharam o conceito marshalliano de distrito industrial, incorporando-lhe a dimensão social na explicação do desempenho econômico³. A mescla entre comunidade e empresas seria um fator distintivo em relação àquelas situações em que há uma aglomeração accidental de empresas independentes, agindo atomisticamente, embora vinculadas a uma mesma atividade econômica (Becattini, [1990] 1992; 1999). Para se constituir nessa forma particular de organização industrial a 'população de empresas' deve se articular por especialização em fase ou em algumas fases dos processos de produção do ramo ou setor industrial. Esse último considerado em seu sentido amplo devendo incluir, além do produto principal, aquelas atividades produtoras de máquinas e equipamentos, de produtos químicos, de materiais, e outras, consideradas 'auxiliares', para usar a expressão de Marshall. Ligado ao aglomerado de empresas deve existir um sistema de valores e idéias associado à ética, à prática de reciprocidade, à família, e outros, constituindo-se em condição de reprodução do distrito, além de um sistema de instituições que abrange – não só o mercado e as próprias empresas – a escola, os sindicatos, os partidos políticos, as associações culturais, e outras

³ Trabalho seminal que introduz a noção de enraizamento [embeddedness] social é o de Granovetter ([1985], 2001).

(Becattini, [1990 1992]). É nesse sentido que se podem encontrar outras referências para **distrito industrial**⁴ como a que vem se difundindo sob a denominação de arranjo produtivo local.

Dentre os benefícios analíticos do conceito de distrito industrial, que se difunde a partir desses estudos⁵, está o de enxergar a pequena empresa como capaz também de produzir crescimento. Isso, todavia, não significa contrariar a idéia de que em si esse porte de firma carrega limitações, mas sim, como assinalado por Segenberger e Pyke (1991), essas deficiências podem ser mitigadas ou superadas quando, em vez de atuarem isoladas, as empresas de menor porte convivem com outras em proximidade geográfica.

No âmbito da política pública as implicações não foram menores. O foco da política, de um modo geral elaborada em órbita nacional, que se centrava na grande empresa, ou em que se escolhiam determinados setores para puxar o crescimento, sofre uma mudança com a incorporação da pequena empresa como objeto de atenção. A preocupação com a empresa de pequeno porte, contudo, sempre esteve presente nos objetivos de ações governamentais. Todavia, os instrumentos eram direcionados para a empresa em sua individualidade. A novidade, agora, é que as políticas são endereçadas para o aglomerado de empresas, para o seu entorno produtivo. Desse modo, o conceito de distrito industrial mostrou-se útil para tratar com a pequena empresa, sendo incorporado às políticas industriais e tecnológicas de países.⁶

Um ponto importante a salientar é que estando a empresa localizada em um aglomerado produtivo local, isso em si é fator positivo para o seu desempenho competitivo, particularmente para aquelas de menor porte. Sem dúvida, a localização nesses arranjos organizacionais permite às pequenas empresas superarem suas deficiências inerentes – de cunho gerencial, financeiro, tecnológico, entre outros – que muitas vezes inviabilizam sua sobrevivência nos mercados quando agem individualmente e de maneira isolada. A divisão do trabalho praticada em distritos industriais possibilita que empreendedores

⁴ Essa é a expressão mais encontrada na literatura italiana sobre o assunto e de onde derivam outras expressões, que muitas vezes são utilizadas de maneira intercambiável. Entre as mais encontradas destacam-se, além de distritos industriais propriamente dito: arranjos produtivos locais; sistemas locais de produção; *clusters* e redes de empresas. Embora palavras distintas procurem exprimir conteúdos diferentes, de um modo geral essas denominações buscam designar agrupamentos de empresas em proximidade geográfica, que tenham relações entre si e que se ligam também com outros atores locais.

⁵ Para uma apresentação de diferentes contribuições ao tema do aglomerado de empresas, vide (Suzigan et al, 2006).

⁶ Por exemplo, como na Itália. No caso do Brasil, a política industrial de 2004 inclui explicitamente o conceito de arranjo produtivo local. Esse conceito é utilizado também para orientar as ações de instituições que lidam com a pequena empresa, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Em material impresso de divulgação das ações do SEBRAE para o setor de couro-calçados do estado Rio Grande do Sul consta explicitamente: "Desde 2003 a atuação do Sebrae/RS, alinhada às diretrizes do Sebrae Nacional, passou de uma abordagem de solução individual a seus clientes para o progressivo atendimento de necessidades e oportunidades de forma coletiva, respeitando as diferenças regionais".

aventurem-se em atividades econômicas com um baixo montante de capital, pois a especialização em fases do ciclo de produção ou em determinados componentes do produto requer, obviamente, menos capital do que uma planta integrada. O próprio surgimento desses empreendimentos de um modo geral ocorre a partir de residentes do local. É, como mencionado por Marshall ([1890], 1982, p. 234), a 'atmosfera industrial' ali existente que gera as condições para esses aventureiros: "Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e por assim dizer, ficam soltos no ar (...)". Para alguns autores, (Sorenson e Audia, 2000), os laços estabelecidos no local, o conhecimento tácito dos negócios, entre outros fatores, explica porque setores industriais mantêm-se concentrados geograficamente ao longo do tempo. Muito mais que os ganhos associados à existência de matérias-primas, à produção e à distribuição em certas localidades, a persistência local de atividades – mediante maior número de abertura de novos empreendimentos em relação às defecções – deve-se às oportunidades empresariais que se abrem àqueles residentes no local – empregados que dão início ao seu próprio negócio – não sendo de fácil acesso a *outsiders*. Os habitantes do local dispõem de um ativo adicional, o chamado **capital social** (Bourdieu, [1980] 1998; Coleman, 1988; Putnam, [1993] 1996), que é inerente ao local, não estando disponível a forasteiros que tentem ingressar na atividade.

Uma constatação que merece ser observada nos estudos dos distritos industriais é que esse tipo de organização produtiva resulta de processo natural e muitas vezes com elementos idiossincráticos, que se manifesta em certas localidades.⁷ Eles não nascem de ações deliberadas para tal, embora ações possam ser empreendidas para alavancar e adensar estruturas já estabelecidas. Esse caráter histórico do desenvolvimento de distritos industriais está na raiz de sua diversidade no espaço e, no plano conceitual, de controvérsias acerca de suas propriedades.

Desde logo cabe chamar a atenção que o conceito tem um conteúdo mais empírico que teórico (Bianchi, 1998).⁸ As mesmas dimensões estruturais e de desempenho podem se apresentar com características próprias em distritos diversos ou entre aqueles que produzem produtos análogos, mas estão localizados em diferentes regiões (Altenburg e Meyer-Stamer (1999); Paniccia, 1998), o que torna o conceito indeterminado (McNaughton, (2000). Há distritos em que sua estrutura produtiva é

⁷ A categoria de distrito industrial a que se vem referindo é diferente daquela denominação homônima criada por governos para estimular regiões, mediante o estabelecimento de zonas industriais com o intuito de atrair investimentos ao local através da concessão de incentivos fiscais e financeiros.

⁸ Isso, por sua vez, deu margem para o aparecimento de diferentes denominações, como já mencionado na nota de pé de página de nº 2 deste texto, para o que aparentemente seria o mesmo objeto de estudo: o aglomerado de empresas localizado territorialmente. Apesar de matizes conceituais dessas expressões, o ponto comum é que o conjunto de empresas em proximidade geográfica gera dinamismo econômico.

comandada por pequenas empresas,⁹ enquanto em outros a presença de empresas de grande porte é fator importante no emprego e nas vendas no mercado externo.¹⁰ Há, ainda, aqueles que retiram sua competitividade a partir da disponibilidade de recursos abundantes ou de mão-de-obra barata, enquanto alguns exibem produtos com particularidades locais, trabalho qualificado e alto valor agregado (Segenberger e Pyke, 1991). Outro ponto que mereceu atenção de estudiosos refere-se à possibilidade de replicar os distritos industriais, dado o fato de serem resultado de desenvolvimento histórico, *et pour cause* suas características não necessariamente se repetem no espaço geográfico e em períodos distintos no tempo. Essa é uma restrição, inclusive nas implicações de política pública, apontada por (Amin, 1994) e minimizada por outros (Ripoll, 1999).

Tema relevante e ainda em aberto diz respeito à dinâmica evolutiva desses arranjos organizacionais, bem como às trajetórias de empresas individuais ali existentes. Mudanças nos padrões de demanda final pelo produto do distrito, inovações tecnológicas, disponibilidade e preço de recursos e mão-de-obra, o próprio ritmo de acumulação de capital de empresas individuais, o surgimento de novos espaços geográficos com condições produtivas mais favoráveis, entre outros fatores, moldam e modificam a configuração assumida por determinado *cluster* de empresas ao longo do tempo.¹¹ Em pesquisa em 24 distritos, Paniccia (1998) encontrou variadas formas de organização entre si e performances distintas, bem como relações interfirmas apresentando conflitos de interesse. Há ainda a questão de se determinar quais fatores poderiam limitar a expansão de um arranjo em determinada região e sob quais condições haveria a manifestação desses elementos.

A idéia do desenvolvimento natural do distrito é que ao longo do tempo se criou no local um produto que o distingue diante dos consumidores, proporcionando certa autonomia na geração de forças endógenas ao crescimento do aglomerado de empresas. Mais do que estar associado a uma empresa em particular, o produto do distrito tem sua característica vinculada à localidade.¹² Isso, segundo Piore (2001), lhe dá uma vantagem competitiva que o torna independente de mudanças nos preços relativos de fatores de produção, embora na visão desse autor a vantagem deve-se mais às relações sociais

⁹ Essa é a experiência italiana e, por ser pioneira, se difundiu na literatura (Becattini e Rullani (1996).

¹⁰ É o caso da indústria de calçados do Vale do Sinos, objeto deste estudo.

¹¹ O *cluster* calçadista do Vale do Sinos que apresentara características artesanais e com predominância de pequenas empresas quando de seu ingresso no mercado externo teve alterada essas marcas, aproximando seu processo de trabalho do modelo de produção fordista ao passar a produzir para aquele mercado (Costa, Deberofski e Spriggo, 2007), e onde grandes empresas passaram a desempenhar papel relevante na dinâmica do arranjo.

¹² São vários os exemplos encontrados: as bebidas de champanhe na França; vinhos da região do Porto, em Portugal; queijo prato italiano; móveis de Gramado, no Rio Grande do Sul; entre outros.

estabelecidas entre os residentes do que às características físicas do local. Contudo, não é incomum encontrar aglomerados produtivos locais que retiram sua competitividade da posse de algum recurso abundante e barato, principalmente naqueles ramos de produção intensivos em mão-de-obra como em calçados, móveis e confecções. O atributo do produto no qual o aglomerado baseia sua competitividade, ou seja, o padrão de competição ao qual se adere, irá condicionar a sua trajetória de crescimento, as relações de cooperação e de concorrência estabelecidas entre os atores do distrito e com agentes externos, bem como sua movimentação espacial.

2 Localização Espacial da Produção de Calçados no Brasil

O arranjo produtivo de calçados desempenha papel importante para a economia brasileira na geração de emprego e renda. De acordo com dados da Relação de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2005 estavam ocupados nessa atividade 298,6 mil trabalhadores em nove mil estabelecimentos, conforme mostra a Tabela 1 abaixo. Do total de unidades produtivas, 94,7% eram constituídas de micro e pequeno porte. Contudo, esses tamanhos de empresas participavam com cerca de um terço (33,6%) do emprego, indicando uma concentração da ocupação em firmas de maior porte, dado que as grandes empresas que representavam apenas 1,0% do número total dos estabelecimentos detinham 40,0% do emprego da indústria.

Tabela 1: Distribuição dos estabelecimentos e do emprego, por estrato de tamanho na indústria brasileira de calçados - 2005

Tamanho(*)	Emprego	%	Estabelecimentos	%
Microempresa	32.736	11,0	7.015	77,7
Pequena	67.514	22,6	1.534	17,0
Média	78.949	26,4	388	4,3
Grande	119.460	40,0	95	1,0
Total	298.659	100,0	9.032	100,0

Fonte: MTE/RAIS-2005. Elaboração própria.

Microempresa: 0 a 19 empregados; Pequena: 20 a 99 empregados

Média: 100 a 499 empregados; Grande: 500 e mais empregados

A estrutura empresarial contida na Tabela 1 nem sempre se apresentou com esse formato. Essa configuração é resultado de processo de desenvolvimento do setor quando de seu ingresso no mercado externo ao final da década de 1960. Até então a atividade era realizada por empresas de pequeno e médio porte. Essas unidades produtivas eram relativamente integradas e exibiam características

produtivas de elevado conteúdo artesanal.¹³ O nível de renda *per capita* do País era relativamente baixo, em comparação aos padrões internacionais, e por isso o calçado produzido guardava correspondência com o padrão de consumo pouco sofisticado em termos de materiais e tecnologia. As baixas barreiras à entrada que têm caracterizado o setor permitia que o crescimento da demanda fosse atendido em grande parte através de acréscimo no número de firmas, no geral de pequena escala. O tamanho da população – por ser o Brasil um país de dimensões continentais – comportava um número elevado de empresas e um volume de produção de certa magnitude, o que de certa forma habilitou o setor a se credenciar no atendimento à demanda externa.

Do ponto de vista locacional a fabricação de calçados sempre esteve presente em diferentes regiões do País. Contudo, desde há muito essa indústria se apresenta concentrada nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo. A maior presença nesses locais, que se observa na Tabela 2, deve-se à sua formação histórica, decorrente da povoação por imigrantes que dispunham de habilidades associadas à fabricação de produtos oriundos do couro e a disponibilidade local dessa matéria-prima básica. No primeiro caso contribuiu a chegada de colonos alemães em 1824 e o acesso ao couro, subproduto de relativa abundância decorrente da produção de charque em que esse Estado tinha então proeminência. Em relação a São Paulo, a atividade localizou-se em Franca a partir da imigração italiana que data de 1875. O destaque de alguns estados nordestinos é mais recente e deve-se – como se verá adiante – às suas políticas de atração de empresas para a região.

Tabela 2: Distribuição do emprego na indústria brasileira de calçados, por estados selecionados da Federação - 2005

Estado	Emprego	%	Estabelecimentos	%
Rio Grande do Sul	126.784	42,4	3.419	37,8
São Paulo	54.570	18,3	2.776	30,7
Ceará	44.268	14,8	221	2,5
Minas Gerais	23.515	7,9	1.493	16,5
Bahia	22.973	7,7	95	1,1
Paraíba	8.461	2,8	104	1,1
Santa Catarina	5.696	1,9	321	3,6
Demais Estados	12.392	4,2	603	6,7
Total	298.659	100,0	9.032	100,0

Fonte: MTE/RAIS: 2005. Elaboração própria.

A produção de calçados, obedecendo a uma característica dessa atividade em que se pode fracioná-la temporal e espacialmente, é passível de ser realizada em aglomerados de empresas localizadas em

¹³ Até o final dos anos 1960 o processo de trabalho do calçado era organizado em torno dos chamados **cavaletes** – um móvel de madeira em formato semelhante a uma estante para livros com cerca de um metro de altura e com quatro ou cinco prateleiras de aproximadamente 1,5 metro de comprimento, tendo em sua base pequenas rodas para permitir o seu deslocamento no chão-de-fábrica. A mecanização do processo produtivo era incipiente, utilizando algumas ferramentas manuais, e o ciclo de produção dos calçados era relativamente integrado (Costa, Deberofski e Spricigo, 2007).

proximidade territorial. É o que se observa em regiões de alguns estados brasileiros: Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul; Franca, em São Paulo; Nova Serrana, em Minas Gerais, entre outros.¹⁴

No Vale do Sinos¹⁵ se encontra o principal aglomerado de empresas fabricantes de calçados do Brasil. A produção de calçados com seus encadeamentos produtivos dá ocupação a milhares de gaúchos. De acordo com informações do MTE/RAIS de 2005 (Tabela 3) existiam no Rio Grande do Sul, além dos empregados na atividade calçadista, mais 15,1 mil trabalhadores em curtumes, perfazendo um total de 141,9 mil trabalhadores empregados diretamente nos segmentos couro-calçados dessa cadeia produtiva. É dessas atividades que milhares de famílias mantêm dependência na reprodução de sua vida material.

Tabela 3: Emprego nas indústrias de calçados e de couros, por tamanho de estabelecimentos, no Rio Grande do Sul - 2005

Tamanho	Calçados		Curtumes		Total	
	Emprego	%	Emprego	%	Emprego	%
Microempresa	11.044	8,7	656	4,3	11.700	8,2
Pequena	29.629	23,4	3.026	20,0	32.655	23,0
Média	39.781	31,4	8.571	56,5	48.352	34,1
Grande	46.330	36,5	2.908	19,2	49.238	34,7
Total	126.784	100,0	15.161	100,0	141.945	100,0

Fonte: MTE/RAIS: 2005. Elaboração própria.

A evolução da produção calçadista em solo brasileiro pode ser dividida em duas fases. Dos primórdios da atividade até o final dos anos 1960, ela esteve voltada para o mercado interno. A segunda fase ocorre em fins daquela década, quando o setor principia a produção para o mercado externo, aproveitando o deslocamento da produção de calçados de países desenvolvidos em direção a regiões com oferta abundante e barata de mão-de-obra, como foram os casos do Brasil, da Coreia do Sul e de Taiwan.¹⁶

As primeiras exportações de calçados pelo Brasil ocorreram em 1968¹⁷ e o seu deslanche a partir de 1970. A Tabela 4 apresenta a evolução das exportações brasileiras de calçados.

¹⁴ A exceção em relação aos locais em que a atividade é importante são os estados nordestinos – Ceará, Bahia e Paraíba – cuja presença nessa indústria deve-se primordialmente às suas políticas de atração de empresas do Sul e Sudeste brasileiros, mas que não se caracterizam ainda por possuírem *clusters* calçadistas desenvolvidos.

¹⁵ O 'Vale do Sinos' – abreviatura de Vale do Rio dos Sinos – é composto por cerca de uma trintena de municípios localizados em torno do Rio dos Sinos e de seus afluentes. Na maioria desses locais é encontrada a produção de calçados, resultado da própria expansão do setor. Contudo alguns deles são mais destacados: Campo Bom, Dois Irmãos, Igrejinha, Ivoiti, Nova Hartz, Novo Hamburgo, Parobé, Sapiranga, Três Coroas, entre outros. A atividade também ocorre em outros municípios do Rio Grande do Sul não vinculados à região, mas a sua expressividade é reduzida.

¹⁶ No caso brasileiro se contou também com incentivos fiscais e com uma taxa de câmbio de minidesvalorizações cambiais, implantada a partir de 1968 (Costa, 2004).

¹⁷ De acordo com informações da Abicalçados, as primeiras exportações de maior volume ocorrem a partir de 1968 (www.abicalçados.com.br. Acesso em 14.03.2006).

Tabela 4: Exportações brasileiras de calçados: 1970/2006

Ano	Pares (milhões)	US\$ milhõesFOB
1970	4	8,0
1975	35	165,0
1980	49	387,0
1985	133	907,0
1990	143	1.107,0
1993	201	1.846,0
1995	138	1.414,0
1999	137	1.278,0
2000	163	1.547,0
2001	171	1.615,0
2002	164	1.449,0
2003	189	1.549,0
2004	212	1.809,0
2005	189	1.886,0
2006	180	1.854,0

Fonte: MDIC/SECEX e Abicalçados (2005). Elaboração própria.

Conforme a Tabela 4 acima, as vendas de calçados brasileiros no exterior expandiram-se na década de 1970 de maneira acelerada. A produção física exportada foi multiplicada por cerca de nove vezes no período de apenas cinco anos: 1970-1975. Esse desempenho, embora a um ritmo menor, manteve-se até meados dos anos 1990.

A presença do setor calçadista brasileiro no mercado externo, contudo, deu-se de forma subordinada, atuando apenas com capacidade de produção subcontratada e que ainda perdura. Em outras palavras, o *design* do calçado, a comercialização final do produto junto aos consumidores, o marketing e a fixação de preço são comandados pelo importador. As exportações foram dirigidas basicamente ao mercado norte-americano que se constituiu desde então no principal comprador individual dos calçados brasileiros.¹⁸ Os produtos exportados eram relativamente simples – tipo sandálias para o segmento de calçados femininos – produzidos em grandes lotes e tendo no preço o seu atributo essencial de competitividade. Embora ao longo do tempo fosse se elevando a qualidade do calçado produzido no setor – inclusive pela própria difusão tecnológica de máquinas, equipamentos e materiais que ocorre na atividade em âmbito internacional – o seu fator de competitividade sempre foi custo baixo de

¹⁸ Em anos recentes o setor diversificou mercados geográficos, tentando romper a quase dependência exclusiva do mercado norte-americano.

produção.¹⁹ Este é um ponto importante para se entender o movimento espacial dessa atividade não só no Brasil, mas também em outras regiões do mundo.

A origem interna das exportações brasileiras de calçados esteve localizada nos *clusters* calçadistas do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, e de Franca, no estado de São Paulo. Os dados da Tabela 5 informam a participação de estados brasileiros nas exportações de calçados. Dada a especialização do Vale do Sinos em calçados femininos as exportações estiveram concentradas desde cedo nesse aglomerado produtivo, seguido por Franca nas vendas de calçados masculinos. A presença de outros estados brasileiros nas exportações é relativamente recente.

Tabela 5: Participação de estados brasileiros selecionados no valor das exportações de calçados: 1996-2006 (%)

Ano	RS	SP	CE	BA	PB	MG	SC
1996	88,6	9,5	0,6	(-)	0,2	0,2	0,6
1997	88,1	8,3	2,3	(-)	0,3	0,2	0,6
1998	86,0	7,4	4,9	0	0,7	0,2	0,4
1999	84,9	7,1	5,6	0,1	1,3	0,3	0,5
2000	83,5	8,7	5,2	0,3	1,1	0,4	0,4
2001	81,5	8,2	6,6	0,5	1,6	0,7	0,4
2002	80,4	8,0	7,6	1,1	1,6	0,3	0,5
2003	74,1	9,4	10,8	1,8	2,0	0,7	0,5
2004	70,3	12,2	10,3	2,8	2,1	0,9	0,5
2005	69,3	12,6	10,8	3,0	1,9	0,9	0,5
2006	67,6	11,3	12,8	3,4	2,3	0,8	0,5

Fonte: MDIC/Alice. Elaboração própria.

Esse ingresso vertiginoso dos calçados brasileiros no mercado externo teve profundas implicações econômicas e sociais na região do Vale do Sinos. Convém notar, desde logo, que naquele início das exportações o 'Vale', enquanto produtor de calçados, era constituído por uns poucos municípios próximos entre si, entre os quais pode-se destacar: São Leopoldo, Estância Velha, Campo Bom, Sapiranga e Novo Hamburgo, tendo neste último o centro da atividade e, por isso, reconhecido então como a 'Capital Nacional do Calçado'.

Sendo esta atividade intensiva em mão-de-obra e de relativamente baixa mecanização, a velocidade do aumento dos pedidos oriundos do exterior implicava em uma expansão extensiva do setor, exigindo uma demanda crescente de força de trabalho, de matéria-prima e materiais. A oferta de trabalho disponível nesses municípios não era suficiente para atender a demanda das empresas. Isso atraiu um

¹⁹ Obviamente que no desempenho competitivo final influem variados elementos. Schmitz (1999a; 1999b) busca explicar a trajetória competitiva do setor calçadista do Vale do Sinos através do que denomina de 'eficiência coletiva', ou seja, além das externalidades produzidas pelo aglomerado, destaca a ação conjunta de entidades e empresas em prol do desenvolvimento da atividade local. Não cabe aqui polemizar esse ponto, apenas chamar a atenção, por exemplo, que a taxa de câmbio – que deriva do ambiente macroeconômico – tem desempenhado papel determinante nas dificuldades competitivas enfrentadas pelo setor, como se verá a seguir.

fluxo de trabalhadores para esses locais. Essa atração tinha origem tanto nas iniciativas individuais de trabalhadores como também por ações das próprias empresas interessadas.²⁰ Um mecanismo utilizado à época era as empresas fretarem ônibus e se dirigirem a outros municípios do Rio Grande do Sul e 'arrebanharem' trabalhadores circulando pelas cidades e onde, com o auxílio de um gramofone, o representante da empresa informava a oferta de vagas na indústria.²¹ Isso, obviamente, exigia um alargamento da infra-estrutura urbana em termos de moradias, transportes e escolas, o que também contou com a colaboração de prefeituras locais. Por sua vez, o adensamento populacional urbano trazia consigo não só o aumento do custo de reprodução da força de trabalho, mas também as mazelas sociais decorrentes dessa maior aglomeração. É diante desse quadro que as empresas mudam sua estratégia de recrutamento de mão-de-obra. Em vez de fazerem os trabalhadores se deslocarem até os municípios-sede das empresas, elas passaram a instalar plantas adicionais naqueles municípios em que residiam os trabalhadores. Isso tinha um duplo efeito: diminuía a pressão por infra-estrutura urbana e também evitava o aumento do custo da mão-de-obra, a qual poderia receber um salário menor que aqueles pagos a empregados na matriz, pois aqueles trabalhadores teriam acesso a produtos hortifrutigranjeiros por residirem em áreas agrícolas e terem a alternativa de praticar alguma atividade de subsistência (Costa e Fligenspan, 1997).

É dessa maneira, então, que se vai ampliando geograficamente os limites do arranjo calçadista do Vale do Sinos para além daqueles municípios originais. Em pesquisa sobre o deslocamento de empresas de calçados do Vale do Sinos para o nordeste brasileiro realizada com 42 médias e grandes empresas, Costa e Fligenspan (1997) constataram que algumas delas possuíam plantas em municípios do Rio Grande do Sul diferentes daqueles em que estava localizada a sua sede principal, totalizando em 28 as localidades em que se declarou a existência de outra unidade de produção.²²

²⁰ Esses trabalhadores, a maioria oriunda do campo, mas também de outras atividades produtivas, raramente possuíam qualquer capacitação em tarefas de produção de calçados. Alguns deles, inclusive, encontravam dificuldades em se adaptar à disciplina fabril. Esse perfil da força de trabalho associado à necessidade de atender aos altos volumes dos pedidos de calçados de um único modelo com uma ou duas cores ensejou a introdução da esteira-rolante e dos métodos taylorista-fordista de organizar o trabalho que, de acordo com Costa, Deberofski e Spricigo (2007), ocorre por volta do início da década de 1970.

²¹ Essa breve 'história', não registrada documentalmente, foi contada ao autor por um dirigente de empresa localizada em Campo Bom, quando da pesquisa de Costa e Fligenspan (1997).

²² Importa salientar que nesses 28 municípios diferentes houve situações, embora sem maior expressividade, de dupla contagem. Por exemplo, empresa com sede no município **A** tinha outra unidade de produção no município **B** e empresa com sede no município **B** era proprietária de planta no município **A**. Assim, a Tabela 25 na página 52 daquele estudo, mostra a existência de Campo Bom, Novo Hamburgo e São Leopoldo como municípios-sede e também como municípios que sediavam 'filiais'.

As condições de expansão das empresas do Vale do Sinos na região e em outras localidades do Rio Grande do Sul se estendem até meados da década de 1990 quando, então, o setor se vê diante de um novo ambiente competitivo. As mudanças nas bases em que ocorre a competição do setor estão relacionadas a duas ordens principais de fatores. Uma delas deriva da política macroeconômica do governo brasileiro mediante o estabelecimento do Plano Real em julho de 1994, em que se procura a estabilização da economia através da política monetária e cambial. O fato é que ao estabelecer uma paridade entre a moeda brasileira e o dólar norte-americano isso gerou uma apreciação da taxa de câmbio, que embora fosse funcional ao controle dos preços internos, por outro lado retirava competitividade dos produtos exportados como os calçados.²³ A segunda ordem de fatores se refere à presença nos mercados internacionais de calçados de competidores com condições produtivas mais favoráveis que os congêneres brasileiros. Dentre esses cabe destacar os oriundos da Ásia, particularmente a China e o Vietnã. Por disporem de oferta de mão-de-obra abundante e salários bastante inferiores²⁴ aos praticados em outros países produtores de calçados, os chineses passaram a atrair encomendas de clientes que antes eram adquiridas de empresas brasileiras, italianas, mexicanas, taiwanesas e outras. Particularmente para a indústria brasileira de calçados, cuja competitividade esteve vinculada a preço, o câmbio valorizado e competidores com custos mais baixos de produção tiveram um impacto dramático sobre sua performance exportadora.

Conforme mostra a Tabela 6, o Brasil manteve estagnada suas exportações de pares de calçados em termos absolutos para os Estados Unidos, principal comprador individual no mercado internacional dessa mercadoria. Esse comportamento das vendas externas implicou em uma queda de *market-share* de 9,2% em 1990 para 4,7% em 2004. Já os chineses, que até a metade da década de 1980 tinham uma

²³ De julho a dezembro de 1994 a taxa de câmbio nominal para o dólar comercial caiu de R\$ 0,94 para R\$ 0,84 por US\$. Em termos reais, Guimarães (1995, apud Costa e Fligenspan, 1997), estimou que a apreciação da moeda brasileira em relação à moeda norte-americana foi de 10,6%, ao se considerar a média de 1994 e o valor de dezembro de 1996. Caso se fizesse uma comparação em dezembro de 1996 com períodos anteriores, como as médias de 1991 e de 1992, a valorização da moeda atingiria a taxa de 30,2 por cento. Essa política cambial relativamente rígida dura até janeiro de 1999, quando então o governo brasileiro altera o regime cambial, passando a permitir a livre flutuação da moeda brasileira (o Real). O valor da moeda nacional em termos nominais passou de R\$/US\$ 1,21 em 12.01.1999 para R\$/US\$ = 1,98 em 29.01.1999, representando um acréscimo de 63,6% em menos de um mês (www.ipeadata.gov.br; acesso em 08.12.2006). A partir de 2004 o câmbio volta novamente a se valorizar. O Real que já atingiu R\$ 3,95 por US\$ em outubro de 2002, representava em torno de R\$ 1,80 em fins de 2007 e início de 2008.

²⁴ A dissertação de Machado (2007) mostra, por exemplo, que no segmento de fabricação de calçados esportivos, o custo médio mensal de um operário no setor era de US\$ 100 no Vietnã, de US\$ 120 na China, de US\$ 165 na Indonésia, de 188 na Tailândia e de US\$ 190 em Taiwan, contra US\$ 295 no Brasil.

presença pouco expressiva nas estatísticas americanas,²⁵ passaram gradativamente a ganhar aquele mercado, chegando em 2004 a serem responsáveis por 83,5% dos calçados importados pelos norte-americanos.

Tabela 6: Importações norte-americanas de calçados por país de origem: 1990-2004

País	1990		1995		2000		2004	
	1.000 Pares	%	1.000 Pares	%	1.000 Pares	%	1.000 Pares	%
China	395.719	35,3	949.419	67,4	1.368.344	77,5	1.772.464	83,5
Brasil	103.428	9,2	97.042	6,9	98.540	5,6	98.834	4,7
Indonésia	33.911	6,6	93.177	6,6	76.145	4,3	46.728	2,2
Vietnã	0	0	325	0	7.319	0,4	43.707	2,1
Itália	46.109	4,1	45.680	3,2	52.287	3,0	35.264	1,7
Tailândia	34.636	3,1	30.910	2,2	27.571	1,5	25.305	1,2
Hong Kong	19.195	1,7	15.469	1,1	10.577	0,6	19.058	0,9
México	26.178	2,3	33.015	2,4	34.748	2,0	15.722	0,7
Taiwan	188.841	16,9	25.924	1,8	13.740	0,8	13.139	0,6
Índia	3.992	0,4	6.958	0,5	7.096	0,4	8.037	0,4
Resto do Mundo	268.653	24,0	111.313	7,9	68.533	3,9	45.503	2,1
Total	1.120.662	100,0	1.409.232	100,0	1.764.900	100,0	2.123.761	100,0

Fonte: Tabela 9 de Carloni et al (2007).

O resultado dessa pressão competitiva sobre a indústria brasileira de calçados se manifestou em uma forte crise no setor, com queda nominal dos valores exportados de US\$ 1.85 bilhão em 1993 para US\$ 1.28 bilhão em 1999 e destruição de postos de trabalho. De acordo com dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho), no período 1994-1998 o número de trabalhadores na indústria de calçados em âmbito nacional reduziu-se em cerca de 56 mil, passando de 240,6 mil para 184,7 mil empregados naquele período. O setor calçadista do Rio Grande do Sul contribuiu com mais de 33 mil nessa queda, tendo reduzido o emprego de 128,9 mil trabalhadores em 1994 para 95,5 mil em 1998. O enfrentamento da pressão competitiva requereu também – além de ações defensivas pelo fechamento de empresas, redução de empregos e de capacidade produtiva – o apoio do Governo. A elevação de barreiras tarifárias e o estabelecimento de linha de crédito para a modernização produtiva do setor foram as principais medidas de política pública então adotadas. Em âmbito empresarial, particularmente no caso das grandes empresas destaca-se, dentre suas ações pró-ativas, o deslocamento de unidades produtivas não mais para outras localidades do Rio Grande do Sul, mas para regiões do

²⁵ De acordo com dados contidos em Santos et al (2002, Tabela 2, p. 67), calcula-se que a China participava em 1981 com 1,9% das importações americanas de pares calçados.

País que oferecessem condições produtivas capazes de permitir ao setor fazer frente à concorrência, particularmente a chinesa, nos mercados interno e externo. Contribuiu para esse movimento o fato de alguns estados da Federação – Ceará e Bahia, sendo os mais expressivos – adotarem um conjunto de incentivos fiscais, financeiros e de contratação de mão-de-obra para atrair investimentos e gerar empregos nesses Estados. No caso dos estados nordestinos, os setores mais visados foram aqueles intensivos em mão-de-obra, como o de calçados (Costa e Fligenspan, 1997 e Santos et al, 2007). Essa prática que se dissemina a partir da metade da década de 1990 – inserida no que se denominou de 'Guerra Fiscal' – ocorre diante da ausência de política industrial de âmbito nacional que articulasse e promovesse o investimento industrial. Da metade da década de 1990 em diante dezenas de empresas de calçados oriundas dos pólos calçadistas do Vale do Sinos e de Franca, particularmente do primeiro, se instalaram naquela região. Acompanhamento pontual em jornais de circulação nacional acerca de notícias referentes à abertura de plantas calçadistas na região Nordeste registra que a partir de 1997 ocorre um movimento em direção a várias cidades daqueles Estados, com destaque especial para a Bahia, conforme ilustra a Tabela 7.

Tabela 7 - Empresas de calçados do Rio Grande do Sul na Bahia e no Ceará- 2008

Empresas (*)	Bahia	Ceará
Alfredo Maus; Andreza; Aniger; Bottero; Calçados Azaléia; Calçados Bebecê; Calçados Belpasso; Calçados Bibi; Calçados Cariri; Calçados Jacob; Calçados Orquídea; Daiby; Dakota Calçados; Dal Ponte; Dilly; Grendene; Heinrich; J W Calçados; Killing Tintas e Adesivos; Leve; Luigi Calçados; Maide; Paquetá Calçados; Ramarim; Trevo; Via Uno; Vulcabrás; West Coast	Alagoinhas; Amargosa; Castro Alves; Conceição do Coité; Conceição do Jacuípe; Coração de Maria; Cruz das Almas; Feira de Santana; Ipiáú; Ipirá; Irará; Itaberaba; Itabuna; Itapetinga; Jequié; Presidente Tancredo Neves; Santaluz; Santo Amaro da Purificação; Santo Antonio de Jesus; Santo Estevão; São Francisco do Conde; Serrinha; Teixeira de Freitas; Terra Nova; Valente; Vitória da Conquista.	Baturité; Canindé; Crato; Iguatu; Itapajé; Maranguape; Pentecoste; Quixadá; Russas; Sobral; Umirim; Uruburetama.

Fonte: Elaboração própria a partir de notícias em jornais de circulação nacional e sites de empresas.

(*) Não consta da lista empresas que desistiram de seus projetos na região por questões de estratégia empresarial ou porque encerraram suas atividades produtivas no setor. A lista inclui também empresas produtoras de componentes para calçados.

Feita a instalação no Nordeste, algumas empresas passaram a expandir sua capacidade produtiva na região, acrescentando novas unidades produtivas como, por exemplo, é o caso da Calçados Azaléia, da Dakota Calçados, da Calçados Paquetá, entre outras. O resultado desse movimento é um aumento da participação desses estados tanto nas exportações quanto no emprego do setor. Os dados sobre a distribuição percentual, por estado brasileiro, nas exportações de calçados, contidos na Tabela 4, mostra o deslocamento da origem de vendas externas em direção à região Nordeste do país. Os estados do Ceará, Bahia e Paraíba que em 1996 tinham menos de 1% das exportações de calçados alcançaram 18,5% em 2006. No que se refere ao emprego, a Tabela 8 a seguir informa também essas participações.

Tabela 8 - Evolução da participação no emprego na indústria brasileira de calçados, por estados selecionados da Federação: 1994-2006

Ano	Brasil	RS	%	SP	%	BA	%	CE	%	PB	%	Outros	%	Total
1994	240.655	128.882	53,6	63.836	26,5	264	0,1	5.081	2,1	5.497	2,3	37.095	15,4	100,0
1995	196.462	113.692	57,9	41.839	21,3	229	0,1	6.339	3,2	5.688	2,9	28.675	14,6	100,0
1996	202.768	116.602	57,5	40.752	20,1	153	0,1	9.968	4,9	7.261	3,6	28.032	13,8	100,0
1997	182.687	101.814	55,7	35.743	19,6	237	0,1	14.449	7,9	6.398	3,5	24.046	13,2	100,0
1998	184.725	95.526	51,7	34.478	18,7	1.626	0,9	20.243	11,0	7.297	3,9	25.555	13,8	100,0
1999	211.582	108.026	51,1	41.452	19,6	4.967	2,3	22.880	10,8	7.758	3,7	26.499	12,5	100,0
2000	240.392	120.596	50,2	46.613	19,4	8.350	3,5	27.287	11,3	8.359	3,5	29.187	12,1	100,0
2001	248.829	129.591	52,1	45.609	18,3	10.431	4,2	27.353	11,0	7.883	3,2	27.962	11,2	100,0
2002	262.537	130.510	49,7	46.586	17,7	11.856	4,5	36.770	14,0	6.700	2,6	30.115	11,5	100,0
2003	272.124	129.311	47,5	48.009	17,6	15.418	5,7	41.454	15,2	6.185	2,3	31.747	11,7	100,0
2004	312.579	143.022	45,8	56.993	18,2	19.781	6,3	45.982	14,7	7.192	2,3	39.609	12,7	100,0
2005	298.659	126.784	42,5	54.570	18,3	22.973	7,7	44.268	14,8	8.461	2,8	41.603	13,9	100,0
2006	295.222	116.524	39,5	51.681	17,5	24.282	8,2	48.309	16,3	11.692	4,0	42.734	14,5	100,0

Fonte: MTE/RAIS. Elaboração própria.

Nota-se que a partir de 1997 há uma tendência de o emprego na indústria brasileira de calçados se deslocar em direção aos estados nordestinos, particularmente para Bahia e Ceará, em detrimento do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Em 1996 aqueles dois estados do Nordeste detinham exatos 5,0% do emprego, passando em 2006 a deter 24,5% dos trabalhadores empregados do setor em âmbito nacional. Já os estados do Rio Grande do Sul e São Paulo viram sua participação se reduzir nesse período de 77,6% para 57,0%, uma queda de cerca de 20 pontos percentuais.

Em relação ao comportamento do emprego total no setor calçadista brasileiro é de se voltar a enfatizar o papel desempenhado pelo câmbio, via queda das exportações. Como já foi mencionado em parágrafos anteriores de 1994 a 1998, período de apreciação do câmbio, o emprego declinou (vide Tabela 8). Quando a taxa de câmbio voltou a apresentar níveis competitivos, no período 1999-2004, o emprego voltou a se recuperar. De 2004 até o momento atual (início de 2008), em que o câmbio volta a se valorizar e as exportações a cair, a ocupação no setor torna a se reduzir. Essa evolução do emprego decorre muito, então, da performance exportadora,²⁶ como já se mostrou na Tabela 5. Esses efeitos deletérios sobre a atividade levaram o Governo novamente a intervir em auxílio ao setor. Em abril de 2007 são estabelecidas restrições tarifárias aos calçados importados mediante elevação de alíquota de importação (a Tarifa Externa Comum) de 20% para 35%, limite esse considerado máximo pelas regras da Organização Mundial do Comércio. Em termos de apoio o Governo estabeleceu – via Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – uma linha de crédito às empresas com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, com vistas a oferecer condições de modernização do setor. Contudo, em relação a esse incentivo convém mencionar que as dificuldades competitivas do setor não estão vinculadas á falta de modernidade do parque produtivo, mas ao câmbio. O movimento de atualização tecnológica já foi realizado quando da primeira crise ocorrida a partir de 1994 (Costa e Fligenspan, 1997). Não é por outro motivo que em âmbito empresarial deu-se continuidade ao

²⁶ As exportações representam cerca de 30% da produção total do setor.

deslocamento de unidades produtivas para estados do Nordeste brasileiro. Este movimento nessa fase apresenta uma novidade, qual seja, empresas do Vale do Sinos começam também a estabelecer produção fora do país: a Calçados Paquetá está inaugurando uma planta na Argentina;²⁷ a Calçados Azaléia dispõe de um escritório na China a partir do qual subcontrata produção de calçados para abastecer seus clientes nos Estados Unidos; a West Coast está terceirizando produção na Argentina, Índia e Guatemala (Valor, 06.07.2007, p. B6). Uma outra linha de ação se manifesta no esforço realizado por empresas na diversificação de mercados e na atuação com maior independência em relação à comercialização dos calçados internacionalmente. As vendas de calçados diretamente aos importadores finais tem sido uma ação que principalmente as empresas de grande porte têm empreendido através do estabelecimento de centros de distribuição no exterior e vendas ao próprio importador, mesmo que sob a marca desse último; outra ação, ainda, é a venda no exterior através de franquias. A busca por outros atributos do produto para competir e por atuação em nichos de mercado induz as empresas a desenvolver marca própria através da instalação interna de departamentos ou de setores de desenvolvimento de produto de moda, via design, ou a contratação de serviços de profissionais com essa capacitação. Essas iniciativas têm sido objeto de atenção tanto de grandes quanto de pequenas empresas (Schuh, 2006) e de instituições que atuam no setor (Costa, 2007).

No âmbito da parceria institucional, projetos de associações do setor (Abicalçados, Assintecal e outras) com a Agência de Promoção das Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) têm permitido ampliar o número de países aos quais o setor abastece com os seus calçados. Nesse caso os instrumentos são as rodadas de negociações, missões comerciais e auxílio à participação de empresas em feiras internacionais.

Entretanto, a busca por outros atributos de competitividade exige mudanças estruturais em empresas e no setor, de modo a viabilizar essas iniciativas, e que requerem tempo para amadurecer. Por exemplo, a fixação de marca de calçado demanda investimentos financeiros de maneira persistente no tempo. Além disso, a transição da competição em preço para outra característica do produto é demorada e custosa. De um modo geral a fabricação de calçado com marca e design próprios é realizada em pequenos lotes e em grupos de trabalho. Isto, por sua vez, requer mudança no *layout* de produção e trabalhadores com outras habilidades em relação ao que se pratica na produção em volume e mais padronizada. Acresce, ainda, que os pedidos em volume não irão desaparecer, pelo menos em um

²⁷ No caso dessa empresa a decisão buscou contornar as restrições comerciais impostas por aquele país aos calçados brasileiros.

horizonte previsível de tempo, de modo que empresas, particularmente de grande porte, continuarão buscando atender a essas demandas. Ao fim e ao cabo, a busca por locais que ofereçam condições competitivas em termos de custos de produção mais baixos continuará a orientar as decisões estratégicas de empresas do setor.

3 Considerações Finais

A indústria brasileira de calçados, em particular o aglomerado produtivo do Vale do Sinos, passa por mudanças importantes em sua trajetória em decorrência de um novo ambiente competitivo em que se destacam dois fatores: a valorização do câmbio, que ocorre de tempos em tempos a partir de 1994, e a presença nos mercados internacionais de competidores com condições mais favoráveis de produção.

Sendo um dos ramos fundantes da indústria nacional, a produção de calçados em solo brasileiro, embora presente em vários Estados, esteve concentrada desde cedo nos estados do Rio Grande do Sul e em São Paulo: no primeiro, na região do Vale do Sinos; no segundo, na cidade de Franca.

Até o final dos anos 1960 o setor apresentava estrutura baseada em pequenas e médias empresas, mantendo processo de trabalho com características artesanais e produção voltada para o mercado interno. Ao final daquela década essa indústria – particularmente o segmento do Vale do Sinos – ingressa no mercado externo, aproveitando o deslocamento da produção de calçados de países desenvolvidos para regiões que dispusessem de condições produtivas favoráveis em termos de oferta de mão-de-obra e salários baixos. Essa entrada deu-se de forma subordinada, com produção subcontratada, sendo ainda o modelo e o preço do calçado pago ao fabricante, bem como a comercialização junto ao consumidor final determinados pelo importador. Dados o tamanho dos pedidos provenientes do exterior – que atingia a casa de centenas de milhares e pouca variedade – o atendimento dessa demanda permitiu um crescimento acelerado, de caráter extensivo, e acarretou profundas mudanças estruturais no setor.

No âmbito do processo de trabalho, a produção destinada ao exterior levou à introdução de métodos taylorista-fordista de organização, de modo a atender a uma fabricação de calçados em volume com apenas uma ou duas cores. Por ser intensiva em trabalho direto, a manufatura do calçado em altos volumes exigia uma massiva presença de trabalhadores no chão-de-fábrica. Essa exigência atraiu àqueles municípios pioneiros nas exportações – Novo Hamburgo, São Leopoldo, Campo Bom e Sapiranga – uma leva de trabalhadores de outras cidades do Rio Grande do Sul e também o

deslocamento, por parte de empresas calçadistas, de unidades de produção em direção a outras localidades do Estado. Esse movimento provoca uma ampliação geográfica do 'Vale', dando visibilidade produtiva a outros municípios.

Até meados dos anos 1990 a expansão da produção de calçados do Vale do Sinos em termos geográficos deu-se no Rio Grande do Sul. Dessa época em diante empresas desse aglomerado passaram a direcionar unidades de produção para outros Estados brasileiros, particularmente para a Bahia e o Ceará. Mediante incentivos fiscais, financeiros e de contratação de mão-de-obra, produção e emprego foram atraídos para o Nordeste brasileiro. Em 1996 esses dois Estados eram responsáveis por apenas 5,0% do emprego do setor em âmbito nacional, saltando para 24,5% em 2006. No que se refere às exportações, em 1996 essas duas unidades da Federação praticamente não compareciam no mercado externo. No entanto, em 2006 juntamente com a Paraíba detinham 18,5% do valor das exportações brasileiras de calçados. Em contrapartida, o Rio Grande do Sul e São Paulo viram reduzir-se nesse período sua participação no emprego do setor em 20,6 pontos percentuais. No que tange às exportações, como o deslocamento de empresas para o Nordeste deu-se basicamente a partir do Vale do Sinos, a queda na participação ocorreu no estado do Rio Grande do Sul: passando de 88,6% em 1996 para 67,6% em 2006.

Nesses anos da década inicial do século 21, empresas do setor começam também a deslocar produção para fora das fronteiras do País. A busca por condições mais competitivas em termos de custo de produção as têm direcionado para a Ásia e América Latina através da subcontratação de linhas de calçados e do estabelecimento de franquias. Esse movimento se dá no sentido de preservar mercados de pedidos em volume, em que o padrão de competição está assentado em preço. Contudo, para o setor como um todo, a concorrência tendo por base custos de produção está cada dia mais difícil, diante das melhores condições apresentadas por concorrentes asiáticos. Uma iniciativa para contornar essa situação é atuar com design e marca próprios, vender diretamente ao importador final, atender pedidos de menor tamanho e ter agilidade na entrega de encomendas. Mas esse é um caminho relativamente demorado e que recém começa a ser trilhado.

No plano teórico esse comportamento de empresas pertencentes ao arranjo calçadista do Vale do Sinos coloca a questão de se entender a dinâmica evolutiva dessa forma de organização industrial. Se pertencer a arranjos produtivos locais (APLs) é fator de competitividade, por que empresas a partir de certo momento não conseguem mais se expandir nessas configurações e buscam crescer no "exterior",

inclusive em locais que não apresentam essas características organizacionais de maneira desenvolvida? Enfim, quais são os limites dessa forma de organização industrial?

Como foi discutido na seção teórica deste trabalho, por ser um conceito empírico, cada distrito industrial particular apresenta suas particularidades. Contudo, tirante essas peculiaridades, o que se observa também na discussão é que o distrito retira sua competitividade da 'forma' como a atividades se organiza e da singularidade do produto pertencente ao aglomerado. No caso aqui estudado, embora a produção de calçados do Vale do Sinos se enquadre nas características estruturais de um APL, a sua competitividade esteve associada mais ao custo da mão-de-obra e ao câmbio do que a alguma propriedade particular existente no aglomerado. O que se observa de sua trajetória a partir do ingresso no mercado externo é que a competitividade do setor esteve condicionada pelo padrão de competição em que se encontrava inserido, ou seja, preço. Nesse caso, enquanto as condições que permitiam concorrer em preço lhes foram favoráveis, o setor apresentou expansão. Quando essas condições lhes foram adversas, ou perderam força, o setor passou a enfrentar dificuldades de crescimento. É esse o pano de fundo que permite entender a trajetória desse setor ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

- Altenburg, Tilman e Meyer-Stamer, Jörg (1999). 'How to promote clusters: policy experiences from Latin America'. *World Development*, v. 27, n. 9, pp. 1693-1713.
- Amin, Ash (1994) 'The potencial for turning informal economies into marshallian industrial districts'. In. *Technological Dynamism in Industrial Districts: an alternative approach to industrialization in developing countries?* Synposium on industrial districts and technology. UNCTAD. New York/Geneva: United Nations.
- Bagnasco, Arnaldo (1999). 'Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa'. In: Urani, André et al. (orgs.) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Becattini, Giacomo ([1990], 1992). 'The Marshallian industrial district as a socio-economic notion'. In: Pyke, F.; Becattini, G. e Sengenberger, W. (eds.) *Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy*. International Institute for Labour Studies. Geneva, 2nd impression.
- Becattini, Giacomo (1999). 'Os Distritos Industriais na Itália'. In: Urani, André et al. (orgs.) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Becattini, Giacomo e Rullani, Enzo (1996) 'Local systems and global connections: The role of knowledge'. In: Cossentino, Francesco; Pyke, Frank e Sengenberger, Werner (orgs.) *Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts*. Geneva: International Institute for Labour Studies. Research Series n. 103, 1996.

- Bianchi, Giuliano (1998) 'Requiem for the Third Italy? Rise and fall of a too successful concept'. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10: 93-116.
- Bourdieu, Pierre ([1980], 1998). 'O capital social – notas provisórias'. In: Nogueira, M. A. e A. Catani (orgs.) *Pierre Bourdieu: escritos de educação*. Capítulo III. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Carlioni, Alessandro Ramos et al. (2007). *Setor de Calçados: competitividade, mudança tecnológica e organizacional*. Brasília-DF: SENAI/DN, v. 1, p. 91.
- Coleman, James S. (1988). 'Social capital in the creation of human capital'. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), pp. 95-120.
- Costa, Achyles B. da (2007). Instituições e Competitividade no Arranjo Calçadista do Vale do Sinos. In: Encontro Nacional de Economia, 35.: 2007, Recife, PE. Anais...ANPEC, 2007. (Disponível em CD-ROM).
- _____. (2004). 'A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos'. In: Costa, Achyles B. e Passos, M. C. (Orgs.). *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos.
- _____.; Deberofski, Andréia S. e Spricigo Gisele (2007). Transformações no processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos. *X Encontro Nacional da ABET*. Anais: Balanço e Perspectivas do Trabalho no Brasil. Salvador: ABET. (Disponível em CD-ROM).
- _____. e Fligenspan, Flávio B. (1997). *Avaliação do movimento de realocização industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, mimeo., 132 f.
- Granovetter, Mark (1985). 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness'. In: Granovetter, M. e Swedberg, R. (eds.) *The Sociology of Economic Life*. 2 ed. Oxford: Westview Press, 2001, pp. 51-76.
- Machado, Tiago B. P. (2007). *Análise da competitividade da indústria brasileira de calçados esportivos: estudo de caso de uma empresa multinacional atuando no Brasil*. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Dissertação de mestrado, 120f.
- Marshall, Alfred ([1890], 1982). *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril Cultural.
- McNaughton, Rod B. (2000). 'Industrial districts and social capital', In: Green, M. B. e McNaughton. R. B. (eds.). *Industrial Networks and Proximity*. Aldeshort-UK: Ashgate, 2000.
- Paniccia, Ivana (1998) 'One, a Hundred, Thousands of Industrial Districts. Organizational Variety in Local Networks of Small and Medium-sized Enterprises? *Organization Studies*, 19(4): 667-699.
- Piore, Michael J. (2001). 'The emergence role of social intermediaries in the new economy'. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72:3, pp. 339-350.
- Piore, Michael J. e Sabel, Charles F. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Putnam, Robert D. ([1993], 1996). *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

- Ripoll, Carlos López Cerdán (1999) 'Distritos industriales: experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria'. *Revista Espacios*, vol. 20(2). Disponível em <www.revistaespacios.com>. Acesso em: 14.09.2004.
- Santos, Angela M.M.M.; Corrêa, Abidack R.; Alexim, Flávia M. B.; Peixoto, Gabriel B. T. (2002). 'Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista'. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 15, p. 63-82, mar.
- Schmitz, Hubert (1999a). 'Collective efficiency and increasing returns'. *Cambridge Journal of Economics*, 23(4): 465-483.
- Schmitz, Hubert (1999b). 'Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil'. *World Development*, v. 27, n.9, pp. 1627-1650.
- Schuh, Geane C. (2006). *O design como diferencial competitivo: um estudo em pequenas empresas calçadistas do Vale do Sinos*. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Sengenberger, Werner e Pyke, Frank (1991). 'Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues'. *Labour and Society*, 16/1, pp. 1-24.
- Sorenson, Olav e Audia, Pino G. (2000). 'The social structure of entrepreneurial activity: geographic concentration of footwear production in the United States, 1940-1989'. *American Journal of Sociology*, v. 106, n. 2, September, pp. 424-462.
- Suzigan, Wilson (coord.) (2006). *Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil*. Rio de Janeiro. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA. Diretoria de Estudos Setoriais-DISET. Relatório consolidado. Outrubro, 56 p.