

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Vitor Spohr Horster

ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DA EVASÃO DE EMPRESAS DO
SETOR CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL

PORTO ALEGRE

2014

VITOR SPOHR HORSTER

ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DA EVASÃO DE EMPRESAS DO
SETOR CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão submetido ao curso de graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial para a obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Júlio César de Oliveira

PORTO ALEGRE

2014

VITOR SPOHR HORSTER

ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DA EVASÃO DE EMPRESAS DO
SETOR CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão submetido ao curso de
graduação em Ciências Econômicas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
quesito parcial para a obtenção do título de
bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em Porto Alegre, ____ de _____ de 2014.

Prof. Dr. Júlio César de Oliveira

UFRGS

Prof. Dr. Ário Zimmermann

UFRGS

Prof^a. Dra. Marcilene Aparecida Martins

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, puderam contribuir para a minha formação. Um obrigado especial aos meus pais, pelo exemplo e fonte de inspiração; ao professor Dr. Júlio César de Oliveira pelo apoio e orientação e aos meus amigos pela alegria e força que sempre me proporcionam.

RESUMO

O presente trabalho visa à análise dos fatores que determinaram a saída de empresas do setor calçadista do estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente, assuntos teóricos da microeconomia e economia industrial são estudados com a finalidade de entender o caso do ramo calçadista à luz da teoria. As origens, histórico e comportamento recente são abordados em um segundo momento junto da apresentação de dados históricos sobre o setor. Finalmente, há a exploração dos fatores que contribuíram para a queda do nível de competitividade e consequente evasão das empresas de calçados do estado.

Palavras-chave: *Clusters*. Competitividade. Concorrência asiática. Indústria calçadista. Localização industrial. Nordeste brasileiro. Vale do Rio dos Sinos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that determine the exit of firms in the footwear industry in the state of Rio Grande do Sul. Initially, theoretical issues of microeconomics and industrial economics are studied in order to understand the case of the footwear industry under the light of the theory. The origins, history and recent behavior are observed in a second moment with the presentation of historical data on the sector. Finally, there is the explanation of the factors that contributed to the fall in the level of competitiveness and consequent avoidance of footwear companies of the state.

Keywords: Clusters. Competitiveness. Asian competition. Footwear industry. Industrial location. Northeastern Brazil. Vale do Rio dos Sinos.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações para outros estados da indústria coureiro-calçadista gaúcha de 1920 a 1955.....	31
Tabela 2 - Exportações para outros estados de calçados produzidos no Rio Grande do Sul de 1942 a 1962.....	31
Tabela 3 - Evolução do número de estabelecimentos, tamanho médio e pessoal ocupado na indústria de calçados brasileira e gaúcha de 1920 a 1980.....	33
Tabela 4 – Volume e Valores das Exportações Brasileiras de Calçados de 1964 a 1984.....	35
Tabela 5 – Exportações brasileiras e gaúchas de calçados em US\$ e volume de 1989 a 2013.....	39
Tabela 6 – Número de empregados e participação relativa do setor calçadista no Brasil e Rio Grande do Sul de 1985 a 1998.....	40
Tabela 7 – Principais países produtores de calçados em volume de 2000 a 2005.....	47
Tabela 8 – Principais países exportadores de calçados em volume de 2000 a 2005.....	48
Tabela 9 – Principais países exportadores de calçados em valor exportado de 2000 a 2005..	48
Tabela 10 – Percentual do volume das exportações de calçados por países de destino em 2000 e 2007.....	49
Tabela 11 – Exportações brasileiras de calçados: principais países de destino em 2000 e 2008.....	50
Tabela 12 – Composição dos Custos da Produção de Calçados.....	55
Tabela 13 – Produção de Calçados da Bahia em 2000.....	58
Tabela 14 – Participação das Unidades da Federação nas Exportações Brasileiras de Calçados de Couro.....	58

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diamante Competitivo de Porter.....	14
Gráfico 1 – Equilíbrio de Longo Prazo da Competição Monopolística.....	22
Figura 2 – A Cadeia Produtiva do Calçado de Couro.....	24
Gráfico 2 – Evolução do Preço Médio do Par de Calçado Exportado de 1964 a 1984.....	35
Gráfico 3 – Preço Médio Nacional e Gaúcho do Par de Calçado de 1989 a 2013.....	40
Gráfico 4 – Comportamento da Taxa de Câmbio R\$/US\$ de 1995 a 2013.....	43
Gráfico 5 – Quantidade de pares de calçados exportados pelo Brasil de 1995 a 2013.....	44
Gráfico 6 - Crescimento do PIB da China de 1961 a 2009 (% ao ano).....	46
Gráfico 7 - Importações Brasileiras de Calçados da China de 2000 a 2009 (em US\$ Milhões).....	51
Quadro 1 - Motivos que estariam influenciando no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos.....	54
Figura 3 – Polos de produção de calçados no Brasil.....	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Estratégias Competitivas.....	12
2.2	Escolha Locacional da Indústria	16
2.3	Concorrência Monopolística.....	19
2.4	Cadeias Produtivas.....	22
2.5	<i>Clusters</i>	25
3	HISTÓRIA DA INDÚSTRIA COUREIRO-CALÇADISTA GAÚCHA.....	28
3.1	Origens da Indústria Calçadista	28
3.2	Fase Industrial.....	29
3.3	Início das Exportações	32
3.4	Abertura Econômica e o Comportamento do Setor nos Anos 1990-2000.....	36
4	DETERMINANTES DA QUEDA DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CALÇADISTA GAÚCHA.....	41
4.1	A Influência da Taxa de câmbio e Custo Brasil	41
4.2	Acirramento da Concorrência Chinesa	45
4.3	Migração para o Nordeste Brasileiro	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Rio Grande do Sul é referência no ramo calçadista tanto nacional quanto globalmente. Apesar do recente deslocamento de empresas do setor, sua indústria é a maior produtora e exportadora de calçados em volume e valor obtido entre os estados brasileiros. O porte e relevância desta atividade para os gaúchos torna importante o estudo de sua história, recente desempenho e do por que ocorreu a evasão de empresas do estado.

A história da indústria calçadista gaúcha começa com a chegada de imigrantes alemães em 1824 ao município de São Leopoldo, local onde são fundados os primeiros arranjos produtivos artesanais e curtumes de tratamento de couro. Após sua fundação, o *cluster* coureiro-calçadista situado no Vale do Rio dos Sinos passa pela fase de industrialização e desenvolvimento expressivo até a abertura econômica vivida pelo país nos anos 1990. As 2.837 firmas do estado empregam mais de 108 mil pessoas com produção de quase 300 milhões de pares em 2013.

O acirramento da concorrência internacional e a perda de competitividade das empresas gaúchas vêm sendo a tônica dos últimos anos no setor. A redução da representatividade em cenário internacional deve-se, em parte, à valorização da moeda nacional após a criação do Plano Real juntamente dos entraves burocráticos que dificultam a operação de negócios no país, o chamado Custo Brasil. A entrada da China com produto mais barato no segmento em que o calçado gaúcho detinha amplo domínio também colaborou para a queda de desempenho. Dessa forma, faz-se necessário uma revisão de estratégia, onde muitas empresas migram do sul do país atrás de melhores oportunidades.

O presente trabalho tem como objetivo levantar e analisar os fatores determinantes da evasão das empresas do setor calçadista gaúcho. Desta forma, o estudo é aprofundado em três capítulos.

O primeiro capítulo aborda e estuda conceitos teóricos da economia industrial e microeconomia como competitividade e localização industrial. Assim, entender-se-ão a história e o comportamento da indústria através da teoria.

As origens e fases seguintes da história da produção calçadista no estado até os dias atuais são contemplados pelo segundo capítulo. A industrialização, início das exportações e declínio são destacados e analisados com o apoio de gráficos e tabelas também nesta seção.

Por fim, o terceiro capítulo abordará o comportamento da taxa de câmbio e do Custo Brasil somados à entrada e crescimento da China no mercado internacional de calçados como aspectos que reduziram a competitividade do produto gaúcho. Portanto, a análise do deslocamento de firmas gaúchas para o nordeste brasileiro como forma de recuperar competitividade através de incentivos fiscais e mão de obra barata também se faz necessária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na medida em que se observam as propriedades da indústria calçadista, faz-se necessário a discussão de assuntos relacionados à economia industrial. Esse tipo de indústria é caracterizado por diferentes interligações com fornecedores além de uma ampla gama de atores da cadeia industrial de produção do sapato que contribuem para o desenvolvimento regional. Regiões inteiras são criadas e se desenvolvem social e economicamente graças somente ao crescimento e desenvolvimento proporcionado pelo conjunto de empresas e instituições que atuam no setor calçadista naquele determinado espaço. Além dos aspectos locais e de relacionamento com os outros agentes da cadeia produtiva, a intensa competição doméstica e internacional via preços dos produtos e dos insumos também é de fundamental importância na escolha de estratégias para sobreviver no mercado. Dessa forma, torna-se importante para o presente capítulo o estudo de temas que explicam esses fenômenos como *clusters*, concorrência, competitividade e cadeias produtivas.

2.1 Estratégias Competitivas

O uso eficiente de recursos disponíveis não garante mais o êxito de firmas em um mundo globalizado e conectado por redes como afirmavam as teorias econômicas tradicionais. O surgimento de novas tecnologias e o dinamismo criado pela globalização refletiu no comportamento das empresas e em suas respectivas estratégias. De acordo com Porter (2009), uma nova teoria precisa estender a fronteira do pensamento de que o êxito vem simplesmente da posse de vantagens comparativas. O conceito de competitividade reside fundamentalmente nos ganhos de produtividade e nos valores agregados disponíveis no processo produtivo e social. Ela necessita focar na vantagem competitiva que as empresas possuem em seus setores, de forma a não se limitar ao aspecto de custo, mas contextualizar a geração de vantagens baseada em mercados segmentados, economias de escala, produtos diferenciados e inovações tecnológicas. Dessa forma, o contexto competitivo em que as empresas se encontram atualmente é decisivo para determinar seu crescimento. Conforme Porter (2009, p. 464):

O contexto competitivo sempre foi importante para a estratégia. A disponibilidade de empregados qualificados e motivados; a eficiência da infraestrutura local, como estradas e telecomunicações; o tamanho e a sofisticação do mercado local; a extensão da regulamentação governamental – essas variáveis contextuais sempre influenciaram a competitividade das empresas. Porém, o contexto competitivo se tornou ainda mais crucial, com o deslocamento da base da competição, até então concentrada em insumos baratos, para produtividade superior. Para começar, hoje, a competitividade, baseada em conhecimento e tecnologia, depende cada vez mais dos recursos dos trabalhadores.

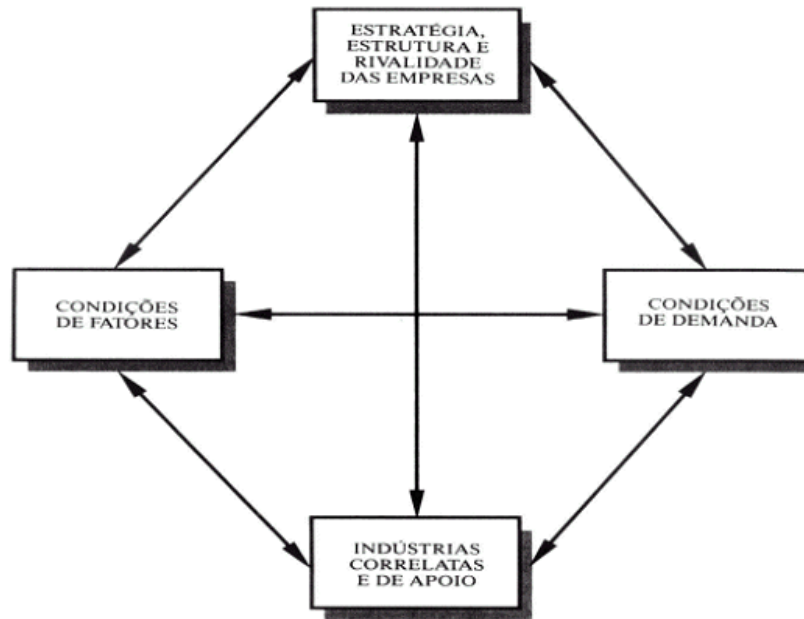
Em sua análise, Porter mostra que a definição antiga de competitividade como questão de preço, custo e taxa de câmbio estão ultrapassadas. Segundo ele, o conceito de competitividade reside fundamentalmente nos ganhos de produtividade e nos valores agregados disponíveis no processo produtivo e social. Por isso, o êxito das empresas atualmente depende cada vez mais das condições contextuais e de suas relações com fornecedores e instituições locais, como universidades na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, por exemplo. A necessidade de atentar para diversos fatores em mercados dinâmicos e globalizados é que torna as empresas mais competitivas em seus setores.

Dado o contexto competitivo, empresas individuais analisam seu poder de competir no mercado. Kupfer e Hasenclever (2002, p.427) afirmam:

[...] os instrumentos da disputa competitiva são definidos por características técnico-produtivas específicas de cada indústria e por características do produto associadas à demanda; isto é, no âmbito do mercado; podendo mesmo configurar determinados padrões de concorrência - quando apresentem alguma regularidade.

As taxas de juros, taxas de câmbio, apoio governamental, medidas para controlar o fluxo de comércio e decisões anti-concorrência são os fatores apontados por empresários como determinantes na competitividade das empresas segundo o pensamento clássico. No entanto, Porter (2009) afirma que elas são falhas e não representam as verdadeiras fontes de vantagem competitiva. Novas ferramentas são necessárias para analisar o contexto competitivo de uma companhia, como é o caso do “Diamante do Contexto Competitivo”. O diamante representa o ambiente onde as firmas surgem e aprendem a competir para sobreviver e crescer. Quatro elementos do ambiente de negócios local formam a matriz de análise do contexto competitivo: condições dos fatores; condições de demanda; contexto da estratégia e da rivalidade; e setores correlatos e de apoio. Essas quatro peças do diamante interagem entre si e explicam o sucesso de empresas em mercados competitivos, conforme é ilustrado na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Diamante Competitivo de Porter



Fonte: Porter (2009).

A condição dos fatores é o primeiro ponto do diamante que é formado por insumos especializados de alta qualidade, como: recursos humanos; recursos de capital; infraestrutura física; infraestrutura administrativa; infraestrutura de informações; infraestrutura científica e tecnológica; e recursos naturais. Portanto, o alcance de um alto nível de produtividade para se tornar competitivo depende fortemente de mão de obra qualificada e devidamente treinada, de instituições com tecnologia de ponta, infraestrutura adequada, disponibilidade de recursos naturais e processos eficientes, segundo o pilar da condição dos fatores. Contudo, de acordo com Nunes Filho (2006), a vantagem competitiva não é construída apenas pela disponibilidade dos fatores, mas pela eficiência com que eles são utilizados. É preciso ter capacidade de explorá-los com qualidade para construir uma vantagem duradoura e sólida.

As condições de demanda são o segundo fator determinante de vantagens competitivas, segundo a metodologia de Porter. A presença de clientes locais exigentes, de demanda local em segmentos especializados a serem servidos em âmbito nacional e global e de necessidades de clientes que antecipam as demandas que emergirão são características do segundo ponto do diamante. Segundo Nunes Filho (2006), a demanda de clientes sofisticados pode determinar o ritmo da busca por melhorias nas empresas locais. Portanto, a demanda atua como agente que pressiona as firmas para inovar mais rapidamente, melhorando a competitividade e obtendo vantagens competitivas.

A presença de setores correlatos e de apoio é o terceiro fator determinante na obtenção de vantagens competitivas. A produtividade das companhias pode aumentar ao ter setores de apoio de alta qualidade na região. Primeiramente, fornecedores locais competitivos entregam os insumos com eficiência, custo reduzido e rápido. Contudo, mais relevante do que a vantagem de obtenção de matéria-prima é a vantagem em relação à inovação causada pelo estreitamento de trabalho entre as firmas. Os fornecedores e compradores estão fisicamente próximos uns dos outros e, devido à facilidade de comunicação, passam a compartilhar ideias e informações inovadoras. O setor calçadista é um exemplo, em que os produtores interagem regularmente com fabricantes de couro em relação a novas tendências e aprendem sobre texturas e cores quando as inovações ainda não são concretizadas. Da mesma forma, os fabricantes do ramo coureiro descobrem tendências da moda, o que pode os ajudar na sua futura produção. Conforme Porter (2009), a interação é mutuamente vantajosa e autorevigorante, mas não ocorre de forma automática; é fomentada pela proximidade, mas só acontece porque as empresas e fornecedores a promovem de forma deliberada.

Como quarto e último elemento do diamante, surge a estratégia e rivalidade da empresa. De acordo com Porter (2009, p.469), sobre estratégia:

As regras, incentivos e práticas que regem a competição num país ou região exercem influência fundamental sobre a produtividade. As políticas que estimulam investimentos, que protegem a propriedade intelectual, que abrem os mercados locais para o comércio, que desmembram cartéis e monopólios ou evitam sua formação e que combatem e reduzem a corrupção tornam a localidade mais atraente para os negócios.

Dessa forma, com um ambiente de negócio favorável, as empresas conseguem desenhar de que forma vão atuar em seus mercados. As estratégias e práticas gerenciais dependem muito do país e setor em que a companhia atua que podem influenciar em gastos com imposto, pesquisa, remuneração de pessoal e marketing, por exemplo. Já a rivalidade atua como catalisadora do aumento de produtividade através da pressão sobre novas fontes de vantagem competitiva que ela impõe. Assim, as firmas são incentivadas a buscar outros tipos de diferenciação e consolidar vantagens expressivas.

2.2 Escolha Locacional da Indústria

Medidas de competitividade e concorrência dependem da adequação de políticas para favorecer o desenvolvimento de atividades geradoras de crescimento, assegurando meios de crescimento como legislação adequada, mão de obra qualificada, infraestrutura, entre outros. A escolha do local ideal para executar o tipo de operação é um exemplo de otimização de recursos para atingir eficiência.

A definição do local onde uma determinada empresa se instala não é uma escolha simples. Trata-se de uma seleção de uma série de alternativas que consideram variados aspectos. Ela envolve a receita e o custo de instalação e operação na região escolhida mais certos fatores pessoais que influem na vida do empresário, como a procura de local com boas escolas onde possa educar seus filhos, por exemplo. Assim, diferentes regiões possuem propriedades demográficas, sociais e econômicas distintas entre si. Portanto, é o conjunto formado por essas características que deve ser avaliado no processo de escolha locacional. De acordo com Kon (1994, p.157-158):

Com relação à firma em particular, em essência, a busca de maximização dos lucros embasa a escolha de sua localização. O empreendedor estabelece quais são os fatores envolvidos na localização da nova planta que afetam direta ou indiretamente os custos ou a lucratividade do empreendimento, e como interagem entre si, de modo que o problema se resume a avaliar esses fatores em termos de custos e benefícios envolvidos em determinada localização, com a finalidade de selecionar entre os locais alternativos possíveis o ponto de melhor relação custo/benefício total acarretado por todas as variáveis envolvidas. Na realidade, muitos desses fatores ou variáveis não podem ser mensurados de forma quantificada, mas mesmo “intangíveis” também são introduzidos na avaliação.

Portanto, seus sócios avaliam os fatores que alteram o custo e a rentabilidade do investimento. Ignorando os fatores pessoais e mirando somente os aspectos com influência financeira, a escolha deverá ser realizada sobre uma análise de relação custo/benefício de atração e repulsão de localidades, que, por fim, indicará a melhor opção dada a combinação de aspectos de cada região. Para isso, o processo de localização industrial pode ser separado em duas partes: macrolocalização e microlocalização.

Conforme Kon (1994), a macrolocalização define a região mais ampla onde será implementada a planta industrial, tendo em vista aspectos técnicos e econômicos. Ela visa obter redução do investimento inicial necessário para começar a produção vis-à-vis a eficiência operacional da firma durante sua existência. Esses aspectos são relacionados à

eficiência operacional do projeto e a redução do seu investimento inicial. Entre os fatores econômicos e técnicos, destacam-se: acesso a produtos, a mercados, a custo de transportes, mão de obra adequada e disponível, economias de aglomeração, condições climáticas, facilidades de acesso e interação com outras regiões. Em parte dos casos, boas condições podem ser criadas através de gastos técnicos, como construção de estradas, por exemplo. No entanto, os gastos adicionais podem comprometer o orçamento do investimento e devem ser levados em consideração.

O governo pode atuar interferindo na escolha da macrolocalização com objetivo de desenvolvimento regional. A intervenção busca atrair empresas para uma determinada região com o intuito de trazer emprego e renda para a população que ali vive. Na maioria dos casos, ela ocorre por meio de subsídios ou incentivos específicos, que tragam vantagens para empresas privadas que se instalarem na região demarcada. Esses incentivos geralmente se apresentam na forma de isenções ou reduções de impostos locais e incentivos fiscais ofertados pelo município.

O papel dos incentivos fiscais se torna decisivo na atração de empresas calçadistas que buscam aumento de competitividade. Bahia, Ceará e Paraíba são os estados brasileiros que mais captam investimentos na cadeia de calçados local graças às políticas de investimento promovidas pelos governos locais. Segundo Costa e Fligenspan (2013), estes governos concedem quatro tipos de incentivos: financiamento de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços); isenções de impostos municipais e beneficiamentos em infraestrutura; empréstimo visando à exportação e isenção de Imposto de Renda. No entanto, os dois primeiros incentivos não são exclusivos desses estados, mas também oferecidos por demais estados do país. Ainda conforme Costa e Fligenspan (2013), a produção nordestina de calçados chega a ser 16% mais econômica que no Rio Grande do Sul devido à combinação de oferta dos incentivos fiscais e financeiros mencionados ligados ao custo de mão de obra mais barata.

Segundo Costa e Fligenspan (2013), a região nordeste tem aumentado seu investimento na indústria calçadista muito em parte da migração de empresas dos tradicionais polos de Franca e do Vale do Sinos¹, formando clusters com a chegada de empresas de grande porte que apresentam técnicas modernas de produção de larga escala e gestão. Com isso, o fornecimento de matérias-primas é feito por pequenas empresas da região que acabam

¹ O Vale do Rio dos Sinos também pode ser mencionado de forma abreviada como “Vale do Sinos”.

gerando externalidades para a comunidade que habita aquela localidade. O fator que mais influencia o processo de realocação geográfica é a busca por redução de custo de produção para recuperação de competitividade no mercado global. Ainda conforme os autores, a mão de obra mais barata e abundante é um dos fatores que mais contribuíram para forçar a migração das unidades produtivas do Vale do Rio dos Sinos para o Nordeste. Conforme Une e Prochnik (1999), a indústria de calçados, principalmente aquela que se dedica aos calçados de baixo e médio valor unitário, como é o caso do Vale do Rio dos Sinos, por ser intensiva em trabalho, tem sua competitividade relativa afetada quando o fator salário é relativamente alto porque ele representa aproximadamente 15% do valor de produção total da indústria.

Além do fator mão de obra, outro que merece destaque é a questão do transporte. Segundo Azzoni (1975), quando escolhida a localização junto ao mercado, o empresário deve pagar pelo transporte de todos os insumos desde suas fontes até a entrega do produto final ao mercado. Por isso, o processo de avaliação da localidade da indústria é de suma importância para os custos da empresa. Segundo a hipótese da maximização de lucros, um estudo sobre os gastos com transporte de matérias-primas e de produto final deve ser realizado. Dessa maneira, poder-se-á averiguar a necessidade de estar próximo do mercado ou da fonte de matéria-prima e qual é o custo de transporte de ambos para embasar a escolha do investimento.

Tendo escolhida a macrolocalização do projeto, a segunda etapa é a de microlocalização. Ela se refere à determinação do terreno a ser utilizado dentro da determinada região que oferece as melhores vantagens para aquele tipo de produto. Nela imperam os aspectos técnicos relacionados às condições dos terrenos avaliados. De acordo com Kon (1994), contudo, as questões econômicas implícitas que interferem na avaliação em momentos de escolha entre certos terrenos não são desprezadas.

Conforme Kon (1994), a fase de microlocalização analisa aspectos relacionados ao exato local onde o projeto poderá ser executado, como: qualidade do solo, que pode facilitar ou onerar a implantação do projeto; condições do relevo; oferta de energia elétrica, coleta de lixo, linha telefônica e transportes coletivos; vias de acesso, que possibilita menores custos de transporte através da proximidade em relação a portos, estradas e aeroportos; existência de instalações, que pode onerar via demolição ou diminuir custos de instalações necessárias; e situação legal da propriedade.

A escolha de regiões pode ser favorecida pela participação de outros tipos de indústrias naquele espaço, atraindo novos investimentos. Isso é causado pela verificação da capacidade daquela região de receber uma indústria e ofertar o material necessário para sua operação. Muitas empresas encontram vantagens econômicas em se instalarem junto de outras unidades industriais, que podem manifestar-se por reduzidos custos com mão de obra por aproveitar funcionários já treinados por outras empresas ou especializados na manutenção de algum tipo de equipamento. Outra razão para a escolha locacional em regiões aglomeradas é a proximidade de concorrentes. De acordo com Azzoni (1975), instalando-se perto de concorrentes mitiga-se o risco de escolher uma região completamente nova e encontrar problemas na região que dificultem a operação. Perto da concorrência, os problemas enfrentados serão os mesmos e a posição relativa da empresa não será modificada nesse caso. Dessa forma, forma-se a concentração territorial de empresas do complexo, intensificando outras atividades ligadas ao atendimento do complexo, otimizando os recursos da região e desenvolvendo pessoas com o know-how da atividade especializada.

São visíveis os benefícios de se situar em uma região aglomerada para obter vantagens econômicas. No entanto, segundo Azzoni (1975), a concentração de empresas em determinado local cria uma disputa espacial. Indivíduos que trabalham ali também desejam se instalar perto, bem como outros tipos de instituições que se interessam em se posicionar próximos ao centro. Conseqüentemente, a disputa por terrenos, faz com que o preço do metro quadrado se eleve no centro e decresça na medida em que se afaste dele. As empresas, maximizadoras de lucro por natureza, não estariam dispostas a optar por centros.

Para cada tipo de indústria haverá questões diferentes a serem analisadas que influem em sua localização, mesmo que algumas delas sejam gerais para todas como mão de obra e insumos. Por fim, cabe aos agentes tomadores de decisão balancear todos os aspectos pertinentes da escolha locacional a fim de definir onde a indústria será instalada.

2.3 Concorrência Monopolística

A competição na indústria de calçados pode ser definida como um tipo de concorrência monopolística, pois possui certas peculiaridades que a classificam desta forma como veremos na presente seção. A concorrência monopolística é caracterizada pela

existência de grande número de empresas participantes, cujos produtos são diferenciados, não homogêneos. Segundo Garófalo (1990), “um mercado é monopolicamente competitivo quando existem muitas firmas que produzem produtos substitutos não perfeitos, com algumas diferenças.” A diferenciação de produto significa que o comprador não decide apenas com base no preço, mas também pela qualidade e demais características pelo fato de haver pequenas diferenças. De acordo com Pindyck (2010, p. 404):

Os mercados oligopolistas frequentemente apresentam pelo menos algum grau de diferenciação. As fatias de mercado são determinadas não apenas por meio de preços, mas também mediante diferenças de design, desempenho e durabilidade do produto de cada empresa.

Este tipo de estrutura de mercado é verificado, principalmente, em produtos manufaturados não duráveis onde existem muitas marcas, com pequenas diferenças de qualidade e apresentação.

O objetivo da firma, conforme Velloso (1966), ao diferenciar seu produto, pode ser a obtenção de flexibilidade na política de preços: uma elevação nos preços de seus produtos não a fará perder todos os clientes, como aconteceria no caso de um produto homogêneo. Dessa forma, as empresas realizam esforços consideráveis para fabricar bens com características diferentes de seus concorrentes, pois quando os bens são substitutos perfeitos, os indivíduos escolhem o mais barato. Caso todos os calçados produzidos tivessem a mesma cor, design, embalagem e material, eles seriam vendidos ao mesmo preço por todas as empresas.

A possibilidade de diferenciar o produto dá uma nova variável para a empresa gerenciar na busca de maximização do lucro: o tipo de produto. Com isso, dentre as alternativas de produtos possíveis, cabe à empresa escolher o que será produzido, buscando o lucro máximo, onde receita marginal é igual ao custo marginal.

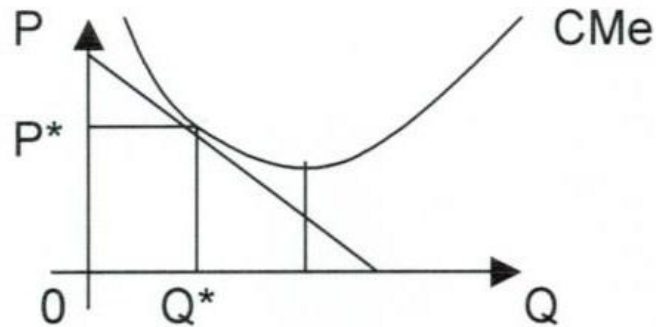
O mercado de calçados se caracteriza como uma concorrência imperfeita porque possui como características a existência de vários *players* atuando na venda do produto; os calçados se diferenciam entre si por tamanho, cor, insumos, design (tipo de produto); os competidores têm a liberdade de escolher o preço a ser praticado visto que os pares de calçados não são homogêneos e há a liberdade de entrada de novos participantes na disputa do mercado. Essas características mencionadas fazem parte de mercados de concorrência monopolística.

Cada empresa, em um regime de competição monopolística, possui uma curva de demanda de inclinação negativa pelo seu produto. Ela apresenta certo grau de monopólio porque pode estabelecer seu próprio preço, ao invés de praticar o preço do mercado por ser incapaz de influenciá-lo como no caso de concorrência perfeita. No entanto, as firmas lutam por seus clientes tanto pelo preço quanto pelo tipo de produto vendido. Essa participação de mais uma firma no mercado resume mais uma condição do modelo de competição monopolística: não há restrições contra a livre entrada de novos participantes em uma indústria competitiva monopolizadora. À medida que barreiras são criadas para impedir a livre circulação de agentes, o número de participantes pode ser reduzido, aumentando a participação de outras empresas que podem vir a ter poder nesse mercado, formando oligopólios.

Conforme Varian (1999), à medida que mais empresas entram na indústria de um tipo particular de produto a curva de demanda de uma empresa fica mais plana, dado que se espera que ela venda menos unidades, a determinado preço, devido ao maior número de competidores. Assim, a curva de demanda se torna mais elástica conforme mais empresas produzam produtos similares. No curto prazo, as empresas podem auferir lucros acima do normal. Enquanto esses lucros existirem, a entrada de novas firmas será incentivada. Com isso, cada uma delas ficará com menor participação no mercado até existirem perdas puras, havendo o abandono de mercado que gera o equilíbrio. Apenas quando o preço for igual ao custo médio os lucros serão normais.

Ainda de acordo com Varian (1999), se as firmas continuam entrando no mercado esperando obter lucro, o equilíbrio do setor precisa possuir certas condições: cada firma vende um conjunto de preço e quantidade sobre sua curva de demanda maximizando seus lucros, e a entrada de novos participantes força os lucros de todos para zero. Essas características implicam uma relação geométrica particular entre a curva de demanda e a curva de custo médio: elas têm de ser tangentes, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Equilíbrio de Longo Prazo da Competição Monopolística



Fonte: Varian (1999).

A condição de equilíbrio diz que a combinação de preço e quantidade deve estar sobre a curva de demanda, enquanto que a mesma combinação deve estar sobre a curva de custo médio. Como a curva de demanda não pode cruzar a de custo médio, pois geraria lucros positivos atraindo mais participantes, o ponto de equilíbrio se forma na tangente nas duas curvas do gráfico.

Finalmente, no regime capitalista, firmas concorrentes monopolísticas têm de usar todas as ferramentas possíveis, como a prática de preço e qualidade diferenciados para um mesmo produto e manutenção de relacionamentos com outros membros da cadeia produtiva, para crescer e obter sucesso no mercado concorrencial.

2.4 Cadeias Produtivas

Uma cadeia produtiva é caracterizada como uma relação de etapas de transformação de matérias-primas até a elaboração de um produto final, feita por um ou mais agentes. Ela é representada por uma série de nodos que são conectados por relações, como vendas ou transferências que ocorrem dentro da firma, por exemplo. A cada etapa, há um acréscimo de valor ao produto ao longo do processo. O conceito de cadeia produtiva deriva da ideia de obter-se um panorama do processo de produção. Sua definição é dada por Batalha (1997, p.24):

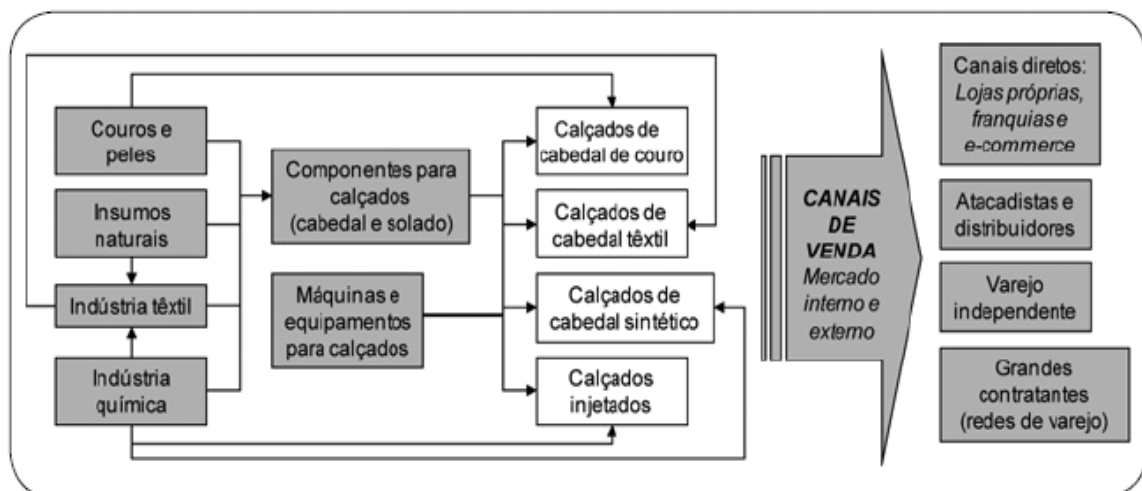
Uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas por um encadeamento técnico[...] e também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre os estados de transformação, um fluxo de troca, situado a montante e a jusante, entre fornecedores e clientes.

Uma cadeia produtiva nasce da divisão e especialização do trabalho atrelado aos elos interdependentes entre os participantes de todo o processo. A importância de cadeias produtivas atualmente deve-se a crescente interdependência entre agentes econômicos em um ambiente competitivo, onde a concorrência se amplia, empresas deixam de se focar apenas em compra de insumos e venda de produtos para também incorporar mercados acima e abaixo na cadeia de atuação. No caso do setor calçadista, de acordo com Fensterseifer (1995, p.23):

A cadeia produtiva pode ser entendida como a rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, que permite a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores diretamente envolvidos, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final do produto do objeto da análise. No caso do calçado de couro, a cadeia produtiva tem início na pecuária, passando pelos abatedouros, curtumes, fábricas de calçados e distribuidores, indo até o consumidor final do calçado.

Na figura 2 abaixo, pode-se observar a cadeia produtiva de calçados. Todos os agentes envolvidos no processo produtivo e suas relações com os demais podem ser visualizados. Dessa forma, obtém-se um mapa estratégico de todos os *stakeholders* com os quais os empresários e executivos do negócio devem se relacionar para diferentes finalidades de forma a adquirir vantagens competitivas duradouras.

Figura 2 – A Cadeia Produtiva do Calçado de Couro



Fonte: Adaptado de CGEE (2008). In: Guidolin et al (2010).

Segundo Fensterseifer (1995), a noção de cadeia produtiva pode ser considerada uma ferramenta de análise estratégica e planejamento de negócios. Ela permite visualizar a cadeia de produção de modo integral, avaliar o contexto em que a firma está inserida e suas relações para frente e para trás na cadeia de forma a identificar gargalos, elos faltantes e estrangulamentos de produção. Além disso, permite identificar também suas relações com outras cadeias produtivas e de que forma elas se entrelaçam. Dessa forma, podem-se obter ganhos de eficiência através de ajustes produtivos e de aprendizado com cadeias tecnologicamente ligadas, como no caso de equipamentos e serviços, por exemplo, em que inovações tecnológicas podem impactar mais de uma cadeia.

A avaliação de uma cadeia produtiva pode ocorrer em nível setorial ou empresarial. No primeiro, em estágio mais agregado, estão as cadeias produtivas setoriais, onde as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados entre setores consecutivos. Nos setores econômicos obtêm-se cadeias com nível de agregação maior ou menor, dependendo do conjunto de produtos considerados. No caso, pode-se ter a cadeia de calçados ou, mais especificamente, a cadeia de calçados feitos de couro. Já em um patamar mais segmentado consta o outro tipo de cadeia produtiva, a empresarial, em que cada empresa ou leque de empresas representa uma etapa da produção.

Os autores também afirmam que o entrelaçamento de cadeias é comum e que elas podem ser agregadas e consideradas como blocos, desde que o montante obtido de compra e venda entre os constituintes do bloco seja maior que a compra e venda dos mesmos integrantes com setores de outros blocos. Os conjuntos formados desta maneira são chamados de complexos industriais.

A definição de complexo industrial é muito próxima da definição de cadeia produtiva, porém ampliada. De acordo com Possas (1992) complexo industrial consiste em um agrupamento de atividades econômicas em bloco, por algum critério econômico, segundo o qual tais atividades estão mais fortemente relacionadas entre si do que com as demais.

2.5 *Clusters*

As características de aspectos do ambiente de negócios como legislação tributária e malha rodoviária afetam todos os setores. Contudo, mais importante para o desenvolvimento de um arranjo produtivo local são os aspectos contextuais específicos, como a concentração geográfica de empresas relacionadas, fornecedores, indústrias correlatas e instituições de alto desempenho especializadas em determinado setor. Porter (2009, p.465) destaca:

O desenvolvimento de arranjos produtivos locais é essencial para o desenvolvimento das localidades, criando condições para que as empresas participantes sejam mais produtivas, facilitando a inovação e fomentando a formação de novos empreendimentos.

Outro tipo de vantagem da formação dos arranjos é baseado na eficiência obtida através de aglomerações espaciais de atividades complementares via formação de conglomerados ou distritos industriais chamados *clusters*. Esses diferem de complexos industriais por serem mais complexos em sua definição. Conforme Altenburg e Meyer-Stamer (1999, p.1695, tradução nossa): "Cluster é uma aglomeração considerável de firmas numa área espacialmente delimitada, que tem um perfil de especialização distinta e em que a especialização e o comércio interfirmas é substancial."

Além de diferir de complexo industrial pela característica de concentração geográfica e setorial de uma indústria, um *cluster* ou arranjo produtivo local, envolve a atuação de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam interdependência com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Outra definição apurada seria a de Sousa (2003, p. 15):

[...] o *cluster* seria um aglomerado de atividades produtivas afins, inseridas em determinado espaço geográfico, constituído de firmas autônomas e articuladas, sendo estas apoiadas em outras instituições mantenedoras de suporte de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, de infraestrutura, e outros fatores que assegurem suas necessidades.

Em uma definição ampla, um *cluster* é um conjunto de indústrias agrupadas setorial e localmente, as quais obtêm mais eficiência em sua produção causada por externalidades positivas nascidas da proximidade e apoio mútuo entre as firmas da região. Devido às últimas definições, o *cluster* é capaz de gerar externalidades positivas para uma região, o que o faz uma possibilidade real de desenvolvimento econômico local. Por exemplo, o *cluster* pode

proporcionar atrativos para investimentos nos setores privados e públicos como a integração das universidades locais com o *cluster*, onde as empresas deste absorvem a mão de obra qualificada vinda da universidade. Ele também pode ser considerado uma alternativa, em pleno ambiente competitivo e globalizado, capaz de gerar vantagens para regiões de indústrias, promovendo aprimoramento de relações de negócios entre companhias, elevação da eficiência multifatorial, capacidade de inovação mais provável e disseminação de conhecimento. A importância dessa formação para algumas regiões e alguns benefícios obtidos com seu êxito pode ser vistos conforme Une e Prochnik (1999, p.26):

As chances de uma indústria capacitar-se competitivamente são maiores se elas estiverem inseridas em um *cluster* do que se estiverem sozinhas. A oportunidade que as regiões, antes ditas periféricas, têm agora é de promover condições para que se desenvolvam *clusters* em seu território e que não só as suas indústrias, mas que também ela própria se capacite competitivamente em relação às outras regiões para atingir o seu desenvolvimento, atraindo e gerando mais investimentos. Através dos efeitos de encadeamento, os investimentos do governo no *cluster* por si só já têm um grande impacto na economia. A segurança de que este investimento foi bem feito se dá quando se percebe que se formou um *cluster* competitivo, dotando a região de condições de ter vantagens nesta era de globalização.

Diversos pontos podem ser considerados causadores da formação de *clusters*, principalmente em mercados inovadores. No entanto, Marshall (1982) cita alguns fatores já tradicionais no nascimento de aglomerações industriais, como a existência de recursos naturais, mão de obra especializada disponível, incentivo governamental e condições favoráveis de comunicação e infraestrutura.

Já para Porter (2009), os arranjos produtivos locais têm raízes em fatores como: circunstâncias históricas, conveniência da localização física e infraestrutura apropriada, proficiência de pesquisa universitária, existência de demanda local, disponibilidade de qualificações humanas para a atividade fim e existência de pelo menos uma empresa motriz e inovadora que estimula o crescimento das outras. Pode-se afirmar, portanto, que eles nascem de uma interação destacada de todos os quatro elementos do Diamante do Contexto Competitivo e são pontos de alto desempenho do cenário econômico de uma região, como é o caso do setor calçadista do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul.

A formação de um *cluster* é determinada pela concentração setorial e geográfica de empresas, mas apenas quando ambos os aspectos estão concentrados. Assim, em um *cluster* “encontra-se amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a

especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais” (AMATO NETO, 2000, p.54).

Segundo Saboia (2000), alguns setores formam *clusters* de forma mais nítida que outros. Um número de aglomerações mais alto de aglomerações foi verificado em setores como o metalúrgico em São Paulo e Minas Gerais e o calçadista no Rio Grande do Sul e São Paulo. O Vale do Rio dos Sinos é um dos exemplos mais conhecidos de como se organizou, no Brasil, um *cluster* industrial, competitivo no mercado interno e externo. A maior parte do crescimento da cadeia de produção de calçados nacional, assim como a inserção da indústria de calçados do Brasil, no cenário internacional, desde o final da década de 1960, deve-se, em grande parte, à articulação de atividades produtivas e complementares neste *cluster*.

Assim, uma análise sobre o histórico da indústria calçadista gaúcha será realizada sob o prisma da literatura revisada. A partir dela, poder-se-á investigar com maior embasamento as características que levaram a evasão de empresas do estado desse setor.

3 HISTÓRIA DA INDÚSTRIA COUREIRO-CALÇADISTA GAÚCHA

A indústria de calçados da Região Sul do Brasil, de acordo com a Abicalçados² (Associação Brasileira da Indústria de Calçados), produziu 294 milhões de pares de sapatos em 2013, por 2.837 firmas atuando no setor calçadista somente no Rio Grande do Sul, o que equivale a aproximadamente 36% das empresas do setor no país. Sua produção está majoritariamente estabelecida na área do Vale do Rio dos Sinos, na região metropolitana de Porto Alegre, composta por 18 cidades, totalizando uma área de 140 quilômetros quadrados. Nessa região são empregadas aproximadamente 108 mil pessoas com remuneração média de R\$1.181 mensais, segundo informações do RAIS 2013 (Relatório Anual de Informações Sociais). A indústria calçadista gaúcha contribui com uma parcela relevante da atividade industrial do país. O Estado gaúcho é destaque no setor, principalmente no ramo de calçados de couro. Segundo a Abicalçados, o Rio Grande do Sul representou, em 2013, 13% das exportações do ramo calçadista brasileiro.

Com tamanha força, pode-se observar que o *cluster* gaúcho possui clara relevância para o cenário nacional do setor de calçados. A indústria calçadista demanda ampla mão de obra, gerando inúmeros empregos e apresenta saldos positivos para a balança comercial do Brasil através do elevado volume de calçados exportados.

3.1 Origens da Indústria Calçadista

A magnitude atual do setor tem sua história iniciada no início do século XIX. O pioneirismo no curtimento do couro no Rio Grande do Sul é designado ao Barão de Santo Amaro por ter instalado o primeiro curtume na cidade de Viamão. Segundo Brenner (1990), favorecidos pelo clima e vegetação propícios, os jesuítas criavam gado como fonte de alimento e obtenção de couro, sendo essa a origem da atividade coureiro-calçadista no estado. Conseqüentemente, a fabricação de produtos como calçados se baseou na existência de couro disponível na região.

No entanto, é com a chegada de imigrantes alemães em 1824 que a produção e o nascimento de curtumes começam a aumentar. Segundo Carneiro (1986), em 1835, apenas 11 anos após a chegada de imigrantes incentivados por D. Pedro II, em São Leopoldo já havia 14 moinhos de trigo, sete curtumes e uma interligação comercial com Porto Alegre. Conforme Brenner (1990, p.68), o artesanato calçadista surgiu das iniciativas individuais ou familiares

² Informações privadas recebidas via e-mail da Abicalçados referentes a dados recentes da indústria calçadista

dos imigrantes, aproveitando a oportunidade oferecida pela matéria-prima local para fabricar um produto que tinha demanda e não exigia muita tecnologia. Os empreendimentos não podiam ser considerados fábricas, pois não passavam de pequenas oficinas de produção artesanal e familiar. Elas empregavam, em média, cinco pessoas divididas em tarefas diferentes para atingir a eficiência produtiva. No sentido da especialização do trabalho, portanto, a expressão “indústria de calçados” somente pode ser empregada a partir do início do século XX quando, em 1907, foram registradas nove indústrias de calçados no Estado do Rio Grande do Sul (LAGEMANN, 1986).

3.2 Fase Industrial

Desde o princípio, a grande disponibilidade de couro permitiu que o artesanato do calçado crescesse mais que demais ramos. Ele era considerado secundário, porém com propriedades para ser utilizado em itens de vestuário e utensílios gerais. O desenvolvimento da produção de calçados com couro pode ter nascimento na relação entre os criadores de gado e produtores de charque da região da Campanha com os colonos da Encosta da Serra que trocavam o couro cru excedente por botas, cintos, relhos e selas de couro com os colonos, conforme Schneider (1999).

Segundo Costa e Passos (2004), entre os anos de 1880 e 1920 verifica-se maior dinamismo tecnológico no setor calçadista gaúcho, impulsionado pela introdução de máquinas de costura desenvolvidas na Europa em função do processo de substituição de importações. Dessa forma, a produção artesanal inicia o processo de mecanização. Tais avanços tecnológicos, embora relativamente lentos, foram favorecidos pela concessão de benefícios pelo governo para a importação de bens de capital da Europa como forma de estimular a atividade fabril no estado. Com condições propícias para a industrialização, a indústria coureiro-calçadista começou a se dirigir para uma produção integrada. Geograficamente disperso em seu início, com a importação de máquinas houve um desenvolvimento notável do setor coureiro-calçadista que se concentrou no Vale do Rio dos Sinos, mais especificamente nas cidades de Novo Hamburgo e São Leopoldo.

De acordo com Lagemann (1986), o advento da indústria de calçados do estado para a fase industrial, no início do século XX, pressionou o governo para a eliminação de bloqueios existentes para sua expansão além de fronteiras gaúchas, sendo o principal deles a tributação de exportações. Inicialmente, a carga tributária incidente sobre a exportação do couro e do calçado já era considerada elevada visto que este tipo de imposto era a principal fonte de

receita do estado gaúcho. Em 1893, ocorre a elevação da alíquota sobre a exportação de mercadorias, com exceção de produtos agrícolas. Ainda conforme Lagemann (1986), os manufaturados de couro estavam incluídos na categoria “produtos industriais em geral”, cuja categoria se beneficiou da “reforma tributária” ocorrida em 1902, em que sua alíquota de imposto para exportação foi reduzida para 3%. Contudo, os empresários fabricantes de calçados, aproveitando as reduções de alíquotas da reforma, pediram a isenção de impostos sobre a exportação de calçados, medida aprovada pelo governo do Rio Grande do Sul que incluiu no seu programa de reforma tributária a isenção do imposto de exportações para os demais estados da nação sobre produtos industrializados. Os representantes destacaram a necessidade da busca por vantagens competitivas para a indústria local, destacando o efeito multiplicador desse tipo de atividade sobre curtumes e outros agentes, a grande geração de empregos possível com a expansão das operações e a necessidade de uma política de incentivo a indústria do estado para dar melhores condições de competitividade em relação aos produtores de outros estados e internacionais.

A partir da isenção de alíquotas estaduais, a produção de calçados começou a crescer. Mais especificadamente, o salto na produção e comercialização das empresas do Vale dos Sinos ocorreu na década de 20. Segundo Petry³ (1959 apud Fensterseifer, 1995), em 1929 a produção de calçados para crianças, em comparação à de 1921, foi multiplicada por dez e a de calçados para adultos por cinco. Ainda conforme Lagemann (1986, p.75):

Nem a desfavorável localização geográfica da indústria coureiro-calçadista sul-riograndense frente ao mercado nacional e nem mesmo a cobrança da taxa de expediente, em substituição ao imposto de exportação, impediu que as suas vendas para fora do Estado crescessem a partir da década de 20.

A tabela 1 abaixo ilustra o desempenho das exportações gaúchas, em toneladas, para os demais estados do Brasil. Destaque para a evolução das vendas de calçados que aumentaram 250% do primeiro para o segundo período e 129% de 1931-1941 para o último período da análise.

³ PETRY, L. **O município de Novo Hamburgo**. Monografia. São Leopoldo: Editora Rotermund, 1959.

Tabela 1 - Exportações para outros estados da indústria coureiro-calçadista gaúcha de 1920 a 1955

(t)			
Período	Couros	Manufaturados	Calçados
1920-1930	550	550	300
1931-1941	1.600	1.300	1.050
1942-1955	2.600	2.900	2.400

Fonte: Lagemann (1986).

A participação do setor coureiro-calçadista no total de vendas da economia gaúcha para fora do estado também cresceu. Na década de 1920, o percentual ficava entre 1% e 2% do total. Já nos anos 1930, a participação subiu para aproximadamente 5%, chegando próximo dos 7% a partir da década de 1940. O crescimento das vendas foi verificado tanto nos curtumes como na indústria de calçados. A última, no entanto, vivenciou um crescimento ainda mais intenso a partir da década de 1950 graças ao início do processo de urbanização do Brasil, como pode ser visto na Tabela 2. Do primeiro para o segundo período ocorreu um grande acréscimo de venda de 127%, seguido por outra elevação de 56% de 1949-1955 até 1956-1962.

Tabela 2 - Exportações para outros estados de calçados produzidos no Rio Grande do Sul de 1942 a 1962

(t)	
Período	Venda média/ano
1942-1948	1.500
1949-1955	3.400
1956-1962	5.300

Fonte: Lagemann (1986).

A elevação do volume de pares de sapatos consumidos pelos demais estados brasileiros foi devido ao aumento da renda *per capita* gerada pelo processo de industrialização que o país vivia. O fenômeno pode ser mais bem compreendido por Lagemann (1986, p.76):

O processo de industrialização e de urbanização experimentado pelo Brasil na década de 50 provocou um deslocamento positivo na demanda de calçados, propiciando que a indústria gaúcha, especializando-se na fabricação de sapatos femininos, dobrasse seu nível de produção física no período.

A industrialização do processo produtivo do calçado provocou um aumento de produtividade por parte das empresas. Assim, a elevação da quantidade produzida permitiu aos empresários uma reformulação de estratégias e o ingresso no ambiente internacional.

3.3 Início das Exportações

No final da década de 1950, o setor já operava e vendia para quase todo mercado brasileiro, verificando-se aspectos de saturação. Os empresários do Vale do Rio dos Sinos, para continuar no ritmo de crescimento, identificaram que não bastava somente atuar somente em terras brasileiras e que a exportação para outros países era a solução para buscarem mais clientes. A instabilidade da economia brasileira, associada à demanda irregular e ao déficit da balança comercial, e o aumento de produtividade do setor calçadista auxiliaram a entrada dos produtos gaúchos no mercado internacional.

De acordo com Lagemann (1986), dada às oportunidades e o posicionamento estratégico da indústria gaúcha no mercado internacional, observaram-se as condições desfavoráveis de competição da indústria nacional no novo espaço e, portanto, concluiu-se que apoio aos produtos industrializados seriam necessários. Com isso, incentivos creditícios e fiscais foram criados para estimular a exportação de calçados, visando obter saldos positivos no balanço do governo, como a imunidade do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), além do “crédito-prêmio”, benefício pelo qual a empresa que exporta podia receber um crédito extra para abater de impostos devidos nas operações internas. Tais incentivos impulsionaram as exportações e, de 1973 a 1984, somente os benefícios em créditos de ICM representaram 515 milhões de dólares, segundo Lagemann (1986).

A importância do crescimento das exportações para o desenvolvimento do setor e da região é bem observada por Lagemann (1986, p.77):

O mercado externo tornou-se uma alternativa efetiva para a indústria calçadista a partir de 1969, quando 1% da sua produção física, 206 mil dos 23.835 mil pares produzidos, teve esse destino (Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo – ACI/NH). A série histórica das exportações a partir de 1973 destaca dois patamares em termos monetários: o primeiro, nos anos 1973/1974, da ordem de 70 milhões de dólares e o segundo, em 1975/1977, de 130 milhões. A partir de 1978, os acréscimos são contínuos, à exceção de 1982, até alcançar os 773 milhões de dólares em 1984. A participação relativa do mercado externo na absorção da produção gaúcha de calçados, com seu máximo de 40% em 1975 e 1983, evidencia a sua importância para o parque industrial instalado no Estado.

A exportação ganha força após a Segunda Guerra Mundial, período conhecido como anos dourados segundo Correa e Andrade (2001). Nessa época de prosperidade a taxa de salários dos países desenvolvidos cresceu, onerando o custo da fabricação de sapatos, visto que é uma atividade intensiva em mão de obra. Dessa forma, o fato abriu espaço para o

advento do produto gaúcho. Estados Unidos, Inglaterra e demais países desenvolvidos foram substituindo aos poucos sua produção doméstica de calçados, considerada mais cara, por aqueles calçados mais baratos, vindos de países com menor custo de mão de obra e, conseqüentemente, preços mais baixos.

Com o começo das exportações, iniciou-se um processo de transformação estrutural das fábricas. A pulverização entre muitas fábricas de pequeno porte era a característica do *cluster* coureiro-calçadista na década de 1960. Contudo, a partir de 1970, esse atributo se inverteu, ou seja, mudanças tecnológicas foram necessárias para começar a atividade exportadora e que, com o aumento de volume produzido, criou empresas de médio e grande porte para competir no mercado internacional. Algumas estatísticas da evolução temporal do número de estabelecimentos, tamanho das fimas e pessoal empregado são ilustradas na tabela 3.

Tabela 3 - Evolução do número de estabelecimentos, tamanho médio e pessoal ocupado na indústria de calçados brasileira e gaúcha de 1920 a 1980

Anos	Brasil			RS		
	N	PO	PO/N	N	PO	PO/N
1920	1.319	15.130	11,5	96	1.248	13,0
1940	2.181	32.409	14,9	329	7.689	23,4
1950	3.565	46.376	13,0	471	8.622	18,3
1960	4.555	53.081	11,7	570	13.294	23,3
1970	3.912	71.215	18,2	756	27.449	36,3
1975	3.557	102.128	28,7	885	46.783	52,9
1980	5.109	157.261	30,8	1.933	76.030	39,3

N: Número de estabelecimentos

PO: Pessoal ocupado

Fonte: Costa (1993). In: Costa e Passos (2004).

Como pode ser observada na tabela 3, a indústria calçadista apresentava uma estrutura que se modificava lentamente nos quesitos produtividade e tamanho das fábricas até o surgimento das exportações, seja no âmbito estadual ou nacional, conforme Costa e Passos (2004). A repercussão do ingresso brasileiro no mercado internacional de calçados foi nítida, visto que de acordo com Brenner (1990) as exportações cresceram juntamente com a expansão da produção, do tamanho das firmas, do uso intensivo do maquinário empregado e da elevação da produtividade da mão de obra. Embora a eficiência produtiva, a mecanização e o tamanho das companhias tenham aumentado, o caráter artesanal da produção e a gerência familiar ainda resistiram à subida de patamar da indústria. Entretanto, o passar do tempo

propiciou o desenvolvimento de um complexo produtivo que se mostrou apto a atingir com êxito à demanda estrangeira pelos calçados da região.

As exportações de calçados do país tiveram um crescimento expressivo no período de 1964 a 1984, conforme pode ser observado na tabela 4. A quantidade de pares exportados, que em 1964 foi equivalente a 133 mil pares, atingiu a marca de 144 milhões em 1984, crescimento com taxa anualizada de aproximadamente 39%. Em valores monetários, no início do período analisado as exportações arrecadaram 172 mil dólares, enquanto que em 1984 o valor subiu para mais de 1 bilhão de dólares americanos. Crescimento representado por uma taxa anualizada de 51%. O Rio Grande do Sul representava aproximadamente 80% do volume de pares de calçados exportados do Brasil, segundo a Abicalçados (2013). Portanto, em 1984, mais de 115 milhões de pares saíram das terras gaúchas para o resto do mundo, principalmente para os Estados Unidos.

Tabela 4 – Volume e Valores das Exportações Brasileiras de Calçados de 1964 a 1984

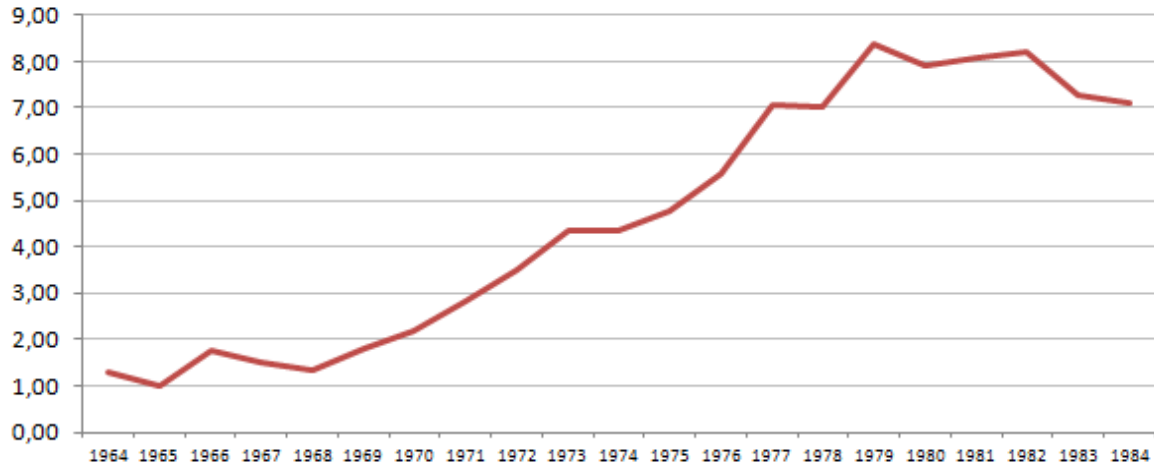
Ano	Pares (mil)	US\$ (mil)
1964	133	172
1965	303	303
1966	103	182
1967	198	298
1968	338	450
1969	1.029	1.850
1970	3.778	8.273
1971	10.442	29.323
1972	15.679	54.562
1973	21.604	93.479
1974	27.786	120.274
1975	34.663	165.142
1976	31.299	175.126
1977	24.735	174.476
1978	39.699	278.840
1979	41.881	351.386
1980	49.030	386.872
1981	69.760	562.192
1982	61.020	499.688
1983	93.439	681.521
1984	144.131	1.026.003

Fonte: Abicalçados (2013)

Já o preço médio do par seguiu subindo de US\$ 1,29 em 1964 até US\$ 8,39 em 1979, quando começou a cair até atingir o valor de US\$ 7,12 em 1984, conforme mostra o gráfico 2. Além do aumento de custos com mão de obra e insumos, isso pode ser explicado pelo

aumento de qualidade do produto ao longo do tempo buscado pelas empresas para se posicionar no mercado internacional.

Gráfico 2 – Evolução do Preço Médio do Par de Calçado Exportado de 1964 a 1984



Fonte: Abicalçados (2013)⁴.

O crescimento verificado a partir de 1970 favoreceu a acumulação de capital por parte dos empresários. Dessa forma, consolidou-se o processo de industrialização do setor coureiro-calçadista e a formação de um *cluster* na região do Vale do Sinos em que curtumes, agentes de exportação, distribuidores domésticos, entre outros agentes também tiveram nascimento e desenvolvimento. É o caso do surgimento de um novo segmento de couro, o de empresas de acabamento, que nasce graças à capitalização através do alto nível de exportações que passam a importar couro semiacabado para ter seu tratamento realizado na região como forma de agregar valor. Esta medida também teve como causa a busca por melhor qualidade no couro utilizado como insumo no calçado. O couro brasileiro apresentava baixa qualidade, pois o rebanho possuía carrapatos que comprometiam a qualidade do couro. Dessa forma, importar da Argentina foi uma saída utilizada pelos empresários. Como consequência do desenvolvimento geral da região, a taxa de emprego e a demanda por força de trabalho para esta atividade se elevaram, contribuindo também para o desenvolvimento social do estado.

Segundo Fensterseifer (1995), a partir da metade da década de 1980, com a redução nos incentivos fiscais concedidos pelo Governo, o agravamento da crise econômica interna e o acirramento da concorrência internacional, as empresas sofreram dificuldades para enfrentar essas transformações no ambiente competitivo visto que a facilidade de obtenção de recursos

⁴ Dados privados sobre desempenho recente do setor calçadista (até 2013) obtidos através da Abicalçados.

havia gerado certa acomodação das empresas no mercado. Os preços médios praticados no mercado interno e externo durante a década podem explicar a reação da indústria ao declínio das vendas. De acordo com os dados da ABAEX (1992) – Associação Brasileira de Exportadores de Calçados, o declínio do volume de pares de calçados exportados para o mercado internacional foi compensado pela elevação dos preços médios. Enquanto que a produção caiu cerca de 12% de 1981 a 1991, os preços variaram 141% positivamente no mesmo período.

No mercado doméstico, o declínio das vendas pode ser explicado pela alta inflação da época, instabilidade na previsão de poder aquisitivo por parte das famílias somada a um novo posicionamento das empresas de calçados que buscavam atender a um nicho de mercado de público alvo mais abastado. Já no mercado internacional, a baixa qualidade apresentada no produto criou dificuldades para executar o plano de atingir faixas de mercado mais elevadas como forma de expandir volume. A avaliação da performance das empresas gaúchas em ambos os mercados mostra a complexidade de adaptação a novos cenários e perspectivas do mercado.

3.4 Abertura Econômica e o Comportamento do Setor nos Anos 1990-2000

No início das exportações, os calçados brasileiros focaram no segmento de *low market*, aonde os preços chegam a até cinco dólares por par. Portanto, o baixo custo para produzir o calçado é determinante para ser competitivo em preço nesse segmento. Segundo Costa e Passos (2004), em setores onde o padrão de competição está centrado no preço, as altas e baixas performances competitivas dependem muito do comportamento dos custos de produção e do câmbio, no caso dos agentes exportadores.

No entanto, apesar do crescimento relevante, o setor calçadista do Rio Grande do Sul desenvolveu uma estrutura frágil, visto que se preocupou somente em reduzir seus custos de produção, criando uma vantagem competitiva. Porém, houve carência no investimento em pesquisa e desenvolvimento, design, *branding* e canais de comercialização, aspectos de extrema importância para a manutenção competitiva de longo prazo. Assim, alguns fatores como o aumento da concorrência internacional através da abertura econômica e a introdução e valorização do Real provocaram o declínio das exportações de calçados já no início da década de 1990.

A década de 1990 foi marcada pelo início das dificuldades que culminaram na evasão de empresas do setor calçadista do estado. A aceleração do processo de abertura da economia brasileira com a queda de barreiras tarifárias e não tarifárias, o acirramento da concorrência chinesa no mercado internacional e a implantação do Plano Real que gerou sobrevalorização do câmbio, complicaram a situação da indústria brasileira de calçados. Conforme Costa e Passos (2004), esses fatores geraram uma perda significativa de competitividade dos calçados tanto no mercado externo como no interno. Internamente, a autossuficiência do mercado brasileiro foi abalada pela entrada de produtos vindos do mercado asiático. A mudança nas condições de produção e no padrão de concorrência do mercado internacional criou graves entraves para a indústria gaúcha de calçados, visto que ela havia se especializado em produtos de baixo custo e baixa qualidade. Dessa forma, os fabricantes gaúchos não conseguiam competir com os concorrentes asiáticos que possuíam preços ainda mais agressivos devido ao baixíssimo custo de mão de obra asiática. No mercado externo, o ingresso asiático no mercado americano somado a apreciação do câmbio provocaram a queda de 75% das exportações gaúchas de calçados, de US\$1,5 bilhões para US\$387 milhões no período de 1993 até 2013 como pode ser observado na tabela 5.

Contudo, não foi somente o lado dos custos que sofreu forte impacto negativo, o lado da demanda também sofreu alterações: ocorreu uma mudança no padrão de consumo calçadista, com forte elevação de demanda por sintéticos e calçados esportivos ao invés do sapato composto de couro produzido pelos gaúchos; além de uma baixa taxa de crescimento da demanda internacional de calçados devido à queda no crescimento demográfico, do baixo desempenho econômico global e maior fragmentação e volatilidade dos mercados que reflete na redução do tamanho das encomendas de empresas importadoras de acordo com Costa e Passos (2004).

Tabela 5 – Exportações brasileiras e gaúchas de calçados em US\$ e volume de 1989 a 2013

Ano	Brasil		RS		Participação RS/Brasil	
	US\$	Pares	US\$	Pares	% US\$	% Pares
1989	1.238.204.978	169.983.321	1.005.951.548	136.375.893	81,2%	80,2%
1990	1.106.727.786	142.900.074	902.253.995	114.049.275	81,5%	79,8%
1991	1.176.684.063	132.969.261	993.142.473	108.431.320	84,4%	81,5%
1992	1.408.982.368	158.161.990	1.178.218.491	129.630.693	83,6%	82,0%
1993	1.846.216.796	201.467.822	1.528.093.041	162.626.725	82,8%	80,7%
1994	1.537.202.990	171.277.466	1.255.546.441	137.857.899	81,7%	80,5%
1995	1.413.692.550	137.974.434	1.213.549.966	117.229.507	85,8%	85,0%
1996	1.567.227.164	142.683.792	1.388.923.558	121.959.011	88,6%	85,5%
1997	1.521.797.270	142.402.099	1.341.108.426	115.621.213	88,1%	81,2%
1998	1.330.483.662	131.015.300	1.144.040.684	99.672.665	86,0%	76,1%
1999	1.277.768.537	137.173.179	1.084.658.660	103.048.258	84,9%	75,1%
2000	1.547.304.850	162.585.054	1.292.774.687	121.377.427	83,6%	74,7%
2001	1.617.201.863	171.329.560	1.318.312.742	121.210.485	81,5%	70,7%
2002	1.450.974.425	164.142.756	1.166.624.112	114.737.266	80,4%	69,9%
2003	1.552.074.127	188.951.513	1.149.407.668	116.873.038	74,1%	61,9%
2004	1.814.011.741	212.460.326	1.274.482.578	119.894.229	70,3%	56,4%
2005	1.891.559.365	189.671.565	1.310.341.737	98.892.410	69,3%	52,1%
2006	1.863.119.179	180.435.405	1.256.910.510	81.840.606	67,5%	45,4%
2007	1.911.750.369	177.052.084	1.215.224.318	69.814.388	63,6%	39,4%
2008	1.881.308.351	165.791.808	1.117.803.715	51.478.750	59,4%	31,1%
2009	1.360.015.990	126.576.211	765.803.317	35.552.937	56,3%	28,1%
2010	1.486.988.297	142.952.253	712.273.310	30.006.571	47,9%	21,0%
2011	1.296.217.944	112.966.998	577.308.441	22.586.379	44,5%	20,0%
2012	1.092.933.890	113.274.439	385.416.243	15.433.293	35,3%	13,6%
2013	1.095.298.321	122.903.031	387.069.827	16.481.769	35,3%	13,4%

Fonte: Abicalçados (2013).

Em 1996, o estado do Rio Grande do Sul obteve sua maior participação percentual em receita e volume exportado em relação ao montante brasileiro, com 88,6% e 85,5% respectivamente. A diferença de 3,1% é explicada pelo fato do preço médio do calçado gaúcho em 1996 ser US\$11,39, enquanto que o calçado nacional era exportado a US\$10,98, em média.

Não só a valorização cambial reduziu as vendas externas e colaborou para o declínio da indústria exportadora, mas a política de juros elevados e a baixa performance da economia doméstica criaram dificuldades para as finanças das empresas e das expectativas de compra dos consumidores. Com essa situação, o setor calçadista passou por um ajuste defensivo com fechamento de empresas e redução de quadro pessoal, ilustrado na tabela 6. Apesar de manter

uma posição majoritária relativamente no quadro de empregados do setor no país, mais de 50 mil postos de trabalho foram perdidos no período que antecede a mudança de regime cambial no Brasil, de 1993 a 1999.

Tabela 6 – Número de empregados e participação relativa do setor calçadista no Brasil e Rio Grande do Sul de 1985 a 1998

Ano	Empregados BR	Empregados RS	% RS/BR
1985	485.066	132.214	27,3%
1986	547.956	138.404	25,3%
1987	489.602	142.499	29,1%
1988	514.056	151.856	29,5%
1989	532.938	149.733	28,1%
1990	453.212	122.661	27,1%
1991	429.384	122.278	28,5%
1992	472.806	135.037	28,6%
1993	514.974	146.775	28,5%
1994	240.481	128.872	53,6%
1995	196.442	113.759	57,9%
1996	202.571	116.635	57,6%
1997	182.595	101.814	55,8%
1998	184.671	95.526	51,7%

Fonte: Abicalçados (2013).

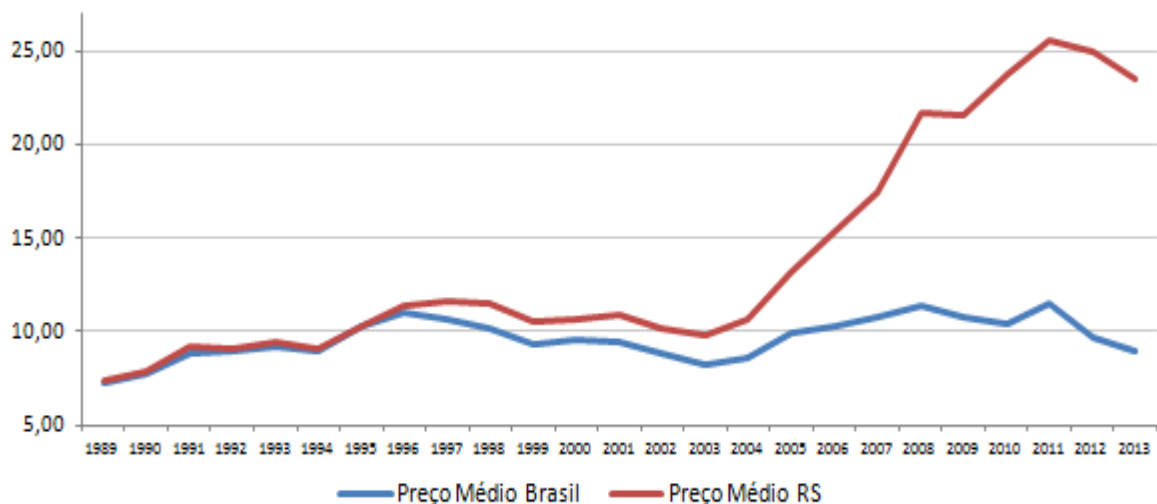
É válido ressaltar que a crise atingiu as empresas tanto do *cluster* coureiro calçadista gaúcho quanto as localizadas em outras regiões do Brasil a partir do mesmo ano. Isso pode ser explicado pelo fator comum a todas as regiões, o da valorização do real frente às demais moedas, que prejudicou a competitividade internacional do produto “*made in Brazil*”.

Desta maneira, com um cenário de perda de competitividade no mercado tanto doméstico quanto internacional pela invasão asiática, as empresas gaúchas do setor buscaram alternativas para sobreviver. Como o posicionamento de preço do mercado gaúcho era mediano, os empresários se encontravam em posição desfavorável para competir com o calçado de baixo preço vindo da China e também com o sapato de qualidade e design refinado produzido pelos italianos. De acordo com Costa e Passos (2004):

Uma delas (medidas) consistiu no estabelecimento de estratégias empresariais - principalmente por médias e grandes empresas - com foco em uma maior modernização tecnológica, diversificação de mercados, ampliação do número de linhas e modelos de calçados fabricados, bem como aumentar a qualidade, reduzir desperdícios e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais.

A mudança de estratégia pode ser muito bem verificada pelo comportamento do preço médio do par de calçado gaúcho no gráfico 3. Após o aprimoramento da gestão e da produção, a indústria passa a produzir bens de maior valor agregado com maquinário de primeira linha, o que explica o aumento e descolamento do preço médio do calçado gaúcho em relação ao calçado produzido no resto do Brasil a partir dos anos 2000.

Gráfico 3 – Preço Médio Nacional e Gaúcho do Par de Calçado de 1989 a 2013



Fonte: Abicalçados (2013).

Outro movimento realizado foi o deslocamento das fábricas de calçados para além das fronteiras gaúchas, mais precisamente o nordeste do Brasil. A política nordestina de incentivos fiscais e sua mão de obra barata foram determinantes na atração dessas empresas. O conjunto de incentivos recebidos permitiria recuperar a rentabilidade e recolocá-las de forma competitiva no nicho de mercado em que vinham perdendo espaço devido à apreciação cambial. O grupo de fatores que explica a evasão de empresas calçadistas do Rio Grande do Sul será mais bem examinado no próximo capítulo.

4 DETERMINANTES DA QUEDA DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CALÇADISTA GAÚCHA

A indústria calçadista do Rio Grande do Sul possui forte direcionamento para o mercado internacional, principalmente para os Estados Unidos, em que a competição se dá majoritariamente no fator preço. Embora existam empresas gaúchas que competem via estratégia de diferenciação de produtos, ainda há a predominância da concorrência fundada em preço do produto. Diante desse padrão, a indústria coureiro calçadista do estado vem sofrendo queda de desempenho nos últimos anos.

No presente capítulo, serão examinados os fatores que diminuíram a competitividade da indústria calçadista gaúcha e suas ações diante deste novo panorama. Será explicada de que forma a taxa de câmbio e o Custo Brasil influenciaram na força competitiva do setor calçadista gaúcho perante o mercado internacional, como o fortalecimento da concorrência asiática afetou as empresas do Rio Grande do Sul e de qual maneira o nordeste brasileiro conseguiu atrair algumas delas para sua região.

4.1 A Influência da Taxa de câmbio e Custo Brasil

O comportamento recente da taxa de câmbio brasileiro e do chamado custo Brasil reforçou a queda de competitividade das empresas nacionais. No mercado calçadista, elas tiveram ainda mais relevância devido à representatividade do mercado internacional nas vendas do setor.

As taxas de câmbio possuem papel fundamental no comércio internacional porque permitem a comparação de preços de bens produzidos em países diferentes. Ela é o preço de uma moeda estrangeira medido em unidades da moeda nacional. Portanto, ela reflete o custo de uma moeda em relação à outra. A taxa de câmbio possui forte influência sobre as transações internacionais e outras variáveis de contexto macroeconômico. Segundo Krugman e Obstfeld (2008), como ela representa o preço do dinheiro entre dois países, ela também é um preço de ativo. Dessa forma, as variáveis que impactam nos preços dos ativos também determinam o comportamento da taxa de câmbio.

A taxa real de câmbio entre dois países mostra os preços de bens e serviços domésticos em relação aos preços de bens e serviços estrangeiros. É o preço relativo entre duas cestas iguais de produtos. Portanto, uma depreciação da taxa de câmbio real faz com que os bens e serviços domésticos se tornem mais baratos do que os estrangeiros, reduzindo importações e elevando o nível de exportações. No caso de uma apreciação cambial, ocorre exatamente o contrário, uma elevação no nível de importações e redução no volume de exportações.

Segundo estudo da Apex-Brasil (2013), a indústria calçadista brasileira é relevante no mercado internacional, mas vem perdendo *market share* ao longo dos anos. Em 2005, o Brasil ocupava o 7º lugar no ranking dos países exportadores de calçados de couro e, em 2007, caiu para a 12ª posição. O segmento de calçados de couro apresentou uma tendência de crescimento ao longo da década de 2000, enquanto que as exportações brasileiras tiveram queda significativa, ilustrada no gráfico 5. Um dos fatores que contribuiu com a perda de espaço no mercado internacional foi o comportamento da taxa de câmbio, ilustrada no gráfico 4. Conforme Krugman e Obstfeld (2012), as variações na taxa de câmbio possuem forte impacto sobre a estrutura da indústria e seu desenvolvimento, sendo ela uma variável de crucial importância para o crescimento e desenvolvimento de uma economia.

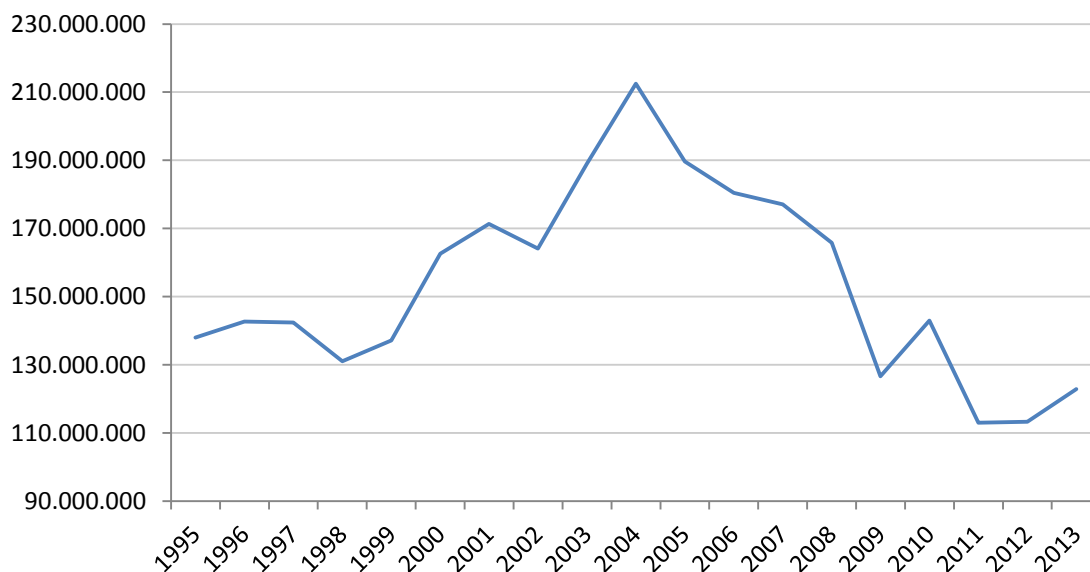
Gráfico 4 – Comportamento da Taxa de Câmbio R\$/US\$ de 1995 a 2013



Fonte: Banco Central do Brasil (2014).

Com a chegada do Plano Real nos anos 1990, a moeda brasileira se estabiliza e ocorre uma valorização da taxa de câmbio. Mudanças mais expressivas na taxa de câmbio surgem a partir de 1999, quando as desvalorizações se iniciam devido à adoção do sistema de câmbio flutuante. A moeda nacional segue desvalorizada até 2004, quando aparece a valorização do real de novo, impactando na redução do número de pares de calçados exportados da ordem de 10,7% em 2005.

Gráfico 5 – Quantidade de pares de calçados exportados pelo Brasil de 1995 a 2013



Fonte: Abicalçados (2013).

Através da comparação do gráfico 5 com o gráfico 4 se consegue comprovar a profunda dependência da taxa de câmbio para as exportações brasileiras entre 1995 e 2013. De acordo com Costa e Fligenspan (2013), o aumento do poder de compra da moeda nacional frente ao dólar acabou retirando competitividade das exportações brasileiras em geral, e dos calçados em particular. Segundo Stürmer Júnior (2006), esse comportamento evidencia a vulnerabilidade do setor frente a eventuais mudanças na política econômica e no comércio exterior. Desta maneira, o comportamento do câmbio compromete a competitividade brasileira e gaúcha, e explica parcialmente a queda de volume exportado do setor.

Além disso, outro fator que explica a deficiência de competitividade do setor no país é o chamado Custo Brasil. Após o processo de abertura comercial, o Brasil passou a ser mais exposto aos movimentos de concorrência internacional. Desta maneira, questões como política econômica e monetária, infraestrutura e estrutura tributária passam a ser determinantes na esfera da competitividade entre mercados.

A denominação Custo Brasil engloba dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas que encarecem o investimento no país, dificultando o desenvolvimento e a atração de investimentos. Segundo Rodrigues e Lucena (apud BENNECKE; NASCIMENTO, 2003), ele é formado por vários componentes, como custos de portos, elevados custos trabalhistas, burocracia excessiva, ineficiência tributária e problemas com transporte. Para os autores, o Brasil não pode ser considerado competitivo de acordo com essas características caso haja uma comparação com o mercado global.

As consequências do Custo Brasil podem ser observadas em estudos realizados pelo Banco Mundial, através das pesquisas *Doing Business*⁵ que avalia em diversos quesitos os melhores países para a realização de negócios. No ranking de 2014, o Brasil se encontra na 123ª posição geral. Na seção de comércio entre fronteiras, sua posição está ainda pior, fica somente em 126º lugar. Por exemplo, o custo para exportar um contêiner, em US\$, em países da OCDE custa 1.070,00 em média, valor que representa menos da metade caso o contêiner sair de terras brasileiras. No mercado calçadista, onde a competição com a China acontece de forma acentuada, tal custo faz grande diferença na formulação do preço final do produto. De 2006 a 2014, o custo de exportar um contêiner para os chineses subiu de US\$ 390,00 para US\$ 620,00, já para o Brasil a subida foi mais acentuada, de US\$630,00 em 2006 para

⁵ Doing Business - Pesquisa realizada anualmente pelo Banco Mundial. Pode ser acessada pelo site <http://www.doingbusiness.org/>

US\$2.215,00 em 2014 segundo a *Doing Business (2014)*. Questões como essa refletem as decisões de investimento e o desempenho das companhias brasileiras afetadas por custos de um país ainda longe do pleno desenvolvimento.

O conjunto de elementos que formam o Custo Brasil acabam por reduzir a força competitiva do calçado gaúcho. Os custos gerados por questões burocráticas e de falta de infraestrutura encarecem a produção e diminuem a competitividade do produto no segmento cujo fator principal é o baixo preço, especialidade da indústria gaúcha. A diferença de valores para exportar um contêiner entre Brasil e China, por exemplo, ilustra a desvantagem dos gaúchos em operar em um país com elevados custos de produção e exportação.

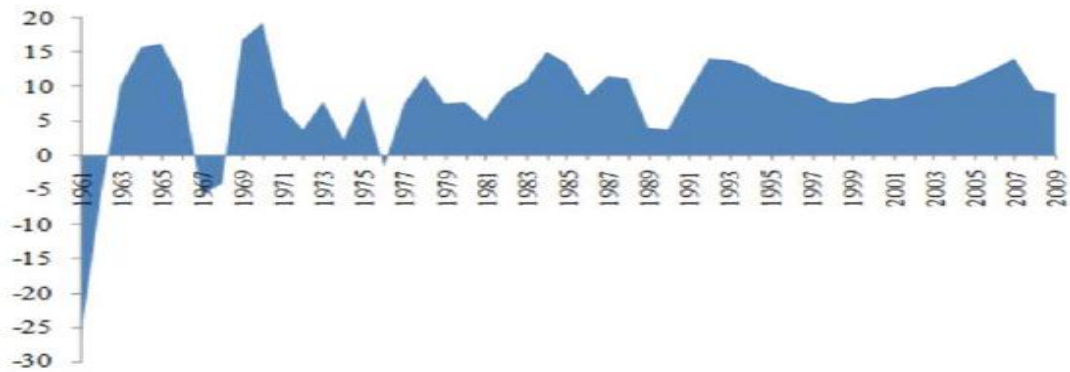
4.2 Acirramento da Concorrência Chinesa

Após longo período de governo do ditador Mao Tse-Tung, em 1976, inicia-se o período de abertura comercial da economia chinesa. Com a posse do novo governante Deng Xiao Ping, ocorre a elaboração e implantação de um plano de desenvolvimento econômico para o país visando uma maior industrialização e uso de inovações tecnológicas na produção. Uma de suas medidas foi a criação de zonas econômicas especiais - áreas planejadas para receber indústrias atraídas pela mão de obra farta, barata e desqualificada com isenção de impostos para exportação – resultando no nascimento de cadeias produtivas, na geração de milhões de empregos e no acirramento da concorrência no país. Tais empresas exportadoras são interessadas em ter operações em território chinês devido aos baixos custos de produção. Graças ao novo plano, as medidas de modernização da China alavancaram o nível de investimento no país, de acordo com Cunha (2011, p.16):

Pode-se verificar que, em 1980, o estoque de investimento direto estrangeiro (IDE) na economia chinesa era de US\$ 1 bilhão. Desde então, e até 1991, os fluxos de entradas anuais de investimento estrangeiro situavam-se abaixo de US\$ 5 bilhões por ano. Após a viagem de Deng Xiao Ping para as regiões costeiras do Sul, em 1992, em que reafirmou seu compromisso com abertura da economia, e, depois disso, com a introdução de novas medidas liberalizantes, aqueles fluxos passaram a uma média superior a US\$ 40 bilhões/ano no restante da década de 1990, e de mais de US\$ 60 bilhões/ano, em média, nos anos 2000.

O crescente volume de investimento, por sua vez, acelerou o crescimento do PIB, como pode ser verificado no gráfico 6 abaixo.

Gráfico 6 - Crescimento do PIB da China de 1961 a 2009 (% ao ano)



Fonte: World Bank (2011) In: Cunha (2011).

Caracterizada pelo intensivo uso de mão de obra barata, a indústria de calçados chinesa também vivenciou amplo desenvolvimento após a onda de investimentos, majoritariamente localizada na região de Guangzhou no sul da China. Conforme Guidolin et al (2010, p.162), “a maior parte da produção é realizada em regime de subcontratação, no qual os produtores locais organizam sua produção de acordo com as ‘encomendas’ dos grandes compradores internacionais.” Favorecido pela força de trabalho abundante, baixos encargos sociais e descontos em impostos, o calçado de origem chinesa entra com vantagem na disputa internacional pelo segmento *low market*, baseado quase exclusivamente em preço. Dessa forma, segundo Mossmann (1995), mesmo no mercado brasileiro, o par do calçado chinês detinha um preço mais baixo, US\$ 5,90 contra os US\$ 10,00 praticados pelo produto nacional, prejudicando as vendas do calçado gaúcho também no mercado doméstico. A participação da China na produção de calçados experimentou crescimento muito significativo na década de 2000, como se pode observar na tabela 7 abaixo.

Tabela 7 – Principais países produtores de calçados em volume de 2000 a 2005

País	(milhões de pares)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
China	6.442	6.628	6.950	7.800	8.800	9.000
Índia	715	740	750	780	850	909
Brasil	580	610	642	665	755	762
Indonésia	499	487,6	509	511	564	580
Vietnã	303	320	360	416,6	445,2	525
Itália	390	375,2	335	303,4	281	250,2
Tailândia	267	273,1	270	268	260	264
Paquistão	241	242	245	250	250	251
México	285	217	194	192	243,9	197
Turquia	219	211	215	218	224	170
Espanha	203	209,3	197,9	171	147,4	126,2
Outros	1.935	1.907,1	1.654,3	1.689,1	1.575,6	1.492,2
Total	12.079	12.220,3	12.322,2	13.264,1	14.396,1	14.526,6

Fonte: Abicalçados (2004). In: Calandro e Campos (2009).

No final dos anos 1990 e início dos anos 2000, a produção chinesa era cerca de 6 bilhões de pares, já em 2005 ela atinge a marca dos 9 bilhões de pares produzidos. O destaque fica para a evolução da participação, onde em 2000 era de 53% e passa a mais de 61% da produção total mundial em 2005. A evolução na produção também pode ser vista em termos de exportações conforme tabela 8.

Tabela 8 – Principais países exportadores de calçados em volume de 2000 a 2005

País	(milhões de pares)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
China	3.867	3.961	4.300	5.026	5.885	6.914
Hong Kong	1.023	1.667	771,7	743,3	744,6	741
Vietnã	277	353,7	333	393	420,2	472,7
Itália	362	291,8	322,2	297,6	311	249
Brasil	163	171,2	164	189	212	217
Indonésia	208	192,9	176	181	165	165
Outros	1.434	1.294,6	1.266,4	1.467,8	1.481,9	1.450,8
Total	7.334	7.932,2	7.333,3	8.297,7	9.219,7	10.209,5

Fonte: Abicalçados (2004). In: Calandro e Campos (2009).

A China lidera com folga o *ranking* de exportações de calçados enquanto que o Brasil aparece na 5ª posição. Com incentivos e uma política que favorece a exportação, ela obtém mais da metade das exportações totais, 53% em 2000 para 68% em 2005. A análise das trocas comerciais fica mais completa, no entanto, com a adição dos valores exportados, pois o preço médio dos calçados exportados varia fortemente conforme o segmento atendido. Podem-se observar os valores exportados em dólares na tabela 9.

Tabela 9 – Principais países exportadores de calçados em valor exportado de 2000 a 2005

País	(US\$ milhões)				
	2001	2002	2003	2004	2005
China	10.095,8	11.090,1	12.954,8	15.202,6	19.052,5
Itália	7.570,3	7.587,7	8.479,1	9.304,8	8.860,0
Hong Kong	5.902,8	5.767,1	5.746,6	5.698,3	6.144,5
Bélgica	1.652,8	1.855,4	1.863,5	1.941,3	2.522,3
Alemanha	1.372,5	1.648,4	1.862,4	2.368,1	2.421,9
Espanha	1.985,8	2.124,6	2.297,4	2.321,9	2.189,2
Brasil	1.684,3	1.516,4	1.622,2	1.898,8	1.979,4
Outros	26.360,4	26.401,3	25.803,0	25.264,4	22.098,2
Total	56624,7	57.991	60.629	64.000,2	65.268

Fonte: Abicalçados (2004). In: Calandro e Campos (2009).

A China aparece como líder em ambos os *rankings* de exportação, tanto no de volume como no de valor exportado. Como seu produto é de baixo preço, o incremento obtido no valor exportado, em US\$ milhões, deve-se ao aumento de volume de pares exportados. Já o calçado italiano ocupa a segunda posição do ranking com uma estratégia totalmente oposta. Segundo Guidolin et al (2010), a qualidade e o design do produto de origem italiana agregam valor e o posicionam no mercado de forma a atender um segmento de renda mais elevada. Dessa maneira, apesar do volume não tão expressivo, a Itália consegue bom retorno devido ao preço praticado por seus fabricantes. O Brasil, por sua vez, atua em uma faixa baixo-intermediária do mercado, com seu produto sendo menos sofisticado que o italiano, mas levemente mais elaborado que o chinês.

As vendas externas gaúchas são concentradas em poucos mercados consumidores, como pode-se verificar na tabela 10.

Tabela 10 – Percentual do volume das exportações de calçados por países de destino em 2000 e 2007

2000			2007		
Posição	País	%	Posição	País	%
1º	EUA	69,41	1º	EUA	44,46
2º	Argentina	9,82	2º	Reino Unido	11,36
3º	Reino Unido	5,08	3º	Itália	6,86
4º	Canadá	2,28	4º	Alemanha	4,91
5º	Chile	1,41	5º	Argentina	3,27
6º	Alemanha	1	6º	Canadá	2,76
7º	Uruguai	0,97	7º	Espanha	2,31
8º	Bolívia	0,93	8º	Holanda	2,23

Fonte: MDIC In: Calandro e Campos (2009).

Uma grande concentração de volume é observada nos Estados Unidos, porém tal número cai de forma expressiva no período analisado. Países europeus, como Reino Unido e Alemanha, e outros pertencentes à América, como a Argentina, também figuram como grandes importadores de calçados do Rio Grande do Sul. No entanto, não foi somente o estado gaúcho que reduziu sua exportação para o mercado americano. De acordo com a tabela 11, a indústria calçadista brasileira de modo geral, sofreu com a concorrência chinesa e perdeu espaço junto ao consumidor dos Estados Unidos. Em outras palavras, o setor de calçados brasileiro obteve uma diminuição de 61,9%, entre 2000 a 2008, de volume exportado para seu principal mercado de 99,1 milhões para 37,7 milhões de pares. Em valor exportado, a redução foi de 55,2%, de US\$ 1.079,2 milhões em 2000 para US\$ 483,8 milhões em 2008. Para amenizar tal perda, o Brasil elevou seu número de mercados atendidos de 78 para 141 países diferentes de 1990 até 2008.

Tabela 11 – Exportações brasileiras de calçados: principais países de destino em 2000 e 2008

Destino	2000			2008		
	Pares (milhões)	US\$ (milhões)	Preço médio (US\$)	Pares (milhões)	US\$ (milhões)	Preço médio (US\$)
EUA	99,1	1079,2	10,89	37,7	483,8	12,83
Reino Unido	6,9	100,7	14,59	10,3	254,8	24,74
Argentina	19	123,4	6,49	18,5	192,9	10,43
Itália	0,2	1,2	6,00	7,5	149,3	19,91
Venezuela	1,8	12,2	6,78	9,8	77,6	7,92
Espanha	0,5	2	4,00	4,7	58,5	12,45
Holanda	0,8	9,2	11,50	2,2	46	20,91
Portugal	0,7	3,8	5,43	3	39,3	13,10
França	0,4	4,8	12,00	2,3	37,3	16,22
Chile	2,3	20,4	8,87	2,3	35,6	15,48
Paraguai	8,4	21,3	2,54	11,2	33	2,95
México	1,4	9,3	6,64	6	32,9	5,48
Total	162,6	1547,3	9,52	165,8	1881,3	11,35

Fonte: Abicalçados (2009). In: Guidolin et al (2010).

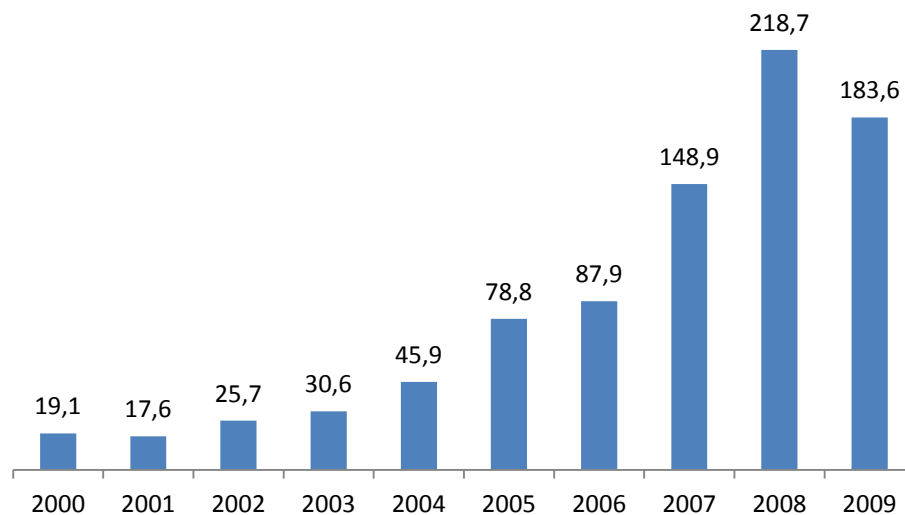
Dada a forte concorrência internacional, as fabricantes de calçado buscam se adaptar as novas condições da competição e utilizam novas estratégias. O desenvolvimento de produtos com design diferenciado, aliado a estratégias de marketing permitem agregar valor ao produto gaúcho, elevando seu preço de venda. Para manter o preço médio de venda do calçado gaúcho em um patamar elevado, as empresas da região têm buscado aumentar sua participação em nichos de maior valor agregado com bom potencial de crescimento. A estratégia brasileira de aumento de preço médio do calçado exportado é visto em todos os países contemplados pela tabela 11. Conforme Calandro e Campos (2009):

A busca de uma comercialização pautada na inserção de produtos com design e identidade própria (marca) em contraposição ao regime de subcontratação da produção, onde o importador traz a marca e a insere no sapato produzido sob encomenda, está deixando de ser prática dominante adotada no polo calçadista gaúcho.

Além da queda no desempenho das exportações, há uma preocupação com as importações de calçados no Brasil. Para um país que possui capacidade tecnológica para atender plenamente seu mercado interno, a entrada de produtos semelhantes e concorrentes, a um preço muito abaixo dos praticados no mercado doméstico, representa uma grande ameaça

para o desenvolvimento e sobrevivência da indústria calçadista nacional. Como a indústria de calçados é a base para outros segmentos da cadeia produtiva também fabricados no país, sérias consequências econômicas e sociais podem surgir. O Brasil conseguiu estabilizar a entrada dos importados chineses através de medidas *antidumping* à China, que foram introduzidas em 2009. Contudo, a entrada do produto chinês no mercado brasileiro cresceu 861% do início da década de 2000 até 2009, atingindo a marca de mais de US\$200 milhões em importações. A evolução da chegada dos importados chineses ao Brasil pode ser observada através do gráfico 7.

Gráfico 7 - Importações Brasileiras de Calçados da China de 2000 a 2009 (em US\$ Milhões)



Fonte: BRASIL. MDIC/SECEX (2011)

Em 2006, a China exportou 55% de uma produção que ultrapassou os 9 bilhões de pares de calçados, posição que a coloca muito a frente dos demais países exportadores. O crescimento da indústria chinesa de calçados reflete diretamente nos resultados das empresas gaúchas. A fabricação do mesmo tipo de produto coloca as duas regiões frente a frente na conquista de mercados. Portanto, o aumento das exportações chinesas diminui *market share* dos gaúchos. Isso se deve à vantagem de custos obtida na produção, conforme Calandro e Campos (2009, p.528): “Os baixos custos de produção facilitam a produção em larga escala de calçados de baixo valor agregado e a venda para um número crescente de países”.

A conquista dos mercados pela China é realizada pela colocação de produtos pouco sofisticados e de maior volume para públicos de menor renda. Contudo, recentemente, a

dinâmica da produção chinesa de calçados também vem sofrendo os mesmos problemas vividos pela indústria gaúcha. À medida que surgem países com custos de produção mais atraentes, indústrias podem se movimentar e países podem ver sua produção se reduzir ou até mesmo desaparecer. Sua produção começa a focar em um segmento de maior preço ou migra para outras regiões em busca de melhores condições para competir. Segundo a revista *World Footwear* (2008), mesmo na própria China pode-se ver atualmente um movimento de realocação das empresas da indústria calçadista na busca por competitividade. Parte das firmas saiu da região de Guangzhou em direção a outras regiões chinesas com custo de mão de obra ainda mais barato ou até mesmo países vizinhos como Vietnã, Mianmar e Tailândia.

4.3 Migração para o Nordeste Brasileiro

Após a abertura da economia brasileira e a implementação do Plano Real, o ramo calçadista passou a viver uma nova dinâmica. O aumento da competição interna e externa aliada à valorização da moeda nacional acabaram com a fase de bonança da indústria gaúcha e criaram um novo paradigma competitivo nesse mercado. Segundo Costa e Fligenspan (2013, p. 61):

A valorização do câmbio e a elevação da taxa de juros, a abertura da economia e a presença de calçados asiáticos nos mercados onde atua a indústria de calçados brasileira introduziram uma nova atmosfera concorrencial para o setor. A valorização do câmbio tanto retirou competitividade das exportações de calçados, quanto tornou mais barato sua importação.

A redução das vendas fez com que as estratégias das empresas gaúchas fossem revisadas. Algumas delas passaram a focar no mercado interno, cuja competição se acirrou com a entrada do calçado barato de origem chinesa. Outras, porém, continuaram com foco no mercado externo e buscaram se reestruturar para seguir competitivas. Um movimento importante nesse sentido foi o deslocamento de fabricantes de calçados do Vale do Rio dos Sinos para fora das fronteiras do Rio Grande do Sul em direção ao nordeste brasileiro, segundo Costa e Passos (2004).

Para algumas empresas que tinham o mercado interno como seu foco principal, a proximidade com o público nordestino é mercadologicamente estratégico. Essa fatia do mercado é expressiva em vendas e oferece oportunidades de crescimento a médio e longo prazo. A mudança para o nordeste do Brasil agiliza a entrega de pedidos em inúmeras regiões,

o que reduz os custos de logística do produto, visto que eles seriam maiores caso saíssem do Rio Grande do Sul. A proximidade também contribui para entender melhor o consumidor da região e adaptar o produto conforme a preferência específica dos clientes. Além disso, os incentivos dos governos estaduais do nordeste e o reduzido custo da mão de obra também se caracterizam como razões relevantes para o deslocamento.

Já para as empresas exportadoras, as razões são diferentes. A principal delas está na busca por uma recuperação de competitividade perante o mercado internacional e, conseqüentemente, de rentabilidade. Segundo Costa e Fligenspan (1998), as empresas querem retomar sua posição competitiva no segmento de mercado de baixo e médio preço que varia de US\$ 7 a 9 por par através de redução de custos. Tal segmento de mercado foi invadido pela indústria chinesa, a qual, aos poucos foi ampliando sua participação nas importações americanas, ampliando seu *market share* à custa de uma menor participação brasileira. Conforme Costa e Fligenspan (1998, p.6):

Um efeito adicional dessa perda de mercado externo para concorrentes asiáticos e que pesa também na decisão das empresas de calçados em se deslocarem para o nordeste, é o papel desempenhado pelos agentes de exportação que alegam pressão de seus clientes no exterior, os quais estariam exigindo preços menores, sob pena de desviarem suas compras para outros fornecedores mais competitivos. Assim, restabelecer sua condição de fornecedores nesse segmento médio do mercado, através de reduções de custos, constitui-se no móvel do deslocamento das empresas exportadoras do Vale do Sinos.

Deve-se considerar também que os estados nordestinos possuem menor distância até os principais mercados importadores de calçados, como no caso dos Estados Unidos, o que reduz prazos de entrega e custo de transporte.

A busca de condições para competir na variável-chave preço guia a produção e a estratégia das empresas calçadistas gaúchas e também as desloca para outras regiões que possam obter tais condições. O quadro 1 relata um conjunto dos principais motivos na formação de um quadro para o deslocamento de fábricas do Vale do Sinos em direção ao nordeste de acordo com pesquisa de campo realizada por Costa e Fligenspan (2013).

Quadro 1 – Motivos que estariam influenciando no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Motivos	MI	I	PI	SI	N
Mão de obra melhor qualificada nessas regiões	-	4	1	13	18
Mão de obra não-sindicalizada nessas regiões	4	13	7	3	27
Salários menores nessas regiões	19	20	2	-	41
Esgotamento da capacidade de expansão na	-	3	7	8	18
Melhores condições de competitividade com	16	15	2	1	34
Maior rentabilidade da empresa	15	17	-	1	33
Proximidade do mercado consumidor	1	11	5	7	24
Escassez de mão de obra no Vale do Sinos	-	2	8	8	18
Fornecedores mais eficientes e confiáveis nos	-	1	3	14	18
Constatação de melhores condições nessas					
- impostos menores	25	13	-	-	38
- incentivos fiscais	25	16	-	-	41
- terreno mais barato	16	14	3	-	33
- energia mais barata	10	4	4	1	19
- transporte mais barato	6	8	2	1	17
- apoio logístico governamental	6	7	6	1	20
- crédito mais fácil e barato	13	16	-	-	29
Total das empresas na pesquisa: 42					

MI = Muito Importante; I = Importante; PI = Pouco Importante; SI= Sem Importância

N = nº de respondentes

Fonte: Costa e Fligenspan (2013).

A questão central que pode explicar a transferência das empresas é associada à retomada de competitividade e rentabilidade. Mais de 90% dos entrevistados deram grau de importância para a melhoria de competitividade em relação aos asiáticos como causa da mudança de estado. Já no assunto sobre a rentabilidade da empresa, somente um respondente disse que não foi um motivo importante. Portanto, quase a totalidade dos entrevistados disse que a rentabilidade é questão chave na evasão de empresas do estado gaúcho.

Os elementos que compõem a estrutura de custos e investimentos também possuem papel relevante. Pontos como salários e impostos menos pesados para o caixa da firma foram decisivos segundo os entrevistados. Aproximadamente 95% deles consideraram o custo da mão de obra nordestina como importante ou muito importante. Conforme Costa e Fligenspan (2013, p.86-87):

[...] matérias vinculadas nos meios de comunicação e informações obtidas nas entrevistas de empresários concedidas a esta pesquisa, os salários pagos aos trabalhadores nordestinos de calçados giram em torno de um salário mínimo, contra dois a dois e meio pagos aos trabalhadores dessa indústria do Vale do Sinos. Entretanto, esse diferencial se amplia ao considerar a incidência de encargos sociais. No caso das empresas sediadas no Vale, ao se acrescentar os encargos sobre a folha de salários, de acordo com as informações do setor, o custo salarial por trabalhador atinge um valor que oscila entre R\$400,00 e R\$600,00. Já para as empresas localizadas no Nordeste, a adição de encargos tem menor elevação relativa.

De acordo com a tabela 12, pode-se verificar a importância do fator mão de obra na composição dos custos de produção do calçado. Somente a força trabalhadora somada aos seus encargos totalizam 16% do custo total para produzir um calçado. Dessa forma, empresas que contratam seus empregados por salários mais baixos, elevam seu nível de competitividade geral.

Tabela 12 – Composição dos Custos da Produção de Calçados

Principais Itens de Custo	Calçados de Couro	Calçados Sintéticos
Mão de obra e encargos sociais	16%	15%
Matérias primas	40%	45%
Outros insumos	3%	3%
Custos administrativos	8%	10%
Outros custos	33%	27%
Total	100%	100%

Fonte: Viana (2006).

A maior oferta de trabalho na região nordeste não é a única explicação para a diferença entre os custos regionais de mão de obra. Conforme Costa e Fligenspan (2013), a maneira como se organiza a força de trabalho nesse setor no nordeste, na forma de cooperativa, também influencia na redução do seu custo. Para organizar o trabalho no ramo do calçado, os nordestinos criaram cooperativas de trabalhadores associados para a prestação de serviços a terceiros. Dessa forma, não há a contratação direta de trabalhadores e pagamento de folha salarial. Portanto, quando ocorre a contratação de serviços de uma cooperativa, a empresa não necessita arcar com encargos sociais de contratação direta de mão de obra. Nesse tipo de contrato, a cooperativa é remunerada em função de sua produção que pode ser uma receita variável. De acordo com Costa e Fligenspan (2013), “as empresas apenas pagam uma alíquota de 15% sobre o faturamento a título de contribuição para o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)”.

A atuação de alguns governos estaduais foi ainda mais forte na organização de *clusters* calçadistas no nordeste. Eles seguiram uma estratégia para distribuir os projetos de fabricas entre diversas regiões para evitar a escassez de mão de obra. Uma concentração muito alta de empresas do mesmo ramo poderia criar sindicatos fortes e, por sua vez, levar a uma pressão por aumento de salários para os trabalhadores das empresas. Caso isso acontecesse, uma vantagem competitiva da região na atração de novos empreendimentos, a mão de obra barata, deixaria cumprir seu papel.

Todos os respondentes da pesquisa atribuíram grau importante ou muito importante para os incentivos fiscais como um fator que motivou a saída das empresas em direção ao nordeste do Brasil. Aproximadamente 61% afirmou que este seria um fator de grande importância para a mudança de localização da produção calçadista. Segundo Costa e Fligenspan (2013), os Estados nordestinos têm oferecido quatro tipos de incentivos como forma de atrair empresas do ramo calçadista para a composição de *cluster* e fortalecimento da especialização no setor nessa região. O primeiro diz respeito a vantagens em relação ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS). O capital fixo ou o capital de giro das empresas é financiado até um limite variável do ICMS a ser recolhido em projetos novos ou do incremento em projetos que já operam.

O segundo incentivo é a isenção do pagamento de impostos municipais por prazos longos e o oferecimento de acesso à infraestrutura para a concretização do projeto. O terceiro se refere a um empréstimo incidente sobre o valor FOB (*free on board*) da exportação concedido por bancos estaduais para empresas exportadoras com prazo de dez anos, três de carência e a peculiaridade de ser renegociado, fazendo com que a empresa amortize 25% do total na maioria dos casos. Já o quarto incentivo trata da isenção de 75% do Imposto de Renda por um período de dez anos, renovável por mais cinco anos, com redução de 50% na alíquota para investimentos. Ainda de acordo com Costa e Fligenspan (2013, p.85):

Os Estados nordestinos geralmente oferecem benefícios mais vantajosos do que os oferecidos por Estados mais maduros e industrializados, fato que pode ser considerado normal e incapaz de, isoladamente, ser decisivo para uma opção de realocização. Contudo, quando essa vantagem soma-se às demais, o diferencial de custos começa a pesar na decisão das empresas.

Desta maneira, o conjunto de vantagens obtidas com a migração faz o nordeste ganhar relevância no cenário nacional de calçados. Tal amadurecimento regional do setor pode ser

percebido por meio da formação de *clusters*, como o de Cariri no Ceará e Itapetinga na Bahia. A localização dos polos de produção de calçados no país pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 – Polos de produção de calçados no Brasil



Fonte: Abicalçados (2013); elaboração própria.

Itapetinga foi onde se instalou a Azaléia, maior empresa de calçados do Brasil, após reduzir sua produção na cidade de Parobé no Rio Grande do Sul. Para atraí-la, o governo baiano instalou galpões em municípios vizinhos, restando o investimento em máquinas para a empresa. Conforme Santos et al (2002, p.73):

Apesar de poucas estatísticas disponíveis, estima-se que em 2000 a produção total de calçados tenha sido em torno de 20 milhões de pares, o que correspondeu aproximadamente a 4% da produção nacional. Cerca de 79% desse volume foram produzidos por empresas que migraram do Sul e Sudeste.

A produção baiana de calçados no ano de 2000 pode ser observada na tabela 13 abaixo. A Solajit é única integrante que não veio do Rio Grande do Sul entre as cinco primeiras do *ranking*.

Tabela 13 – Produção de Calçados da Bahia em 2000

Empresa	Produção (mil pares)	Participação
Azaléia	8.500	42,5%
Ramarim	1.995	10,0%
Via Uno	1.064	5,3%
Solajit	1.037	5,2%
Bibi	904	4,5%
Piccadilly	823	4,1%
Daiby	532	2,7%
Itabuna	300	1,5%
Kildare	292	1,5%
Schimidt	266	1,3%
Outros	4.285	21,4%
Total	20.000	100%

Fonte: Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia. In: Santos et al (2002).

Segundo Viana (2006), estimulada pela existência de incentivos e menores custos do trabalho na região, a participação do nordeste na produção brasileira de calçados subiu de 3% para 20%, enquanto a paulista caiu de 41% para 27% e a gaúcha de 55% para 52% entre 1986 e 2000. Na tabela 14, elaborada pela Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), pode-se observar os números e a importância de cada estado brasileiro na exportação de calçados de couro.

Tabela 14 – Participação das Unidades da Federação nas Exportações Brasileiras de Calçados de Couro

Estado	Exportações (em US\$ milhões)			Participação (em %)			Ranking			Crescimento médio anual	
	2007	2011	2012	2007	2011	2012	2007	2011	2012	2007-2012	2011-2012
Rio Grande do Sul	1032,9	452,6	294,3	74,3	61,6	54,2	1º	1º	1º	-22,2	-35
São Paulo	148,2	99,5	97,1	10,7	13,6	17,9	2º	3º	2º	-8,1	-2,5
Ceará	137,3	124,8	86,8	9,9	17	16	3º	2º	3º	-8,8	-30,5
Bahia	46,8	33,2	32,6	3,4	4,5	6	4º	4º	4º	-7	-1,8
Minas Gerais	11,6	7,4	9,1	0,8	1	1,7	5º	5º	5º	-4,8	22,1
Paraná	8,7	5,8	6,6	0,6	0,8	1,2	6º	6º	6º	-5,4	14,2
Santa Catarina	2,3	3	3,9	0,2	0,4	0,7	7º	8º	7º	11,3	28,8
Mato Grosso do Sul	0	4,6	3,3	0	0,6	0,6	17º	7º	8º	152,1	-28,2
Sergipe	0,1	0	3,2	0	0	0,6	15º	17º	9º	117,6	616957,6
Espirito Santo	0,7	1,9	2,3	0,1	0,3	0,4	8º	9º	10º	27,8	23,4
Outros	1,7	1,4	3,6	0,1	0,2	0,7				16,8	151,2
Brasil	1390,1	734,2	542,8	100	100	100				-17,1	-26,1

Fonte: MDIC In: ApexBrasil (2013).

Seus resultados mostram uma nítida redução da participação do Rio Grande do Sul nas exportações de calçados do país. Em 2007, exportou mais de US\$ 1 bilhão em calçados, representando quase 75% do total. Já em 2012, seu valor exportado caiu para menos de US\$ 300 milhões, diminuindo sua participação para 54,2%. Por outro lado, os estados do nordeste aumentaram sua participação ao longo dos cinco anos da análise. Sergipe foi de zero a 0,6%, Bahia de 3,4% a 6% e o Ceará aumentou sua atividade de 9,9% para 16% em relação ao total Brasil.

A queda nos valores exportados ocorre em praticamente todos os estados, devido à perda da competitividade brasileira no cenário internacional. No entanto, o declínio gaúcho é ainda mais acentuado. O Brasil reduz seu valor exportado em aproximadamente 61%, enquanto o Rio Grande do Sul diminui em 72%.

Por fim, o conjunto formado por mão de obra disponível e barata, somado aos incentivos concedidos pelos governos permite a redução do preço do calçado. Segundo a pesquisa de Costa e Fligenspan (2013), o preço do calçado produzido no nordeste do país pode chegar a ser 30% menor em relação ao calçado gaúcho. Tal magnitude na redução é crucial na competição por esse mercado, que, por sua vez, trouxe grande número de empresas calçadistas de outros estados do país atraídas por recuperação de competitividade e rentabilidade.

Portanto, pode-se verificar que a evasão de empresas calçadistas do Rio Grande do Sul não é explicada apenas por uma causa. O conjunto de fatores mais determinantes para a saída das firmas do estado é formado por: valorização da taxa de câmbio; peso do Custo Brasil para a realização de negócios; acirramento da competição com o calçado chinês nos mercados anteriormente dominados pelo produto gaúcho e a oferta de mão de obra barata e de incentivos fiscais no nordeste do país. Tais fatores contribuem para a redução de competitividade do produto gaúcho, perda de espaço no mercado para calçados asiáticos e queda na rentabilidade dos fabricantes de calçados gaúchos.

A queda de desempenho do setor pode ser observada através da redução percentual do número de pares exportados de 1990 a 2013, na ordem de 75%. Isto está relacionado ao processo de abertura econômica vivida pelo Brasil nos anos 1990 e a valorização da moeda nacional que impulsionou o aumento de importações e retirou força competitiva no mercado internacional. Dessa forma, abriu-se espaço para a chegada de um novo *player* no cenário global, a China. Desde então, a produção chinesa caracterizada pela produção em escala e

baixo custo de mão de obra vem aumentando sua participação com volumes crescentes, principalmente em mercados dominados pelas firmas gaúchas como os Estados Unidos e Brasil.

Conforme Costa e Fligenspan (2013), a nova atmosfera concorrencial vivida pelo setor, onde há a elevação de importações e queda de exportações via câmbio apreciado, fez as empresas gaúchas analisarem suas estratégias de atuação para manter a sobrevivência. Com isso, atraídas por oportunidades mais atraentes para produção, muitas delas migraram suas operações para a região nordeste do Brasil.

Finalmente, não basta somente utilizar a estratégia de preço para conquistar espaço nos mercados dada a situação corrente do ramo calçadista. Segundo Calandro e Campos (2009), o avanço dos calçados asiáticos cria a necessidade de utilização de estratégias para uma nova inserção internacional da indústria gaúcha de calçados. Para tanto, Calandro e Campos (2009) sugerem esforços na diversificação de mercados; no foco na fabricação de produtos de maior valor agregado para nichos de mercado e na comercialização de produtos com marca própria, através de investimento em marketing, ao invés de seguir com o regime de subcontratação de produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria calçadista é um dos setores econômicos mais tradicionais do estado do Rio Grande do Sul. Atividade iniciada com a chegada de imigrantes alemães em 1824, atualmente, conta com mais de duas mil empresas concentradas majoritariamente na região do Vale do Rio dos Sinos. Ramo intensivo em mão de obra, emprega aproximadamente 100 mil pessoas e contribui para o desenvolvimento de *clusters*, atraindo fornecedores e demais empresas ligadas à produção de calçados.

Apesar da magnitude do setor no estado, a produção de calçados gaúcha apresenta queda de desempenho recente. Por exemplo, em 1989, a exportação gaúcha foi de aproximadamente 136 milhões de pares de calçados. No entanto, em 2013 somente 16 milhões de pares foram produzidos em terras gaúchas e enviados para fora do país, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Calçados.

O encolhimento de uma indústria que já empregou mais de 143 mil pessoas deve-se à queda de competitividade do calçado gaúcho e à migração de fábricas das empresas do setor para os estados da região nordeste do Brasil. O segmento de calçados de baixo preço, amplamente dominado pela indústria gaúcha tanto nacional quanto globalmente, atravessou um período de mudanças a partir dos anos 1990 que afetou a dinâmica do segmento e os resultados das empresas do Vale do Rio dos Sinos.

O processo de abertura econômica do Brasil e a valorização da moeda nacional contribuíram para a explicação da perda de competitividade do calçado brasileiro no ambiente externo. A apreciação do Real influenciou negativamente os resultados das exportações em um segmento onde o fator de competição entre os fabricantes do produto é o preço final. A exportação de calçados é reflexo do comportamento da taxa cambial. Dessa forma, com a valorização cambial, o calçado gaúcho perdeu espaço no mercado internacional, pois teve seu produto mais caro aos olhos do comprador estrangeiro.

O Custo Brasil também foi determinante para o encarecimento da mercadoria e consequente queda nas vendas externas. Os custos gerados por questões burocráticas e de falta de infraestrutura elevam o custo da produção em comparação a outros países produtores e acabam por elevar o preço do produto no segmento em que a indústria gaúcha é especializada.

A concorrência com a indústria chinesa também colaborou na explicação da mudança de atmosfera do setor. Fortalecida pela onda de grandes investimentos no país, as fabricantes de calçados da China entraram com produtos mais baratos no segmento de baixo preço no mercado internacional, disputando com o calçado gaúcho. A abertura econômica do Brasil também trouxe o produto chinês para terras brasileiras, gerando competição também no mercado doméstico.

Caracterizada por produção em largas escalas e mão de obra barata, até mesmo no Brasil o calçado chinês se apresenta mais barato que o gaúcho, US\$ 5,90 contra US\$ 10,00. Líder no aspecto preço, a China aparece em primeiro lugar no *ranking* de produção e exportação em volume. Em 2005, esse país asiático produziu nove bilhões de pares e exportou aproximadamente sete bilhões deles, a maior parte para o mercado norte-americano.

O novo paradigma do setor e a perda de competitividade e mercado levaram à revisão de estratégias de atuação por parte das empresas gaúchas. Com o intuito de retomar posição no mercado, ocorreu a retirada das operações no estado gaúcho e mudança de sua produção para o nordeste. A recuperação de rentabilidade e de condições para competir com o produto chinês guiaram o deslocamento dessas empresas.

Os maiores incentivos para a transferência das fabricantes de calçados gaúchas foram a ampla oferta de mão de obra com baixos salários através de cooperativas e os incentivos fiscais oferecidos pelos governos do nordeste. Os motivadores de atração para o nordeste foram majoritariamente relacionados a menores custos de produção. Dessa forma, o preço do calçado produzido na região nordeste chega a ser, em média, 16% mais barato que o gaúcho.

Por fim, pode-se afirmar que a redução das vendas no mercado internacional, o avanço dos calçados asiáticos, o processo de valorização do real somado ao Custo Brasil e os incentivos ofertados pelo nordeste foram os responsáveis pela saída das firmas do Rio Grande do Sul. Tais fatores encareceram o produto gaúcho e abriram espaço para outros *players* crescerem com produtos mais baratos no segmento foco da produção gaúcha, levando à mudança de localidade por parte das empresas para sobreviver no mercado.

REFERÊNCIAS

- ABAEX. **Brazilian footwear 1992**. Novo Hamburgo: Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. **Resenha estatística 2013**. Novo Hamburgo: Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins, 2013.
- ALTENBURG, Tilman; MEYER-STAMER, Jörg. How to promote clusters: Experiences from latin america world development. **World Development**, Elsevier Science, v. 27, n. 9, 1999. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/222481458_How_to_Promote_Clusters_Policy_Experiences_from_Latin_America>. Acesso em: 27 ago. 2014.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva de clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- APEX-BRASIL. **Perfil exportador do setor brasileiro de calçados de couro**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/calçados_20131210175532.pdf> Acesso em: 08 set. 2014.
- AZZONI, Carlos Roberto. **Fatores locacionais, incentivos municipais e a localização de indústrias no estado de São Paulo: 1958-1967**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1975.
- BATALHA, Mario. **Gestão Agroindustrial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BENNECKE, Dieter; NASCIMENTO, Renata. **Opções de política econômica para o Brasil**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.
- BRENNER, Geraldo. **A indústria de calçados no Brasil: trabalho, competição e produtividade**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Pós-Graduação em Economia (CPGE), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.
- CALANDRO, Maria Lucrecia; CAMPOS, Silvia Horst, Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.30, Número Especial, p.517-546, out. 2009.
- CARNEIRO, Lígia Gomes. **Trabalhando o couro: do serigote ao calçado “made in Brazil”**. Porto Alegre: L&PM, 1986.

CORRÊA, Abidack; ANDRADE, José Eduardo Pessoa de. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro: BNDES, 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1303.pdf> Acesso em: 08 set. 2014.

COSTA, Achyles Barcelos da; FLIGENSPAN, Flávio Benevett. A indústria de calçados e o nordeste brasileiro. In: ENCONTRO DE ECONOMIA E ECONOMETRIA DA REGIÃO SUL. **Anais...** Florianópolis: Teiatec, 1998.

_____; _____. **O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013.

_____; PASSOS, Maria Cristina. **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2004.

CUNHA, André Moreira. A China e o Brasil na nova ordem internacional. **Revista de sociologia e política**, Curitiba, v.19, n. suplementar, 2011. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rsp/article/view/31752/20266>> Acesso em: 01 out. 2014.

FENSTERSEIFER, Jaime. **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

GARÓFALO, Gílson de Lima. **Teoria microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1985.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf> Acesso em: 05 out. 2014.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional: teoria e política**. 6 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAGEMANN, Eugenio. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v.7, n.2, 1986.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia: tratado introdutório**. Vol. I. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MOSMANN, Gilberto. **A crise calçadista**. Novo Hamburgo: ACINH, 1995.

NUNES FILHO, Paulo de. **Vantagem competitiva: precedentes teóricos da análise do diamante nacional de Porter**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

PINDYCK, Robert. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2010.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

POSSAS, Mario Luiz. **Concorrência, inovação e complexos industriais**: algumas questões conceituais. UNICAMP, 1992.

SABOIA, João. Desconcentração industrial no Brasil nos Anos 90: um enfoque regional. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v.30, n.1, 2000. Disponível em: <<http://www.memoria.nemesis.org.br/index.php/ppe/article/viewFile/177/112>> Acesso em: 24 set. 2014.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M. et al. Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1503.pdf> Acesso em: 14 out. 2014.

SCHNEIDER, Sergio. **Agricultura familiar e industrialização**: pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1999.

STÜRMER JÚNIOR, Francisco Assis. **Posicionamento estratégico das empresas de calçados femininos do Vale do Rio dos Sinos frente ao mercado externo**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-graduação em Economia (PPGE), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SOUSA, Caroline de. **Clusters industriais**: vantagem competitiva e desenvolvimento regional. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-graduação em Economia (PPGE), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

UNE, Maurício; PROCHNIK, Victor. **Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/desafios_para_a_nova_cadeia_de_calcados_nordestinos.pdf> Acesso em: 27 ago. 2014.

VARIAN, Hal. **Microeconomia**: princípios básicos. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

VELLOSO, João Paulo dos Reis. **Estruturas de mercado, concorrência perfeita, monopólio, oligopólio, concorrência monopolística**. Rio de Janeiro: Boletim cambial, 1966.

VIANA, Fernando Luiz Emerenciano; ROCHA, Roberto Ednísio Vasconcelos. **A indústria de calçados no nordeste**: características, desafios e oportunidades. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/livroPDF.aspx?cd_livro=8> Acesso em: 15 set. 2014.