

## Os desafios da indústria calçadista brasileira: competir ou proteger?

*Viviane Souza\**

*Nilson Maciel de Paula \*\**

*Marcos Paulo Fuck\*\*\**

**Resumo:** A indústria calçadista brasileira vem passando, nos últimos anos, por um processo de reestruturação. A abertura econômica, ocorrida a partir dos anos noventa, ampliou a competição no mercado interno e externo, o que impôs a necessidade de um novo conjunto de estratégias frente a produtores de outros países, notadamente, a China. O objetivo deste artigo é, justamente, apontar as principais características e as mudanças recentes ocorridas nessa indústria, tendo em vista os desafios por ela enfrentados após 1990. A discussão tem por base trabalhos acadêmicos e relatórios setoriais que tratam dos principais desafios e oportunidades da indústria calçadista nacional. Para tanto, destaca-se que as grandes empresas buscam superar a condição competitiva, baseada apenas em vantagens comparativas, e passam a adotar novas estratégias competitivas. Conclui-se que, nesse novo momento competitivo, estratégias baseadas somente na redução dos custos e na ampliação das escalas de produção não se mostram sustentáveis.

**Palavras-chave:** Indústria calçadista; Estratégias competitivas; Aglomerações industriais.

**Classificação JEL:** L67; O38; O54

\* Bacharel em Ciências Econômicas (UFPR)

\*\* Doutor em Economia (University College London). Professor Titular do Departamento de Economia (UFPR) e professor do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPPP/UFPR). E-mail: nilson@ufpr.br

\*\*\* Doutor em Política Científica e Tecnológica (Unicamp). Professor Adjunto do Departamento de Economia (UFPR) e professor do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPPP/UFPR). E-mail: marcospaulofk@gmail.com

## 1 Introdução

O mercado de calçados brasileiros passa por um momento de retração das exportações e de ampliação das importações. Em 2011, as vendas externas foram de aproximadamente US\$ 1,3 bilhão, ao passo que as importações alcançaram 428 milhões. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em 2012, as vendas externas recuaram aproximadamente 16% em relação ao ano anterior, possivelmente em função da retração dos principais mercados compradores e de questões macroeconômicas. Por outro lado, as importações cresceram 19%, avanço que reside, segundo consta em informe da Abicalçados, na valorização cambial e na insuficiência das medidas de defesa comercial para o produto brasileiro<sup>1</sup>.

Vale destacar que em 2011 as exportações brasileiras, em termos de valor, já haviam recuado 13% em relação a 2010, enquanto as importações cresceram 40%, principalmente por conta das vendas realizadas por países como Vietnã, Indonésia, China e Malásia que têm suas indústrias marcadas por baixos custos, elevada escala e desvalorização cambial. Além disso, práticas desleais como a pirataria e o *dumping* social levaram as empresas brasileiras a redefinir as bases de suas vantagens competitivas, afastando-se das vantagens comparativas tradicionais de baixos salários e dotação de mão de obra e recursos naturais. As estratégias, daí derivadas, têm sido alavancadas pela aproximação com outras indústrias, por meio da qual, novos equipamentos e, principalmente, novos materiais passaram a compor os processos de produção de calçados.

Em tal contexto, estratégias de preço e desenvolvimento tecnológico se tornaram cruciais diante das pressões competitivas internacionais numa indústria de forte heterogeneidade tecnológica e segmentação comercial. Para tanto, o Plano Brasil Maior, atual política industrial, tecnológica e de comércio exterior do Governo brasileiro, pretende proporcionar estímulos específicos a indústrias mais expostas à concorrência internacional, entre elas a calçadista. Por sua relevância sócio-econômica e pela atenção que vem recebendo por parte dos formuladores de políticas públicas, o objetivo deste artigo é apontar as principais características e as mudanças recentes ocorridas na indústria calçadista brasileira, tendo em vista os desafios por ela enfrentados após 1990.

## 2 Evolução recente e características produtivas da indústria calçadista

Durante a década de 1990, o Brasil se tornou o terceiro maior produtor mundial de calçados, participando com 4,7% da produção total (Andrade & Corrêa, 2001). No entanto, com o Plano Real, a valorização cambial e abertura comercial fez com que os preços dos produtos brasileiros se tornassem menos atraentes, invertendo a tendência da balança comercial.

O Brasil estava posicionado entre os países com preços de calçados

<sup>1</sup> Informação obtida em < [http://www.abicalcados.com.br/noticias\\_exportacoes-brasileiras-de-calçados-cairam-157-porcento-em-2012.html](http://www.abicalcados.com.br/noticias_exportacoes-brasileiras-de-calçados-cairam-157-porcento-em-2012.html)>. Acesso em 02/mar./2013.

considerados medianos, sem, no entanto, conseguir competir com a Espanha e Itália, que ganhavam em qualidade e *design*. Por outro lado, devido aos altos custos de produção, a indústria brasileira não conseguia competir com os preços praticados pela indústria calçadista chinesa. Assim, a indústria brasileira perdeu espaço tanto na competição, pressionada entre os produtos asiáticos de qualidade similar e preços inferiores e produtos italianos mais caros, mas com uma imagem positiva no mercado internacional. Como reação a estas circunstâncias, algumas empresas passaram a se deslocar para outras regiões com melhores condições competitivas. Empresas provenientes do Rio Grande do Sul, então, instalaram-se no Nordeste, devido a benefícios fiscais e menores custos de mão de obra.

Em termos de concentração espacial, 37,1% dos empregos diretos está na região Sul, 35,8% no Nordeste, 25,9% no Sudeste e apenas 1,2% e 0,1% no Centro-Oeste e Norte, respectivamente (Abicalçados, 2012). Um dos aspectos estruturais mais relevantes dessa indústria é sua concentração espacial em pólos regionais, na forma de distritos ou *clusters*, pois a proximidade física contribui para a eficiência geral do setor.

Atualmente, existem mais de oito mil empresas produzindo uma ampla diversidade de calçados, chegando a aproximadamente 800 milhões de pares/ano, dos quais, 113 milhões destinados à exportação (Abicalçados, 2012). No conjunto, o complexo calçadista brasileiro é composto por mais de 2.400 indústrias de componentes, mais de 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos<sup>5</sup>.

A indústria calçadista é tradicionalmente caracterizada por uma baixa complexidade produtiva, baseada em tecnologias relativamente simples e uso intensivo de mão de obra, o que resulta em uma produção predominantemente artesanal. No entanto, as estruturas organizacionais e os processos produtivos têm incorporado, no período recente, mudanças tecnológicas significativas, gradativamente deslocando a indústria de suas características tradicionais. Como destacado por Campo e Calandro (2009), as etapas da produção, como modelagem/design, corte, costura, montagem e acabamento, passaram a ser transferidas entre empresas, numa nova divisão de trabalho que extrapola os limites da firma individual na direção de outras regiões e países produtores por meio de mecanismos de subcontratação. E mais, a produção de calçados passa a exigir constantes inovações em modelos, estilos e materiais, seguindo a tendência estabelecida pela moda e pelas condições competitivas.

Essa evolução, todavia, tem sido mais perceptível entre as médias e grandes empresas, enquanto as pequenas ainda se caracterizam por uma baixa relação capital/trabalho, resultando em distintas estratégias empresariais relacionadas à força de trabalho, inovação de processo e de produto, e de inserção nos mercados.

<sup>2</sup> Informação obtida em <http://brazilianfootwear.com.br>. Acesso em 04/set./2012

Observa-se que a competitividade das empresas de grande porte se

desloca na direção de maiores investimentos em *designs* e novos canais de comercialização e *marketing*, consolidando suas marcas no mercado doméstico. No entanto, em busca de maior competitividade internacional, tem ocorrido a transferência da produção para outros países, a exemplo da Vulcabrás, que instalou parte de suas operações na Índia, para produzir cabedais a serem utilizados na montagem de calçados no Brasil (Alvarenga, 2011).

Já as empresas de médio porte estão predominantemente voltadas para o mercado interno, produzindo em sua maioria sapatos de couro natural, para as quais a maior dificuldade está na disponibilidade da matéria prima e na concorrência de produtos sintéticos. Como estratégia, essas empresas se concentram em produtos de maior qualidade e preço, produzidos de maneira artesanal, com maior valor agregado, em vista da baixa escala de produção e maior habilidade do trabalhador. Por sua vez, as estratégias das micro e pequenas empresas são definidas pela redução de custos, deixando fatores como qualidade, durabilidade e *design* em segundo plano.

Em termos gerais, o progresso tecnológico na indústria calçadista se deu pela incorporação de novos equipamentos e insumos, novas técnicas de gestão de produção, e novas técnicas de vendas. Essas inovações são, em parte, estimuladas por indústrias fornecedoras de matéria-prima e componentes, embora informatização e automação sejam mais intensivamente utilizadas na etapa de corte, com uso do Desenho Auxiliado por Computador, ou CAD (Computer Aided Design) (Andrade & Corrêa, 2001). Devido aos custos de aquisição dos equipamentos serem maiores do que o investimento em mão de obra, a adoção dessas tecnologias fica limitada a empresas de grande porte, ou das empresas integrantes de pólos industriais, onde os equipamentos são compartilhados. Entende-se, assim, que a absorção tecnológica se dá de forma heterogênea, porque algumas etapas de produção ainda são realizadas de maneira artesanal e porque algumas máquinas requerem alto investimento inacessível a muitas empresas (Spdesign, 2006).

### 3 As tendências mundiais e a reorganização da indústria brasileira de calçados

Tendo em vista a importância da força de trabalho, essa indústria tem procurado internacionalizar a produção, deslocando sua atividade para países com mão de obra abundante. Embora os países desenvolvidos tenham se especializado em produtos de qualidade e *design* superiores, cada vez mais a produção de calçados tem se deslocado para países como, China, Vietnã e Indonésia. A estratégia da China atraiu entrada de capital estrangeiro para setores de bens de consumo, tornando a indústria de calçados imbatível. A isso, somam-se uma eficiente infraestrutura de comercialização, flexibilidade em estilos, prazos de entrega reduzidos, baixo custo com benefícios sociais e com aluguel, transporte, tributos e matérias-primas, grande escala e tecnologia desenvolvida. Outra característica da produção chinesa é a subcontratação,

através da qual os produtores locais estão subordinados à comercialização e distribuição de grandes compradores internacionais (Steyns, 2007).

A Itália é o único país da Europa Ocidental a constar na lista dos 10 principais produtores de calçados, enquanto Alemanha, Reino Unido e França estão entre os 10 maiores importadores. No entanto, embora a quantidade exportada não seja tão elevada, em termos de quantidade, a indústria italiana ocupa uma posição privilegiada no *ranking* de exportações, pois se trata de um produto baseado na moda, concorrendo em um segmento de renda mais alta e, conseqüentemente, com preços mais elevados que seus concorrentes. Seguindo o novo panorama mundial, as principais atividades concentradas na Itália são o *design* e acabamento que incorporam maior valor ao produto (Steyns, 2007).

De uma maneira geral, os calçados contêm maior valor agregado e atendem a exigências de consumidores mais sintonizados com as tendências da moda e de sofisticação dos produtos. Mesmo a China, famosa por fabricar calçados baratos, mas de baixa qualidade, já tem se antecipado à mudança de paradigma, criando vantagens competitivas e investindo em novos processos de produção e qualidade como estratégia para criar produtos para consumidores de renda mais alta. Embora vista como uma atividade intensiva em mão de obra de baixa qualificação formal, suas empresas tem intensificado os processos de inovação e desenvolvido sistemas de produção com ganhos de escala interna e externa. Assim, a competitividade deixa de depender apenas da firma, envolvendo, também, determinantes situados no seu entorno e na capacidade de cooperar e gerar sinergias. As novas tecnologias exigem maior qualificação formal e específica, para operar equipamentos de base microeletrônica, o que implica qualificação da força de trabalho, através de treinamento, ou novas contratações (Henriques, 1999).

Por sua vez a indústria brasileira de calçados vem procurando superar suas tradicionais condições competitivas. No que se refere à matéria-prima, o país possui grande disponibilidade, tanto em couro como nos demais materiais, como tecido e materiais sintéticos. Contudo, o couro brasileiro apresenta alta porosidade e pouco brilho, devido a falhas e marcas, resultantes de maus cuidados sofridos pelos animais nos pastos e abatedouros, além falta de tecnologia nos curtumes, para seu tratamento (Francischini e Azevedo, 2003).

Segundo Assunção Júnior (2006), as indústrias correlatas e de abastecimento e o ambiente empresarial são importantes para a competitividade, pois provêm as empresas produtoras com matéria-prima de qualidade, além da troca de informações, gerando externalidades positivas. Contudo, algumas empresas correlatas, como os curtumes e abatedouros, não acompanham as exigências competitivas da indústria de calçados, o que revela uma relação conflituosa e de baixo nível de cooperação entre fornecedores produtores. Já os fabricantes de máquinas e equipamentos apresentam um nível de cooperação mais significativo com a indústria calçadista, principalmente no desenvolvimento conjunto de maquinário. O mesmo pode ser identificado entre os fabricantes de insumos e componentes, reunindo produtores de corantes, pigmentos, metais, solados, forros, entre outros componentes. A dinâmica dessa indústria se traduz num espectro amplo de relações com setores que influenciam

diretamente seu potencial competitivo e com instituições como os sindicatos, SENAI, SEBRAE e universidades.

Como visto anteriormente, a indústria calçadista brasileira é constituída, basicamente, por *clusters*, os quais favorecem a competitividade, uma vez que atraem novos concorrentes e intensificam a rivalidade das empresas, além de favorecer o intercâmbio de informações e formas colaborativas de produção. Contudo, essa rivalidade assume um caráter mais canibalista do que cooperativo, uma vez que muitas empresas se instalam em *clusters* com o intuito de imitar as já existentes, reduzindo os ganhos de apropriabilidade das pioneiras e aumentando os benefícios da imitação. Consequentemente, essa atitude acaba por inibir estratégias de investimento em inovação e provoca comportamentos predatórios por parte dos inovadores pioneiros, os quais rechaçam novos entrantes, enquanto estes não constroem competências que possam ampliar a capacidade competitiva do cluster ou da indústria como um todo.

#### 4 Considerações finais

A motivação inicial para esta análise está no acirramento da concorrência com os produtos importados, em particular os asiáticos, levando o país a perder fatias do mercado externo. Esse evento, aliado à valorização da moeda brasileira, impulsionou a adoção de estratégias que proporcionaram uma nova inserção internacional da indústria brasileira de calçados, através da qual as grandes empresas procuraram adotar novas estratégias competitivas. Entre estas, destacam-se a diversificação de mercados, inovação de produto e processo, diferenciação de produtos com maior valor agregado, e investimentos em design, conceitos de moda, com melhor qualidade e durabilidade.

Contudo, observou-se também que essa estratégia não é uniforme, pois devido ao grande número de pequenas e médias empresas, muitos empresários ainda estão voltados para a fabricação de produtos com preços menores e de qualidade inferior. Essas empresas são as que sofrem mais com a concorrência dos produtos importados. Frente a isso, muitos empresários desse segmento têm pressionado o governo para a extensão da tarifa de importação, que incide para produtos fabricados na China, para os demais países asiáticos, a fim de evitar retaliações, na forma de pirataria e triangulação e mesmo venda de sapatos “desmontados”. O governo brasileiro decidiu também intensificar a fiscalização dos produtos, para identificar o registro de origem, em linha com as diretrizes do Programa Brasil Maior. Nesse contexto, vale destacar a Resolução Camex nº 42/2012, que estende a proteção antidumping aos cabedais e solas de sapatos produzidos na China, de modo a inibir a importação dos sapatos “desmontados”.

Algumas empresas brasileiras, atentas às mudanças descritas acima, têm procurado criar novas vantagens competitivas, baseadas na diferenciação de produtos, descentralização e internacionalização da produção, e esforços em *design* e marketing. Nessa mudança de paradigma, as empresas brasileiras têm procurado combinar suas vantagens comparativas tradicionais com as vantagens

competitivas, consideradas mais duradouras e sustentáveis. Nesse sentido, o principal desafio é a construção de uma nova imagem do calçado brasileiro, ainda visto como um produto de segunda classe. Para tanto, a abertura de novos nichos requer estratégias que vão além do preço.

No tocante às inovações tecnológicas, as mudanças não ocorrem de maneira homogênea, pois algumas etapas ainda são, em grande medida, artesanais. Além disso, a dificuldade também está nas condições de investimento, devido à limitação de crédito para modernização dos equipamentos utilizados. Para superá-la, cabe ao governo criar políticas mais eficazes, no sentido de promover a competitividade, através de estratégias mais efetivas e que garantam a sobrevivência de empresas, em seu próprio mercado, indo além dos instrumentos de defesa comercial.

#### Referências

- Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. *Indústria de Calçados do Brasil 2012*. Disponível em: <<http://www.abicalçados.com.br>>. Acesso em: 01/07/2012.
- Alvarenga, D. *Vulcabrás começa a transferir para Índia parte da produção de tênis, G1*. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/06/vulcabras-comeca-transferir-para-india-parte-da-producao-de-tenis.html>>. Acesso em 01/ago/2012.
- Andrade, J. E. P.; Corrêa, A. R. (2001) Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126.
- Assunção, J.; Correia, J. J. (2006) Modelo de Evolução de Clusters: Estudo de Caso da Indústria Calçadista de Franca. *Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)*, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo.
- Campos, S. H.; Calandro, M. L. (2009). 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.
- Francischini, A. S. N.; Azevedo, P. F. (2003). Estratégias das Empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: *Análise de três casos. Gestão & Produção*, v.10, n.3, p.251-265.
- Henriques, L. F. R. (1999). A Análise da Competitividade da Indústria Calçadista do Vale dos Sinos: Uma Aplicação da Metodologia de Michael Porter. 148 f. *Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas)*, Universidade Estadual de Campinas. Campinas.
- SPDESIGN. São Paulo Design. Diagnóstico e Propostas para o Incremento da Competitividade Industrial com base no Design. 2006. São Paulo. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/couro/COURO1.htm>>. Acesso em 15/08/2012

Steyns, R. (2007) *A Resposta Mundial ao Rápido Crescimento do Suprimento de Calçados do Sul da Ásia. Décima Sexta Sessão do Painel Industrial do couro e produtos do couro*. Gramado. Disponível em: < <http://www.sindigrejinha.com.br>>. Acesso em 16/08/2011