

4

A Indústria Calçadista

Neste capítulo é realizada a descrição da indústria calçadista, contemplando sua estrutura fabril, cadeia produtiva e disposição geográfica, além de dados de desempenho e outras informações relevantes. Inicialmente, a indústria é tratada de forma geral, nas suas características compartilhadas globalmente. Em seguida, as particularidades de cada país estudado são relacionadas, ao mesmo tempo em que a evolução histórica da indústria nessas regiões é detalhada.

4.1.

Características Gerais da Indústria

Parece seguro afirmar que a indústria calçadista é uma das mais antigas do mundo (UNIDO, 2007b). Não é difícil imaginar que ainda na idade antiga, ou mesmo na pré-história, o ser humano já utilizava formas rudimentares de calçados e eventualmente fazia da confecção desses itens uma forma de negócio, ainda que primitiva.

A formalização da indústria, entretanto, viria apenas com a Revolução Industrial, ocorrida há quase dois séculos. Antes disso, a manufatura era executada por artesãos em pequenos estabelecimentos. Foi apenas na década de 1870 que as primeiras fábricas de calçados surgiram nos Estados Unidos e na Europa, junto com os primeiros exemplares de maquinário dedicado exclusivamente a esta atividade (UNIDO, 2007b).

Desde então os calçados experimentaram grande evolução na variedade de formatos e materiais, ainda que a forma básica e o uso preponderante do couro tenham se mantido nestes itens. Da mesma forma, os progressos tecnológicos produzidos pela humanidade também alteraram a maneira com que os calçados são produzidos, através da introdução de novos arranjos fabris, automações e supressão de procedimentos operacionais.

Todavia, os processos de fabricação de artigos calçadistas ainda guardam diversas características que muito lembram as mesmas atividades executadas há

séculos, pelos primeiros sapateiros e seus auxiliares, em suas pequenas oficinas. Ainda é, em certa medida, um processo artesanal de manufatura (BNDES, 2000; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010), onde o componente humano não foi substituído significativamente pelas inovações em maquinário e equipamentos (FENSTERSEIFER, 1995; PERERA, KIMURA e KERR, 2009). Em última análise, é o que Fensterseifer e Gomes (1995) classificaram como uma "indústria tradicional madura".

Dada a participação ativa do elemento humano no processo produtivo do calçado, o valor gasto na contratação de pessoal é extremamente importante na composição de custeio deste setor. Havendo a redução de custos se tornado o *santo graal* das empresas em geral, os produtores de calçados estão constantemente a buscar regiões que ofereçam menores salários e mão de obra abundante, o que coloca a indústria calçadista em migração permanente, não somente dentro de um mesmo país, mas ultrapassando até mesmo as barreiras continentais (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995; ANDERSON, 2001; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Quando cessa a capacidade de um país ou território de oferecer condições competitivas, ou outro lugar surge com vantagens superiores em termos de custo, a indústria prontamente se desloca para a nova região. Muito da ascensão e declínio dos países na produção mundial de calçados se deve a este fato. Adicionalmente, como a indústria acaba se pulverizando pelo mundo, tem-se que nenhum país torna-se dominante em todos os segmentos de produção (ZAWISLAK, 1995).

A primeira grande onda de migração ocorreu na década de 1970, quando se observou a transferência da fabricação de calçados para os chamados Tigres Asiáticos (Coréia do Sul, Taiwan e Hong Kong) e para o Brasil. Com isso, a participação destes países no comércio de calçados mundial saltou de inexpressivos 7% para cerca de 35% ao final da década de 1980 (ANDERSON, 2001, SOUSA, 2009; PERERA, KIMURA e KERR, 2009). A partir de então, por uma série de fatores, as vantagens que eram percebidas nestes países foram se esvaindo e outro movimento de migração ocorreu. Desta vez, ainda em busca de mão de obra mais barata, a indústria voltou-se para outros países asiáticos ainda pouco desenvolvidos, como Filipinas, Indonésia, Tailândia e China (ANDERSON, 2001). Anos mais tarde, esta última se tornaria uma potência

mundial em vários aspectos, inclusive na produção de calçados - que até então ignorava.

Mas a oferta de calçados não é homogênea, e apresenta produtos de todas as sortes, categorizados de múltiplas maneiras. Em geral, classificam-se os calçados quanto a sua forma, sendo tênis, sandálias, chinelos e sapatos, categorias genéricas nas quais a maioria pode ser enquadrada. Dentro de um mesmo tipo de calçado ainda há diferenças sensíveis em qualidade, preço, marca e insumos utilizados (como couro, plástico e tecido), além de outras variáveis, como moda, estilo e modelos (ANDERSON, 2001). Com isso, a competição neste mercado não ocorre apenas em preço, mas também deve considerar estratégias de diferenciação (COSTA, 1993). De fato, as etapas de manufatura não são determinantes para gerar vantagens competitivas sustentáveis, como defendem Guidolin, Costa e Rocha (2010, p. 147), ao afirmarem que:

Apenas os países que sustentam vantagens competitivas relevantes nas etapas de criação, design, marketing e coordenação da cadeia de produção e distribuição da indústria calçadista conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor, enquanto os países que produzem calçados com base em custos de produção baixos (principalmente mão de obra) tendem a perder competitividade.

Isto afeta diretamente o uso de tecnologias e a organização do sistema de produção. Como nesta indústria existem poucas economias de escala, a qualidade final do produto depende quase que exclusivamente da qualificação da mão de obra e do nível de investimento em tecnologia de produção. Estes devem ser tão maiores quanto mais elevado for o grau de diferenciação do produto, ao passo que, para fabricação de itens padronizados e de preços baixos, níveis tecnológicos mínimos e trabalhadores pouco capacitados são suficientes (COSTA, 1993).

4.1.1. A Cadeia Calçadista

Embora os processos produtivos das diferentes formas de calçados apresentem muitas semelhanças entre si, é comum na descrição da indústria considerar como mais representativo o caso dos sapatos, itens mais tradicionais e de ampla comercialização. Ainda sobre eles, é importante salientar a importância do couro para a indústria, já que em grande parte dos casos os produtores de

calçados, mesmo que atuando com materiais diversos, utilizam o couro como um dos principais insumos. Por esta razão, ao conjunto destas indústrias, seus prestadores de serviços e fornecedores de insumos e maquinário dá-se o nome de "complexo coureiro-calçadista" (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995; GORINI e SIQUEIRA, 1997).

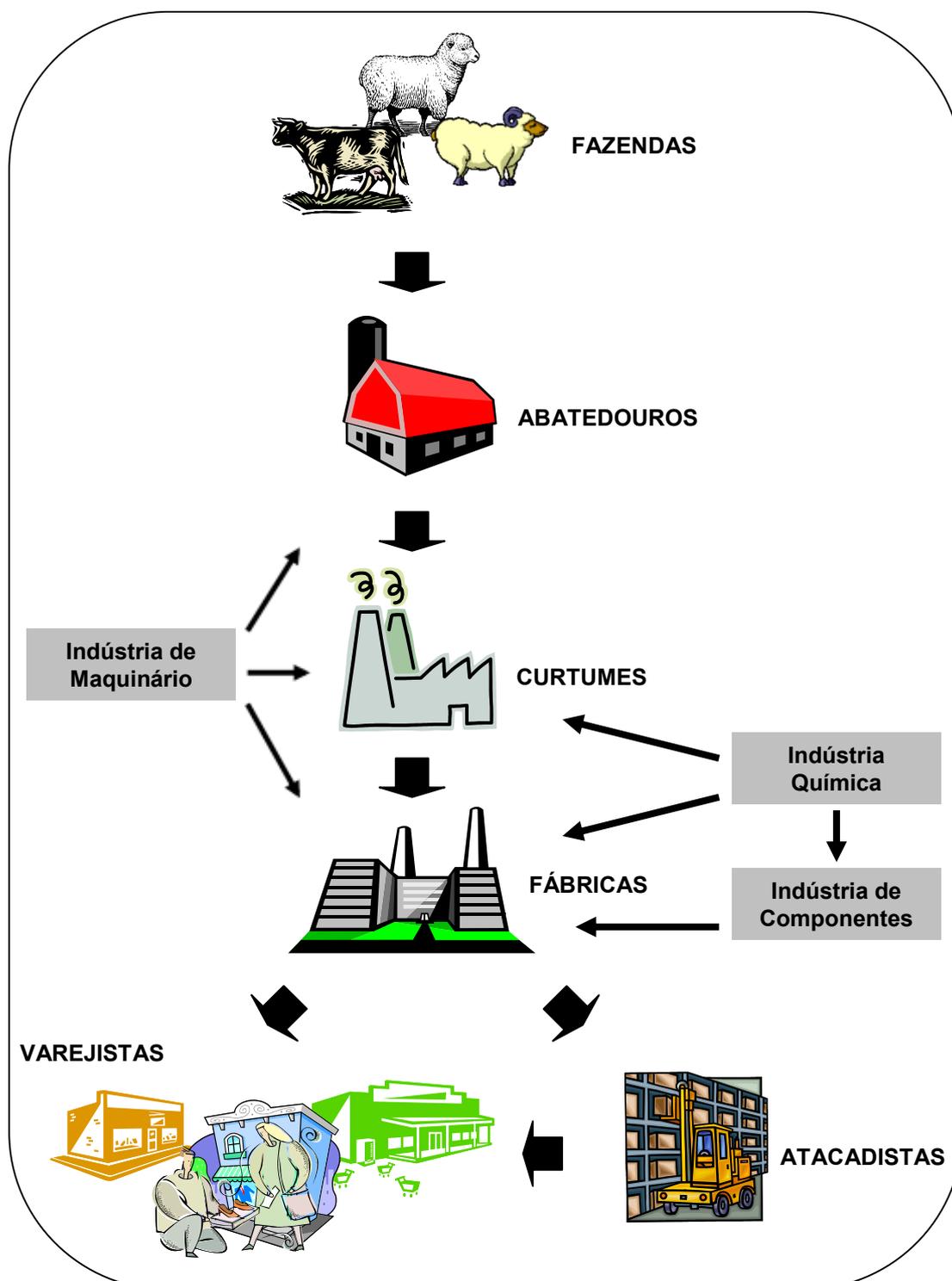


Figura 1 – Cadeia Produtiva do Calçado.

Fonte: Adaptado de Fensterseifer e Gomes (1995).

Um diagrama da cadeia produtiva deste complexo é apresentado na Figura 1. Em seguida, são realizadas considerações adicionais sobre as estruturas de fornecimento, industrialização e distribuição indicadas no esquema.

4.1.1.1.

A Cadeia do Couro

A produção do couro inicia-se na pecuária e nos abatedouros, e com isso já denota um fato importante: a existência de rebanho farto e campos apropriados para a pastagem é fundamental para a competitividade da indústria coureiro-calçadista. Tem-se que locais com pouca ou instável disponibilidade de couro são prejudicados na confecção de produtos a partir deste material, tendo que buscar fornecedores externos ou utilizar substitutos. Como este insumo agrega valor ao bem final, os que dele carecem em geral são forçados a competir com itens que oferecem margens menores ou que se tornam atrativos apenas pelo preço baixo.

Em seguida, surge o curtume, responsável por processar o couro cru, sendo um elemento decisivo na cadeia coureiro-calçadista. Sua influência no restante da cadeia é exercida sobre quatro fatores fundamentais: qualidade, custo, disponibilidade e diversidade. A qualidade do couro é muito dependente de características físicas do animal de origem e do tratamento dado ao rebanho em vida. Daí a importância dos curtumes selecionarem adequadamente os abatedouros que a eles fornecem. Além disso, o cuidado e competência observados nos processos físicos e químicos que compreendem todo o curtimento são igualmente determinantes para a obtenção de bons resultados (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Por si só, a garantia de qualidade já gera economia, uma vez que o couro ruim, tendo pouco aproveitamento ou sendo completamente descartado, torna-se mais caro. De qualquer modo, em calçados produzidos a partir deste material, é ele o insumo responsável pela maior fatia na composição de custos deste processo produtivo, o que explica a atenção dada à sua confecção. Por fim, disponibilidade e diversidade do couro dizem respeito tanto à quantidade disponível desta matéria prima no mercado, quanto à sua variedade. Ao controlar cores e texturas colocadas no mercado, os curtumes afetam indiretamente a inovação em modelos,

criação de novas coleções e, por conseguinte, toda a indústria da moda (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Nos processos de curtimento do couro são utilizados muitos insumos químicos, o que, de certo modo, permite um grau mais elevado de automação. De qualquer maneira, os curtumes permanecem muito tradicionais, sendo pouco frequente o surgimento de novas estruturas e processos automatizados.

4.1.1.2. Os Insumos Químicos

No processo industrial dos calçados os insumos químicos são imprescindíveis, sendo utilizados em diversos pontos da cadeia. Como mencionado, na etapa de curtimento do couro são usados diversos compostos e elementos, sendo os dois principais o cromo e o tanino, agentes curtentes, responsáveis por cerca de 50% dos custos nesta fase (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

O setor químico também possui interface direta com as indústrias de calçados, pois tintas, solventes e adesivos auxiliam as etapas fabris. Além disso, algumas fábricas também processam insumos químicos para produzir materiais sintéticos, que irão compor as partes do calçado a ser fabricado.

Como se vê, as indústrias químicas fornecem para uma ampla variedade de atores no complexo coureiro-calçadista. Como são proporcionalmente em menor número, e responsáveis por itens com baixa substituíbilidade, acabam possuindo um elevado poder de barganha (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

4.1.1.3. Outros Componentes, Máquinas e Equipamentos

Além do couro e dos insumos químicos, outros componentes também são amplamente utilizados pela indústria calçadista, como artigos têxteis, metais, formas e matrizes. Além disso, partes semiacabadas do produto final também costumam ser adquiridas externamente, como os solados e palmilhas (CORRÊA, 2001).

Igualmente relevantes são os fabricantes de máquinas, equipamentos, ferramentas e acessórios. Sendo geralmente empresas há muito estabelecidas, com

conhecimento do mercado e das necessidades da indústria, estes fabricantes mostram-se de extrema utilidade para o setor calçadista, pois são os grandes responsáveis pelos avanços tecnológicos observados (CORRÊA, 2001).

4.1.1.4. A Indústria de Calçados

Chegando à indústria calçadista, os insumos passam por transformações em fases bem definidas até que se transformem efetivamente em sapatos, sandálias, tênis e outros. As etapas são determinadas em função do material de confecção do cabedal, que pode estar em quatro categorias básicas: injetados, sintéticos, couro e têxtil (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

O processo industrial de calçados injetados, como as sandálias de praia, é de baixa complexidade e exige pouca mão de obra, uma vez que são as máquinas as grande responsáveis por cumprir, praticamente de única vez, todas as tarefas necessárias. Já para os calçados sintéticos, de couro e têxteis, que exigem a junção de cabedal e solado, o processo é dividido entre modelagem, corte, costura, solados, montagem e acabamento (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Cunha (2008) afirma que essa divisão do processo em etapas claras e distintas facilita o deslocamento geográfico, à medida que viabiliza a execução externa apenas do que for mais vantajoso, ao passo que Guidolin, Costa e Rocha (2010) reforçam que essa fragmentação contribui para organização da produção em redes, em especial em *clusters* e outros aglomerados produtivos.

Um modelo esquemático destas etapas é oferecido na Figura 2. Dada a importância de algumas nuances deste processo para o entendimento da indústria, tais etapas são detalhadas em seguida.

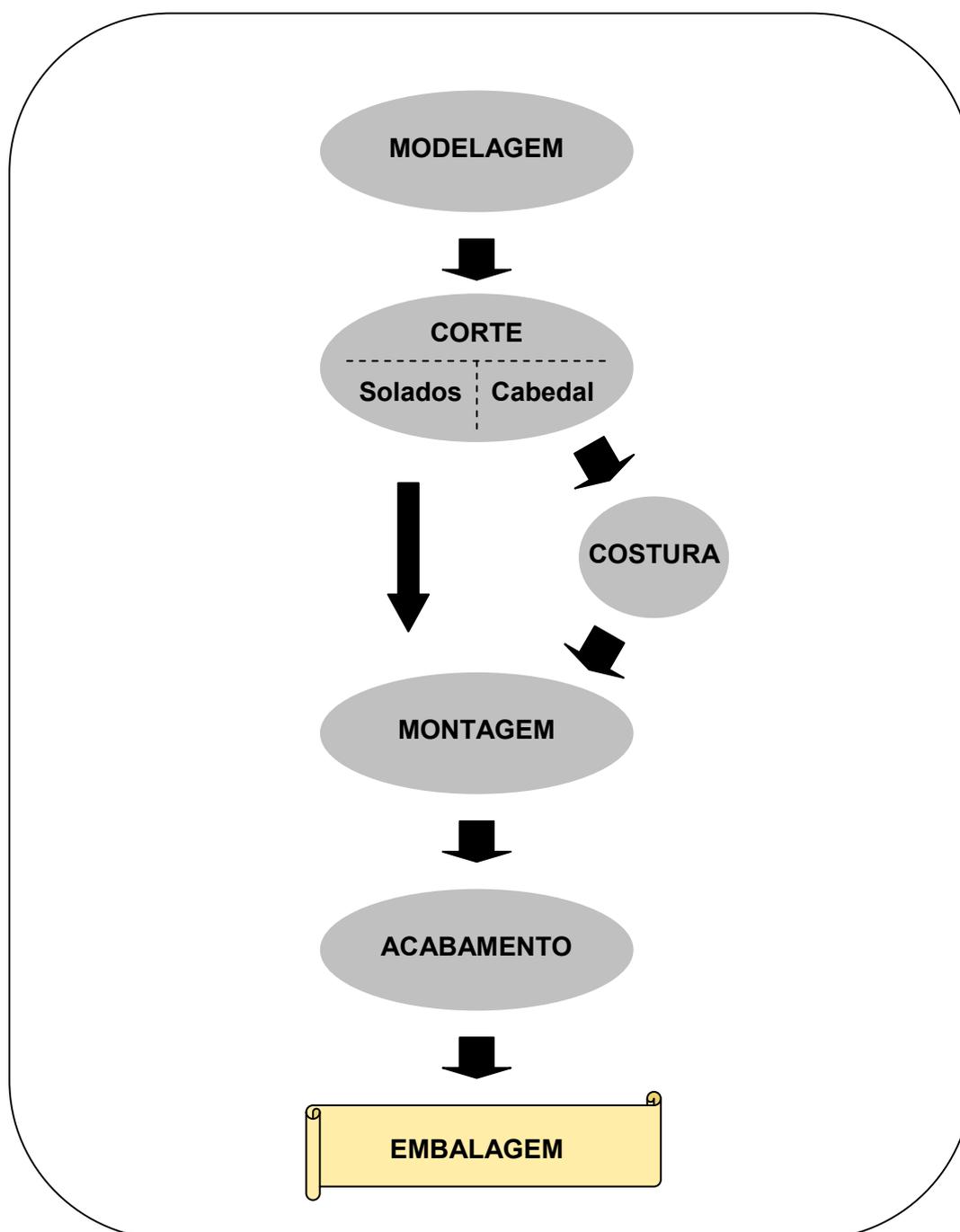


Figura 2 – Etapas do Processo Produtivo do Calçado.

Fonte: O Autor.

Modelagem

É nesta etapa que ocorre a definição de como será o calçado. A preocupação inicial é com aspectos de *design* do produto, isto é, cores, formas, detalhes estruturais e outros cuidados de estilo. Na definição destas especificações a presença de um profissional de modelagem capacitado, como estilistas ou

designers, é determinante para a diferenciação do calçado no mercado (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Esta é classificada como uma das mais importantes etapas da produção (ANDRADE e CORRÊA, 2001). As considerações desta natureza são tão estratégicas que determinam o surgimento de três tipos de empresas fabricantes de calçados (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995). A primeira é a produtora que tem total controle sobre a modelagem dos produtos que fabrica, participando de todas as etapas de concepção do modelo. Para isso, leva em consideração informações de mercado, opiniões de especialistas internos e externos, modelos criados por outros fabricantes e, principalmente, diretrizes da moda.

O segundo tipo de empresa que emerge corresponde ao processo inverso, de total desvinculação dos aspectos de design na etapa de modelagem. Essas firmas dedicam-se apenas a fabricar segundo especificação de modelo proveniente de alguma entidade externa. Trata-se, portanto, de uma atividade de prestação de serviços - ou *outsourcing* -, isto é, a definição dos detalhes de estilo é realizada por uma determinada empresa (geralmente estrangeira, através de agentes de exportação), que define os requisitos do pedido e aplica marca sobre os itens finais produzidos, gerenciando a colocação dos modelos no mercado. Ao efetivo fabricante, resta receber as demandas e executar o trabalho atendendo a critérios negociados de preço e qualidade. Esse é o caso da maioria das empresas calçadistas localizadas em regiões que oferecem mão de obra barata, como os países asiáticos, que funcionam como produtores terceirizados para indústrias localizadas em países desenvolvidos (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Há também o terceiro tipo, que mescla criação de modelos com recebimento de orientações externas. Poder-se-ia falar, ainda, em um quarto tipo de produtor, aquele que encaminha as características do modelo para produção externa mas recebe o calçado semiacabado para tratamentos adicionais. De certa maneira, entretanto, este se enquadra em uma categoria intermediária entre o primeiro e segundo tipos (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Ainda durante a modelagem, também é dada atenção a diversos aspectos técnicos, que guardam relação com as características de estilo, mas sobre os quais o fabricante possui maior controle. Aqui é definido o projeto da forma, onde são observadas as dimensões do calçado, o material a ser utilizado e o custo de produção. A partir disso, determinam-se os demais detalhes, de cabedal, solado,

palmilha, saltos, entre outros, além da preparação das ferramentas, máquinas, materiais e trabalhadores necessários (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

A modelagem é o maior gargalo dos fabricantes com interesse em explorar mercados internacionais (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995), devido ao tempo de definição dos modelos ser relativamente extenso e provocar pressões na produção. Neste ponto, as indústrias que atuam em *outsourcing* são menos prejudicadas, pois conseguem evitar boa parte daquela etapa. Ou seja, quanto mais as empresa e seus agentes de exportação influenciam a definição de modelos, menor é o tempo de produção. Entretanto, a ausência de modelagem própria elimina por completo o controle sobre o mercado final, além de proporcionar margens menores.

Corte

Partindo para as etapas efetivamente operacionais do processo de fabricação, tem-se o corte da matéria prima que irá compor o cabedal. É nesta etapa que a opção pelo couro mostra-se mais custosa, pois as irregularidades deste material tornam necessária a ação humana. As máquinas de uso comum, ainda que utilizem conceitos modernos de eletrônica e computação, não conseguem evitar as deformidades tão bem quanto um trabalhador habilidoso e experiente. Por esta razão esta costuma ser a função de maior remuneração na linha produtiva do calçado (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

O processo pode ser manual, com o uso de facas e moldes, mas empresas de porte razoável costumam também fazer uso de prensas hidráulicas, operadas manualmente (ANDRADE e CORRÊA, 2001). Já há, no mercado, maquinário baseado em tecnologia ótica, com corte a laser ou jato d'água, que realiza análise de otimização de material e proporciona ganhos de produção e velocidade. No entanto, seu custo ainda é, de certo modo, proibitivo aos pequenos produtores.

De qualquer maneira, o corte permanece como a etapa mais trabalhosa e custosa do processo de fabricação de calçados, em particular quando se utilizam materiais de origem animal, que exigem maior atenção por parte do empregado. Assim, dada a centralidade do couro na produção e formação de custos da indústria calçadista, há um crescente esforço em substituí-lo por alternativas semelhantes, baseadas em material sintético. Com isso, atende-se a um apelo ecológico ao mesmo tempo em que se produzem benefícios econômicos e se

administra o problema da qualidade. Mais do que isso, o couro sintético também permite que essa etapa seja satisfatoriamente automatizada, mostrando-se economicamente atrativo.

Independente do material, natural ou sintético, alega-se que automatizações deste tipo, e a conseqüente diminuição da dependência de intervenção humana, permitiriam aos países desenvolvidos retomar a execução daquelas etapas fabris, até então relegadas a países com menor custo de mão de obra (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995). É basicamente este o fato que leva Fensterseifer (1995) a argumentar que as mudanças no atual ambiente competitivo global, com o advento de novas e mais baratas tecnologias, são especialmente preocupantes para as empresas que baseiam suas estratégias em custos baixos.

Costura

Após o corte do material principal e a confecção de seus detalhes, é realizada a costura das diversas partes que irão compor o cabedal. Esta etapa tem se mostrado razoavelmente automatizada, com o uso de máquinas de bordar programáveis inteligentes, que facilitam a execução de tarefas mais minuciosas, embora a maioria das atividades ainda seja operada manualmente (ANDRADE e CORRÊA, 2001). A operação é simples e consiste em atividades de preparação e programação dos equipamentos, eventualmente envolvendo efetivamente costura manual.

É talvez por compreender um trabalho rotineiro que a área de costura normalmente se apresenta organizada em células ao longo da linha de produção (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995). Muito comum, também, é a subcontratação de mão de obra nesta fase, com os chamados "ateliês", que trabalham dentro do chão de fábrica, mas são formalmente independentes (ANDRADE e CORRÊA, 2001).

Solados

Paralelamente ao corte e costura do cabedal ocorre o processo de preparação das palmilhas e solados, que podem ser produzidos dentro da empresa, mas via de regra são adquiridos de um fornecedor externo, como componentes semiacabados. Aqui a situação se inverte, e o uso de materiais sintéticos, a exemplo das borrachas e resinas, é tido como regra, por oferecerem maior resistência

durabilidade, segurança e leveza que as alternativas naturais, como a madeira e o próprio couro (ANDRADE e CORRÊA, 2001).

Geralmente, opta-se por comprar estes componentes de outras empresas, já que se considera mais produtivo relegar esta atividade a uma firma que a ela se dedique com exclusividade, o que minimiza custos e possibilita o surgimento constante de inovações. Isto porque tais insumos são considerados estratégicos (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995), e os investimentos em P&D, fundamentais.

Montagem

Nesta etapa ocorre a montagem do cabedal e do solado na forma, com a fixação das diversas partes que irão compor o calçado. Também utilizando uma estrutura em células, a montagem é a fase com maior nível de automação dentro da fábrica, com máquinas disponíveis no mercado apresentando custo acessível, e oferecendo tecnologia muito satisfatória. Com isto, o investimento em maquinário nesta etapa depende apenas do nível de produção das fases anteriores, já que de nada adianta possuir equipamentos com eficiência máxima se o ritmo de fabricação das etapas precedentes é demasiadamente lento (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Não obstante, o uso deste maquinário é positivo, pois proporciona precisão e qualidade, além de, no curto prazo, possibilitar que se abra mão da força de trabalho qualificada na execução desta tarefa. Todavia, com o desenvolvimento e ampla adesão às novas tecnologias, será necessária a contratação de programadores e operadores com qualificação para utilizá-las, além de obrigar as empresas a montar estruturas de suporte, como engenharia e manutenção. Ou seja, elevados níveis de automatização demandam cada vez mais investimentos estruturais e contratação de mão de obra capacitada - mais cara, ainda que em menor quantidade.

Acabamento

Na etapa final, o calçado é retirado da forma e o solado é definitivamente colado ou costurado ao cabedal, passando às operações de acabamento, como lixamento, pintura e secagem e finalizando com a inspeção final (ANDRADE e CORRÊA, 2001). Como se vê, o uso de trabalho humano é necessário

particularmente na verificação da qualidade do produto, mas as demais atividades são muito facilitadas pelo uso de equipamentos simples e eficientes, e garantidas pelo uso de bons insumos químicos, como resinas, adesivos, tintas, entre outros (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Ao se descrever estas etapas do processo produtivo, percebe-se um uso misto de linha de montagem e células produtivas, estas implementadas ao longo daquela. Esta estruturação é preferível na indústria de calçados, pois permite maior flexibilidade na produção. Saliente-se que calçados femininos e masculinos possuem diferenças sensíveis, assim como os diversos modelos desenhados para cada estação do ano. Com isso, a possibilidade de alterar facilmente o *layout* conforme o produto é valiosa para os produtores (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

Isto posto, cabe ressaltar a importância da categorização por gênero, masculino ou feminino, para o mercado calçadista (BNDES, 1998; FENSTERSEIFER, 1995). Esta segmentação é fundamental, não só pelas óbvias diferenças entre as características dos produtos, mas porque esses mercados são consistentemente diferentes. De fato, enquanto o calçado feminino possibilita o uso de materiais menos resistentes, de fabricação mais simples, aqueles destinados ao público masculino demandam materiais mais robustos, exigindo processos mais cuidadosos.

Ademais, as mulheres tendem a ser mais suscetíveis à pressão exercida pela moda e a comprar com maior frequência, enquanto os homens apreciam mais qualidade e durabilidade, comprando menos. A questão da moda feminina é também particularmente sensível por reforçar na indústria a necessidade de maior flexibilidade, para enfrentar as constantes mudanças mercadológicas.

4.1.1.5. Distribuição

Guidolin, Costa e Rocha (2010) salientam que, na cadeia de valor do calçado, altamente competitiva, de baixas barreiras à entrada e substancialmente descentralizada, o consumidor é o maior responsável por direcionar os rumos da indústria. Assim, as empresas responsáveis pelo contato com os compradores, em

conjunto com as desenvolvedoras dos produtos (detentoras das marcas), possuem o controle da cadeia. Isso ressalta, portanto, a extrema relevância dos distribuidores para a dinâmica do setor calçadista.

Como se trata de ambiente verdadeiramente globalizado, os canais de distribuição utilizados pela indústria calçadista são muito variados. Em mercados domésticos a distribuição própria é uma realidade para os grandes fabricantes, que possuem suas redes de lojas - mas que representam minoria na indústria. Já para os pequenos produtores, a venda direta para as redes lojistas ou o uso de representantes comerciais são comuns, por proporcionarem economias e simplificarem a disponibilização dos calçados aos consumidores.

O mercado externo para os produtores calçadistas é ainda mais movimentado. Como a indústria calçadista tem se transferido para países em desenvolvimento, seja na forma de investimento direto ou *outsourcing*, em busca de menores custos, o fluxo de negócios entre países aumentou e a variedade de canais e entidades disponíveis acompanhou esse crescimento.

A venda direta permanece como opção, sendo redes de lojas e comerciantes independentes particularmente acessíveis no mercado europeu (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995). Entretanto, a figura dos agentes - de importação ou exportação - tem se mostrado bastante difundida e positiva para os produtores. Tais agentes colecionam uma rede de contatos em diversas regiões e normalmente são o menor caminho entre a fábrica e os compradores estrangeiros, além de possuírem experiência e conhecimento sobre as demandas de diversos mercados e o comportamento dos consumidores, muito úteis ao exportador inexperiente. Por fim, também existem as chamadas *trading companies*, igualmente dedicadas a proporcionar o comércio entre países, mas com foco maior nos aspectos financeiros.

4.1.2. Inovação no Setor Calçadista

A indústria calçadista é considerada pródiga no lançamento de moda e desenvolvimento de novos produtos. Isso faz com que as inovações deste setor sejam concentradas em *design*, buscando a diferenciação (CGEE, 2008). Entretanto, do ponto de vista tecnológico, a indústria é historicamente muito

pouco inovadora (ZAWISLAK, 1995). De fato, considera-se as firmas nesta indústria como "dominadas pelo fornecedor" (PAVITT, 1984; ZAWISLAK, 1995; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010), isto é, suas fontes de inovação são predominantemente externas, e os rumos da tecnologia empregada no setor acabam sendo ditados por fornecedores de matérias primas e maquinário, recebendo uma contribuição mínima das firmas produtoras.

Zawislak (1995) considera que a tecnologia de produção do setor calçadista encontra-se estabilizada, quase banalizada, tendo atingido alguns limites em relação a gestos, movimentos e utilização de ferramentas e equipamentos por parte do empregado. Daí a importância de pesquisa constante e aproveitamento de saltos tecnológicos como é o caso da revolução relativamente recente proporcionada pelo uso da microeletrônica (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995). Entretanto, o impacto maior destas novas tecnologias não se deu em todas as fases do processo produtivo, sendo mais direcionado para as etapas de modelagem, corte e montagem. As demais continuam relativamente mais intensivas em mão de obra (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Talvez a principal fonte de inovação deva ser atribuída aos fornecedores de máquinas, equipamentos e ferramental. São eles que percebem mais rapidamente as mudanças tecnológicas e as transferem para seus produtos. A indústria calçadista ainda investe bastante em bens de capital, o que os transforma em barreiras à entrada de novas empresas (FENSTERSEIFER, 1995). Ao mesmo tempo, a manutenção da competitividade está atrelada ao uso de tecnologias contemporâneas, exigindo constante investimento na aquisição ou reforma de maquinário.

Os fornecedores de matérias primas também figuram como importante fonte de inovação, à medida que é deles que se origina boa parte da qualidade atribuída ao produto final, como já visto. Aqui incluem-se as indústrias de couro, partes e componentes, mas há de se dar maior destaque para os produtores de insumos químicos, já que são eles que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento - talvez por, frequentemente, competirem em outros mercados além da cadeia calçadista (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995; ZAWISLAK, 1995).

Outras entidades responsáveis pela promoção de inovação na indústria, especialmente em se tratando de produtores localizados em países em desenvolvimento, são os agentes de exportação, que colocam as firmas locais em

contato com as novidades dos produtos estrangeiros destinados a mercados mais qualificados, como a Europa e os Estados Unidos. Os mesmos agentes também contribuem para evolução tecnológica das empresas ao transmitirem exigências dos mercados compradores a respeito de níveis mínimos de qualidade.

Governos, institutos e associações de promoção à inovação setorial também são fontes importantes neste processo. Concorrentes oferecem condições para inovação em produtos, através de cooperação técnica ou mesmo engenharia reversa. Ao mesmo tempo, a rotatividade de funcionários pode ser igualmente produtiva, já que muitas vezes a migração se dá entre empresas do mesmo setor e os trabalhadores levam consigo o conhecimento adquirido em suas experiências passadas (ZAWISLAK, 1995). Estes dois últimos fatores são percebidos mais facilmente em ambientes industriais marcados por proximidade geográfica e relacionamento entre firmas, como é o caso dos *clusters*.

Por fim, a partir da década de 1970, inovações em processos e gestão começaram a se tornar mais frequentes no setor. Não obstante, os fabricantes ainda se mantêm arredios a grandes mudanças em estrutura organizacional e formas de produção (FENSTERSEIFER e GOMES, 1995).

4.1.3. O Cenário Atual da Indústria Calçadista Mundial

A indústria calçadista se tornou verdadeiramente globalizada, com sapatos americanos populares na Europa, especialistas italianos ajudando a melhorar a produção de couro na China, joint-ventures surgindo e firmas de todos os locais perseguindo novos mercados (CLARK, DIDOW e PEACOCK, 1998). Nos anos recentes, produção e consumo aumentaram em uma proporção superior ao crescimento da população mundial, indicando maior acesso ao mercado de calçados, principalmente das classes mais baixas.

Ao mesmo tempo, com a mudança da geografia global no setor, os países desenvolvidos tiveram sua participação na produção mundial reduzida, tendo transferido suas etapas de fabricação para Ásia e Leste Europeu, mantendo apenas *design* e acabamento em seu território (CAMPOS e CALANDRO, 2008). Essa conjunção de fatores permitiu a ascensão de mercados e parques industriais até

então adormecidos, alterando drástica e permanentemente os números do setor calçadista.

4.1.3.1. Países Produtores

	País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	(%) 2007	Var. 07/00
1	China	6.442	6.628	6.950	7.800	8.800	9.000	9.600	10.209	63,5	58,5
2	Índia	715	740	750	780	850	909	960	980	6,1	37,1
3	Brasil	580	610	642	665	755	806	796	796	5,0	37,2
4	Vietnã	303	320	360	417	445	525	630	665	4,1	119,5
5	Indonésia	499	488	509	511	564	552	560	565	3,5	13,2
6	Tailândia	267	273	270	268	260	264	275	268	1,7	0,4
7	Paquistão	241	242	245	250	250	251	247	246	1,5	2,1
8	Itália	390	375	335	303	281	250	244	242	1,5	-37,9
9	Turquia	219	211	215	218	224	170	175	172	1,1	-21,5
10	México	285	217	194	192	244	197	185	170	1,1	-40,4

Quadro 2 – Produção mundial de calçados de 2000 a 2007 (milhões de pares).

Fonte: Guidolin, Costa e Rocha (2010).

Na escolha das informações sobre produção, exportação, importação e consumo exibidas neste capítulo optou-se por utilizar o ano de 2007 como base para os exames. Isto se deve ao fato de que muitas informações para os anos subsequentes - principalmente aquelas relativas ao número de pares de calçados - encontram-se indisponíveis para diversos países, mesmo que algumas já tenham sido devidamente apuradas e divulgadas. Assim, no esforço de proporcionar suficiente apoio para comparações entre variáveis, buscou-se compilar a maior quantidade de informação disponível enquanto tentava-se elaborar o quadro mais recente possível. Neste sentido, o ano de 2007 foi o que se mostrou mais adequado.

O Quadro 2 apresenta a evolução na produção mundial de calçados, em milhões de pares, de 2000 a 2007, discriminados para os dez países que os dados apontam como maiores produtores. Naquele último ano, a quantidade total fabricada ultrapassou os 16 bilhões, um aumento superior a 33% no período. Esta evolução contou principalmente com o bom desempenho dos países asiáticos, enquanto outros produtores viram cair drasticamente seus números.

De fato, a Ásia foi responsável, em 2007, por 83,6% de todos os pares produzidos no mundo, com somente a China respondendo por 63,5%. Mesmo com o alto volume registrado, a China ainda conseguiu sustentar espantosos 58,5% de crescimento no período analisado, em parte porque sua inserção expressiva no setor contribui reiteradamente para a atração de novas empresas, que ano após ano reforçam os números do país (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

O crescimento chinês só não é mais notável que o vietnamita, que evoluiu cerca de 120% entre 2000 e 2007. Ressalte-se que muitas multinacionais calçadistas (em especial do segmento esportivo) têm se transferido para este país, frequentemente deslocando para lá suas plantas antes localizadas em países próximos, como Coréia do Sul, Taiwan e Filipinas - que vêm apresentando constantes aumentos salariais (SCOTT, 2006).

De uma forma geral, além de mão de obra barata, todos os países asiáticos têm oferecido políticas fiscais atrativas, mas o Vietnã se destaca neste ponto, proporcionando diversas isenções de impostos estratégicos (como os de importação de maquinário) além de outros incentivos (LINH, 2009). Com isso, manteve seu crescimento exponencial, conseguindo ultrapassar, em 2006, a Indonésia, como quarto maior produtor e chegando muito próximo do terceiro lugar, o Brasil.

Ainda que tenha apresentado um crescimento total de 37,3% na produção de pares de calçados no período observado (valor esse muito próximo à média geral), a indústria brasileira tem demonstrado um desempenho volúvel. Seu ápice foi atingido em 2005, com a fabricação de 806 milhões de pares, para, a partir de então, regredir e estabilizar-se nos 796 milhões anuais. Mesmo assim, é o grande responsável pela inserção da América do Sul no cenário calçadista internacional. Dos 6,6% de participação na produção mundial que cabem ao continente, 5 pontos percentuais correspondem aos calçados fabricados no Brasil.

Outro caso digno de nota é o da Itália, que, ao contrário dos países mencionados anteriormente, apresentou um consistente decréscimo em sua produção, beirando os 40% negativos. Com isso, caiu da quinta para a oitava colocação e saiu de 3,3% para 1,5% em termos de participação no total mundial de pares fabricados.

Em adição a estes comentários, é importante considerar como cada país se posiciona em relação aos demais, no mercado global. Este posicionamento, em termos de valor agregado, para alguns países selecionados por sua relevância comercial, encontra-se descrito na Figura 3.

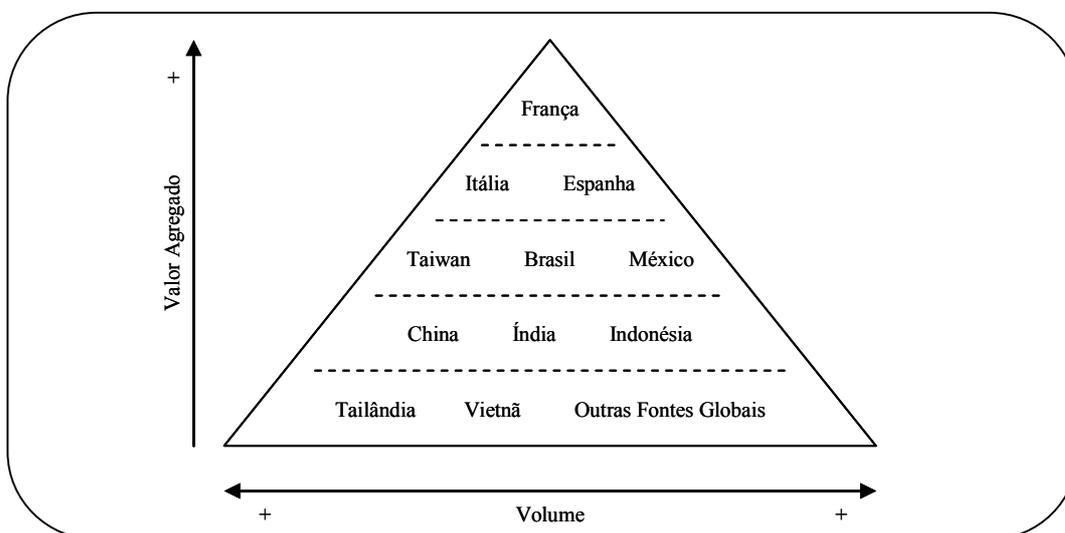


Figura 3 – Posicionamento Global em Termos de Valor Agregado.

Fonte: Guidolin, Costa e Rocha (2010).

Com uma produção muito reduzida - tão inexpressiva que sequer figura na listagem dos 10 maiores produtores -, a França ocupa o ponto mais alto da pirâmide de valor, destacando-se pela produção de moda, *design* e marcas de alto luxo, voltadas para segmentos e nichos específicos (DROUVOT e MACHADO NETO, 2004). Logo em seguida, Espanha e Itália surgem com produção em maior volume, mas com produtos igualmente diferenciados. O calçado italiano é mundialmente reconhecido pelo *design*, sendo o maior responsável pelo lançamento de tendências de moda no setor (PAROLINI e VISCONTI, 2003). Já a Espanha produz calçados de bastante qualidade, mas ainda sem a presença de muitas marcas famosas e admiradas, como tem a Itália (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

O grupo intermediário, composto por produtores em razoável escala, mas em um nível de qualidade mediano e ainda pouco reconhecido mundialmente, é ocupado por Brasil, México e Taiwan. Os dois primeiros têm em sua indústria e mercado internos seus grandes motores, mas ainda sem muitas marcas com grande expressividade internacional (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Já Taiwan

conseguiu avançar na cadeia de valor com uma estratégia voltada para o mercado externo, oferecendo qualidade de produtos e processos, cumprindo prazos e estabelecendo fortes relações com seus parceiros comerciais. À medida que seus custos de produção foram sendo majorados, conseguiu transferir a mesma evolução para a qualidade de seus produtos, e hoje já figura como um exemplo de competência em adaptação estratégica (HUANG e LIM, 2006).

Aproximando-se da base, estão países com grande produção e grande mercado interno. A Indonésia é o mais frágil deste nível, dividindo suas atenções entre compradores domésticos e internacionais, produzindo especialmente para marcas de calçados esportivos. Já a China é o maior expoente desta parte da pirâmide, atendendo uma gigantesca quantidade de pedidos, interna e externamente, sendo destino de muitos investimentos de empresas estrangeiras atraídas por seu *know-how* aliado à mão de obra barata. A Índia, a exemplo do Brasil, dedica-se majoritariamente ao mercado interno, destinando a ele 90% de sua produção (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Em anos recentes, entretanto, vem conquistando importantes mercados na Europa e nos Estados Unidos, mas ainda encontra dificuldades na industrialização dos lucrativos calçados de couro, já que, em sua maioria, neste país, essa matéria-prima é proveniente de cabras e búfalos.

Ainda que a fabricação de calçados baratos e em grande quantidade lhes garanta um bom posicionamento no cenário mundial, estes países não se mostram inertes, e já passam a investir em outras frentes estratégicas. China e Índia, em especial, vêm empreendendo esforços no aprimoramento da qualidade e do *design* oferecidos, e já ameaçam capturar parte das parcelas de mercado ocupadas pelos concorrentes posicionados imediatamente acima (GIACOMET, 2010).

No nível mais baixo, de pouco valor agregado e grande volume, encontram-se as nações com baixa tecnologia e nível salarial muito reduzido, o que as torna particularmente atrativas para compradores globais interessados em modelos simples e baratos. Tailândia e Vietnã, os maiores representantes deste tipo, atendem a esses requisitos e ainda mostram-se alternativas muito interessantes para contornar barreiras comerciais de exportação de outros países (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

4.1.3.2. Importação e Exportação

A leitura dos números de produção elencados até aqui, entretanto, não descreve por completo a efetiva relevância dos países listados, no âmbito do cenário calçadista mundial. Com a transferência das etapas de produção para locais economicamente mais vantajosos, como bem expuseram Campos e Calandro (2008), as reais regiões produtoras muitas vezes têm, de maneira consentida, seus méritos como fabricantes mascarados pela denominação de origem da marca que é aplicada sobre o calçado.

Isso implica dizer que, do ponto de vista do consumidor final, o posicionamento do produto é ponderado tendo em mente a mesma divisão descrita na Figura 3, mas considerando o país responsável pelo *design*, não pela fabricação (SOUSA, 2009). Para entender como essas posições estratégicas são possíveis e avaliar com mais segurança o real impacto de cada país no mercado mundial de calçados, é fundamental integrar os números de produção a informações sobre importação e exportação, como as apresentadas no Quadro 3, que exhibe dados de vinte países para o ano de 2007, apresentados por ordem decrescente de volume exportado.

Cinco países asiáticos, China, Vietnã, Indonésia, Tailândia e Hong Kong se destacam entre os dez maiores exportadores, com ampla e óbvia vantagem chinesa. De fato, ao se confrontar estas informações com a de produção, observa-se que a China dedica à exportação cerca de 80% de sua fabricação, em expressivos 8,1 bilhões de pares. Ao mesmo tempo o Vietnã atinge surpreendentes 92% em produção voltada à exportação, embora em números absolutos ainda esteja muito abaixo do desempenho chinês. Por fim, outro asiático que merece atenção é Hong Kong, que, sendo uma região administrativa chinesa, atua como plataforma de exportação e comércio para a China (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010), mesmo sem possuir fabricação expressiva, o que explica seu surgimento na listagem.

Em uma análise adicional dos números de comércio exterior, o processo de subcontratação na produção de calçados torna-se evidente. Nota-se a existência de alguns países com exportação superior à produção interna. Isto se deve ao fato de as indústrias nos mesmos serem compradoras globais, gestoras de marca e *design*,

que usualmente exportam insumos intermediários (fornecendo diretamente aos fabricantes contratados), recebem os bens acabados, realizam alguns procedimentos, e depois os exportam com seu nome.

	País	Exportação	Importação	Produção
1	China	8.175	46	10.209
2	Vietnã	615	6	665
3	Itália	245	390	242
4	Indonésia	229	55	565
5	Bélgica	199	255	0
6	Brasil	177	29	796
7	Tailândia	144	19	268
8	Alemanha	141	498	27
9	Holanda	114	208	1
10	Hong Kong	106	145	1
11	Índia	106	21	980
12	Espanha	102	353	108
13	Portugal	71	53	75
14	Romênia	68	99	68
15	França	66	445	38
16	Turquia	53	37	172
17	Reino Unido	40	486	5
18	Áustria	27	66	3
19	Camboja	27	10	30
nd	EUA	nd	2.362,30	30,70

Quadro 3 – Importação e Exportação de Calçados em 2007 (milhares de pares).

Fonte: Guidolin, Costa e Rocha (2010).

Com isto, é dada preferência à contratação de países que possuem benefícios fiscais que permitam reimportar o bem final com menor incidência de impostos. Mas mesmo que esse comércio seja tarifado normalmente, os custos totais permanecem inferiores aos que seriam observados na indústria doméstica, tornando esta prática quase invariavelmente vantajosa (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Com o auxílio dos dados é possível inferir os países que desenvolveram essa capacidade de gerenciar marca, *design* e canais de *marketing*, relegando a atribuição da produção a terceiros. Excetuando-se Hong Kong, pelo motivo relatado anteriormente, são sete, todos europeus: Itália, Bélgica, Alemanha, França, Holanda, Reino Unido e Áustria. Com isso, a Europa demonstra estar um passo adiante no desenvolvimento de sua indústria calçadista, tendo, através da

coordenação de atividade de produção e marketing, se tornado verdadeiramente globalizada. Neste rol destaca-se a Itália, que no *ranking* de produção de calçados (Quadro 2) ocupa o oitavo lugar, mas emerge como grande fornecedor mundial de calçados, atrás apenas da potência chinesa.

Obviamente, o que permite que esses países exportem mais do que produzem são seus elevados níveis de importação. Dos dez maiores importadores, oito estão na Europa, tendo sido responsáveis pelo fluxo de quase 3 bilhões de pares de calçados. Afora os europeus, aqui o papel de "centro de distribuição chinês" desempenhado por Hong Kong fica evidente, com 73% de sua importação destinando-se ao mercado externo.

Por fim, é necessário destacar o fluxo de comércio norte-americano. Os Estados Unidos são, com ampla vantagem, o maior importador mundial, chegando, em 2007, a levar 2,4 bilhões de pares para dentro de seu território, o que torna o mercado norte-americano, portanto, o maior do mundo.

Dados Recentes de Comércio Exterior

Não obstante a opção por utilizar dados limitados ao período até 2007, é importante registrar a disponibilidade de informações importantes mais recentes, que corroboram as análises até aqui envolvidas. Refere-se, aqui, aos dados de exportação e importação de calçados, por valor, em 2010, cujos 20 países mais expressivos encontram-se apresentados no Quadro 4.

A China permanece como o grande motor da indústria de calçados, ultrapassando os US\$ 35 bilhões e dominando cerca de 37% do mercado internacional. Em seguida aparece a Itália, que detém 10% do fluxo de valores mundial do setor calçadista, tendo as importações como importante fator para a conquista deste percentual. O Vietnã se firma como um grande exportador, se aproximando do desempenho italiano, muito embora possa se deduzir que o volume exportado pelos vietnamitas é elevado, enquanto a tendência italiana é de produzir menos pares, mas com mais valor agregado.

País	Exportação		Importação	
	Ranking	US\$ Milhões	Ranking	US\$ Milhões
China	1	35.630,90	17	1.118,04
Itália	2	9.841,85	4	5.846,16
Vietnã	3	7.702,04	45	315,23
Alemanha	4	3.941,99	2	7.924,35
Bélgica	5	3.742,16	10	2.585,24
Holanda	6	3.032,30	8	3.352,20
Espanha	7	2.557,09	9	2.891,13
Indonésia	8	2.501,85	50	244,20
Índia	9	2.200,56	40	372,89
França	10	2.081,72	3	5.998,87
Portugal	11	1.778,20	25	687,76
Brasil	12	1.647,60	41	368,97
Romênia	13	1.475,82	30	628,91
Reino Unido	14	1.285,73	5	5.626,77
EUA	15	1.103,84	1	21.932,26
Panamá	16	936,31	20	943,89
Eslováquia	17	915,73	32	583,09
Tailândia	18	821,26	49	257,91
Áustria	19	802,02	13	1.527,65
Tunísia	20	737,77	56	172,15
TOTAL		94.935,89		99.258,27

Quadro 4 – Importação e Exportação de Calçados em 2010, por valor.

Fonte: Trade Map (2011).

Outro importante país são os EUA, que corroboram a tendência dos dados anteriores, apresentando US\$ 22 bilhões importados e apenas US\$ 1 bilhão exportado, o que atesta o apetite voraz de seu mercado interno. Destaque negativo é o Brasil, que vem apresentando considerável queda de representatividade no mercado internacional, tendo caído para a 12^a colocação entre os maiores exportadores.

4.1.3.3. Principais Mercados Consumidores

O Quadro 5 apresenta o consumo estimado de pares de calçados em 2007, para os países listados no Quadro 3.

País	Consumo
EUA	2.393
China	2.080
Índia	896
Brasil	648
Reino Unido	451
França	417
Indonésia	391
Itália	387
Alemanha	383
Espanha	360
Turquia	156
Tailândia	143
Romênia	100
Holanda	94
Portugal	57
Bélgica	56
Vietnã	56
Áustria	42
Hong Kong	40
Camboja	14

Quadro 5 – Consumo de Pares de Calçados em 2007 (países selecionados).

Fonte: Guidolin, Costa e Rocha (2010).

Assim como acontece com diversos outros produtos, o mercado americano de calçados mostra-se o maior do mundo. Na qualidade de exemplar ideal de uma sociedade motivada pelo comércio, não provoca tanto espanto o fato dos dados de consumo do setor calçadista nos EUA ultrapassarem os números chineses. Mas, além de amplo, o mercado americano é também variado e bastante acessível, o que o torna particularmente atraente para fabricantes de calçados em todo o mundo. Ainda, como acrescentam Parolini e Visconti (2003), os EUA não possuem nenhuma proximidade geográfica significativa com nenhum dos principais produtores, o que os torna uma espécie de "território neutro" para se estabelecer posições competitivas.

Para ilustrar o argumento de pluralidade, o Gráfico 1 apresenta a evolução dos preços médios de calçados importados pelos EUA, provenientes dos principais países exportadores. Como se vê, cada um ocupa um patamar de preço diferente, com a Itália representando o nível mais alto de valor, seguida da Espanha. Em um nível intermediário, Brasil, Indonésia e Tailândia competem no mesmo segmento, com a China mostrando confortável posição estratégica na oferta de preços baixos.

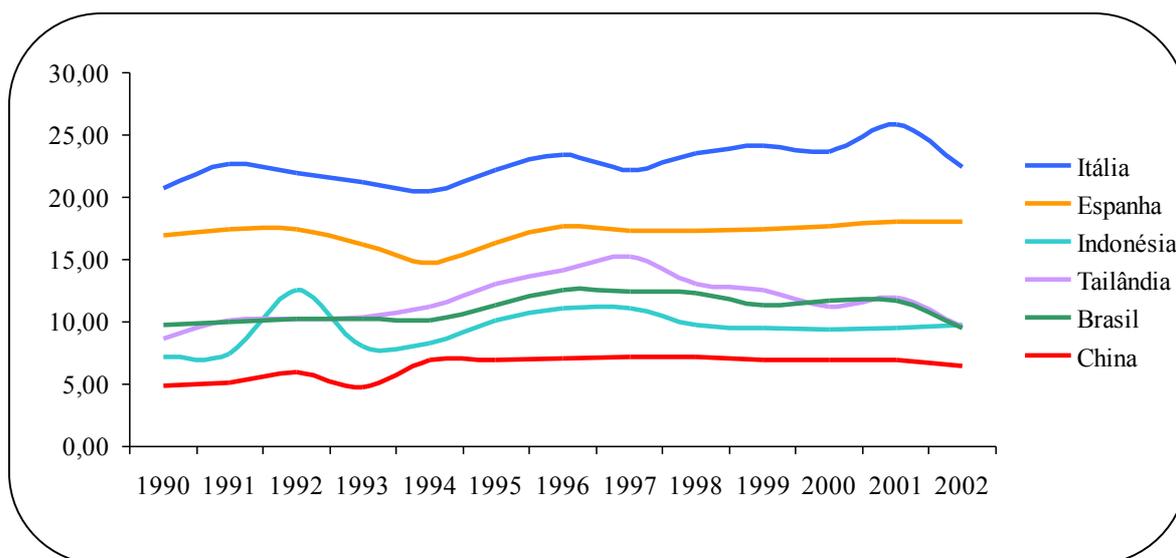


Gráfico 1 – Preço Médio das Importações de Calçados dos EUA (US\$).

Fonte: Adaptado de Parolini e Visconti (2003).

Mesmo perdendo a primeira colocação para os Estados Unidos, a China não se afasta muito dos números americanos, impulsionada pelo seu gigantesco mercado interno, já que, em 2007, ultrapassava 1,3 bilhão de habitantes. No entanto, o nível de renda ainda é baixo e muitos chineses vêm vivenciando um fenômeno recente de migração do campo para as cidades, com todos os impactos econômicos negativos que isso pode acarretar. Deste modo, os consumidores deste país ainda são muito orientados por preço e, neste aspecto, as empresas domésticas são capazes de atender perfeitamente as necessidades - já que, em custo, é muito difícil para uma empresa estrangeira competir com as chinesas. Caso semelhante ocorre com a Indonésia e a Índia, grandes mercados alimentados internamente, mas também com produtos de valor agregado consideravelmente baixo.

O Brasil é outro país populoso que oferece um mercado efervescente. As empresas nacionais têm tido muito sucesso ao atender esses consumidores, e as

marcas brasileiras ocupam grande parcela do mercado. Todavia, com as mudanças macroeconômicas recentes e a evidência que o país ganhou nos últimos anos, a tendência é que cada vez mais empresas estrangeiras sejam atraídas e ameacem o domínio da indústria nacional (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Guidolin, Costa e Rocha (2010) ressaltam que China, Indonésia e Brasil, assim como Vietnã, Portugal, Tailândia e Eslováquia, são países que até se inserem na cadeia global de fornecimento de calçados, mas não dominam a esfera da comercialização, o que é essencial para a agregação de valor nesta indústria. Como conseguem satisfazer seus mercados internos com produção local a preços competitivos, deixam de investir em ativos importantes, como marca e *design*. Isto é, a posição doméstica confortável acaba por acomodar as empresas e prejudica sua projeção internacional.

Por fim, a Europa mostra-se grande consumidora de calçados, em particular os provenientes do próprio continente. Reino Unido, França, Espanha, Alemanha e Itália são os maiores mercados, tendo consumido juntos, em 2007, mais de 2 bilhões de pares de calçados. Os consumidores europeus apresentam grande poder de compra, o que é especialmente atrativo para os fornecedores que adotam uma estratégia baseada em diferenciação (FOOTWEAR, 2004).

4.2. A Indústria Calçadista Italiana

O desenvolvimento da indústria mundial de calçados se confunde com a própria história italiana, desde a influência política e econômica da Roma Antiga até as revoluções sociais, tecnológicas e culturais das quais o país foi palco. Muito do estado-da-arte em design de calçados atualmente tem origem na Itália, assim como os mais bem-sucedidos modelos de aglomerações industriais.

4.2.1. O Design Italiano e o Nascimento do “*Made in Italy*”

A vocação da Itália para a produção sistemática de calçados remete ao século XIII. Foi neste período que se formaram as chamadas companhias *calegheri* (do latim medieval, "sapateiro"), verdadeiras corporações que se tornariam referência na manipulação, curtimento e processamento do couro

(CRUZ, 2000). Tais instituições seriam responsáveis pela profissionalização da produção de calçados, principalmente nas províncias do Vêneto e da Toscana, no centro-nordeste da região que séculos mais tarde se tornaria a Itália unificada.

Esta época coincide com o início de uma era de transformações em inúmeros aspectos da vida humana, tão importantes que assinalaram o fim da Idade Média e a transição para a Idade Moderna. O período do Renascimento, como foi batizado, foi marcado por alterações nas estruturas sociais, políticas e econômicas na Europa, que romperam com os arquétipos feudais da era medieval e iniciaram um novo ciclo econômico, moldando o que se tornaria o modelo capitalista. Ao retomar as referências culturais humanistas da antiguidade clássica, após anos de estagnação do pensamento provocados pelo domínio medieval, a humanidade finalmente se viu capaz de empreender nova e profícua produção de conhecimento, afetando permanentemente o modo como percebia as artes e a ciência (BROTON, 2006).

Como aponta Martin (2003), foi precisamente na região da Toscana, berço dos *calegheri*, que primeiro se manifestou o Renascimento Cultural, mais precisamente nas cidades cosmopolitas de Florença e Siena, dali se propagando para todo o território da "península Itálica" e, posteriormente, para os demais países da Europa Ocidental. Ainda que manifestações renascentistas tenham sido percebidas também na Inglaterra, Alemanha, Países Baixos, península Ibérica e eventualmente no Novo Mundo, a Itália manteve-se como centro do movimento e presenciou sua mais notória expressão. De fato, como afirma o autor, alguns historiadores chegam a defender que o termo "Renascimento" se limite à cultura italiana, com as demais expressões do movimento na Europa sendo tratadas apenas como um mimetismo das manifestações originadas na região da Itália.

Os ideais renascentistas afetaram sobremaneira a produção de artefatos, utensílios domésticos, vestuário e incontáveis outros itens do cotidiano. A nova arte produzida na Idade Moderna manifestava-se com clareza na vida europeia, não apenas nas obras produzidas pelos artistas que surgiam, mas também nas técnicas, apresentação visual e aspectos ergonômicos de itens mais prosaicos, como os sapatos. Aos calçados passou a ser dada maior atenção por parte dos artesãos, que a eles começaram a aplicar melhores acabamentos, desenvolvendo novos métodos de produção - já que, até então, esses itens simplesmente

ganhavam forma ao redor dos pés de quem os utilizaria (JESSA, 2000), sem qualquer padronização.

A atividade de confecção de sapatos não ganhou maior estrutura até a chegada da Revolução Industrial, quando avanços na mecanização e produção em massa possibilitaram a formação efetiva de uma indústria calçadista e a popularização dos sapatos, agora mais acessíveis à classe média emergente. É nessa época que os tipos de calçados começam a se multiplicar, com o início da fabricação de botas, sapatos, sandálias, sapatilhas, entre outros.

No século XIX os calçados já passam a ser tratados como bens de consumo, portadores de marcas – a princípio, identificadas a partir de seu produtor. No início do século seguinte, os calçados alcançariam status de artigos de luxo, com a fama que ganhariam alguns fabricantes, principalmente os europeus. Por volta dessa época, a França começa a ser considerada o centro mundial da produção de moda, influenciando o comportamento das classes mais ricas na Europa e nas Américas e tendo seu estilo reproduzido em artigos produzidos por todo o globo.

Mas é em Florença, em 1927, que o italiano Salvatore Ferragamo inaugura uma loja destinada a vender apenas calçados desenhados por ele. Ferragamo se tornaria um dos mais inventivos e bem sucedidos *designers* de calçados do mundo, e os itens por ele produzidos seriam constantemente vistos, durante a primeira metade do século XX, adornando os pés de celebridades e outros clientes da alta sociedade. Neste período, a Itália recém-unificada vivia um momento de construção da identidade nacional, e a projeção dada ao *design* italiano em bens de consumo foi muito bem interpretada e incentivada pelo povo daquele país (HEILBRUNN, 2000).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, um novo fenômeno assola o planeta. Ainda afetados pela tensão belicista e imersos no processo de reconstrução de seus territórios, as nações europeias diminuem o contato com os demais países, o que provoca certo isolamento do continente. Com isso, estas nações se distanciam por um período suficientemente longo para permitir (ou até mesmo "exigir") que cada país investisse no desenvolvimento de seus próprios produtos, impregnados, portanto, com as características de sua origem. O domínio do estilo francês na moda mundial é parcialmente interrompido, possibilitando que surjam novos *designs* nacionais. Os Estados Unidos, que sem dúvida haviam saído fortalecidos daquele período turbulento, começaram a

exportar um novo tipo de moda, mais popular, casual, esportiva e confortável, em oposição ao estilo francês - elegante, mas elitista (CRUZ, 2000).

Na década de 1950, tendo se restabelecido por completo o contato entre Novo e Velho Mundo, essas diferenças entre os modelos se acentuaram. O isolamento entre os países havia criado dois estilos completamente opostos, forçando os consumidores a escolherem entre dois extremos que pouco captavam a multiplicidade de desejos do mercado. De modo a atender as demandas crescentes das lojas de departamento que se proliferavam, era necessário o desenvolvimento de um *design* que incorporasse características americanas e francesas, oferecendo conforto e acessibilidade, mas também refino e luxo. A alta costura francesa chegou a ensaiar algo neste sentido, principalmente na figura dos costureiros Christian Dior e Jacques Fath, mas sempre em um nível individual, sem instituir uma mudança generalizada. Em um nível nacional, foram os *designers* italianos os primeiros a perceber a relevância deste movimento e a utilizar este cenário a seu favor (CRUZ, 2000). A bem da verdade, como colocado anteriormente, a Itália já vinha fabricando e exportando artigos de moda há séculos, com Veneza, Florença e Roma se notabilizando pela produção de roupas, joias e sapatos. Entretanto, por sua unificação tardia e a ausência de uma estrutura governamental centralizada, a identificação e manifestação de um "estilo italiano" ainda não havia sido possível até o pós-guerra.

Vislumbrando a possibilidade de conquistar uma importante fatia do mercado, o empresário florentino Giovan Battista Giorgini inicia uma série de tentativas de aproximar os formadores de opinião e a imprensa especializada internacional dos novos talentos da Itália, e divulgar o que considerava ser o verdadeiro estilo italiano de se fazer moda - produtos acessíveis e de qualidade. A mais bem-sucedida delas ocorreu em fevereiro de 1951, na casa de Giorgini, em que os designers mais proeminentes da Itália puderam expor seus trabalhos. Conscientes do movimento que se desenhava naquele país, as lojas de departamento americanas de maior prestígio enviaram representantes para avaliar as coleções apresentadas. O evento mostrou-se um sucesso e os produtos "*Made in Italy*" inundaram as prateleiras dos Estados Unidos, atingindo instantaneamente os consumidores, atraídos pelos comentários positivos da mídia especializada.

A partir de então os *designers* italianos ganharam notoriedade e fama, sendo incluídos no seleto rol de artistas de vanguarda. Como espólio dos *calegheri*, os

italianos mostravam sua grande habilidade de lidar com couro, produzindo artigos refinados. Mais que isso, conseguiram atender com sucesso à demanda por moda para mercados de massa, sem abrir mão da estética, cuidado e preocupação com o homem, herdados do Renascimento. Assim, o "*Made in Italy*" se tornou, nas palavras de Cruz (2000, p.1) "um dos mais reconhecidos selos de qualidade e inovação da moda contemporânea".

4.2.2. Mudanças Políticas, Sociais e Geográficas Recentes

O paradigma de desenvolvimento da "terceira Itália" (territórios centro-norte e nordeste do país) possui estreita relação com os distritos industriais de alta densidade e produtividade que se formaram nessa região. De fato, no período do pós-guerra a Europa tendeu a se concentrar cultural, política e financeiramente nas capitais, talvez mais por comodismo e temor que por opção deliberada. Sob essas óticas, a Itália permaneceu aderente à tendência continental. Entretanto, pouco mais tarde, e do ponto de vista industrial, foi dado espaço para a descentralização da produção, com a criação de um modelo mais forte de desenvolvimento e relacionamento entre firmas que o observado nos grandes centros europeus (GURISATTI, 1999).

O modelo dos distritos industriais já havia mostrado algum sucesso, no início da década de 1970, quando foi feita uma tentativa de desfazer as tendências de concentração geográfica e descentralizar a produção. Neste período a projeção do *design* italiano mundialmente e o conseqüente aumento da demanda já eram patentes, e com isso o Governo do país vislumbrou uma oportunidade de levar o desenvolvimento para outras regiões. Buscava-se, através da replicação de estratégias flexíveis de produção, estimular o progresso social e impulsionar o nascimento de uma força de trabalho jovem, inovadora e rapidamente reproduzível. Ademais, o movimento era também uma tentativa de solucionar o problema das desgastadas relações entre classes trabalhadoras e grandes empresas, que vinham sendo percebidas nos grandes centros. (GAROFOLI, 1991).

Uma redistribuição geográfica realmente se seguiu, mas foi menos fruto da descentralização produtiva das grandes empresas que da migração e surgimento de pequenos empreendedores. Surgiram novas firmas, pequenas, independentes,

altamente especializadas, extremamente flexíveis, e promotoras de inovações incrementais contínuas, formando novos *clusters* em outras partes do território italiano. O processo foi um pouco diferente do que imaginava o governo do país, mas os resultados foram tão ou mais interessantes do que os anteriormente previstos (GAROFOLI, 1991).

Em meados daquela década, as desigualdades entre as regiões industrialmente mais avançadas e as mais atrasadas reduziu-se substancialmente, fruto, em especial, do rápido crescimento dos territórios central e nordeste do país. Ocorreu o que Garofoli (1991) chamou de “despolarização produtiva”, onde os centros industriais anteriores perderam progressivamente sua importância, acompanhada de expansão demográfica nos territórios mais distantes das concentrações urbanas tradicionais. Dá-se início a uma reversão do modelo de integração vertical, até então vigente nas grandes companhias, e o novo processo produtivo tem como consequência o surgimento de firmas com tamanho menor, mas com atividades muito específicas. É nesta época que os distritos industriais se consolidam como estruturas geograficamente restritas, flexíveis e especializadas, e as relações entre firmas assumem um papel central na geração de competitividade para diversos setores, com destaque para os ramos calçadista, moveleiro e têxtil (BECATTINI, 1999).

Gurisatti (1999) elenca três fatores que motivaram a opção pela constituição de distritos industriais na "Terceira Itália", em detrimento aos modelos de produção mais tradicionais. Primeiro, em um ambiente cada vez mais globalizado, aberto e imprevisível, as organizações fordistas clássicas já não pareciam a melhor alternativa. O segundo fator, um pouco decorrente do primeiro, diz respeito à necessidade de diluir o risco frente ao aumento das incertezas, ao que a atuação "em equipe" parece a escolha lógica, além de possibilitar o desenvolvimento mais rápido de inovações e reduzir os tempos de fabricação e entrega de pedidos. Por fim, viu-se que não era necessário depender das grandes capitais para ter sucesso no mercado internacional - a atuação em segmentos específicos e as escalas de produção menores seriam suportadas por estruturas industriais igualmente reduzidas.

Ainda segundo o autor, a constituição das redes de relacionamento dentro dos bem-sucedidos distritos industriais viu nascer também um novo tipo de classe trabalhadora e empresariado, mais dinâmicos e muito menos apegados às suas

regiões de origem e atividades anteriores. Como bem traduziu Gurisatti (1999, p. 91), eles:

(...) em pouco tempo, aprenderam a deslocar-se rapidamente de uma cadeia de valor à outra, de um lugar de trabalho a outro, preocupando-se mais em manter o contato com a equipe vencedora do que com um sistema externo de *welfare* e de tutela econômica e social.

Mas não foram apenas os fatores econômicos que possibilitaram o fortalecimento dos *clusters* produtivos italianos e o crescimento das regiões até então pouco desenvolvidas. Também nos anos 1970 a Itália passou por um período de reformas políticas, pontuado por mudanças no nível institucional, que permitiram aos governos locais obter poderes até então garantidos apenas às esferas administrativas mais altas, de nível nacional. Conforme coloca Putnam (1994), essas reformas institucionais afetaram o modo como grupos e indivíduos italianos se envolviam com as instituições, aumentando o relacionamento e a confiança entre os cidadãos e os níveis de governo. Ademais, as mudanças permitiram emergir um conjunto de aspirações coletivas, tendo fortalecido as linguagens, entendimentos e normas compartilhadas pelas comunidades locais, além de solidificar conceitos como democracia, justiça, liberdade e equidade.

A essas alterações nos aspectos institucionais da Itália, Putnam (1994) ainda acrescenta o fato de o país ser historicamente formado sobre "identidades locais" tradicionais e marcantes. Até meados do século XIX o que hoje é o território italiano eram, na verdade, diversos estados segregados, que compartilhavam alguns aspectos culturais, mas também possuíam características muito particulares. Mesmo com a unificação desses territórios e formação do Estado Italiano, perdurou forte sentimento regionalista, que provocou constantes pressões locais para a obtenção de maior autonomia na tomada de decisões. Durante muito tempo (e, em certa medida, até os dias de hoje) também prevaleceu regionalmente a forte desconfiança em relação aos governos centrais, cujas atividades eram vistas com descrédito, com frequentes suspeitas de corrupção e favorecimento a grupos com interesses privados, diametralmente opostos aos públicos.

Segundo o mesmo autor, a cultura italiana é de espírito cooperativo e participativo e considera que não há melhor ator para definir as necessidades de determinada região que o próprio cidadão que nela habita. Assim, a

descentralização institucional também foi defendida com base no argumento de que, ao se dar maior autonomia aos governos locais, estaria sendo incentivada a inserção das comunidades no contexto político e, por conseguinte, a democracia sairia fortalecida.

Mas esse processo de descentralização, mesmo estimulado por fatores latentes na sociedade, foi um tanto moroso, e somente a partir de 1975 as funções consideradas mais importantes, como planejamento econômico e serviço social, foram remanejadas para o nível regional, com a transferência de instâncias administrativas para os governos locais. Com a agora permitida e encorajada participação popular no processo decisório político, o perfil dos governantes passou do puro idealismo partidário para o real compromisso com as efetivas mudanças almejadas pela sociedade - mais pela necessidade de mostrar competência e resultados ao eleitorado, tão próximo e participativo, e nas mãos do qual estava a possibilidade de continuidade no poder. Assim, como coloca Putnam (1994, p. 48):

Já em 1976, líderes comunitários por toda a Itália, como prefeitos, sindicalistas, banqueiros, industriais, comerciantes, representantes agrícolas e jornalistas estavam ativamente comprometidos com os novos governos. (...) Esse líderes (...) tinham contato mais frequente com as autoridades regionais que com suas figuras equivalentes nos governos locais ou nacionais.

Estabeleceu-se um vínculo mutuamente benéfico entre os políticos e as comunidades por eles administradas, colocando muito próximos o governo, a classe trabalhadora, e o empresariado. Problemas antes ignorados pelo Estado centralizado agora ganhavam visibilidade e recebiam uma solução prática. O resultado geral foi muito positivo, e os governos regionais, ao se familiarizarem com a realidade local e tornarem-se mais acessíveis às demandas regionais, foram capazes de alavancar as conquistas econômicas e sociais iniciadas a partir dos distritos industriais.

Mais recentemente, outro fenômeno interessante pôde ser percebido. Ao mesmo tempo em que houve uma conscientização da importância dos aglomerados produtivos, também cresceram em importância as grandes empresas ligadas ao ramo da moda, que passaram a exercer grande influência sobre os primeiros, promovendo diversas aquisições e até fechamento de firmas. Com isso, as pequenas empresas integrantes dos distritos industriais também perderam um

pouco de relevância nas atividades de maior valor agregado, como *design* e marketing, o que ainda provoca algumas rugas entre o empresariado local e as corporações (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

Entretanto, em uma perspectiva mais ampla, essas mudanças permitiram que as pequenas empresas integrantes de *clusters*, ao intensificarem seu relacionamento com grandes atores globais, aumentassem suas redes de relacionamento em nível nacional e sua própria exposição internacional. O saldo dessa mudança estrutural é positivo, pois reforça as estratégias de diferenciação da indústria italiana como um todo, aumenta a proximidade de empresas envolvidas no sistema, ainda muito polarizado, e permite a definição conjunta de novas e vantajosas estratégias de deslocamento produtivo (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

4.2.3. Alterações na Estrutura da Indústria Italiana

Os números comprovam que os anos 1970 foram, de fato, um período de guinada histórica na indústria italiana, sobretudo para o setor calçadista. Nesta época, diversas mudanças na estrutura produtiva de calçados do país foram deflagradas, em um movimento que seria fortemente intensificado nos anos subsequentes.

Foi nesta década que a Itália começou a experimentar uma discreta queda no número de empregados alocados na indústria calçadista (PAROLINI e VISCONTI, 2003), ao passo que o número de calçados produzidos pouco se alterou. Como resultado, a média de pares fabricados por empregado apresentou um ligeiro aumento, indo de cerca de 2,5 mil para pouco mais de 3 mil. Em contrapartida, a evolução no valor produzido por empregado, conforme informa o Gráfico 2, avançou substancialmente, saindo de um patamar inferior a € 5 mil, até meados dos anos 1970, para cerca de € 80 mil em 2002.

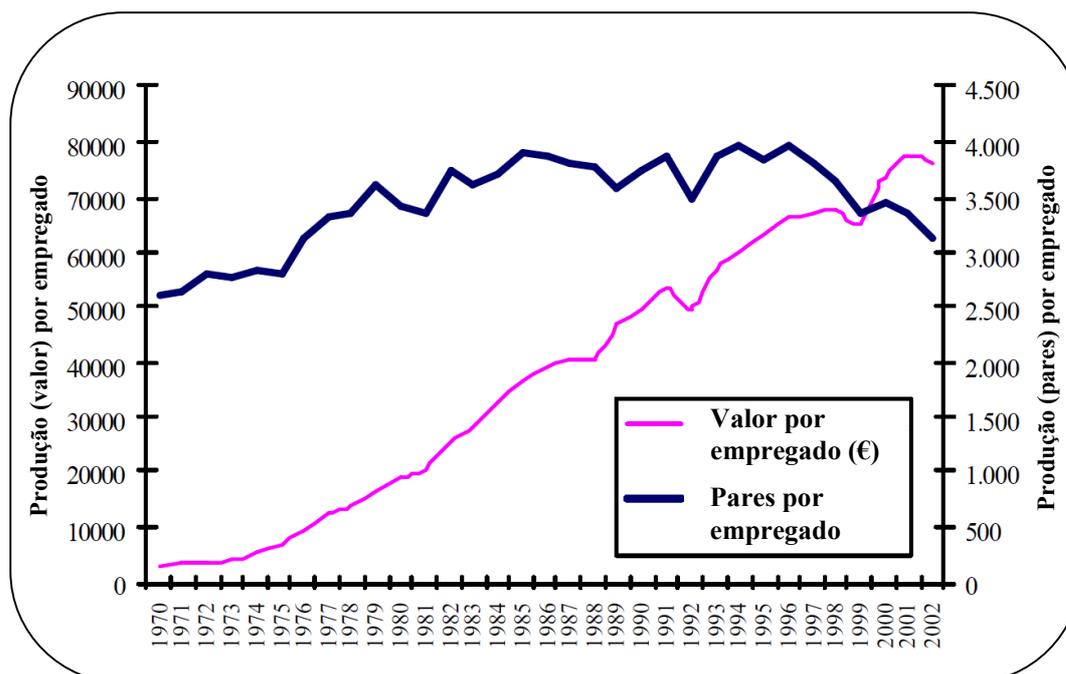


Gráfico 2 – Série Histórica de Produtividade Italiana

Fonte: Parolini e Visconti (2003).

Este salto no valor dos itens produzidos demonstra a mudança pela qual passou o posicionamento das empresas italianas frente aos mercados internacionais, através da consolidação de uma estratégia de diferenciação baseada em qualidade, inovação, estilo e marca, mirando os consumidores mais qualificados. Parolini e Visconti (2003) sustentam esse argumento ao constatarem que, nos segmentos médio-alto e alto, a Itália apresenta, respectivamente, 28% e 33% de participação, contra apenas 7% nos mercados de massa. Esta ótica é reforçada ao se analisar a listagem dos maiores importadores de calçados italianos em 2010, oferecida no Quadro 6. Nela fica evidente o foco daquele país nos consumidores mais sofisticados encontrados nos países desenvolvidos que ocupam as primeiras colocações, como França, Alemanha, EUA e Reino Unido.

	Importador	Valor (mil. US\$)
1	França	1.448.425
2	Alemanha	1.194.668
3	EUA	822.001
4	Suíça	608.069
5	Rússia	584.160
6	Reino Unido	562.880
7	Espanha	414.498
8	Bélgica	368.632
9	Holanda	351.130
10	Romênia	338.934

Quadro 6 – Maiores Importadores de Calçados Italianos em 2010 (por valor).

Fonte: Trade Map (2011).

Obviamente, não se pode dissociar essa estratégia das alterações que precisaram ser feitas na estrutura de produção. A partir do momento que as empresas calçadistas optaram por investir em atributos de diferenciação e começaram a melhor gerenciar seus processos de *marketing*, as atividades de produção mais simples e onerosas passaram para o segundo plano, sendo transferidas para regiões com condições econômicas e fiscais mais vantajosas, mesmo em outros continentes. Com isso, ao mesmo tempo em que as exportações italianas cresciam, também aumentava o volume de importações de calçados, como mostra o Gráfico 3. Nele se nota a evolução do percentual de calçados produzidos no exterior que acabam sendo exportados novamente, com a marca italiana - que chega a 70%. O descolamento nas curvas de valor e pares apenas reforça a noção de que, com o passar do tempo, foi sendo adicionado mais valor "intangível" ao calçado exportado, com aumento do preço médio.

Mas não são apenas as importações de bens acabados que se mostram relevantes para a indústria calçadista italiana - também o são os componentes e produtos semiacabados. Considerando a competência do país na manipulação de insumos como couro, é comum que alguns distritos industriais mais proeminentes nestas áreas realizem um processo de preparação dos componentes, encaminhem estes itens para serem trabalhados em outros países e os reimportem como partes, que serão novamente processadas. Os parceiros mais frequentes neste fluxo são países do Leste Europeu, como Romênia, Croácia, Hungria e Bulgária (PAROLINI e VISCONTI, 2003; FOOTWEAR, 2004).

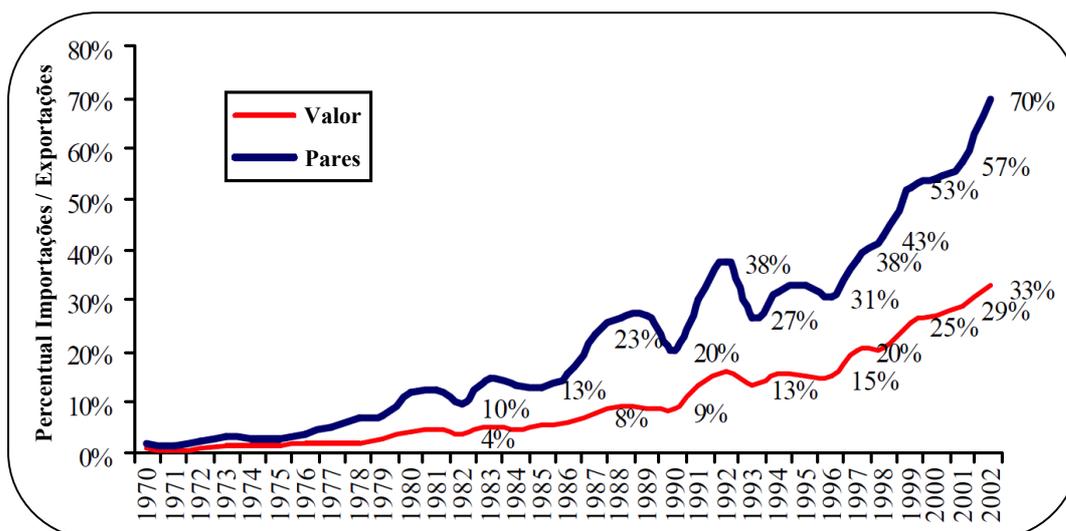


Gráfico 3 – Percentual Importações/Exportações de Calçados na Itália.

Fonte: Parolini e Visconti (2003).

Esta estratégia é adotada porque muitas regiões desenvolveram competências muito sólidas em algumas áreas, como curtimento, costura ou montagem de calçados. Com isso, são capazes de executar alguns processos com extrema rapidez, ganhos de escala e, principalmente, muita qualidade. Assim, preferem deter controle ao menos das fases que executem com mais destreza, se apoiando em algumas isenções de impostos para transferir etapas menos críticas para as nações que se considere capazes de atender níveis acordados de serviços, mantendo custos baixos.

Para reforçar este entendimento, faz-se importante relacionar os distritos industriais calçadistas italianos e suas principais características. Como colocam Parolini e Visconti (2003), esta indústria encontra-se muito fragmentada no país, sendo composta por milhares de pequenas empresas, com média de apenas 15 funcionários. A maioria delas está localizada nas regiões do Vêneto, Marcas e Toscana, que juntas são responsáveis por 72% das exportações de produtos calçadistas da Itália. Mas também há manifestações importantes na Apúlia, Lombardia, Emília-Romanha e Campânia. Eventualmente, essas regiões podem abrigar mais de um distrito, conforme listado no Quadro 7.

Região	Distrito
Marcas	Macerata
	Fermo
Vêneto	Verona
	Riviera del Brenta
	Montebelluna
Toscana	Pistoia
	Florença-Pisa
	Lucca
Apúlia	Barletta
	Casarano
Lombardia	Vigevano
Emília-Romanha	Emília
Campanha	Nápoles

Quadro 7 – Regiões e Distritos Calçadistas Italianos.

Fonte: Parolini e Visconti (2003)

A região do Vêneto possui companhias com um tamanho ligeiramente superior às demais. Talvez por este motivo, apresente uma tendência maior a transferir etapas de produção para outros países. Aqui são encontrados exemplos de regiões que operam basicamente com sapatos, focados tanto nos níveis mais altos de valor quanto nos de qualidade mediana - Riviera del Brenta e Verona, respectivamente. O distrito de Montebelluna, por sua vez, além de calçados de couro clássicos, também possui considerável produção voltada para os segmentos esportivo e profissional. De todo modo, a região possui uma relação muito próxima com os grandes distribuidores estrangeiros, em especial os alemães, através dos quais é escoada boa parte da produção (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

Já os distritos em Marcas atuam em uma faixa de valor média-alta, possuindo o maior número de empresas entre todas as regiões, com destaque para o aglomerado em Fermo, que com larga vantagem é o que abriga mais unidades de produção em todo o país. Em anos recentes a região também vem apresentando uma tendência de deslocamento geográfico de etapas produtivas, muito embora algumas companhias já atuem como produtores terceirizados para marcas internacionais (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

É a Toscana que guarda a produção dos calçados mais qualificados da Itália. Muito disso se deve ao fato de esta região ser a grande exportadora para os Estados Unidos - mercado no qual os consumidores do topo da pirâmide são muito exigentes e sofisticados. Portanto, os distritos de Pistoia, Lucca e, principalmente, Florença-Pisa, podem ser considerados os maiores responsáveis pela manutenção da imagem de qualidade italiana dentro do território americano. Além disso, também possui boa participação nas exportações para outros países desenvolvidos, como a França, a Suíça, o Reino Unido e a Alemanha (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

Muitas empresas localizadas na Toscana atuam explicitamente no ramo da moda, e muitas já possuem considerável projeção, como a Salvatore Ferragamo - a mesma criada nos anos 1920 pelo destacado *designer* homônimo. Não por menos, é nesta região que mais se faz notar a tradição e competência italianas no trabalho com couro e peles em geral. Também por esse motivo, o *outsourcing* de algumas etapas ocorre de maneira muito limitada nos distritos aqui localizados, pois, uma vez que a qualidade do produto final é considerada fator primordial, há o estabelecimento de níveis muito altos de capacitação dos parceiros, o que praticamente inviabiliza a utilização de fábricas asiáticas. A transferência de processos fabris para empresas pertencentes a outros distritos italianos, entretanto, não só é uma alternativa viável como é de fato comum entre as grandes empresas desta região (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

É interessante ressaltar dois pontos a respeito da balança comercial destas três regiões. Primeiramente, possuem como maior destino de suas exportações a Alemanha. De fato, esse país tem se mostrado em anos recentes um importante parceiro comercial para a Itália, tendo recebido fluxos constantes de produtos do país. Em segundo lugar, tem-se que, para Vêneto, Marcas e Toscana, a origem da grande maioria das importações é a Romênia, muito fruto dos benefícios fiscais que são obtidos. No caso do Vêneto, a Romênia curiosamente é também um importante destino de produtos. Como o consumo interno deste país é muito pequeno, esse fato torna possível ilustrar o argumento de que a maioria das exportações para este e outros países do Leste Europeu consiste em componentes trabalhados e retornados para a Itália (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

As demais regiões apresentam apenas expressividade marginal, ainda que possuam algumas características dignas de nota. A Apúlia fabrica produtos de

qualidade média-baixa, terceirizando boa parte da sua produção para a Albânia, enquanto a Campânia também atua no mesmo segmento, mas com maior industrialização interna. Já a Emília-Romanha abriga alguns empreendimentos calçadistas ligeiramente maiores, mas com relevância apenas no mercado italiano. A Lombardia, enfim, é a mais importante das regiões menores, não por sua produção de calçados, que é mínima, mas porque abriga muitos produtores de máquinas, equipamentos e componentes altamente especializados, que atuam em âmbito internacional como importantes fornecedores (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

Na análise do desempenho dos distritos industriais italianos é necessário salientar a importância exercida pelas grandes companhias nos resultados registrados. As receitas e lucratividade das regiões são puxadas pelo desempenho destes grupos maiores, que vêm empreendendo esforços no sentido de verticalizar sua produção, através da aquisição de empresas de pequeno porte. Ao mesmo tempo, a consolidação desses grandes grupos aumenta a desigualdade entre as regiões mais proeminentes (Marcas, Vêneto e Lombardia) e aquelas menores, ao passo que solidifica a orientação italiana para a diferenciação e incentiva a descentralização produtiva de processos mais simples (PAROLINI e VISCONTI, 2003).

4.3. A Indústria Calçadista Chinesa

Atualmente, é inegável a posição da China como potência global. Movida por seus 1,4 bilhão de habitantes, em 2010 o Produto Interno Bruto registrado pelo país ultrapassou o do Japão, transformando a economia chinesa na segunda maior do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. No mesmo ano, as exportações de seus produtos atingiram US\$ 1,6 trilhão, mais de 10% do fluxo total mundial - em 1980 o valor correspondia a meros 0,96% -, colocando o país como o mais orientado ao mercado internacional (TRADE MAP, 2011). E a tendência parece de consolidação dessa posição de liderança.

Entretanto, nem sempre foi desta maneira. Até o quarto final do século XX, a China ainda se encontrava muito atrasada, com níveis de industrialização extremamente reduzidos, uma economia frágil, baseada na produção agrária e

uma imensa população rural de baixa renda, sem acesso à educação, ao emprego formal e ao mundo exterior. Indústrias, pesadas ou leves, como a calçadista, estavam muito distante de ser implantadas com sucesso. Mas uma série de mudanças político-econômicas, aliadas a conjunturas externas favoráveis, permitiram que o país conquistasse a condição de destaque que hoje detém.

4.3.1. A Evolução Político-Econômica da China

Com 40 séculos de existência, a civilização chinesa é uma das mais antigas, tendo colecionado ao longo da história diversos avanços tecnológicos e uma influência cultural que se estendeu pelo continente. De fato, até meados do século XIX, a China detinha uma das sociedades e economias mais avançadas do mundo. Todavia, presa no governo confuso imposto por sucessivas dinastias, a região acabou por perder a Revolução Industrial que fervilhava na Europa, e terminou mergulhando em um longo período de declínio e retrocesso socioeconômico (HYMES, 1997).

No início do século XX, uma sociedade fragilizada presenciou o fim da Era Imperial chinesa, que perdurara por séculos. Um movimento de instauração republicana emergiu, mas não sem provocar o permanente choque de visões políticas opostas, que desaguou em conflitos internos prolongados e dolorosos. Em 1927, a colisão ideológica entre o Partido Nacionalista Chinês (PNC) e o Partido Comunista Chinês (PCC) provocou uma guerra civil que dividiu o país e, durante mais de três décadas, arrasou territórios e congelou o desenvolvimento chinês - resultados potencializados pelos efeitos da Segunda Guerra Mundial (KEMENADE, 1997).

Em 1949 os conflitos chegam ao fim, e o PCC toma controle da China Continental, proclamando, em 1º de Outubro, a constituição da República Popular da China. No processo, o PNC torna-se marginalizado e assume o controle de uma porção insular do país, então batizada "República da China" - popularmente conhecida como Taiwan e que permanece como região independente, a despeito das muitas tentativas de anexação realizadas pelo governo chinês. Independente do local, o passado recente havia sido muito prejudicial para todos. Os governos

que assumiram encontraram uma China devastada, predominantemente rural, tecnologicamente atrasada e com níveis elevadíssimos de extrema pobreza.

Do processo que levou à instauração da república emergiu um líder, Mao-Tsé-Tung, que se tornou o primeiro a governar o país. Tão logo assumiu o poder, aproximou-se da União Soviética, vizinha territorial e ideologicamente, que à época polarizava, com os EUA, as atenções do mundo. De início, a proximidade com o modelo soviético trouxe investimentos que visavam a construção de projetos industriais de grande porte, concentrando-se em setores de base, infraestrutura e na importação de bens de capital, na tentativa de recuperar a defasagem existente na indústria de bens de consumo e na agricultura (MEDEIROS, 1999).

Anos mais tarde, após provar-se infrutífera por diversas vezes, a aliança com a URSS seria abandonada, devido a insustentáveis divergências entre os governos comunistas dos dois países. Mas antes disso, na década de 1950, possibilitou alguns avanços importantes, em especial na mudança de estrutura econômica, que passou a adotar instrumentos de planificação quinquenal semelhantes aos soviéticos, através de um poder centralizado e uniformemente distribuído garantido pela constituição aprovada em 1954. Também herdando a filosofia soviética, foi dada ênfase à formação de uma indústria pesada e, principalmente, à coletivização das terras. O comércio passou a ser tachado de forma mais incisiva que a atividade industrial, e a concessão de crédito ficou a cargo do Estado, que detinha as instituições financeiras.

Após, breve período de aumento no investimento industrial, o mesmo passou a registrar constante declínio, demonstrando que algo parecia não estar funcionando corretamente no modelo chinês. Neste contexto, surgiu a primeira crise política do novo regime, e a pressão para acelerar o ritmo de crescimento econômico estimulou Mao-Tsé-Tung (ou "o grande timoneiro", como era popularmente chamado) a desenvolver um novo plano que incorporava características do anterior, mas também introduzia uma mudança de foco muito importante. Em 1958, com o que foi batizado de "O Grande Salto para Frente", iniciou-se uma descentralização progressiva da economia, muito baseada no estímulo à mão de obra camponesa e no seu uso para a promoção da industrialização. Neste intuito, grandes aspectos da decisão política foram removidos do governo central e atribuídos às províncias.

Inicialmente, o plano previa a coletivização do campo, através da mobilização da produção pela força de trabalho rural, crescimento da área cultivada e a criação de uma indústria campesina, aumentando o número de unidades produtivas de pequeno porte nas aldeias. Os camponeses foram dispostos nas chamadas "comunas populares", pequenas comunidades espalhadas por todo o país, voltadas para a produção e integração social, com autonomia financeira, mas sob forte vigilância do Estado. Em teoria, as comunas deveriam se responsabilizar pela administração local, coleta de taxas, supervisão da produção e provisão de serviços, como saúde e educação. Mas na prática o modelo não se sustentava. Além disso, para atender aos níveis de produção desejados pelo Governo, a população era obrigada a cumprir cargas horárias prolongadas, em condições muito adversas.

Um ajuste posterior foi realizado no plano, com a redução das comunas para um terço do seu tamanho original, ao passo que a industrialização ganhou mais atenção, em especial para as indústrias de base, tendo a siderurgia como foco. Com isso, entre 1959 e 1961, 30 milhões de chineses foram desviados da agricultura para a siderurgia. Entretanto, devido ao total desconhecimento técnico neste campo, a base industrial que surgiu mostrou-se muito rudimentar, desestruturada e improdutiva. Como resultado, o grande desenvolvimento industrial desejado não veio, e ainda provocou, em quatro anos, uma redução de 31% na produção agrícola. Diante da escassez de alimentos, milhões de habitantes morreram de fome, principalmente os localizados nas regiões rurais mais pobres (MEDEIROS, 1999).

O fracasso do "Grande Salto para Frente" foi um golpe político muito forte para Mao-Tsé-Tung, que se afastou da chefia do Estado ainda em 1959, passando o poder para Liu Shaoqi. O Partido Comunista dividiu-se em duas facções, uma em defesa das raízes ideológicas do comunismo chinês, representada pela figura de Mao, e outra mais tecnocrática, tendo como líderes o próprio Shaoqi, além de Deng Xiaoping, figura de destaque no PCC que, com a renúncia de Mao, passou a atuar diretamente no cerne do poder.

Os anos que se seguiram foram de tentativa de recuperação econômica e isolaram ainda mais a China do resto do mundo. Tentou-se retomar o processo de industrialização, transferindo plantas fabris dos centros para o interior, mas com mudança de foco. Desta vez, o plano era que a indústria pesada se subordinasse à

agricultura e à indústria leve, e importantes concessões foram feitas aos camponeses. Os esforços de descentralização foram sendo revistos, e essa nova mudança no grau de autonomia política afetou mais uma vez bruscamente a estrutura industrial chinesa (HUIJONG, 1994). Não obstante, de alguma forma os municípios e províncias chineses mostraram certa evolução, tendo desenvolvido alguma capacidade produtiva e passado a se engajar na produção predominantemente local. O país experimentou leve recuperação, mas não o suficiente para acalmar os ânimos políticos e a insatisfação da população com o regime.

Em 1966, o "grande timoneiro" volta ao destaque político nacional, com a então instituída "Revolução Cultural" (ou "Grande Revolução Cultural Proletária"). Sob o pretexto de reforçar os ideais comunistas e estimular a autossuficiência chinesa, o movimento foi na verdade uma tentativa de restabelecer o poder da ala maoísta do PCC, destituindo os quadros mais moderados do partido e fazendo prevalecer a visão desenvolvimentista radical. A China se militarizou, passando a viver um longo período de tensão, com o expurgo do país de intelectuais e opositores e as contínuas mudanças no governo central, diretamente influenciadas por Mao (LIEBERTHAL, 2004).

Apesar de abalados pelas violentas reformas socialistas, a corrupção e a centralização econômica, a partir desse período os chineses obtiveram progressos significativos, com uma reforma agrária mais produtiva, avanços médico-sanitários e maior acesso à educação. No início da década de 1970, os embargos comerciais e restrições cambiais a que o ocidente havia submetido a China foram aliviados, com a entrada do país para a Organização das Nações Unidas (ONU), substituindo a cadeira até então ocupada por Taiwan (ou "República da China"). No mesmo período se inicia uma aproximação diplomática com os EUA.

Com a morte de Mao-Tsé-Tung em 1976, chega ao fim o período de opressão da Revolução Cultural, e a ala moderada do partido retoma o poder. Hua Guofeng assume como líder do país e Deng Xiaoping se firma como vice-primeiro-ministro, acumulando ainda os cargos de vice-presidente do PCC e Chefe das Forças Armadas. Com essa concentração de poder, em 1978 é facilmente aprovado um novo plano de reforma do sistema econômico batizado de "As Quatro Modernizações" - da indústria, agricultura, tecnologia e defesa. Com

ele, Deng se consolida como grande mentor da política econômica chinesa (LIEBERTHAL, 2004).

O programa previa profundas reformas, que modificariam sensivelmente as características do país. As comunas populares foram dissolvidas e as terras, entregues aos camponeses. O interior ganhou verdadeiro destaque, com acumulação dos excedentes agrícolas, ênfase ao setor de serviços e promoção de avanços científicos. Nos campos industrial e tecnológico, as reformas de Deng Xiaoping mudaram o foco imediatamente anterior, promovendo uma desmilitarização e colocando em primeiro plano as indústrias leves e de tecnologia. Além disso, a nova orientação política também permitiu que a China estreitasse relações com o ocidente, o que permitia ao país absorver conhecimento e receber investimentos. A intenção era que os laços comerciais permitissem aos produtos chineses que obtivessem tecnologia estrangeira, levando reestruturação e eficiência às fábricas do país.

Neste sentido, Huijong (1994) considera o ano de 1979 como um divisor de águas para a economia industrial chinesa. É neste ano que surge a ideia de criar regiões economicamente livres dentro do território chinês, com o único propósito de levar modernização e progresso para o país, incentivando a instalação de setores industriais exportadores, através da abertura ao investimento estrangeiro e da total exposição à economia de mercado. Com isso, as áreas próximas aos grandes centros e zonas portuárias, com mão de obra abundante e barata foram privilegiadas. Chamadas de "Zonas Econômicas Especiais" (ZEEs), a primeira destas regiões foi criada em 1979, em Shenzhen, um vilarejo costeiro no delta do Rio das Pérolas, na província de Guangdong, cujo único atrativo até então era ser próxima a Hong Kong. Até a primeira metade dos anos 1980, outras três regiões, vizinhas a Taiwan e Macau, foram igualmente abertas, e ao longo dos anos mais de uma dúzia de outras cidades tornaram suas economias internacionalmente acessíveis.

As ZEEs constituíram o principal mecanismo de abertura e liberalização econômica da China. Através delas, o país recebeu um fluxo volumoso de capital internacional e viu serem instaladas indústrias estrangeiras inteiras, atraídas pelos benefícios econômicos da abertura. Ademais, esses territórios ainda se beneficiaram dos altos volumes de investimentos feitos pela própria China, que

entre 1979 e 1986 destinou cerca de 25% do seu orçamento à criação de infraestrutura nestas zonas.

Paralelamente, o governo chinês inicia uma série de esforços para utilizar o crescimento dos tigres asiáticos a seu favor, determinado a incorporar os territórios de Hong Kong, Taiwan e Macau. Taiwan não admitiu iniciar as conversações, mas Hong Kong e Macau, colônias inglesa e portuguesa, respectivamente, foram inseridos com sucesso nos planos do país. A eles foi liberado que, após, o fim do contrato de arrendamento destes territórios aos europeus (expirado na década de 1990), permanecessem praticando o capitalismo com autonomia própria por 50 anos.

O conjunto destas iniciativas permite à China a aplicação do princípio "um país, dois sistemas" (KEMENADE, 1997). Através dele, o socialismo permanece como sistema político, social e econômico de modo geral, mas as benesses do desenvolvimento capitalista são também incorporadas, ainda que sob a vigilância e controle do governo central.

A década de 1980 foi muito produtiva para a China. Os índices sociais melhoraram e arrefeceram parte da exaltação de entidades de direitos humanos. Sob a ótica econômica, o crescimento da Ásia de forma geral foi significativo. No caso chinês, o desempenho foi facilitado pelas reformas recentes, que possibilitaram às zonas rurais ascenderem em importância. Ainda maiores impulsionadores da performance chinesa foram a acumulação de capital em uma economia com renda per capita reduzida, a força de trabalho numerosa e barata e a estrutura econômica descentralizada e parcialmente aberta ao mercado (LIEBERTHAL, 2004; MEDEIROS, 1999).

O aumento do consumo interno neste período também foi importante para consolidar o crescimento da economia. Com a instalação de indústrias leves, os padrões de consumo da população chinesa, que antes se limitavam a bicicletas, rádios e máquinas de costura, tornaram-se mais complexos, passando para televisões, geladeiras, ventiladores e máquinas de lavar.

Soma-se a isso a elevação do investimento bruto, que em meados da década de 1980 atingiu 40% do PIB, muito puxado pela participação estatal, responsável por 65% dos investimentos totais, contra 20% do setor privado. Os 15% restantes advinham de um formato organizacional muito particular, as empresas de vilas e municípios ("Township and Village Enterprises" - TVE). As TVEs eram

empreendimentos coletivos, uma espécie de evolução das comunas populares agrícolas, mas com orientação industrial e mentalidade de mercado, e que apresentavam elevados índices de emprego e produção (MEDEIROS, 1999).

Não obstante a importância de todos esses fatores, a China somente conseguiu potencializar suas conquistas por estar incidentalmente bem posicionada em relação a uma conjuntura econômica mundial muito específica e marcante da segunda metade da década de 1980. Primeiro, a Guerra Fria se aproximava de seu fim, e os EUA empreendiam esforços contínuos no intuito de dar cabo aos conflitos, através do isolamento e enfraquecimento definitivo da URSS. Para tanto, uma das estratégias adotadas foi se aproximar das nações ideológica e militarmente mais próximas ao soviéticos, oferecendo incentivos financeiros e comerciais. Com a abertura econômica da China, o país foi considerado prioridade dentro desta estratégia, e teve origem aí boa parte dos investimentos que recebeu. Isso se reforçou por outro conflito comercial paralelo, entre os Estados Unidos e o Japão, que mais uma vez deslocou o fluxo de capitais para os territórios chineses (MEDEIROS, 1999).

Ademais, e talvez mais importante, a mesma década presenciou simultaneamente mudanças na estrutura cambial mundial e alterações na base industrial dos países vizinhos chineses. Ao mesmo tempo em que o dólar passava por um intenso processo de desvalorização, os grandes produtores da Ásia, em especial os Tigres Asiáticos, viam suas indústrias ganharem robustez e seus trabalhadores se tornarem mais qualificados, o que aumentou substancialmente os custos de produção. Com isso, a vantagem que as grandes marcas globais viam na parceria comercial com esses países se perdeu, e uma nova migração foi empreendida, dessa vez para países recém-abertos economicamente, com mão de obra excedente e custo total ainda menor: Indonésia, Tailândia e, principalmente, a própria China (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Diante disso, a década de 1990 viu os investimentos diretos no país darem um salto, saindo de US\$ 3,5 bilhões em 1990 para um pico de US\$ 45,5 bilhões em 1998. Houve um surto de crescimento das empresas privadas, também estimulado pela economia de recursos advindos do acúmulo monetário rural permitido pelas reformas. Com isso, a migração do interior para os grandes centros também aumentou, e a população urbana, que em 1990 correspondia a apenas 26,4% do total, em 2010 passaria para 42,3%. Entretanto, boa parte desta

mudança demográfica não se refletiu na geração de empregos formais, provocando o surgimento de inúmeras atividades paralelas sub-remuneradas. É também esse excesso de mão de obra em busca de emprego que possibilita a manutenção dos atuais baixos níveis salariais chineses (MEDEIROS, 2006).

Os anos 2000 foram marcados por um amadurecimento da estrutura produtiva e econômica da China, que se refletiu mais claramente na entrada do país na Organização Mundial do Comércio (OMC). Após 15 anos de negociação, a China aceitou cumprir todas as exigências impostas pela organização, como o fornecimento periódico de informações e o engajamento em negociações multilaterais, além de ceder em diversos pontos de discórdia com seus parceiros comerciais. Após esse que foi considerado um marco nos negócios globais, o país reconheceu a necessidade de maior flexibilidade e eliminou barreiras não-tarifárias, licenças e cotas de importação. Mais que isso, o fato foi um recado para as demais nações, anunciando que os chineses estavam dispostos a abrir mão de algumas ideologias e características históricas, se este fosse o preço a se pagar para a conquista de um posicionamento econômico definitivo e poderoso (NORONHA, 2002).

Nos últimos anos, tendo se consolidado como umas das maiores economias mundiais, a China vem enfrentando com dificuldade uma alta inflacionária incômoda, estimulada pelo aumento da renda nacional e o incremento de valor que vem empregando em seus produtos - na tentativa de apagar a imagem de imitador sem criatividade e produtor de baixo custo. Registre-se também a valorização das commodities no mercado internacional, que tem provocado instabilidade no abastecimento ao imenso mercado chinês - ele próprio um dos grandes responsáveis pelo aumento dos preços. Na tentativa de conter a inflação, políticas ortodoxas, como o congelamento de preços, redução de impostos de importação e expansão da oferta interna vêm sendo utilizadas.

Além disso, junto com a representatividade do país na economia mundial, crescem as pressões das mais diversas entidades, voltadas para a proteção de direitos humanos e promoção do comércio justo, o que tem provocado a revisão da legislação trabalhista. Mas com milhões de novos trabalhadores saindo das zonas rurais e sendo jogados no mercado todos os anos, e com as políticas de um governo central controlador e autoritário, o papel da China como grande (e barata) produtora mundial não parece estar próximo de seu fim.

4.3.2. A Produção Chinesa de Calçados

A fabricação de calçados na China é um bom exemplo da modernização pela qual passou sua indústria manufatureira (WEI, 2009). Tal qual a economia chinesa, o setor calçadista no país saiu de um nível praticamente nulo de produção e representatividade para a posição de grande fornecedor global. E muito, senão a totalidade, deste papel de destaque se deve às mudanças político-econômicas que forjaram a China nas décadas finais do século XX, reforçadas por uma janela de oportunidades que o país soube aproveitar.

Até os esforços de industrialização e abertura econômica realizados pelo governo chinês, a fabricação de sapatos sobrevivia na China de maneira muito rudimentar, com itens extremamente simples, fabricados em pequenas quantidades e voltados apenas para o consumo local. Mesmo com a já numerosa população chinesa, não havia um mercado interno para este produto, uma vez que a miséria ainda predominava e os chineses insistiam em manter apenas um ou dois pares de calçados entre seus pertences, renovados a cada ano ou quando o desgaste os tornasse inutilizáveis - característica que, de certo modo, permanece até os dias atuais (FOOTWEAR, 2004). Como se repetia em muitos outros setores, sem mercado comprador, não se desenvolveram fabricantes devidamente organizados.

O primeiro e mais importante passo para a formação da indústria calçadista chinesa deu-se na década de 1970 (WEI, 2009), mas, ironicamente, não motivou a instalação de sequer uma fábrica no território do país. Nesta época, internacionalmente, o setor começou a se tornar verdadeiramente globalizado. Enquanto a conjuntura econômica do mundo permitia a diversos países do Terceiro Mundo darem um passo à frente no desenvolvimento, implantando sua base industrial de calçados, os países desenvolvidos tomavam novos rumos, com o aumento da qualidade oferecida, oferecimento de *design* e inovação e foco nos segmentos de mais valor (SCHAMP, 2008). Somaram-se a isso as melhorias na logística e nas comunicações mundiais, além das importantes conquistas de mecanização e padronização de processos, e o que se teve foi o início das já comentadas atividades de *outsourcing* de produção, tendo as grandes marcas e

grupos de moda transferido as etapas de sua fabricação para os países em desenvolvimento que à época se mostravam em condições de atender às demandas globais com níveis mínimos de qualidade e mão de obra barata.

Mais do que vantagens econômicas, os países escolhidos para receber as demandas de produção externas apresentavam também um grau de abertura que permitia a aproximação de empresas estrangeiras e trazia mais segurança às negociações. Taiwan e Coreia do Sul, que já possuíam maior maturidade comercial, industrial e diplomática, tornaram-se os produtores preferidos das marcas americanas e europeias, com destaque para a Nike, fabricante de calçados esportivos que foi uma das pioneiras na terceirização de sua fabricação (UNIDO, 2007a). Em menor escala, o fenômeno também foi sentido em outros territórios asiáticos, como Tailândia e Indonésia (WEI, 2009). Outro país que se beneficiou desta conjuntura foi o Brasil, a quem os EUA também recorreram em profusão, muito estimulados pela proximidade geográfica e afinidade política que havia à época. Ao final da década de 1970, essas nações haviam conseguido tirar proveito de seu momento histórico único, de salto na economia e abertura do comércio. Mas, ainda se recuperando das perdas dos governos passados, a China permanecia fechada ao mundo, e acabou perdendo a chance de receber os inúmeros investimentos que se direcionaram para a Ásia.

Entretanto, como visto, o sucesso econômico daqueles países não tardou em demonstrar sua face negativa. Ao entrar na década de 1980, os desdobramentos do aquecimento experimentado nos anos anteriores modificaram irreversivelmente a estrutura industrial de Taiwan, Coreia do Sul e Brasil. Muitos investimentos em expansão do pátio fabril e aquisição de maquinário foram feitos, e necessitavam ser pagos. Da mesma forma, a qualificação dos trabalhadores também aumentou, e com ela o nível salarial, impulsionado ainda pelos números positivos da economia. Outros efeitos foram igualmente sentidos, como a apreciação da moeda e a saturação do mercado de trabalho (LIM, 1994). Como resultado, os preços médios aumentaram e, assim, as vantagens econômicas do *outsourcing* nesses locais, antes percebidas pelos países desenvolvidos, esvaíram-se. De repente, as relações comerciais entre as grades marcas e aqueles países tornaram-se pouco convenientes. Iniciou-se aí uma nova onda de migração da indústria calçadista, novamente em busca dos menores custos e melhores condições comerciais. Mas

dessa vez a China foi capaz de direcionar para si as atenções e utilizar o movimento a seu favor.

Com efeito, o contexto político-econômico chinês mudara significativamente no início dos anos 1980. Com as reformas propostas por Deng Xiaoping, não apenas a indústria nacional se dinamizou, mas a abertura econômica proposta pelo governo e colocada em prática na figura das Zonas Econômicas Especiais tornou possível ao mundo acessar as vantagens de um país ávido por desenvolvimento e criação de empregos. O casamento de conjunturas não poderia ser mais favorável: enquanto as indústrias calçadistas vizinhas minguavam, levando os países desenvolvidos a buscar outros parceiros, a China apresentava-se internacionalmente como alternativa viável e vantajosa.

Ao longo da década de 1980, dezenas de novas firmas surgiram nas regiões costeiras do país - perto de onde se localizavam as primeiras ZEEs. Alguns produtores locais de outros itens alteraram sua estrutura para a produção de calçados, vislumbrando o grande mercado à frente, mas um fato ainda mais importante e curioso ocorreu. Pressionadas pelas armadilhas do rápido crescimento econômico e vendo-se na iminência de falir, muitas empresas fabricantes de calçados coreanas e taiwanesas - em especial essas últimas - aproveitaram-se da proximidade cultural e geográfica com a China e migraram integralmente sua base industrial para esse país (HSING, 1999; WEI, 2009). Tal realocação foi possível graças à baixa complexidade e mobilidade da estrutura fabril calçadista. Assim, em curto período de tempo, a curva de aprendizado chinesa na produção de calçados deu um salto, e o país mostrou-se pronto para atender um nível elevado de pedidos. Os anos que se seguiram presenciaram novas migrações e o fortalecimento da estrutura de produção em distritos favorecida pelo modelo de desenvolvimento chinês.

4.3.2.1.

Os Clusters Calçadistas da China

Como já visto, a constituição da primeira Zona Econômica Especial deu-se às margens do Rio das Pérolas (PRD), um canal estratégico para o escoamento produtivo e cuja proximidade a Hong Kong e Macau, além de proporcionar vantagens logísticas, ainda trazia consigo um benefício político valioso para o

governo chinês. Não por acaso, as primeiras indústrias calçadistas que se instalaram na China localizavam-se na província de Guangdong, precursora do processo de reformas e abertura comercial iniciado pelas ZEEs (YEUNG, LEE e KEE, 2009). Nessa região, as cidades de Ghangzhou e Dongguan (em menor escala, Shenzhen, a primeira ZEE) inundaram-se de firmas estrangeiras experientes, acabando por incentivar os empresários locais a acompanharem seu desempenho (WEI, 2009).

Por seu pioneirismo neste setor, Guangdong tornar-se-ia o principal polo produtivo de calçados da China. A região é conhecida pela fabricação de sapatos femininos de valor agregado mais elevado, atuando como fornecedora de marcas estrangeiras reconhecidas mundialmente. Já em 2005, as empresas localizadas nessa província eram responsáveis por 30% da produção mundial de pares de calçados, destinando 80% da sua produção à exportação (UNIDO, 2007a).

Com a abertura posterior de novas ZEEs, outras províncias também foram capazes de atrair investimentos internacionais e desenvolver sua indústria local. Da mesma forma, com o aprendizado progressivo dos produtores domésticos, muitos se aventuraram por conta própria em territórios mais ao centro do país, onde a concorrência estrangeira era menor ou nula, passando a atuar com foco no incipiente mercado nacional. O Quadro 8 apresenta as principais províncias e cidades chinesas produtoras de calçados.

Região	Distrito
Guangdong	Dongguan
	Guangzhou
	Shenzhen
Fujian	Xiamen
	Fuzhou
	Putian
	Quanzhou
Zheijang	Wenzhou
Chongqing	-
Chengdu	-

Quadro 8 – Maiores Províncias e Municípios Produtores de Calçados na China.

Fonte: Adaptado de UNIDO (2007a) e Wei (2009).

Fujian é a segunda maior região na fabricação de calçados na China, tendo se especializado em artigos esportivos e casuais, muito devido aos contratos com empresas desse ramo, como a Nike. Também por isso, por ela passam cerca de 15% da produção mundial de pares, sendo que por volta de 80% de sua produção destinam-se ao mercado externo. Oferecendo produtos baratos, mas de qualidade, e com alta produtividade, Fujian e Guangdong são responsáveis pela fabricação de quase metade dos calçados que circulam pelo mundo (UNIDO, 2007a).

Em anos recentes, as demais regiões têm sido usadas para abastecer o mercado interno, além de capacitar e exportar mão de obra para os polos costeiros, frequentemente recebendo investimentos das transnacionais de Fujian e Guangdong (UNIDO, 2007a), atraídas pela demanda crescente da população chinesa. As cidades de Chengdu e Chongqing são exemplos de como muitas empresas instalaram-se no centro, no intuito de explorar esse mercado chinês - já que praticamente não se dedicam à atividade exportadora. Por esse motivo, os calçados nelas fabricados possuem custos e qualidade bem inferiores, refletindo um grau de exigência do povo chinês muito aquém dos níveis mundiais.

Já o complexo calçadista da cidade de Wenzhou é um dos mais antigos do país e apresenta características muito particulares. No início dos anos 1980, quando a indústria de calçados na China ainda não se mostrava relevante, Wenzhou já contava com mais de uma dezena de firmas fabricando centenas de milhares de calçados anualmente. Todavia, com muitas empresas familiares, até meados da década de 1990 a região era conhecida por produtos de péssima qualidade. Somente a partir deste período, o modelo industrial da cidade passou por algumas reestruturações institucionais que possibilitaram a melhor organização das firmas e o investimento em mecanização e automação de processos. Mais do que isso, as empresas iniciaram um investimento maciço em qualidade, sem abandonar os baixos custos de produção. Esse modelo tem atraído investidores externos, que percebem vantagens na transferência de suas indústrias para a região, retirando-se das saturadas províncias de Fujian e Guangdong (WEI, 2009).

De acordo com Wei (2009), os *clusters* calçadistas da China caracterizam-se pela especialização, concentrando em municipalidades bem delimitadas. Como é comum no modelo de aglomerados industriais, a presença de pequenas e médias empresas é muito marcante. Esse autor ressalta, ainda, que a *clusterização* e a

padronização de produtos e processos diminuíram as barreiras de entrada e possibilitaram o surgimento de muitos novos empreendimentos, o que aumentou sobremaneira a escala de produção do país. A porcentagem de firmas de pequeno porte é ainda maior entre as fabricantes de componentes para calçados, que existem em grande quantidade - novamente, um fenômeno comum neste setor (SHMITZ, 1995).

A peculiaridade mais relevante, entretanto, talvez seja a importância dada ao relacionamento ("*guanxi*") e às instituições locais. As redes são construídas com base em uma relação de confiança formada ao longo do tempo, o que dificulta o estabelecimento de novas empresas, particularmente as de controle estrangeiro. Ademais, a grande proximidade e os laços de interdependência estabelecidos trazem riscos aos *clusters*, que frequentemente se vêem afetados pelo fechamento ou migração de empresas isoladas (WEI, 2009).

De modo geral, o complexo calçadista chinês é autossuficiente, sendo bem servido em todos os pontos da cadeia produtiva. Todavia, sofre de um problema crônico na produção de couro, muito prejudicada pela ausência de um rebanho volumoso no país (PERERA, KIMURA e KERR, 2009). Além disso, o couro feito no na China tende a ser de baixa qualidade, pois é produzido em pequenas fazendas familiares que ainda não incorporam avanços modernos em seus processos. Algo semelhante, mas em menor grau, também ocorre com materiais como borracha e plástico. Isso dificulta muito a tentativa chinesa de concorrer nos segmentos de maior valor agregado, sobretudo no mercado de calçados sociais masculinos, dominado pela Itália (WEI, 2009).

4.3.3. Expectativas Futuras

A tendência é que a forte investida da China à indústria mundial continue por bastante tempo, não apenas no setor calçadista, mas no de vestuário, utensílios domésticos, brinquedos e até mesmo tecnologia (UNIDO, 2007a). Não obstante, essa ofensiva não isenta o país das obrigações assumidas com sua entrada na OMC, tampouco permite descuidar-se da manutenção de sua estratégia. Para continuar crescendo é necessário adaptar-se à nova realidade mundial e continuar investindo em sua consolidação.

Primeiramente, é preciso dar maior atenção ao seu mercado interno. Ao se globalizar logo nos primeiros estágios de seu desenvolvimento, os consumidores domésticos foram colocados de lado, o que hoje soa como insensato, dado o potencial de receita inerente à imensa população chinesa (WEI, 2009). Acima disso, reforçar sua atuação doméstica ainda permite um desenvolvimento regional menos concentrado geograficamente e diversificado produtivamente o que é positivo, inclusive, para solidificar seu posicionamento no mercado global.

Como visto, um movimento neste sentido já foi iniciado, mas ainda de forma muito tímida. Um grupo de empresas de maior porte já começa a investir em marcas próprias e cadeias de varejo, para venda no mercado interno, sinalizando com a possibilidade de elevar o nível médio de valor agregado aos calçados fabricados e consumidos na China. A diversificação também se reflete nos crescentes esforços de marketing empenhados por empresas chinesas, que já ultrapassam as barreiras locais e tentam conquistar um público além da municipalidade (WEI, 2009).

Uma melhoria tecnológica também vem sendo empreendida, provocando importantes avanços nos processos produtivos (WEI, 2009). Algumas das linhas de produção completamente automatizadas utilizadas em países desenvolvidos já estão em uso na China, o que denota a permanente preocupação em manter sua estratégia de redução de custos e mostra certo aprendizado proporcionado pela derrocada industrial de seus vizinhos.

O apego a essa estratégia tem provocado queda nas margens de lucro das empresas chinesas. A competição intensa, o aumento do nível geral de preços de matérias-primas e energia, a legislação trabalhista cada vez mais rígida (muito fruto das pressões diplomáticas internacionais), as mudanças tarifárias exigidas pela OMC e a própria valorização do Yuan vêm aumentando os custos produtivos, forçando os produtores a buscar alternativas.

Nesse cenário, a migração torna-se frequente, além de uma curiosa manobra de terceirização produtiva, empreendida em parceria com empresas de países como Vietnã e Rússia (WEI, 2009). Esse processo de *outsourcing* chinês, além de provocar estranheza nos investidores estrangeiros, ainda traz algumas preocupações sérias de controle de qualidade, visto que os parceiros comerciais escolhidos não são exatamente conhecidos por sua preocupação com esse atributo.

Ressalte-se que, recentemente, qualidade tem se tornado assunto frequente na pauta estratégica das empresas calçadistas chinesas. Também como forma de superar os aumentos de custos de produção, e receos a respeito da duração da vantagem competitiva da China, muitos fabricantes têm investido no aumento do valor adicionado aos produtos exportados (WEI, 2009), com a criação de marcas e incorporação das etapas de modelagem - ficando, portanto, responsáveis pelo *design* de seus próprios calçados. Contudo, o uso de uma designação de origem ainda é dificultado, tendo em vista a forte (e justificada) associação do país com a produção de baixo custo. Além disso, o fantasma dos produtos piratas persiste, já que diversas empresas ainda fazem uso de suas instalações para fabricar "produtos originais à luz do dia e falsificados à noite" (UNIDO, 2007a, p. 59). Esse é um empecilho que a China necessita superar para reverter sua imagem e ganhar a confiança do resto do mundo.

Mas, não obstante os desafios vivenciados, a China permanece em uma posição muito confortável, sustentada por todas as vantagens competitivas que foi capaz de desenvolver ao final do século XX, como bem resumiu um estudo da UNIDO (2007a, p. 10):

Ninguém, em nenhum lugar, neste exato momento, pode superar os chineses, especialmente em se considerando os recursos de Taiwan e Hong Kong, bem como toda a infraestrutura de apoio, permitindo um desenvolvimento deveras célere, variedades, comercialização para produção, flexibilidade em produção por estilos, construções e produções em série, além de prazos de entrega reduzidos. Acresça tudo isto ao baixo custo de mão de obra, baixo aluguel, transporte, tributos fiscais, custos de formas, moldes e materiais e você terá um conjunto de fabricação quase que imbatível (...).

4.4. A Indústria Calçadista Brasileira

A história do desenvolvimento da indústria calçadista no Brasil remonta ao século XIX, e a partir daí, tal qual os exemplos italiano e chinês, caminha no ritmo de progresso do país (ANDERSON, 2001). Foi em 1824 que aportaram no território brasileiro os primeiros imigrantes alemães, se instalando no Rio Grande do Sul, nos arredores do Vale dos Sinos, região de clima europeu e boas pastagens. Os imigrantes não tardaram em instalar curtumes e iniciar atividades produtivas na agricultura e na criação de animais, primeiro como forma de subsistência, para logo em seguida passarem a se dedicar ao comércio sistemático

(CARVALHO e CARVALHO, 2006). Traziam consigo também a cultura do artesanato, que passou a ser empregada na manufatura de pequenos itens, voltados majoritariamente para uso pessoal.

Pouco depois, por volta de 1870, chegam à mesma região os primeiros imigrantes vindos da Itália. Igualmente atraídos pelas semelhanças com seu continente original, a exemplo dos alemães, os italianos passaram a se dedicar à atividade rural. Como herança cultural de sua terra natal, traziam a arte do processamento de couros e peles, que prontamente passou a ser aplicada, aproveitando os vastos rebanhos disponíveis nos Vales (ABICALÇADOS, 2010).

Inicialmente, o artesanato e a vocação alemã para a produção transpareceram na confecção de alforjes, selas e arreios de montaria. A primeira fábrica de calçados iria surgir apenas em 1888 (MDIC, 2011), mas ainda assim de forma muito incipiente, sem escala ou método requintado. A bem da verdade, faltava aos alemães maior tradição na fabricação de sapatos a partir de pele animal curtida. Neste sentido, o casamento da vocação industrial alemã com a técnica apurada italiana no tratamento do couro foi fundamental para a instalação bem-sucedida de diversos curtumes e pequenas fábricas de calçados. Esse movimento foi intensificado pela incorporação dos inúmeros avanços na tecnologia produtiva que surgiram na Europa no final do século XIX. Com isso, o período de 1860 a 1920, para o setor calçadista brasileiro, foi de intenso dinamismo tecnológico, que alterou permanentemente seu sistema de produção, saindo de um processo artesanal para uma atividade verdadeiramente fabril (BNDES, 2006).

A partir da segunda década do século XX, o setor entrou em uma fase de estagnação. O ritmo de introdução das novas tecnologias caiu, assim como reduziram-se os investimentos em maquinário e o desenvolvimento de novas técnicas. Também nesse período se acentuam as idiossincrasias de origem desses empresários, e a mentalidade de orientação à produção grava-se permanentemente no caráter da indústria. Em contrapartida, as empresas passam a buscar maior proximidade e a produção, que antes era um pouco dispersa, torna-se mais regionalizada (BNDES, 2006). Surgem outros polos produtivos, em especial na cidade paulista de Franca, que também começa a se destacar no curtimento de couro e fabricação de calçados (CARVALHO e CARVALHO, 1997).

Segundo Carvalho (2007), uma nova onda de desenvolvimento começa a ocorrer em meados da década de 1960. Foi em 1966 que um grupo de

importadores ingleses visitou as fábricas de calçados da região sul do Brasil em busca de fornecedores, saindo de lá com algumas poucas compras. O contato abriu os olhos dos empresários locais para o mercado externo, mas, ainda sem prática na incursão internacional e com contatos apenas dos visitantes ingleses, era necessário apresentar os investidores estrangeiros àquele embrião de *cluster* que se formava no Vale dos Sinos. Com isso em mente, organizou-se a Feira Nacional de Calçados (FENAC) de 1969, ocasião na qual compradores norte-americanos foram convidados a se aproximar da indústria nacional e, atraídos pelos custos baixos (CARVALHO e CARVALHO, 2006), realizaram suas primeiras encomendas. Foi o primeiro contato do maior mercado mundial com os produtos brasileiros e, por este motivo, o ano de 1969 é considerado o marco para a produção de calçados no país.

O momento histórico era favorável. O governo militar que controlava o país incentivava não apenas a formação de uma consciência empresarial, mas também promovia uma política de apoio à exportação, no intuito de desenvolver a indústria nacional. O preço oferecido pelas empresas brasileiras mostrava-se muito competitivo e a demanda global era tamanha a ponto de proporcionar relativamente pouca concorrência (CARVALHO, 2007).

Esses fatores coincidiram com uma importante mudança no mercado internacional. Em 1968, a ONU promoveu a chamada "Rodada de Tóquio", cujo objetivo era reduzir barreiras tarifárias. Como resultado, caíram substancialmente as tarifas de importação de calçados, couros e artigos têxteis, nos EUA e demais países desenvolvidos. Assim, a penetração dos produtos brasileiros nos grandes mercados globais tornou-se muito mais fácil (CARVALHO, 2007).

A queda das barreiras tarifárias não foi de forma alguma uma derrota para os países ricos - era, de fato, de seu interesse. Como já visto, o final da década de 1960 e início dos anos 1970, testemunharam o crescimento do fenômeno de terceirização produtiva e o volume de compras externas das indústrias em nações desenvolvidas aumentou consideravelmente. Com a diminuição das tarifas, os empresários estrangeiros puderam avançar em sua estratégia de *outsourcing*, agora com redução de custos muito mais vantajosa.

Mesmo recebendo quantidade crescente de pedidos, a indústria brasileira ainda se mostrava muito amadora. Tendo se dedicado por décadas apenas ao não tão exigente mercado doméstico, a grande maioria das fábricas instaladas no país

não passava de galpões equipados com maquinaria ultrapassada, sem ter incorporado avanços organizacionais, comerciais, e em processos. Ou, como descreveu Carvalho (2007, p.1), eram "empreendedores (...) que sabiam apenas fazer sapatos". Assim, com receio de perder mercado e vislumbrando a crescente concorrência, as empresas trataram de se organizar e modernizar, iniciando muitas das mudanças estruturais que moldariam permanentemente a indústria calçadista nacional (BNDES, 2006).

O primeiro passo foi expandir a capacidade das fábricas, no intuito de obter escala de produção e custos unitários menores. Isso fez com que as firmas crescessem e adquirissem tamanho muito maior do que o normalmente observado no setor calçadista, em oposição direta aos produtores europeus, como os italianos.

Em seguida, enxergou-se a necessidade de investir na cadeia de fornecedores intermediários, ainda muito pouco desenvolvida e variada. Entretanto, o movimento significou mais a verticalização das fábricas de calçados do que o real estabelecimento de novas empresas. Isso porque, receosas, poucas as empresas de componentes nacionais se dispunham a realizar investimentos e modificar suas linhas de produção.

Os próprios fabricantes do bem final tiveram, então, que implantar fábricas destinadas a estes itens, como foi o caso do solado de poliuretano, que entrou na moda no início dos anos 1970. Junto com ele, chegaram ao Brasil os primeiros calçados esportivos (tênis), e logo o país se tornou um fornecedor global desses itens (GARRIDO *et al.*, 2005). Vendo as oportunidades de negócio aumentarem, e cientes das deficiências da indústria nacional, muitos empreendedores instalaram fábricas de componentes e as entregaram a seus parentes, criando intensos vínculos familiares entre as empresas, que persistem até hoje. De certo modo, essa necessidade de "verticalização" foi bem recebida pelos empresários, que demonstravam suas origens tradicionalistas alemãs e italianas na forte fixação pelo controle produtivo (SOUSA, 2003; CARVALHO, 2007).

Com esse foco na produção, os industriais tornaram-se obcecados por custos e qualidade. Passaram, então, a buscar fornecedores de matéria-prima que oferecessem, com rapidez, o menor preço pelos melhores insumos - em particular o couro. Mais uma vez, não conseguindo estabelecer parceria com os curtumes nacionais (que já tinham, eles próprios, foco no mercado internacional), os

fabricantes de calçados recorreram aos vizinhos argentinos. Pressionados pela ameaça dos concorrentes sul-americanos, e vendo seu poder de barganha se reduzir, os curtumes brasileiros cederam e passaram a atender os anseios domésticos por preço e qualidade. Registra-se, entretanto, que a relação entre indústria calçadista e a cadeia do couro sempre foi de pouca cooperação, e essa característica perdura até o momento atual (CARVALHO, 2007).

Essas mudanças estruturais na indústria calçadista brasileira contribuíram para a manutenção da competitividade no mercado internacional. Mas à medida que os pedidos externos cresciam, vindo principalmente dos Estados Unidos, também aumentava a preocupações dos compradores quanto à capacidade dos fabricantes brasileiros de atender a demanda no tempo necessário. O modelo de comercialização que o Brasil adotara era predominantemente baseado em custos, com itens produzidos de acordo com as especificações de modelos desenvolvidos externamente, comercializado via intermediários (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Neste sentido, é necessário destacar o papel fundamental exercido pelos agentes (e agências) de exportação/importação. Tendo em vista a inexperiência brasileira, os agentes é que introduziram técnicas de controle de qualidade e gestão de produção e pessoal, além de auxiliarem no desenvolvimento de logística integrada eficiente e consequente incorporação de valor ao produto final (GALVÃO, 1999; CARVALHO, 2007).

Muitos desses agentes também acumulavam a função de "gerente de contas" junto a clientes americanos, para reduzir os riscos dos importadores. Assumiam, portanto, a condição de "avalistas" do fabricante brasileiro, acompanhando de perto a produção dos pedidos realizados. Além disso, auxiliavam no desenvolvimento de novos modelos, apresentavam novidades internacionais do setor e também transmitiam informações importantes sobre preferências dos consumidores. Essa extrema especialização no mercado norte-americano, iniciada nos anos 1970, explica o grande fluxo de vendas para os EUA, que durante as duas décadas seguintes se manteve como destino de mais de 80% das exportações de calçados do país (CARVALHO, 2007).

Com os ganhos de escala e as economias externas conquistadas pela indústria, em especial aquela localizada no Vale dos Sinos, o setor torna-se ainda mais atrativo para o investimento de empreendedores. *Clusters* devidamente organizados começaram a se formar também no interior de São Paulo, que até

então abrigavam dezenas de empresas, mas sem a devida integração. Começa a ganhar nitidez uma forte especialização, com os aglomerados do sul produzindo calçados femininos e os paulistas, principalmente o de Franca, destacando-se pelos calçados masculinos de couro (BNDES, 2006). Mais experientes, um número ascendente de empresas passa a adotar uma postura altamente comercial, orientada à exportação. Com isso, a competição regional ficou mais acirrada e os laços de cooperação antes muito fortes, ficaram bastante desgastados (SOUSA, 2003).

Percebendo a importância que o setor ganhava na pauta de comércio exterior brasileira (BNDES, 2006; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010), o governo iniciou uma sólida política de incentivos, com medidas que promoviam o financiamento das exportações e reduziam os impostos incidentes sobre o produto exportado, além de facilitar a importação de insumos produtivos (através do mecanismo chamado de *drawback*). A projeção internacional da indústria brasileira era providencial para o governo federal, que necessitava gerar divisas para honrar os grandes encargos da dívida externa (MACHADO NETO e ALMEIDA, 2008). O controle cambial realizado pelo Estado também proporcionou ligeira desvalorização da moeda de 1968 a 1983, tornando ainda mais atrativos os produtos brasileiros (CARVALHO, 2007). Como resultado, o valor exportado dos calçados cresceu rapidamente (Gráfico 4).

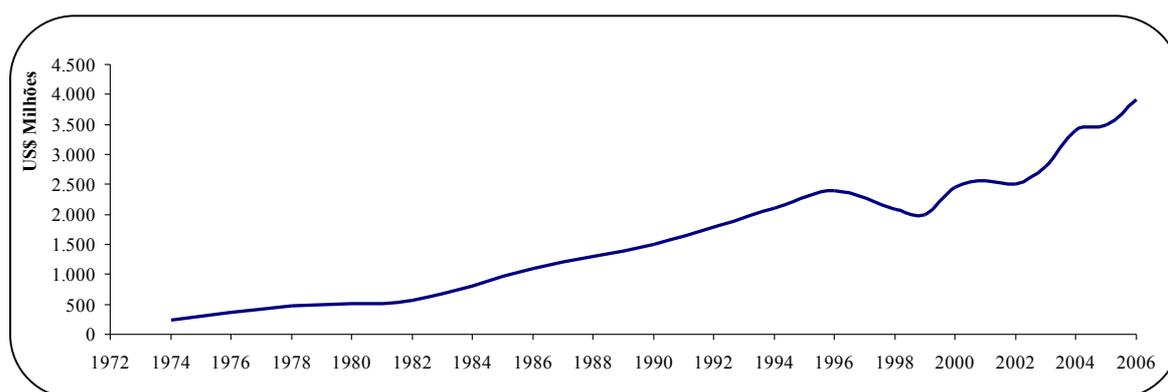


Gráfico 4 – Evolução das Exportações Brasileiras de Calçados (valor).

Fonte: Carvalho (2007).

Com todos os ventos a favor, até o início da década de 1980 a indústria de calçados brasileira conseguiu evoluir e obter excelente lucratividade. O período também coincide com a ascensão dos calçados esportivos no mercado mundial, o

que motivou grande volume de investimento, com a aquisição de máquinas e equipamentos por parte da indústria nacional. Assim, houve também um aumento na utilização de empresas brasileiras como fabricantes terceirizadas de marcas estrangeiras (BNDES, 2006).

A partir desta época, entretanto, novas ameaças surgiram com intensidade, abalando o setor. Primeiro, em 1983, ocorreu uma maxidesvalorização da moeda nacional que mais atrapalhou do que ajudou as exportações. Isso porque os compradores estrangeiros passaram a exigir que os ganhos de competitividade obtidos com o câmbio desvalorizado fossem divididos entre oferta e demanda, isto é, o custo dos produtos deveria ser reduzido na mesma proporção que a perda de valor da moeda. Como o ritmo do setor é ditado pelos compradores, não havia outra alternativa senão reduzir os preços e, por conseguinte, os lucros (CARVALHO, 2007).

Em segundo lugar, foi nesse período que começou a surgir a concorrência chinesa. De fato, à época, a ascensão da China foi menos penosa para o Brasil do que foi para os Tigres Asiáticos, devido à distância geográfica e também porque a competição ainda não era relevante na maioria dos mercados. Já naquela década os produtos do país encontravam-se em um segmento intermediário, tendo abaixo da pirâmide os calçados asiáticos, de baixo custo e qualidade, e acima os sapatos italianos, mais caros e de alto nível. Não obstante, nos mercados que China e Brasil tinham em comum, como o das sandálias de material injetado, os prejuízos foram inevitáveis, e isso trouxe certa apreensão aos empresários nacionais (CARVALHO, 2007; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

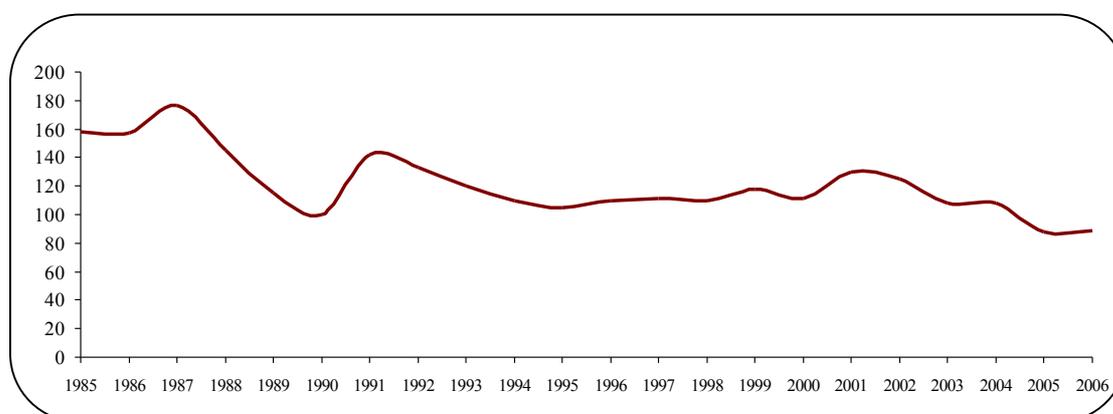


Gráfico 5 – Rentabilidade das Exp. Brasileiras de Calçados (1990=100).

Fonte: Carvalho (2007).

A reação inicial das empresas brasileiras foi aumentar a escala de produção e reajustar para baixo seus preços, tentando manter a vantagem competitiva que havia conquistado na década anterior. Ao mesmo tempo, a indústria empreende um processo de interiorização, em especial no sul do Brasil, com as grandes empresas descentralizando sua produção e criando unidades menores (BNDES, 1998). Com essas medidas, o país foi capaz de manter a evolução do valor de suas exportações, conforme mostrou o Gráfico 4. Todavia, viu sua rentabilidade declinar e estabilizar-se no período de 1987 a 1990, como aponta o Gráfico 5.

Conforme os anos 1990 transcorriam, começou a se desenhar outra fase determinante para toda a base industrial brasileira, inclusive a de calçados. Nesta década houve a abertura comercial do país, o que provocou a entrada maciça de produtos estrangeiros, evidenciando a fragilidade e o atraso tecnológico de muitos setores produtivos. Ademais, se a má valorização da moeda havia causado alguns contratempos, a grande valorização cambial promovida pelo lançamento do Plano Real foi ainda mais nociva. Com a paridade entre a moeda nacional e o dólar, o calçado nacional ficou muito mais caro no exterior, e isso prejudicou consideravelmente as exportações. Além disso, o otimismo inicial com o novo plano econômico levou alguns fabricantes a aumentarem seus estoques, na expectativa de crescimento da demanda interna, que não se confirmou. O acúmulo de produtos não consumidos gerou prejuízos financeiros e muitas pequenas empresas foram à falência - em especial aquelas que começavam a se destacar com produtos diferenciados (OLIVEIRA e MEDEIROS, 1995).

Mais do antes, agora enfrentando a competição nos mercados internacional e doméstico, a indústria viu a necessidade de mudar. A partir de então os fabricantes de calçados em nível intermediário passam a investir em diferenciação, agregando mais valor e qualidade aos seus produtos. Ao mesmo tempo, tentam diversificar seus mercados, antes muito concentrados nos EUA, e passam a oferecer seus produtos também no continente europeu, tão mais exigente quanto rentável. Como consequência, de 1988 a 1996, o preço médio do produto exportado apresentou crescimento significativo (CARVALHO, 2007).

Do ponto de vista da estrutura produtiva, essas empresas se desverticalizaram ainda mais e reforçaram seus laços de cooperação dentro dos *clusters*, de modo a aumentar a eficiência coletiva. A produção passou a ser feita em lotes menores, para reduzir os tempos de entrega, ao mesmo tempo em que

foram intensificadas as melhores práticas de qualidade, sempre buscando ganhos de produtividade e eficiência (GALVÃO, 1999; CARVALHO, 2007). Deste processo decorreu um estreitamento das relações entre pequenas e grandes empresas, as primeiras sendo subcontratadas pelas últimas e o fato provocou um retorno das relações de cooperação que haviam se perdido na década de 1970 (SOUSA, 2003). Mesmo assim, com foco em produção, a base permanecia frágil, já que o setor não havia se mostrado capaz de acumular fatores competitivos relevantes, como constituição de canais de vendas próprios, capacitação no desenvolvimento de produtos e criação de marcas (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Já os fabricantes que adotavam uma estratégia de custo viam sua posição cada vez mais ameaçada pelos inalcançáveis preços chineses. Com as margens drasticamente reduzidas e uma estrutura produtiva viciada e anacrônica, os fabricantes não viram alternativa senão cumprir a sina da indústria calçadista, migrando para regiões que permitissem redução de gastos com pessoal, logística e outros fatores de produção. Neste sentido, o Nordeste do país surgiu como destino natural de novas plantas fabris, implantadas por fabricantes provenientes dos saturados *clusters* no Sul e Sudeste. A principal atratividade desta área consistia na população volumosa, majoritariamente pobre e ávida por empregos, abrindo a possibilidade da prática de salários melhores e tornando novamente viável a competição em mercados de baixo preço. Outrossim, a exportação dos itens ali produzidos era mais fácil, dada a maior proximidade da região com os EUA e a Europa, o que ajudava a diminuir os custos logísticos (BNDES, 2006; MACHADO NETO e ALMEIDA, 2008; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Ademais, os governos estaduais nordestinos também ofereciam inúmeros incentivos, principalmente fiscais, para a instalação de fábricas em seus territórios (BNDES, 2006). Este ponto mostrou-se particularmente atrativo tendo em vista que, ao longo dos anos 1990, as benesses antes garantidas pelo governo federal não ganharam continuidade. Muitas das vantagens fiscais conquistadas de 1960 a 1980 se perderam, e a incidência de impostos, taxas e exigências aumentaram consideravelmente (CARVALHO, 2007).

Em suma, a partir da década de 1990, dois padrões de empresas calçadistas emergiram muito claramente no Brasil, constituindo grupos estratégicos muito distintos. O primeiro modelo era formado pelas firmas que se desviaram da

produção de itens baratos, buscando diferenciar seus produtos. Estas mantiveram sua estrutura reduzida e sua atuação em rede, em muitas pequenas empresas, com número reduzido de funcionários. O segundo padrão observava-se no Nordeste, com produção de baixo custo em poucas fábricas, mas utilizadoras intensivas de mão de obra (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Nos anos seguintes, esse quadro estrutural pouco se alterou. No mercado externo, entretanto, a nova desvalorização da moeda nacional, que ocorreu com mais intensidade no período entre 2000 e 2004, ocasionou outro período de crescimento para as exportações brasileiras de calçados, que aumentaram cerca de 30% em pares e 17% em valor. Contudo, outra apreciação do Real no mercado de câmbio seria vivenciada a partir de 2005, perdurando até o momento atual. Com ela, o volume de pares exportados se reduziria bastante, muito embora o valor total exportado tenha apresentado ligeiro movimento de alta no período - o que denota certa tendência de aumento do valor agregado do produto vendido (BNDES, 2006; GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Com efeito, em alguns segmentos e com muita dificuldade, a indústria continuou competindo em preço, ainda que tenha desenvolvido a proposta de oferecer produtos de qualidade superior aos asiáticos. Paralelamente, permaneceu tentando consolidar uma imagem de produto voltado a segmentos de alto nível, aumentando suas exportações para a Europa, e explorando novos mercados (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Não obstante, os percalços são muitos, pois a competição internacional tende a aumentar, ao passo que muitos países compradores passaram por sérias crises econômicas, enquanto no mercado interno a invasão asiática já é uma dura realidade (BNDES, 2006). Ao mesmo tempo, um tanto confusa, a indústria não consolidou um posicionamento sólido frente ao mercado internacional, optando por atuar em vários segmentos. Mais do que dificuldades econômicas, portanto, o setor calçadista brasileiro parece enfrentar uma crise existencial.

4.4.1. Os Clusters Produtores de Calçados no Brasil

Existem produtores de calçados em todo o território nacional. Como a atividade básica é bastante artesanal e exige pouco investimento em maquinário,

não raro "fábricas de um só funcionário" surgem, normalmente com o intuito de atender ao público local, como é comum em municípios e vilarejos do interior. Todavia, a indústria adequadamente estruturada mostra uma grande concentração em áreas muito específicas, em *clusters*, no sul, sudeste e nordeste do país. A seguir, é apresentado breve panorama desses polos nacionais, classificados quanto ao seu estado ou região.

Rio Grande do Sul

Como visto, o Rio Grande do Sul é pioneiro na produção sistemática de calçados no país. Foi o primeiro a receber os imigrantes alemães e italianos que tanto contribuíram para o estabelecimento desta atividade no Brasil. Por este motivo, também é muito marcado pela cultura dessas duas nações, o que influencia a forma como suas empresas operam.

Por sua longa história na indústria calçadista, ao logo dos anos a produção neste estado cresceu consideravelmente em tamanho, volume produzido e representatividade internacional. Galvão (1999, p.15) chega a considerar que a indústria calçadista gaúcha "caminhou na contramão da história do país, pois quando este se abatia em anos de crise, aquela indústria crescia a largos passos". Em 2010, mesmo tendo apresentado queda em relação ao ano anterior, foi responsável por 48% do valor e 21% dos pares exportados por este setor (ABICALÇADOS, 2011a) - descolamento que também evidencia o valor agregado ao produto ali produzido.

Esse desempenho é possível porque o estado abriga por volta de 2.700 empresas calçadistas e gera mais de 100 mil empregos diretos (35% a 37% do total nacional). Igualmente significativa é sua predominância nos demais elos da cadeia produtiva de calçados. A estimativa é que cerca de 60% das indústrias de componentes e 80% da indústria de máquinas e equipamentos para couro e calçados estejam localizadas no Rio Grande do Sul (ABICALÇADOS, 2010). Todos esses números fazem com que o *cluster* calçadista deste estado seja considerado um dos maiores do mundo (CARVALHO e CARVALHO, 2006).

Boa parte desse desempenho deve ser creditado à região do Vale do Rio dos Sinos, ou "Vale dos Sinos", a primeira a ser colonizada pelos imigrantes europeus. Especializado em produtos para o público feminino, o Vale dos Sinos é composto por 18 cidades, todas com atuação no setor coureiro-calçadista, e das quais se

destaca Novo Hamburgo, tida como a Capital Nacional do Calçado (ABICALÇADOS, 2010). O Vale abriga a grande maioria das fábricas de calçados, componentes e maquinário do país (ASSINTECAL, 2011). A região ainda conta com diversas instituições de ensino exclusivamente voltadas à capacitação de mão de obra para a indústria (CORRÊA, 2001). De proporções colossais, e por suas características marcantes, como a profundidade das relações e a densidade do fluxo de informações, é considerado um *supercluster* (SCHMITZ, 1995).

Segundo Schmitz (1995; 1999), o *supercluster* do Vale dos Sinos apresenta diversas características que o qualificam como um verdadeiro distrito industrial nos moldes europeus. Como justificativa ao argumento o autor cita a aglomeração de empresas de pequeno porte de manufatura altamente especializada, localização geográfica restrita, com formação de redes de relacionamento, proximidade de diversos elementos da cadeia produtiva e forte presença institucional. Como particularidade, Galvão (1999) acrescenta a existência de uma intensa estrutura familiar e comunitária, em que família e comunidade afetam diretamente o comportamento do trabalho, influenciando sua produtividade.

Destaque-se que o crescimento espacial do *supercluster* do Vale dos Sinos deu-se segundo o padrão da indústria calçadista, isto é, com migrações frequentes, buscando instalar-se em regiões que oferecem mão de obra mais barata (SANTOS *et al.*, 2002). Fortuitamente, esse movimento pôde ser realizado para regiões adjacentes, sem enfraquecer o aglomerado. A maioria das regiões buscadas eram de colonização alemã, de base agrícola, cuja população era capaz de suprir suas necessidades básicas com agricultura de subsistência, aceitando, portanto, trabalhar por salários bem reduzidos (GALVÃO, 1999).

Embora o Vale dos Sinos abrigue o mais proeminente *cluster* calçadista do país, outros polos do Rio Grande do Sul também merecem destaque. O primeiro deles é o Vale do Paranhana, formado por 11 cidades que têm sua economia muito dependente da fabricação de calçados femininos de alto valor agregado (GALVÃO, 1999). Também de tamanho reduzido, mas muito importante, há a produção localizada na Serra Gaúcha, empreendida majoritariamente por oito municípios que, ao contrário dos demais de seu estado, especializaram-se na fabricação voltada ao público masculino, ainda que também tenham atuação no segmento feminino (ABICALÇADOS, 2010).

São Paulo

Mesmo tendo iniciado sua produção de calçados um pouco mais tarde que o Rio Grande do Sul, São Paulo também é de suma importância para a indústria nacional. O estado detém 30% das empresas calçadistas brasileiras (cerca de 2.300), mas que utilizam menos da metade da força de trabalho do RS (ABICALÇADOS, 2009), denotando um tamanho consideravelmente menor que o padrão gaúcho. Atualmente figura em terceiro lugar no *ranking* de exportação, ficando responsável por 9% do valor e 5% dos pares exportados. São Paulo conta com três importantes *clusters* calçadistas, localizados nas cidades de Franca, Birigui e Jaú, cada qual com sua particularidade e especialização.

Franca, o maior polo calçadista de São Paulo, se destaca pela tradição. De fato, a fabricação de calçados neste local remonta a meados do século XIX, quando a região era passagem de viajantes, que costumavam parar para realizar reparos em arreios, polainas, sapatos e outros utensílios de couro. Com o passar dos anos, especializou-se na fabricação de sapatos masculinos de couro (MACHADO NETO e ALMEIDA, 2008), que hoje representam 85% dos pares fabricados na cidade. Muito devido ao alto nível da manipulação de peles, o trabalho em Franca guarda características ainda mais artesanais que nas outras localidades (ABICALÇADOS, 2010). A exemplo do caso gaúcho, Franca também conta com boa rede de produtores de insumos, prestadores de serviços e fornecedores de maquinário, além de instituições voltadas à promoção de inovações e capacitação profissional (BNDES, 2000; CARVALHO e CARVALHO, 2006).

Já o *cluster* de Birigui, segundo maior do estado, surgiu apenas em 1947 e especializou-se na fabricação de calçados infantis. Muito pelo público altamente focado que atende, Birigui é responsável por mais de 10% da produção brasileira de calçados. Por sua vez, o *cluster* de Jaú tem como atividade principal a fabricação de calçados femininos, à qual dedica 95% de seu trabalho. Embora de expressividade menor, esse polo também guarda certa história no setor, visto que se iniciou ainda no século XIX, com a inauguração da primeira sapataria tendo sido empreendida por um imigrante italiano. A cidade também é sede de outros bem sucedidos fornecedores da cadeia produtiva, além de instituições de ensino, financiamento e apoio técnico (ABICALÇADOS, 2010).

Nordeste

A formação de um polo produtivo de calçados no Nordeste não seguiu um modelo natural e, portanto, os "*clusters*" que surgiram ainda carecem de muitas das características que constituem um aglomerado produtivo tradicional. Em busca de mão de obra barata e atraídas pelos incentivos dos governos locais, as maiores empresas paulistas e gaúchas instalaram fábricas em território nordestino, mas de forma espacialmente muito dispersa (CORRÊA, 2001). Com isso, conscientemente ou não, abriram mão de muitos dos benefícios oriundos da proximidade entre empresas e das redes locais - que praticamente não existem, dada a grande distância entre as firmas. Essa ausência de integração dificulta o desenvolvimento da cadeia produtiva, que no nordeste ainda se ressentia da ausência de fornecedores de insumos e máquinas - ambos tendo de ser importados de outros estados ao sul e sudeste (SANTOS *et al.*, 2002).

Em outros termos, essas empresas evidenciaram ter como único objetivo a execução de atividades a baixo custo, necessidade que o nordeste atende muito bem. Como bem lembraram Santos *et al.* (2002), enquanto as firmas nordestinas pagam a um trabalhador de "chão de fábrica" em média um salário mínimo, o ordenado para o mesmo trabalhador na região do Vale dos Sinos chega a 2,5 salários. Essa obsessão por preços baixos ocorre tendo em vista o caráter dos itens aqui produzidos, que são de baixa especialização e têm como principal destino a exportação.

Neste setor, o mais proeminente estado nordestino é o Ceará, terceiro maior produtor do Brasil, segundo maior exportador em valor e maior em pares de calçados, respondendo por 45% do total (ABICALÇADOS, 2011a). O estado apresenta uma grande vantagem logística, garantida pelos portos de Pecém e Mucuripe, que possibilitam saída rápida e fácil para Europa e os EUA (ABICALÇADOS, 2010).

Destaca-se o polo calçadista do Cariri, que começou a se desenvolver em 1997 e hoje detém dois terços das 250 fábricas de calçados cearenses, gerando cerca de nove mil empregos diretos. Especializou-se na produção de sandálias de material sintético, mas sem limitar-se a gêneros ou idades específicas. Como forma de aumentar sua rentabilidade e garantir ganhos de escala, muitas empresas

também se dedicam à produção de outras peças de moda, como bolsas, carteiras, malas e pastas (ABICALÇADOS, 2010).

A região metropolitana de Fortaleza também apresenta algumas empresas calçadistas, que utilizam ainda mais intensivamente mão de obra. São por volta de 60, oferecendo 7,4 mil empregos. A densidade da força de trabalho só não é mais notável que a observada no município de Sobral, que conta com apenas duas empresas, mas emprega diretamente mais de oito mil pessoas, o que o torna o maior produtor de calçados do Nordeste (ABICALÇADOS, 2010). Esse desempenho deve ser creditado à instalação, em 1993, da fábrica da Grendene, uma das maiores empresas calçadistas do país, que gerou um efeito em cadeia e atraiu muitos trabalhadores (CORRÊA, 2001).

Em seguida, na escala de representatividade nordestina, aparece a Bahia. A produção no estado é muito pulverizada, dividida por diversos municípios. Conta com pouco mais de 26 mil trabalhadores em cerca de 70 fábricas que, a exemplo do caso cearense, também destinam parte de sua capacidade à produção de outros itens do vestuário (ABICALÇADOS, 2010). Em 2010 o estado figurou em quarto lugar em valor exportado, mas ultrapassou São Paulo na quantidade de pares remetidos ao exterior. Boa parte de sua performance deve-se à presença de uma fábrica da Azaléia, considerada a maior empresa de calçados do Brasil, voltada para a produção de itens femininos e esportivos (ANDRADE e ALEXIM, 2001; SANTOS, CORRÊA e ALEXIM, 2001; CORRÊA, 2001).

Por fim, o estado da Paraíba conta com um dos mais recentes polos produtivos de calçados do Brasil, sendo também aquele que mais cresceu nos anos recentes. O estado foi o destino escolhido pelas marcas de sandálias sintéticas para a instalação das fábricas de seus produtos. Como este item apresenta baixo valor, mas grande atrativo no mercado externo, a Paraíba rapidamente tornou-se o terceiro maior exportador de pares de calçados no Brasil, não obstante seu quinto lugar em valor exportado (ABICALÇADOS, 2011a).

Outros Polos

Juntos, Rio Grande do Sul, Ceará, São Paulo, Bahia e Paraíba são responsáveis por 95% do valor relativo às exportações brasileiras de calçados. Às indústrias calçadistas nos demais estados, resta apenas uma contribuição marginal,

ainda que alguns possuam números relevantes, que revelam um potencial ainda pouco explorado (ABICALÇADOS, 2010).

O caso mais notável é o de Minas Gerais, que tem o terceiro maior número de empresas calçadistas do Brasil, com 1.382 estabelecimentos e 8,2% de toda a mão de obra empregada nesse setor. Calcula-se que cerca de metade da produção de tênis do país ocorra neste estado, mais especificamente no *cluster* calçadista de Nova Serrana. Todavia, como o Brasil não é mais grande exportador deste tipo de calçado, a representatividade da região na pauta de exportações brasileira é pequena. Sousa (2003) também atribui o reduzido volume de exportações mineiro à ausência de uma cadeia integrada e completa, que ofereça a proximidade de fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos.

Belo Horizonte também se destaca pela influência italiana em suas fábricas, tendo se especializado em calçados femininos, assim como Uberlândia. Por fim, há um polo em Uberaba, que não possui especialização definida, mas atende por 20% da produção do estado (ABICALÇADOS, 2010).

Goiás, Rio de Janeiro e Santa Catarina também apresentam alguma manifestação da indústria calçadista, mas ainda sem muita expressividade internacional (ABICALÇADOS, 2010).

4.4.2. O Cenário Atual

Com a experiência adquirida no decorrer dos anos, a grande exposição ao mercado externo e a forma de organização em *clusters* que adotou desde o princípio, hoje o Brasil apresenta uma estrutura produtiva consistente e moderna, baseada na atuação de empresas de porte reduzido (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Não bastassem as oito mil fábricas de calçados instaladas no território nacional, o país ainda conta com cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos, 2.400 indústrias de componentes e 800 empresas dedicadas ao curtimento e acabamento do couro, que processam, por ano, mais de 40 milhões de peles (ABICALÇADOS, 2009; ASSINTECAL, 2011).

Esses números ajudam a demonstrar toda a capacidade instalada da indústria calçadista brasileira, muito diversificada e que já incorpora conceitos contemporâneos de administração da produção, como o *just in time* e gestão da

qualidade total (ABICALÇADOS, 2009). Essa competência fabril, entretanto, permanece trabalhando a serviço das tendências, modas e especificações internacionais. Ao se dedicar a desenvolver sua base industrial e melhorar sua produção, a indústria calçadista brasileira deixou de criar competências e habilidades na modelagem e criação de novas coleções.

Valendo-se do seu potencial produtivo, o país produziu, em 2010, 893 milhões de pares, correspondentes a US\$ 12,3 bilhões, o que o coloca entre os três maiores produtores mundiais. Todavia, deste total, apenas cerca de 15% foram destinados ao mercado externo. Esse dado demonstra a forte ligação existente entre a indústria nacional e o grande mercado doméstico, que consome anualmente 700 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2011b). É esse imenso público interno que garante a manutenção das empresas, independente do desempenho exterior. Todavia, com os consumidores brasileiros cada vez atraindo mais as atenções de empresas estrangeiras, mesmo no mercado interno as fabricantes nacionais já encontram dificuldades, principalmente com a entrada crescente de produtos chineses (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

De fato, nas décadas anteriores a orientação externa da indústria calçadista brasileira era bem maior que a observada atualmente, e o país dividia as primeiras posições do *ranking* de exportadores com China e Itália. Em 2010, entretanto, despencou para o 12º lugar, tendo sido ultrapassado por países até então pouco expressivos no setor, como Índia e Portugal (TRADE MAP, 2011).

Como acontece desde o início das exportações de calçados brasileiros, os EUA são o principal destino dos calçados brasileiros, recebendo atualmente cerca de 25% do valor e pares exportados. Mas essa participação já foi bem maior - nos primeiros anos da década de 1970, como já visto, chegara a 80%. Em anos recentes, com a concorrência no mercado norte americano cada vez mais intensificada pela invasão de produtos chineses, os produtores brasileiros decidiram explorar novos mercados, ainda menos penetrados pelos calçados asiáticos, como é o caso da Europa, à qual o Brasil já destina 25% de seus pares e 34% do valor total exportado (ABICALÇADOS, 2011b). Ao mesmo tempo, também vem elevando a exportação para países da América Latina, como Argentina, Chile, Venezuela e Paraguai. Com isso, o número de destinos para os calçados brasileiros saltou de 78 países diferentes em 1990 para 141 em 2008

(GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). O Gráfico 6 expõe claramente este movimento de mudança na primeira década do século XXI.

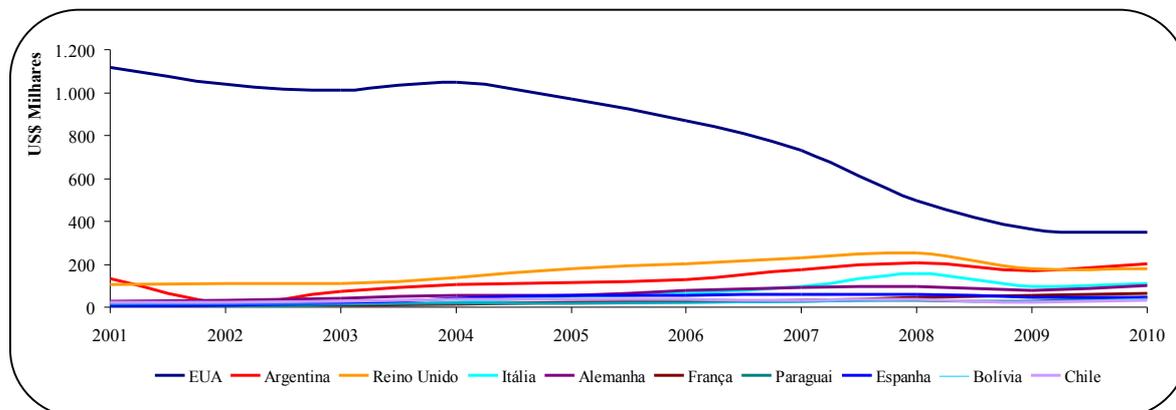


Gráfico 6 – Evolução das Exportações (10 principais destinos).

Fonte: Trade Map (2011).

Tal alteração de foco, do mercado norte-americano para o europeu, esse último muito mais exigente que o primeiro, exigiu um maior cuidado dos produtores em relação à qualidade de seus calçados. Essa modificação no nível do calçado exportado explica a elevação do preço médio que vem sendo observado há alguns anos - elevação essa responsável pela manutenção do volume de exportações brasileiras, mesmo frente à redução em pares de calçados remetidos ao exterior (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010).

Não obstante todas as transformações que ocorreram na indústria e no mercado, desde que o Brasil se tornou um *player* global no setor calçadista o país permanece dividido entre exportar produtos de maior ou menor valor agregado, como mostra o Gráfico 7. Por um lado, 62% dos pares de calçados que exporta ainda são de material sintético, de baixo custo, competindo diretamente com produtos asiáticos. Esse percentual tem se mostrado maior ano após ano (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010) e, de fato, como assinalaram Machado Neto e Almeida (2008), 70% dos produtos exportados ainda levam marcas de terceiros, normalmente as grandes distribuidoras internacionais. Por outro lado, cerca de 70% do valor exportado pertence aos calçados de cabedal de couro natural, de maior qualidade, com a proposta de enfrentar produtos italianos e espanhóis (ABICALÇADOS, 2011b).

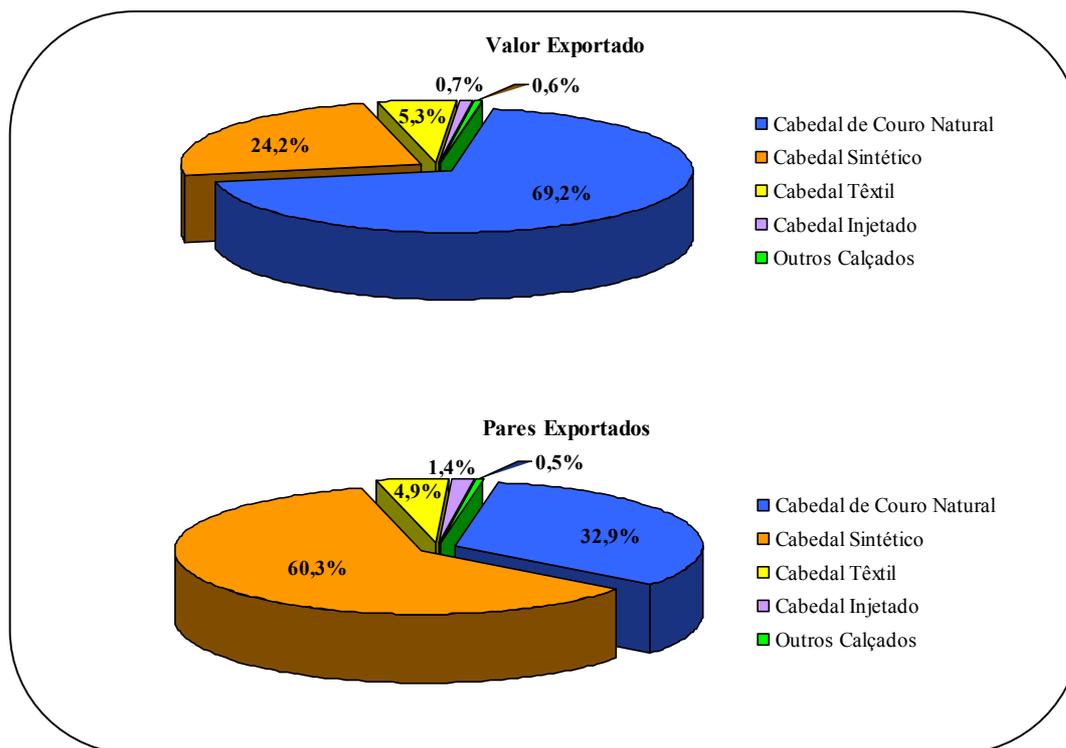


Gráfico 7 – Exportações Brasileiras de Calçados em 2008, por tipo.

Fonte: ABICALÇADOS (2009).

Diante dessa contradição, os compradores internacionais têm dificuldades em estabelecer um veredicto sobre o real posicionamento do calçado brasileiro. Ao mesmo tempo em que se propõe a oferecer calçados baratos, sem marca própria, feitos sob especificação externa, a indústria também tenta investir em *design*, utilizando estilos e materiais que reflitam *brasilidade* (GUIDOLIN, COSTA e ROCHA, 2010). Essa "indecisão" da indústria nacional torna mais difícil a consolidação de uma marca de origem, fazendo com que a etiqueta "*Made in Brazil*" ainda não indique claramente seu significado.