ISSN 0102-9924

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA UFRGS

Análise Econômica

ORIGENS E CONSEQÜÊNCIAS DO FUNDING LOAN DE 1898
TAMÁS SZMRECSÁNYI

REFLEXÕES SOBRE O FINANCIAMENTO NA ECONOMIA BRASILEIRA
FERNANDO NOGUEIRA DA COSTA E SIMONE SILVA DE DEOS

ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS BRASILEIRA
ACHYLES BARCELOS DA COSTA

GERAÇÃO, ADOÇÃO E DIFUSÃO DE TÉCNICAS DE PRODUÇÃO - UM MODELO BASEADO EM MARX
ELEUTÉRIO F. S. PRADO

A CREDIBILIDADE DA POLÍTICA ECONÔMICA: UMA REVISÃO CRÍTICA DA TEORIA
CÉSAR A. O. TEJADA E MARCELO S. PORTUGAL

TENDÊNCIAS RECENTES NA INDÚSTRIA DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL
ORLANDO MARTINELLI JR. E PAULO D. WAQUIL

CADEIAS PRODUTIVAS E OPORTUNIDADES DE INVESTIMENTO NO NORDESTE BRASILEIRO
VICTOR PROCHNIK E LIA HAGUENAUER

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ANÁLISE MARXISTA DO SISTEMA MONETÁRIO INTERNACIONAL
CLAUS M. GERMER

ALONGAMENTO DA DIVIDA PÚBLICA FEDERAL INTERNA: O QUE FOI FEITO E O QUE SE PODE ESPERAR
ROGÉRIO SOBREIRA

ANO 20
Nº 38
SETEMBRO, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Reitora: Profª. Wrana Maria Panizzi
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
Diretor: Prof. Pedro Cézar Dutra Fonseca
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS ECONÔMICAS
Diretor: Prof. Gentil Corazza
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
Chefe: Prof. Luiz Alberto Oliveira Ribeiro de Miranda
DAPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
Chefe: João Marcos Leão da Rocha
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
Coordenador: Prof. Eduardo Pontual Ribeiro
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA RURAL
Coordenador: Prof. Jalcione Almeida
CONSELHO EDITORIAL: Carlos G. A. Mielitz Netto (UFRGS), Eduardo A. Maldonado Filho (UFRGS), Eduardo P. Ribeiro (UFRGS), Eleutério F. S. Prado (USP), Eugênio Lagemann (UFRGS), Fernando Cardim de Carvalho (UFRJ), Fernando Ferrari Filho (UFRGS), Fernando de Holanda Barbosa (FGV/RJ), Flávio Vasconcellos Comim (UFRGS), Gentil Corazza (UFRGS), Giácomo Balbinotto Neto (UFRGS), Gustavo Franco (PUC/RJ), Jan A. Kregel (John Hopkins University e UNCTAD), João Rogério Sanson (UFSC), Joaquim Pinto de Andrade (UnB), Jorge Paulo Araújo (UFRGS), Juan H. Moldau (USP), Marcelo S. Portugal (UFRGS), Maria Alice Lahorgue (UFRGS), Paul Davidson (University of Tennessee), Paulo Dabdab Waquil (UFRGS), Pedro Cézar Dutra Fonseca (UFRGS), Philip Arestis (South Bank University), Roberto C. Moraes (UFRGS), Ronald Otto Hillbrecht (UFRGS), Sabino da Silva Porto Jr. (UFRGS), Stefano Florissi (UFRGS), Werner Baer (Univ. of Illinois at Urbana-Champaign).
COMISSÃO EDITORIAL: Eduardo Augusto Maldonado Filho, Fernando Ferrari Filho, Gentil Corazza, Marcelo Savino Portugal, Paulo Dabdab Waquil; Roberto Camps Moraes.
EDITOR: Fernando Ferrari Filho
EDITOR ADJUNTO: Gentil Corrazza
SECRETÁRIA: Luciana Leão Brasil
REVISÃO DE TEXTOS: Vanete Ricacheski
EDITORAÇÃO: Vanessa Hoffmann de Quadros
FUNDADOR: Prof. Antônio Carlos Santos Rosa

Os materiais publicados na revista *Análise Econômica* são da exclusiva responsabilidade dos autores. É permitida a reprodução total ou parcial dos trabalhos, desde que seja citada a fonte. Aceita-se permuta com revistas congêneres. Aceitam-se, também, livros para divulgação, elaboração de resenhas e recensões. Toda correspondência, material para publicação (vide normas na terceira capa), assinaturas e permutas devem ser dirigidos ao seguinte destinatário:

PROF. FERNANDO FERRARI FILHO
Revista *Análise Econômica* – Av. João Pessoa, 52
CEP 90040-000 PORTO ALEGRE - RS, BRASIL
Telefones: (051) 316-3348 e 316-3440 – Fax: (051) 316-3990
E-mail: rae@vortex.ufrgs.br

Análise Econômica
Ano 18, nº 33, março, 2000 - Porto Alegre
Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, 2000
Periodicidade semestral, março e setembro.
1. Teoria Econômica - Desenvolvimento Regional -
Economia Agrícola - Pesquisa Teórica e Aplicada -
Periódicos. I. Brasil.
Faculdade de Ciências Econômicas,
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
CDD 330.05
CDU 33 (81) (05)

Organização industrial e competitividade da indústria de calçados brasileira

*Achyles Barcelos da Costa**

Resumo: O objetivo deste trabalho é mostrar que o desempenho competitivo da indústria de calçados brasileira deve ser visto não só à luz dos benefícios da existência de *cluster* industrial, mas também pelas condições que informam o padrão de competição ao qual essa indústria se acha vinculada. O ponto que se procura salientar é que sendo o padrão de competição do setor baseado em preço, as altas e baixas performances competitivas estão fortemente vinculadas a custos e câmbio do que apenas àquelas externalidades positivas provenientes da aglomeração industrial existente.

Palavras-chave: Indústria de calçados, *cluster*, padrão de competição.

Abstract: The paper searchs to show that the competitive performance of brazilian footwear industry must be seen not only in terms of benefits that come from industrial cluster, but also by the conditions that determine the pattern of competition in that industry. The paper points out that insofar the norm of competition of brazilian footwear industry is price-based, the ups and downs of its competitive performance are linked strongly to costs and exchange rate rather than only with positive externalities that originate from the industrial aglomeration that exists.

Key words: Footwear industry, *cluster*, pattern of competition.

1 Introdução[1]

A competitividade, seja em âmbito empresarial ou de setores e países, tornou-se nas duas últimas décadas um dos principais temas da agenda de discussão de estratégia empresarial e de política pública,

* Economista. Professor Titular-UNISINOS.

[1] Este artigo é uma versão expandida de um outro trabalho do autor intitulado "O desempenho competitivo da produção de calçados do Brasil", apresentado no *Séminaire sur les districts industrielles* do Colóquio *Les Relations Industrielles Franco-Brésiliennes: Bilan et Perspectives*, promovido pela Ecole Supérieure des Affaires - Université Pierre Mendès, em Grenoble-France, 29 e 30 de março de 2001. O texto, com pequenas modificações, foi apresentado no *VI Encontro Nacional de Economia Política* e *I Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos*, promovido pela Sociedade Brasileira de Economia Política/SEP, em São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 12-15 de junho de

tendo se constituído em um dos fundamentos do movimento de reestruturação industrial empreendido a partir do início da década de 1970 em distintos países.

Definido o objetivo, a questão que passou a ocupar a atenção dos agentes envolvidos centrou-se na compreensão dos determinantes do sucesso competitivo e de sua manutenção ao longo do tempo. Entretanto a indicação do caminho que leva à competitividade e ao crescimento econômico não é algo trivial e plenamente conhecido. Neste contexto, estudiosos direcionaram suas pesquisas para o fenômeno da competitividade, de modo que se pudesse, a partir de seu entendimento, sugerir indicações de políticas públicas e de estratégias empresariais para tal fim.

No âmbito de firmas e de setores produtivos, desenvolvimentos teóricos têm procurado privilegiar ora as empresas enquanto *locus* de acumulação de capital e o mercado onde se estabelecem as estratégias empresariais, ora dar ênfase ao aglomerado de empresas localizadas territorialmente.[2] No primeiro caso, encontram-se aquelas contribuições derivadas do enfoque neo-schumpeteriano, que vêem a competitividade como o resultado de um processo seletivo de concorrência entre empresas, determinado pelo padrão de competição existente no setor em que elas atuam.[3] No outro, tem-se a abordagem baseada nos *clusters* ou "distritos industriais" que focaliza o conjunto de empresas e as relações que estabelecem entre si e com o entorno socioinstitucional onde estão localizadas.[4]

O objetivo deste trabalho é mostrar que o desempenho competitivo da indústria de calçados brasileira deve ser visto não só à luz dos benefícios da existência de *cluster* industrial, mas, igualmente, a partir do padrão de competição ao qual a indústria se acha vinculada.

Para desenvolver esse ponto, o trabalho contém, além dessa introdução, mais seis seções. Na segunda seção, desenvolve-se o enfoque da competitividade, vista como resultado de estratégias concorrenciais associadas ao padrão de competição dominante nos ramos produtivos. Na seção seguinte, a terceira, são estabelecidos os fundamentos do conceito de distrito industrial como promotor do sucesso competitivo.

[2] Esse modo de apresentar a questão não pretende afirmar que exista um conflito teórico entre essas correntes na análise do sucesso competitivo de empresas e setores. Apenas se está indicando o foco ao qual cada abordagem procura dar ênfase.

[3] Sobre a abordagem neo-schumpeteriana, ver Nelson e Winter (1982). Sobre padrão de competição, ver Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995).

[4] Ver Becattini (1999).

Na quarta seção, faz-se uma sucinta caracterização da indústria de calçados no mundo. A quinta seção é destinada à descrição da indústria brasileira, principalmente a formação do pólo do Vale do Sinos. A sexta seção trata da abertura da indústria ao mercado externo e dos determinantes de sua performance competitiva. Na sétima seção, constam os comentários finais, onde se resume a resposta acerca da questão colocada pelo trabalho.

2 Ambiente Competitivo e Padrão de Competição

O objetivo das empresas em conquistar espaços no mercado para a realização de seus lucros estabelece entre elas uma batalha acirrada em que cada empresa procura imprimir formas de luta - desenvolvidas a partir de suas estratégias competitivas - de modo a alcançar a vitória nessa guerra, cuja renovação é diária.

Assim, a empresa encontra-se envolvida em um processo de 'destruição criadora' em busca de novos produtos e processos de produção capazes de lhe dar as vantagens de que necessita. Essa procura, contudo, é condicionada por alguns fatores, como o tipo de produto que fabrica e dos consumidores com quem se relaciona, a natureza do processo de produção e dos materiais empregados, o ritmo do progresso técnico e a estrutura de mercado para onde a empresa dirige sua produção, para citar alguns deles.

A existência de linha de produto que tenha vocação para a diferenciação[5] ou, ao contrário, que seja relativamente homogênea entre as empresas concorrentes, expande ou limita a amplitude em que elas podem desenvolver vantagens competitivas. Produtos que apresentem variadas dimensões sobre as quais os consumidores estabelecem seus julgamentos de consumo colocam à disposição da empresa uma gama de oportunidades sobre as quais ela pode estabelecer suas estratégias de concorrência. Assim, atributos como qualidade, *design*, conforto, dentre outros, em que os consumidores tenham dificuldades em estabelecer com precisão uma avaliação objetiva, ou isenta de idiossincrasias, permitem que as empresas empreendam, por exemplo, esforços de venda de modo a convencer os consumidores da superioridade do produto que oferecem no mercado (Guimarães, 1982).

[5] Sobre a diferenciação de produtos como base para a competição, ver Guimarães (1982) e Possas (1999).

Igualmente, a natureza do processo produtivo - se discreto ou contínuo -, diferentes intensidade de mão-de-obra direta requerida na produção e o ritmo de progresso técnico existente nos setores produtivos ensejam as empresas a se capacitarem de modo a obter vantagens competitivas a partir desses elementos.

No que se refere ao ambiente de competição ou de seleção com que a firma se defronta, esse não é dado apenas pelas interações das estratégias que cada uma delas procura desenvolver para entrar nesse jogo. Existem, todavia, outros elementos sobre os quais a empresa pode obter vantagens competitivas e que estão além de suas portas, tais como aqueles ligados ao seu mercado imediato, ao setor em que se encontra inserida, à região ou espaço geográfico onde tem sua sede e ao entorno nacional[6].

Em âmbito setorial, a capacidade de as firmas se diferenciarem na escolha de fornecedores, que atendam às especificações exigidas de componentes, matérias-primas e obedeçam a prazos de entrega, de estabelecerem relações de parceria e cooperação ao longo da cadeia produtiva, dentre outros, geram condições para obter vantagens competitivas individuais. No plano sistêmico, aqueles fatores que exercem influência horizontal sobre as empresas, como, e. g., juros, câmbio, sistema tributário, infra-estrutura de transportes e comunicações, mão-de-obra com elevado nível de educação formal, permitem que o conjunto de empresas de determinado setor se coloque vantajosamente frente a concorrentes externos.

As capacitações empresariais que as firmas conseguem desenvolver ao longo de sua existência dependem, então, de suas estratégias competitivas estabelecidas para tanto. Logo, se a estratégia escolhida for alcançar liderança no mercado através de custo baixo, as ações estarão voltadas para aquelas fontes que permitam reduções no valor dessa variável tais como: economias de escala; tecnologias que elevem a produtividade do trabalho; oferta de matérias-primas e mão-de-obra a preços acessíveis, entre outras. Se, contudo, a diferenciação se mostrar a melhor estratégia, então a exploração de alguma característica do produto, o serviço pós-venda, o *design*, a qualidade, entre outros atributos, serão aqueles privilegiados.

[6] De alguns desses elementos a firma pode tirar proveito isoladamente, outros, como indica Possas (1999), quando comum a todas as firmas, só têm efetividade do ponto de vista competitivo quando a empresa confronta-se com concorrentes oriundos de ambientes externos, como no caso de indústrias semelhantes existentes em outros países.

Como se vê, os fatores sobre os quais as empresas podem construir vantagens competitivas são variados e dificilmente elas terão competências, ou estarão aptas, em todos eles. Contudo, dentre a gama de possibilidades disponíveis, a escolha das bases para alcançar a competitividade não é arbitrária, que dependa apenas de decisão da própria empresa. A preferência por determinadas dimensões vai estar condicionada pelo padrão de competição existente no setor no qual a empresa tem sua atuação.

> Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas determinantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial (Ferraz, Kupfer, Haguenauer, 1995, p. 6).

No que se refere à taxonomia do padrão de competição, Guimarães (1982), tomando por base a classificação das estruturas de mercado sugerida por Joseph Steindl - competitivas e oligopólicas -, identifica dois tipos: o competitivo (ou atomizado)[7] e o diferenciado.

A estrutura atomizada caracteriza-se pela existência de um grande número de unidades produtivas que, atuando individualmente, não conseguem estabelecer a dinâmica do setor, nem determinar a rentabilidade dos produtos vendidos no mercado. Nesse tipo de indústria, as barreiras à entrada e à saída são baixas e a existência de produtos com substitutos próximos entre si é uma de suas características, de modo que a competição por preço é o traço marcante de seu padrão de competição.

Em estruturas oligopólicas - seja de produtos homogêneos, seja de produtos diferenciados - as disputas por fatias de mercado através de guerras de preços são mais restritas, dado que as empresas apresentam resistência para enfrentar fases adversas dos negócios e disputas de mercado por períodos prolongados. A concorrência entre firmas ocorre pela introdução de uma nova mercadoria, diferenciando e/ou diversificando a linha de produtos existentes.

[7] O termo *competitivo* utilizado naquela classificação tem o significado de dispersão de capitais e não deve ser confundido com a acepção de *bem-sucedido* no mercado como, de modo geral, é empregado na discussão sobre competitividade. Por isso optou-se pelo uso da palavra *atomizado*, pois é menos ambígua na caracterização daquelas estruturas de mercado que apresentam muitas unidades produtivas e baixas barreiras à entrada e à saída.

Em suma, na ótica aqui analisada, o sucesso competitivo é alcançado sob condições dadas pela norma de concorrência dominante em um dado setor produtivo. Assim, ao longo do tempo, o bom ou o mau desempenho de empresas e setores está determinado pela capacitação que apresentem em concorrer naqueles atributos que informam o padrão de competição. Estabelecer estratégias adequadas a tal desígnio é crucial para a sobrevivência e a expansão das empresas nos mercados.

3 Os Fundamentos do Distrito Industrial

A notoriedade angariada pelos distritos industriais no meio acadêmico e entre *policymakers* deve-se à crença de que esse seria um caminho a seguir na busca de crescimento econômico. Essa forma de organização da atividade produtiva seria resultante de processo de reestruturação industrial empreendido em distintos países com o objetivo de superar as dificuldades de crescimento do modelo de produção fordista, que se manifestaram a partir do início dos anos de 1970.

A experiência bem-sucedida de determinadas regiões, particularmente a chamada Terceira Itália, o Vale do Silício nos EUA, Baden-Württemberg na Alemanha, dentre outras localidades, alicerçadas em pequenas empresas atuando em sistemas produtivos territorialmente localizados[8] - em um quadro de crise econômica que então se observava na década de setenta -, abriu espaço não só para considerar formas alternativas de organizar a produção como também colocou em xeque a efetividade de políticas industriais associadas ao modelo de produção em massa[9]. Ganhou força, inclusive, a idéia (Piore, Sabel, 1984) de que o aumento da presença de pequenas empresas em diferentes setores localizados territorialmente estaria alterando a fisionomia da organização industrial contemporânea.

A idéia de distrito industrial enquanto forma de organizar a atividade econômica não é nova na teoria econômica. Alfred Marshall (1842-1924) já em seus *Princípios*, inicialmente publicado em 1890, na parte em que tratou da organização industrial, incluiu um capítulo onde dis-

[8] Além da expressão *distrito industrial*, outras noções relacionadas, tais como *aglomerados (clusters)*, *sistemas locais de produção, economia difusa, redes de empresas (networks)*, especialização flexível e cooperação interfirmas, também têm sido empregadas para referir-se a essa forma de organização industrial.

[9] Nesse tipo de política, as ações ocorrem de forma centralizada e a escolha recai com maior ênfase na promoção de grandes empresas em setores estratégicos (*pick winners*) como base para o crescimento de emprego e renda.

cute as vantagens da existência de pequenas empresas aglomeradas em certas localidades. Em ambiente produtivo desse tipo, segundo Marshall, há a geração de economias externas que decorrem não do empreendimento individual em si, mas de uma 'atmosfera industrial' existente no território que beneficia a todas as empresas ali localizadas.

No entanto, por essa época em que Marshall escreve, o modelo de produção em massa e a grande empresa começam a se firmar como dominantes na estrutura industrial, e a pequena empresa passa a ser vista como um resquício de formas pretéritas ou arcaicas de produção - cumprindo o papel de amortecedor para o desemprego ou atuando de modo subordinado à grande empresa, numa forma de adaptação ao processo natural de concentração industrial e oligopolização de mercado que caracteriza o desenvolvimento do capitalismo.

Em meados da década de 1970, essa visão sobre a sobrevivência e factibilidade da pequena empresa começa a ser abalada, em virtude do desempenho daquelas localidades antes mencionadas. Observa-se ali que empresas pequenas - atuando em ramos como calçados, móveis, cerâmica, vestuário, e outros - estavam aumentando sua participação no emprego e na renda nacional. Não só isso, também eram inovadoras, apresentando elevado dinamismo econômico com crescente participação nos mercados interno e externo, pagando salários elevados, oferecendo boas condições de trabalho aos seus operários e possibilidade de ascensão social. Essa elevada performance estaria associada não à atuação da empresa isolada, mas ao aglomerado de empresas localizadas em um determinado espaço geográfico e vinculadas a uma comunidade. Becattini (1990, p. 38), um dos pioneiros na elaboração contemporânea do conceito de distrito industrial, assim expressa a definição desse arranjo produtivo:

> Defino distrito industrial como sendo uma entidade socioterritorial, que se caracteriza pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de um conjunto de firmas que se ligam natural e historicamente em uma mesma área. No distrito, ao contrário de outros ambientes tais como as cidades industriais, comunidades e firmas tendem a se fundir.

Uma das características salientes do distrito industrial - como é opinião corrente entre os estudiosos do tema - é o pequeno porte das empresas e sua especialização em fases do processo de produção. Nesse sentido, de acordo com Becattini e Rullani (1996, p. 166), o distrito industrial é aquela forma de organização da atividade econômica:

... onde a divisão do trabalho entre muitas unidades especializadas, geralmente empresas pequenas ou muito pequenas não é integrada por empresas dominantes, mas por um mercado local, uma marcada cultura comum e por um forte sentimento de pertencer [*belonging*] a uma comunidade. Esta divisão do trabalho extensiva fornece às pequenas empresas localizadas no distrito, uma vantagem competitiva na fabricação de certos produtos em relação às empresas fordistas .

É essa ligação de especialização e cooperação existente entre as empresas que compõem o distrito que distingue esse arranjo daquelas aglomerações de estabelecimentos que atuam em um mesmo ramo industrial em determinada localidade, mas agem de modo individual. Uma população acidental de pequenas empresas em um espaço geográfico delimitado, não caracteriza por si só um distrito industrial. Igualmente, um agrupamento de pequenas empresas subordinadas a uma grande firma através do mecanismo de subcontratação[10] não identifica um distrito, pois, nesse caso, a cooperação e a divisão do trabalho são comandadas pela grande empresa e não decorrem de elos culturais e/ou comunitários entre empresas existentes na região (Becattini, 1990, 1999). Do ponto de vista teórico a categoria relevante de análise deixa de ser a empresa individual em favor do *cluster* de firmas em certo local[11].

Em resumo, o sucesso dos distritos industriais com suas pequenas empresas inovadoras e eficientes assenta sua performance nesse aglomerado de firmas, relacionando-se cooperativamente em um marco territorial onde a confiança, a solidariedade e a adesão a valores comuns constituem-se no amálgama a unir empresas e comunidade local. Embora seja controverso afirmar que a organização industrial capitalista esteja assumindo a forma de distritos, ou de especialização flexível - requerendo comprovações empíricas adicionais -, o ponto importante, e que interessa aqui enfatizar, é que a identificação desse modo de estrutura industrial em países em desenvolvimento passou a ocupar a atenção de pesquisadores e governos.

As características da produção de calçados brasileira - representada pelo seu principal pólo produtor/exportador localizado no Vale do

[10] É o caso das práticas de subcontratação existentes na organização industrial japonesa, em que uma grande empresa subcontrata empresas menores as quais, por sua vez, subcontratam outras, em um sistema de 'camadas', estendendo-se até três a quatro níveis a montante da cadeia produtiva (Aoki, 1990).

[11] As implicações de política pública dessa mudança conceitual também não são triviais. Os objetivos e instrumentos de política industrial deixam de focar o pequeno porte das empresas - como então se praticava -, com suas deficiências de produção, marketing, recursos financeiros, e outras, e direcionam-se para o aglomerado de pequenas empresas pertencentes ao distrito (Sengenberger, Pyke, 1991).

Sinos no estado do Rio Grande do Sul -, produto esse também encontrado nos distritos italianos, levou a que essa manufatura desenvolvida no Vale do Sinos passasse, então, a ser candidata a análises com os "olhos" do distrito industrial. Contudo, o ponto que se quer mostrar neste trabalho é que o conceito de distrito industrial, se bem seja um importante organizador dos elementos que informam o arranjo produtivo ali estabelecido, não é suficiente para explicar o seu desempenho competitivo, devendo-se lançar mão de outras categorias analíticas para tratar com o problema.

4 Algumas Características da Indústria de Calçados no Mundo

Informações de metade da década de 1990 indicavam que a indústria de calçados em âmbito mundial empregava cinco milhões de trabalhadores e produzia mais de 10 bilhões de pares anuais, sendo que dois terços dessa produção foram realizados em países asiáticos (Tecnicouro, mar./abr. 1995).

De um modo geral, a manufatura de calçados apresenta-se em aglomerações de empresas localizadas geograficamente. A título de ilustração, tem-se, no caso brasileiro, a região do Vale do Sinos no Rio Grande do Sul, as cidades de Franca, Jaú e Birigui em São Paulo, e Nova Serrana no estado de Minas Gerais. Em âmbito internacional, pode-se mencionar Marche na Itália, Guadalajara e Leon no México, Pusan na Coréia do Sul, entre outras.

Entretanto, a organização industrial na produção de calçados em nível internacional é heterogênea. Há, por exemplo, estruturas onde predominam as pequenas unidades produtivas como na Itália e na Espanha, e outras em que é relevante o peso da produção realizada em grandes empresas como na China, na Coréia do Sul e no Brasil. No caso de indústrias particulares, verificam-se também assimetrias nos portes das empresas, indo desde pequenas unidades com menos de 20 empregados até empresas que empregam milhares de trabalhadores.

A dispersão de tamanhos observada nessa atividade pode ser associada a um conjunto de fatores, desde baixas economias de escala, diferentes níveis de capacitações e eficiência produtiva, natureza do produto e tipo de processo de fabricação.[12]

[12] O calçado é um produto de moda, com modelos e estilos variados, que pode ser confeccionado com diferentes materiais, atendendo a múltiplas finalidades de consumo. Assim, encontram-se calçados sociais, atléticos (tênis), casual, de segurança; calçados para homens, mulheres e crianças; fabricados em couro, em tecidos, em materiais sintéticos, entre outros. No que se refere ao processo produtivo, esse se caracteriza por ser de natureza discreta e intensiva em mão-de-obra direta, com tecnologia que guarda ainda um certo caráter artesanal (Costa, 1993a).

O preço é a base do padrão de competição do setor, pois o custo de produção continua sendo o determinante da geografia da produção de calçados e do sucesso competitivo. Os países que apresentam as melhores condições em termos de custos - principalmente os de mão-de-obra[13] - são aqueles que têm conquistado competitividade internacional. Contudo, persistem ainda indústrias em países com salários relativamente elevados - embora com dificuldades competitivas. Nesses casos, a permanência de empresas nos mercados tem como fundamento atributos de competição como marca, qualidade, *design*, dentre outros.

5 A formação da indústria e o pólo do Vale do Sinos

A produção de calçados no Brasil encontra-se concentrada nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Ceará. O Rio Grande do Sul, especializado em calçados femininos - cujo pólo de produção localiza-se na região do Vale do Sinos -, é responsável por mais da metade do emprego direto da atividade e por 85% das exportações de calçados do país[14]. São Paulo detém cerca de 20% do emprego e 7% das exportações, tendo como principal núcleo o localizado na cidade de Franca, cuja especialidade é a produção de calçados masculinos.

O desenvolvimento da produção de calçados na região do Vale do Sinos teve início a partir de 1824, com a chegada em terras brasileiras dos imigrantes de origem alemã que se instalaram na localidade de São Leopoldo, no estado do Rio Grande do Sul. O estímulo a essa manufatura proveio da presença, entre os recém-chegados, de sapateiros, curtidores e outros artesãos ligados ao trabalho em couro e também pela existência em solo gaúcho das atividades de criação de gado e produção de charque, origem da matéria-prima para a confecção do calçado.

Até o final dos anos de 1960, quando se iniciam as exportações de calçados, a indústria retirava seu dinamismo do mercado interno. Nes-

[13] A importância do custo de mão-de-obra pode ser observada pelo peso que possui na estrutura de custos da produção. Por exemplo, Rabellotti (1997) indica para a indústria italiana de calçados em 1992 a seguinte composição: 37,5% correspondente a matérias-primas; 35,0% para a mão-de-obra; e 27,5% para *overhead*.

[14] Pode-se considerar, então, a produção de calçados do Vale do Sinos como representativa dessa atividade - particularmente o segmento exportador - em âmbito nacional. É nesse sentido que este trabalho considera essas produções como equivalentes.

se âmbito, o desenvolvimento do setor dependia do crescimento da renda nacional e do aumento da população. A sua capacitação tecnológica ocorria pela importação de máquinas e equipamentos do exterior e pela compra no mercado doméstico daqueles bens de capital menos sofisticados. A divisão do trabalho no interior da produção de calçados e interempresas não era muito difundida, e a encomenda de trabalho externo restringia-se apenas a alguma tarefa da costura do sapato. Em conseqüência, predominava uma estrutura industrial calcada em empresas de pequeno e médio porte, apresentando baixo conteúdo inovativo e características artesanais em seus métodos de produção.

Ao passar do tempo, formou-se na região do Vale do Sinos um pólo de manufatura de calçados que apresenta, sem dúvida, ambiente produtivo dos mais desenvolvidos para a fabricação desse bem de consumo. Encontram-se ali as mais variadas atividades e materiais necessários à confecção do calçado. Na região acham-se instalados ramos auxiliares a essa manufatura como curtumes, máquinas e equipamentos para calçados, produtores de componentes, prestadores de serviços e instituições de apoio, formando um complexo produtivo complexo e integrado.

No que se refere ao mercado de trabalho, a produção de calçados em sua existência no Vale não se defrontou com maiores dificuldades em relação à oferta de mão-de-obra[15]. No início da fase exportadora houve uma expansão extensiva do setor a partir dos municípios tradicionais vinculados a essa atividade: Novo Hamburgo, São Leopoldo, Estância Velha, Campo Bom, Sapiranga, Taquara, Três Coroas, Rolante e Igrejinha; além da política de atração de mão-de-obra de outras regiões do estado do Rio Grande do Sul mediante campanhas realizadas por empresas, com apoio de prefeituras locais. A característica intensiva em mão-de-obra dessa atividade, associada ao segmento de mercado ao qual a produção do Vale do Sinos se destinou no exterior - calçados femininos de couro de baixo/médio preço -, bem como a oferta elástica de força de trabalho apresentando baixo nível educacional[16], levaram ao estabelecimento no setor de um nível salarial entre dois e dois e meio salários mínimos[17].

[15] O mercado de trabalho no setor apresenta flexibilidade numérica, conforme se pode constatar pela evolução do emprego dessa indústria na década de 1990.
[16] Ver Costa (1995).
[17] A título de ilustração, o valor do salário mínimo vigente em janeiro de 2001 era de R$ 151,00, o que equivalia a cerca de US$ 75 mensal, considerando uma taxa de câmbio em torno de R$ 2,00 por dólar.

Além dos 'segredos da profissão' e de informações sobre inovações que podem ser repassados através de contatos informais no dia-a-dia, em reuniões sociais, em feiras locais e através de publicações especializadas, o Vale do Sinos conta também, no âmbito da infra-estrutura tecnológica, com instituições que prestam auxílio em serviços e em treinamento de recursos humanos. No plano técnico, dentre os serviços prestados estão os de análise química e testes físico-mecânicos em calçados e em materiais. A mão-de-obra, por sua vez, adquire sua capacitação principalmente *on the job*. Aquela parte da supervisão do processo de trabalho que necessita de conhecimento mais qualificado da produção de calçados, como os supervisores de linha e outros, tem como fonte de oferta instituições ligadas ao ensino técnico.

6 O ingresso do setor no mercado externo

A abertura do setor ao mercado externo em fins da década de 1960 introduz uma inflexão em sua trajetória de crescimento. A manufatura do calçado do Vale do Sinos sofre um impacto de modernização. Aumenta a parte mecânica de seu processo de fabricação, a qualidade do produto recebe maior atenção, assim como passam a ser observados prazos de entrega e outros atributos de eficiência.

Esse é um período marcado por acúmulo de pedidos dos importadores de calçados, gerando um intenso crescimento extensivo do setor com incorporação de recursos e mão-de-obra, bem como a ampliação da escala das firmas. Esse caminho foi facilitado pelas encomendas dos importadores de altos volumes de calçados - pedidos de 100 a 150 mil pares - padronizados e de preços baixos (menos do que cinco dólares o par), permitindo uma maior mecanização da produção e a difusão de técnicas tayloristas-fordistas de organizar o processo de trabalho.

A tendência à concentração econômica no setor, que já se observara em meados da década de 1970 (Costa, 1978), continuou nessa trajetória não só naquela década e na de 1980, mas igualmente nos anos de 1990, tendo-se mantido também a gestão familiar dos negócios. No início da década de 1970, existia um punhado de empresas que poderiam ser consideradas de grande porte (em torno de 10 a 12 empresas), que raramente alcançavam mil empregados. Em 1998, a Relação Anual de Informações Sociais-RAIS do Ministério do Trabalho indicava a presença na indústria de calçados daqueles municípios que formam o Vale de 28 grandes empresas, sendo que oito dessas possuíam

individualmente mais de 1.000 empregados[18]. Essas 28 empresas, em um universo de 1.407 estabelecimentos, eram responsáveis por 36,7% do emprego total naquele ano de 1998.

No que se refere ao desempenho exportador da indústria, observa-se uma trajetória ascendente, com aumento de sua participação relativa no mercado externo até a metade da década de 1980[19]. De lá para cá, o setor defrontou-se com dificuldades competitivas, tendo-se acirrado a partir de 1994 com a política cambial do Plano Real. A tabela 1 abaixo indica a sua performance exportadora.

Tabela 1 – Exportações Brasileiras de Calçados: 1970-2000

Ano	Pares (milhões)	US$ milhões
1970	4	8
1975	28	165
1980	49	387
1985	133	907
1990	143	1.107
1991	133	1.177
1992	158	1.409
1993	201	1.846
1994	171	1.537
1995	138	1.414
1996	143	1.567
1997	142	1.523
1998	131	1.330
1999	137	1.278
2000	162	1.547

Fonte: SECEX/MDIC: In: Abicalçados (2001).

[18] Apenas para ilustrar esse ponto, a Calçados Azaléia S.A., de Parobé, a qual na época de sua fundação em 1958 produzia apenas 10 pares de calçados por dia, alcançou no ano de 1999 a produção de 135 mil pares diários, empregando mais de 8.000 trabalhadores e, por isso, constituindo-se em um dos cinco maiores empreendimentos desse setor em âmbito internacional (Balanço Social-1999 da empresa, publicado na Gazeta Mercantil, edição de 22.05.2000, p. 4). Embora esta seja uma das empresas líderes no Vale, não é a única a empregar um número significativo de trabalhadores, pois não é incomum encontrar nos anos de 1990 outras empresas empregando individualmente entre dois a três mil trabalhadores.

[19] De acordo com informações de International Trade Statistics Yearbook de 1995, o Brasil mostra redução na sua participação nas exportações mundiais de calçados de 9,3% em 1984 para cerca de 4,5% nos anos iniciais da década de 1990 (Costa, Fligenspan, 1997). Em termos absolutos, o valor das vendas continuou aumentando até 1993, quando atingiu o seu valor máximo.

O que teria determinado o sucesso exportador da indústria de calçados do Vale do Sinos e as dificuldades com que se defrontou a partir de meados da década de 1990?

No que tange ao desempenho bem-sucedido no início das exportações contribuiu um conjunto de fatores que alavancaram a produção de calçados para o exterior: movimento de países desenvolvidos deslocando produção de calçados para regiões que apresentavam condições mais favoráveis; uma base produtiva local capaz de atender a uma expansão da demanda; oferta abundante e barata de mão-de-obra; incentivos fiscais e financeiros; política cambial de manutenção do valor da moeda brasileira; e iniciativas locais na atração de compradores.

Desde logo, convém lembrar que o ingresso do Brasil no mercado internacional de calçados ocorre a partir de um movimento em que se desloca a produção desse bem de consumo - e de outros produtos intensivos em mão-de-obra - dos países desenvolvidos em direção a regiões com oferta abundante e barata de força de trabalho. Adicione-se, ainda, que o final dos anos de 1960 constitui-se na fase derradeira dos chamados 'anos dourados', período de acelerado crescimento econômico que se iniciou ao término da Segunda Guerra Mundial. Nessa fase de prosperidade, a taxa de salários se elevou nos países desenvolvidos encarecendo a fabricação de produtos que requeriam elevado conteúdo de trabalho direto. Assim, ao longo do tempo, Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra e outros foram substituindo sua produção doméstica de calçados - de um modo geral, aqueles de menor preço - pela importação de regiões do mundo que apresentavam melhores condições competitivas. Foi a partir daí, então, que Brasil, Coréia do Sul e Taiwan - para citar os mais expressivos à época - ingressaram nesse mercado.

Importa salientar que a existência no mundo - no início da década de 1970 e ainda hoje - de regiões com mão-de-obra recebendo baixos salários é disseminada e não necessita aqui de identificação. No Brasil, várias regiões apresentavam essas características como o Nordeste, o Norte, o Centro-Oeste, e mesmo alguns municípios naqueles estados mais desenvolvidos onde os salários também eram reduzidos. O porquê de o Vale do Sinos e Franca terem recebido os pedidos dos importadores de calçados deve-se a um fato trivial: há muito se achava ali instalado um parque industrial calçadista com uma longa tradição de produção, o que não ocorria em outras regiões brasileiras. Portanto, nada mais natural que fossem essas as regiões escolhidas. Para corroborar esse papel desempenhado pelo custo da mão-de-obra, mencio-

ne-se que o sucesso exportador de novos países asiáticos nos anos de 1990, como a China, Tailândia e outros, deve-se não tanto a que sua produção de calçados possa estar organizada em aglomerados, mas por apresentarem salários ainda mais baixos que os pagos no Brasil, Coréia do Sul, Taiwan e outros países.

Relacionado ao que foi dito acima, parece óbvio também que, ao se estabelecer o regime de incentivos fiscais[20] às exportações por volta de 1970 pelo governo brasileiro, o setor calçados do Vale do Sinos se candidatasse a esses benefícios. De acordo com Lagemann (1986, p. 78), a magnitude dos incentivos concedidos ao setor calçados do Rio Grande do Sul, relacionados apenas ao ICM, tinha atingido no período de 1973 a outubro de 1985, o valor total de US$ 588,6 milhões. O ponto importante a destacar é que os incentivos constituíram-se em fator que alavancou as exportações do setor, ao permitir que se praticassem preços competitivos no mercado externo[21]. Não só os incentivos fiscais e financeiros foram importantes, também a política de minidesvalorizações cambiais adotada em agosto de 1968 ajudou a manter competitiva as exportações brasileiras de calçados[22].

Deve-se ter presente que essas medidas inserem-se na estratégia do governo brasileiro, à época, de buscar fontes de dinamismo econômico no mercado externo. Segundo Schneider (1999, p. 62), seguindo uma avaliação sobre esse período da economia brasileira, o mercado interno encontrava-se estagnado - devido à queda do poder de compra dos salários - e os aumentos obtidos na produtividade da indústria de calçados ao longo dos anos faziam com que as empresas do setor atuassem com capacidade ociosa. Nesse contexto, oportunidades de vendas ao exterior constituíam-se em alento para essa atividade e que, portanto, deveriam ser aproveitadas, inclusive com promoção de feiras comerciais. Destaque-se ainda que, no início das exportações, os calçados brasileiros foram dirigidos ao segmento de *low market*, em

[20] Tratava-se da imunidade do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM) e da isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) aos produtos industrializados exportados e o benefício do crédito-prêmio, que consistia em abater do imposto devido nas operações internas o valor de um crédito calculado com base em uma tributação hipotética sobre o valor exportado.

[21] Inclusive, em 1974 o governo americano estabeleceu tarifas compensatórias sobretaxando os calçados brasileiros acusados de estarem praticando concorrência predatória naquele mercado (Costa, 1978).

[22] Em dissertação de 1977, Schmidt (apud Costa, 1993b) introduz um fator pelo lado da demanda ao atribuir o ingresso da indústria brasileira de calçados no exterior a dificuldades que os importadores americanos estavam encontrando junto aos produtores espanhóis, bem como ao movimento grevista na indústria de calçados italiana.

que os preços variam até cinco dólares o par e, portanto, baixo custo de produção é fator determinante de competitividade.

O ponto que se quer salientar é que em setores em que o padrão de competição está centrado em preço, as altas e baixas performances competitivas dependem fortemente do comportamento dos custos[23], de mão-de-obra em particular, - e câmbio, no caso dos exportadores - do que apenas daquelas externalidades positivas[24] provenientes da aglomeração industrial porventura existente[25].

No que se refere à fase de dificuldades, a década de 1990 trouxe uma mudança no ambiente competitivo para o setor calçadista brasileiro. A abertura da economia no início daquele período, com queda das barreiras tarifárias e não-tarifárias, e a política de estabilização do Plano Real de julho de 1994, com a valorização do câmbio e juros elevados, levaram a um período de constrangimentos para a indústria brasileira de calçados. Esses fatores geraram uma perda de competitividade dos calçados tanto no mercado externo quanto no interno. No mercado externo, o câmbio apreciado junto com a presença no mercado americano[26] de fornecedores de calçados de custos baixos - como a China e outros - fez com que o valor das exportações brasileiras despencasse de US$ 1,8 bilhão em 1993 para US$ 1,2 bilhão em 1999. Em âmbito interno, a auto-suficiência do mercado doméstico viu-se abalada pela entrada de calçados importados provenientes da China e de

[23] Schmitz (1995, 1999), baseando-se na abordagem de *clusters* ou distritos industriais, acredita que a performance do setor ao longo do tempo esteve associada fundamentalmente à existência de elementos contidos no que denomina de 'eficiência coletiva': um *mix* de economias externas e ação conjunta (*joint action*). As primeiras seriam aqueles benefícios tradicionais provenientes da aglomeração espontânea em uma determinada localidade de várias empresas dedicadas a uma mesma atividade e a ramos auxiliares, ponto esse já reconhecido por Alfred Marshall. O outro benefício resultaria de ação consciente dos atores pertencentes ao *cluster* através da cooperação. Essa cooperação pode assumir a forma de uma maior divisão do trabalho no interior do aglomerado, em que algumas empresas repassam por subcontratação fases do ciclo de produção a outras firmas que se especializam nesses tarefas, criação de centros de treinamento de mão-de-obra, ou iniciativas conjuntas por parte dos participantes do *cluster* em defesa de seus interesses coletivos. A hipótese aqui defendida enfatiza o câmbio e os custos de mão-de-obra como sendo aqueles fatores que mais diretamente têm influenciado a trajetória competitiva do setor, embora se reconheça que as externalidades e a cooperação tenham também desempenhado o seu papel.

[24] Desnecessário dizer que os benefícios que reduzem custos, como os de transação, por exemplo, são importantes para esse tipo de padrão de competição. Se a flexibilidade produtiva e outros atributos que não o preço são os que informam o padrão de concorrência, então o *cluster* de empresas assume papel relevante.

[25] Esta hipótese está sendo levantada para o setor de calçados em questão. A sua generalização, obviamente, deve ser submetida a testes empíricos.

[26] Os Estados Unidos são o maior importador individual dos calçados brasileiros, com uma participação de cerca de 70% das exportações.

outros países asiáticos[27]. Com a mudança do câmbio brasileiro em janeiro de 1999, em que se abandonou a política de âncora cambial em favor da livre flutuação do valor da moeda brasileira, houve uma desvalorização cambial com repercussões positivas na performance das exportações de calçados já no ano seguinte.

No âmbito do emprego, o período 1994-1998 - que antecede a mudança no regime cambial brasileiro em janeiro de 1999 - mostra que houve uma acentuada redução de postos de trabalho tanto para a indústria brasileira de calçados como um todo, quanto para o seu segmento localizado no Vale do Sinos. Em âmbito nacional, o emprego no setor reduziu-se de 240,6 mil trabalhadores em 1994 para 184,7 mil em 1998, enquanto para o Vale do Sinos essa queda foi de 95 mil para 69,3 mil trabalhadores (RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, vários anos).

Note-se que aparece novamente na década de 1990 a ação do custo de produção como fator determinante da competitividade brasileira do setor, só que (válido também para a Coréia do Sul e Taiwan) com o sinal trocado em relação à fase inicial de suas exportações de calçados. Pois os custos de produção do Brasil e desses países asiáticos - se bem que ainda baixos frente aos existentes nas indústrias de calçados de países desenvolvidos - são relativamente elevados quando comparados àqueles das empresas chinesas, tailandesas, e outras.

Para se perceber a importância do preço como fator de competitividade[28] e a capacidade do *cluster* de calçados do Vale do Sinos em responder às mudanças havidas, veja-se o ajuste do setor realizado nos anos de 1990.

Como mencionado, a partir de 1994, o país passou a enfrentar obstáculos tanto em suas vendas externas quanto nas domésticas. O resultado desse panorama foi um ajuste defensivo no setor de calçados, com fechamento de empresas, eliminação de postos de trabalho e demanda por proteção. Para amenizar essa situação, o governo brasileiro estabeleceu em maio de 1995 um programa de apoio ao setor, contendo linha de crédito emergencial e medidas de salvaguardas através de elevação de alíquotas de importação (Costa, Fligenspan, 1997).

[27] As importações brasileiras de calçados saltaram de US$ 40,7 milhões em 1993 para US$ 208,8 milhões em 1995 (Costa, Fligenspan, 1997).

[28] Estudo mais detalhado sobre a competitividade da indústria brasileira de calçados, bem como sugestões de medidas para fortalecê-la podem ser encontradas em Costa (1993a).

No plano empresarial, as medidas adotadas manifestaram-se em duas direções. Uma delas consistiu no estabelecimento de estratégias empresariais - principalmente por parte das médias e grandes empresas - com foco em modernização tecnológica, diversificação de mercados, ampliação do número de linhas e modelos de calçados fabricados, bem como a preocupação em aumentar a qualidade, reduzir desperdícios na produção e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais. A tabela 2 a seguir, resultado de pesquisa realizada em 1997 com 42 médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos, sintetiza a direção e a intensidade dessas mudanças.

Tabela 2: Transformações ocorridas na produção e vendas das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos

Discriminação	Aumentou	Diminuiu	Não se Alterou	N
· Número de modelos de calçados	37	1	3	41
· Número de linhas de calçados	35	-	6	41
· Terceirização da produção	26	2	11	39
· Número de empregados	17	18	4	39
· Vendas para o mercado externo	14	14	7	35
· Vendas para o mercado interno	21	6	7	34
· Automação da produção	31	-	9	40
· Qualidade do calçado	37	-	3	40
· Treinamento da mão-de-obra	29	1	9	39
· Preço do calçado vendido	17	17	5	39
Total de empresas da pesquisa: 42				

Fonte: NETIT/UFRGS. In: Costa e Fligespan (1997).
N = número de respondentes

Um outro movimento traduziu-se no deslocamento de fabricantes de calçados do Vale do Sinos para fora das fronteiras do estado do Rio Grande do Sul, em direção ao Nordeste brasileiro[29]. Esse deslocamento teve como um de seus estímulos uma política agressiva por parte de estados nordestinos - destacando-se Ceará e Bahia - na atração de empresas calçadistas.

Dentre os incentivos mais expressivos que atraíram as empresas podem-se destacar: i) aqueles associados ao Imposto sobre Circulação

[29] Mais de uma dezena de grandes empresas do Vale do Sinos deslocou unidades de produção para aquela região. Algumas empresas sediadas no pólo de Franca em São Paulo também adotaram essa estratégia.

de Mercadorias e Serviços (ICMS) para o financiamento de capital fixo ou capital de giro das empresas em novos projetos de investimentos ou ampliação dos já existentes, e isenção de imposto de renda; ii) os vinculados ao estabelecimento de infra-estrutura - terrenos, energia, transportes e apoio logístico governamental para a participação em feiras - e isenção de impostos municipais; iii) financiamento automático às exportações correspondente a um percentual - cerca de 10% - do valor exportado, em condições vantajosas de pagamento e prazos; iv) os referentes ao salário da mão-de-obra, que se manifesta em um valor em torno de um salário mínimo e sem a incidência de encargos sociais, pois a mão-de-obra é contratada indiretamente pelas empresas através de *cooperativas de trabalho*, onde não há vínculo empregatício e a remuneração restringe-se aos serviços prestados. Acresce ainda que a organização dessas cooperativas, quando da instalação das empresas, cabe aos próprios estados da região, bem como a seleção e o treinamento da força de trabalho (Costa, Fligenspan, 1997).

A alegação das empresas para esse deslocamento foi que o conjunto de incentivos existente na região nordestina permitiria recuperar a rentabilidade e capacitá-las na concorrência externa naquela faixa de mercado em que o par de calçados oscila entre sete e nove dólares, em que o Vale do Sinos vinha perdendo competitividade em decorrência da apreciação cambial e da presença nesse mercado de concorrentes com condições competitivas favoráveis.

Como se vê, os fatores relacionados a custo de produção foram os determinantes desse deslocamento, mostrando-se mais atrativos em relação aos benefícios provenientes da localização no aglomerado industrial do Vale. Releva lembrar ainda que, tirante esses estímulos, os estados nordestinos não possuem um pólo desenvolvido de produção de calçados, em que aos benefícios fiscais e financeiros se somariam àqueles advindos da existência de *cluster* industrial.

7 Considerações Finais

O ponto que se quer salientar, desde o ponto de vista do propósito deste trabalho, observado no desempenho da indústria de calçados do Vale do Sinos, é que sua performance competitiva é ditada em grande medida por fatores que agem sobre o padrão de competição em que a indústria se encontra inserida. Embora o *cluster* industrial seja, sem dúvida, fator importante para o sucesso competitivo do setor, não se

pode explicar aquela performance apenas à luz dessa forma de arranjo produtivo.

A trajetória dessa indústria do Vale do Sinos mostra que, quando se apresentaram condições favoráveis para o estabelecimento de preços competitivos no mercado internacional, como ocorreu no início da fase exportadora - quando os custos da mão-de-obra eram relativamente baixos frente aos dos concorrentes, a política cambial não era desfavorável, aliados à existência de incentivos fiscais e financeiros a essa atividade - o desempenho do setor foi positivo. Quando algumas dessas condições desapareceram ou mudaram de direção - como foi o caso da valorização cambial ocorrida a partir de julho de 1994, associadas à presença no mercado internacional de concorrentes com custos de mão-de-obra mais vantajosos[30] -, o setor passou a enfrentar um período de dificuldades, com queda de receita de exportações, redução no volume de emprego, fechamento de empresas e aumento de importações de calçados. Quando a relação câmbio/salários voltou a ser mais favorável aos exportadores a partir de janeiro de 1999, a indústria passou a recuperar mercados externos.

O uso do conceito de padrão de competição para explicar a perfomance da indústria de calçados brasileira não pretende minimizar a importância de aglomerados de empresas territorialmente localizadas. Existem benefícios que só são alcançados pela existência de atividades complementares entre si, situadas em um mesmo espaço geográfico e que contribuem para a feitura de um produto final. No âmbito da política pública, uma implicação importante desse modo de organizar a atividade econômica é que o escopo das ações ganha novas dimensões. O foco das medidas pode ser direcionado para o conjunto de empresas e seu entorno produtivo, contemplando as articulações entre as unidades do aglomerado, decorrentes de especializações e complementaridades existentes na cadeia produtiva, em vez de se dirigir às empresas em suas individualidades ou ao setor considerado de maneira isolada.

Ocorre, entretanto, que o sob o conceito de distrito industrial parece se abrigar diferentes configurações para a manufatura de determinado produto. Por exemplo, caso se admita que as indústrias de calçados italiana, mexicana e brasileira - para citar algumas - possam ser

[30] Desde logo, convém esclarecer que não se está aqui defendendo políticas de salários baixos como forma de obter vantagens competitivas. Apenas buscou-se na análise indicar o papel que a remuneração da mão-de-obra tem representado no desempenho competitivo dessa atividade.

classificadas sob a forma de *clusters* ou distritos industriais, pois estão localizadas territorialmente na forma de aglomerados de empresas, fica por explicar, no entanto, porque apresentam performances distintas entre si em termos de *market share* externo, atuação em nichos de mercados diferentes, predomínio do emprego em pequenas empresas na indústria italiana e marcada presença de grandes empresas no caso brasileiro, etc.

Isso, portanto, indica a necessidade de um maior esforço teórico e de investigação empírica adicional no sentido de estabelecer os alcances e os limites das categorias analíticas utilizadas. No caso que interessou analisar - a indústria de calçados do Vale do Sinos - o ponto para o qual se buscou chamar a atenção refere-se às limitações interpretativas em que se pode incorrer ao se centrar o poder explicativo da performance desse setor apenas no conceito de distrito industrial. A identificação do padrão de competição ao qual essa indústria se acha atrelada - ao orientar as estratégias competitivas das empresas - e dos fatores que atuam em sua competitividade, constitui-se também em um caminho de pesquisa relevante nas análises do setor.

Referências Bibliográficas

ABICALÇADOS (2001) *Resenha Estatística 2001*. Novo Hamburgo-RS: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

AOKI, Masahiko (1990) *La estructura de la economia japonesa*. México: Fondo de Cultura Económica (publicação original de 1988, com textos selecionados e revistos pelo autor para a edição em espanhol).

BECATTINI, Giacomo (1999) "Os Distritos Industriais na Itália". In: Urani, André et al. (orgs.) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

_____ (1990) "The Marshallian industrial district as a sócio-economic notion". In: Pyke, F.; BECATTINI, G. e SENGENBERGER, W. (eds.) *Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy*. International Institute for Labour Studies. Geneva, 2nd. impression, 1992.

_____; RULLANI, Enzo (1996) "Local systems and global connections: The role of knowledge". In: Cossentino, F.; Pyke, F. e Sengenberger, W. (orgs.) *Local and regional response to global pressure: The case of Italy and its industrial districts*. Geneva: International Institute for Labour Studies. Research Series n. 103, 1996.

COSTA, Achyles Barcelos da (1993a) *Competitividade da Indústria de Calçados*. Nota Técnica Setorial do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Campinas: IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/FDC/FUNCEX.

_____ (1993b) *Modernização e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira*. Rio de Janeiro. IEI/UFRJ. Tese de doutorado.

_____ (1978) *A Concentração Econômica na Indústria de Calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS. Dissertação de mestrado.

_____ e FLIGENSPAN, Flávio B. (1997) *Avaliação do Movimento de Relocalização Industrial de Empresas de Calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, mimeo. 132f.

COSTA, Beatriz Morem da (1995) *Os Impactos do Progresso Técnico sobre o Emprego, a Qualificação e as Relações de Trabalho*: um estudo de caso na indústria de calçados do Rio Grande do Sul: IFCH/UFRGS. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Dissertação de mestrado.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. (1995) *Made in Brazil*: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus.

GUIMARÃES, Eduardo A. (1982) *Acumulação e Crescimento da Firma*: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar.

LAGEMAN, Eugenio (1986) "O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul". *Ensaios FEE*, Porto Alegre, 7(2): 69-82.

NELSON, Richard R. e WINTER, Sidney G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap of Havard University.

PIORE, Michael J. e SABEL, Charles F. (1984) *The second industrial divide*: possibilities for prosperity. New York: Basic Books.

POSSAS, Silvia (1999) *Concorrência e competitividade*: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec.

RABELLOTTI, Roberta (1997) *External Economies and Cooperation in Industrial Districts: a comparison of Italy and Mexico*. London: Macmillan.

SCHMITZ, Hubert (1999) "Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil". *World Development*, vol. 27, n.9, p. 1627-1650.

_____(1995) "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of Supercluster". *World Development*, Vol. 23, n.1, p. 9-28.

SCHNEIDER, Sergio (1999) *Agricultura familiar e industrialização*: pluriatividade e descentralização industrial no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS.

SENGENBERGER, Werner (1988) "Economic and social perspectives of small enterprises". *Labour and Society*, vol. 13, n.3, July.

_____; Pyke, F. (1991) "Small firm industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues". *Labour and Society*, 16(1).

TECNICOURO (1995) *Revista do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins*-CTCCA. Novo Hamburgo-RS, mar.abr.