

DOCUMENTOS do ETENE

ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ESTUDOS ECONÔMICOS DO NORDESTE

A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO NORDESTE: CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES



FERNANDO LUIZ EMERENCIANO VIANA
ROBERTO EDNÍSIO VASCONCELOS ROCHA

Nº 14

A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO NORDESTE: CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Série: Documentos do Etene, v. 13

Obras já publicadas na série:

- V. 01 – Possibilidades da Mamona como Fonte de Matéria-Prima para a Produção de Biodiesel no Nordeste Brasileiro
- V. 02 – Perspectivas para o Desenvolvimento da Carcinicultura no Nordeste Brasileiro
- V. 03 – Modelo de Avaliação do Prodetur/NE-II: base conceitual e metodológica
- V. 04 – Diagnóstico Socioeconômico do Setor Sisaleiro do Nordeste Brasileiro
- V. 05 – Fome Zero no Nordeste do Brasil: construindo uma linha de base para avaliação do programa
- V. 06 – A Indústria Têxtil e de Confecções no Nordeste: características, desafios e oportunidades
- V. 07 – Infra-Estrutura do Nordeste: estágio atual e possibilidades de investimentos
- V. 08 – Grãos nos Cerrados Nordestinos: produção, mercado e estruturação das principais cadeias
- V.09 – O Agronegócio da Caprino-Ovinocultura no Nordeste Brasileiro
- V.11 – Pluriatividade no Espaço Rural do Pólo Baixo Jaguaribe, Ceará.
- V.12 – Apicultura Nordestina: principais mercados, riscos e oportunidades
- V.13 – Cotonicultura nos Cerrados Nordestinos: produção, mercado e estruturação das principais cadeias
- V.14 – A Indústria de Calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades

Fernando Luiz Emerenciano Viana
Engenheiro Civil, Mestre em Engenharia de Produção e Pesquisador do
BNB-ETENE

Roberto Ednísio Vasconcelos Rocha
Engenheiro Mecânico, Especialista em Engenharia de Produção e Consultor
Interno do BNB – Área de Políticas de Desenvolvimento

Série Documentos do ETENE

Nº 14

**A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO
NORDESTE: CARACTERÍSTICAS,
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Fortaleza
Banco do Nordeste do Brasil
2006

**Banco do
Nordeste**



O nosso negócio é o desenvolvimento

Presidente:

Roberto Smith

Diretores:

Augusto Bezerra Cavalcanti Neto

Francisco de Assis Germano Arruda

João Emílio Gazzana

Luiz Ethewaldo de Albuquerque Guimarães

Pedro Rafael Lapa

Victor Samuel Cavalcante da Ponte

Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE

Superintendente: José Sydrião de Alencar Júnior

Coordenadoria de Estudos de Indústria e Serviços - CEIS

Biágio de Oliveira Mendes Junior

Coordenadora da Série Documentos do ETENE

Maria Odete Alves

Ambiente de Comunicação Social:

Gestor: José Maurício de Lima da Silva

Editor: Jornalista Ademir Costa

Normalização Bibliográfica: Rita de Cássia Alencar

Revisão Vernacular: Hermano José Pinho

Tiragem: 1.500 exemplares

Internet: www.bnb.gov.br

Cliente Consulta: 0800.783030 e clienteconsulta@bnb.gov.br

Depósito Legal junto à Biblioteca Nacional, conforme Lei 10.994, de 14/12/2004

Copyright © 2006 by Banco do Nordeste do Brasil

Viana, Fernando Luiz Emerenciano

V614i A indústria de calçados no Nordeste: características, desafios e oportunidades/ Fernando Luiz Emerenciano Viana, Roberto Ednísio Vasconcelos Rocha. – Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006.

ISBN 85-87062-81-6

98 p. (Série Documentos do ETENE, n. 14).

1. Indústria de calçados. 2. Indústria de calçados-Nordeste. 3. Indústria de calçados-Competitividade. I. Rocha, Roberto Ednísio Vasconcelos. II. Título. III. Série.

CDD: 685.3

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

AGRADECIMENTOS

Às bolsistas Ana Cristina Brasil Lima do BNB/Etene e Cristina Chaves Nunes do BNB – Área de Políticas de Desenvolvimento, que participaram ativamente no levantamento de informações, sendo fundamentais para que os objetivos deste trabalho fossem atingidos.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1 – CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A INDÚSTRIA DE CALÇADOS	11
1.1 – Introdução	11
1.2 – A Cadeia Produtiva de Calçados.....	16
1.3 – Produtos Substitutos	17
1.4 – Produto	20
1.5 – Processo Produtivo	22
1.6 – Organização do Trabalho e Arranjo Físico (Layout).....	25
2 – A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO NORDESTE	28
2.1 – Introdução	28
2.2 – A Indústria de Calçados da Bahia.....	31
2.2.1 – O pólo de Itapetinga	33
2.2.2 – O pólo de Jequié	33
2.2.3 – O pólo de Juazeiro.....	33
2.2.4 – Atração de investimentos.....	34
2.2.5 – Adensamento da cadeia produtiva	35
2.3 – A Indústria de Calçados do Ceará.....	36
2.3.1 – O pólo da Região Metropolitana de Fortaleza	37
2.3.2 – O pólo de Sobral.....	38
2.3.3 – O pólo do Cariri	38
2.4 – A Indústria de Calçados da Paraíba.....	40
2.4.1 – O pólo da Grande João Pessoa.....	41
2.4.2 – O pólo de Campina Grande	43
2.4.3 – O pólo de Patos	44
3 – ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA.....	45
3.1 – Fornecimento de Matérias-Primas	46
3.1.1 – Fornecimento do couro.....	46
3.1.2 – Fornecimento de material sintético	50
3.1.3 – Fornecimento de componentes	51
3.2 – Tecnologia e Organização da Produção	52
3.3 – Custos de Produção.....	55
4 – COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS	57

5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O MERCADO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS.....	61
5.1 – Mercado Internacional.....	61
5.2 – A Indústria de Calçados, a ALCA e a União Européia	66
5.3 – Mercado Interno	67
6 – IMPACTOS DA CONJUNTURA NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS.....	72
6.1 – Estabilidade Económica	72
6.2 – Vulnerabilidade	73
7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	77
ANEXOS	82

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho apresenta uma caracterização da indústria de calçados, ressaltando as peculiaridades desse setor produtivo em nível mundial, nacional e regional. Ao longo do texto, ratifica-se a grande importância da indústria de calçados para o desenvolvimento do Brasil, em geral, e do Nordeste, em particular, relatando informações acerca das características gerais do setor, da indústria de calçados brasileira e nordestina, bem como apresentando informações sobre a estruturação da cadeia produtiva, competitividade, mercado e impactos da conjuntura no setor.

Ademais, são ressaltados os principais desafios a serem suplantados e oportunidades a serem aproveitadas, no intuito de consolidar a competitividade da indústria de calçados no mercado internacional.

Ao publicar este trabalho, os autores esperam contribuir para a compreensão da realidade atual, dos desafios e oportunidades que se apresentam à indústria de calçados brasileira, com interesse particular na indústria nordestina, de modo a contribuir com o Banco do Nordeste na sua grande missão de desenvolvimento.

José Sydrião de Alencar Junior
Superintendente do Etene

I – CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A INDÚSTRIA DE CALÇADOS

I.1 – Introdução

A cadeia coureiro-calçadista (CCC) é formada por quatro segmentos principais: (i) o das indústrias de calçados (de couros ou de materiais sintéticos); (ii) o de artefatos de couro (bolsas, pastas etc.); (iii) o das indústrias de curtume; (iv) o de componentes para couros e calçados. Além desses, há outros três segmentos: o da indústria de máquinas para o complexo, os frigoríficos e o setor pecuarista. A CCC brasileira é composta em sua maioria por empresas de capital nacional. Esse ensaio versará sobre a indústria de calçados, segmento de maior relevância na cadeia coureiro-calçadista nacional, destacando as características dos principais pólos do Nordeste.

A diversidade de seus estilos e materiais abrange calçados sociais, esportivos, casuais, de segurança, masculinos, femininos, infantis, fabricados em couro, em tecidos, em materiais sintéticos, entre outros.

A indústria calçadista brasileira possui papel relevante em termos de produção mundial, ocupando atualmente o terceiro lugar no *ranking* dos países produtores, totalizando 755 milhões de pares em 2004. No mesmo ano, o total exportado pelas empresas brasileiras foi de 212 milhões de pares, o equivalente a 28,0% da produção total. Estima-se que a produção mundial de calçados supere o patamar de 12 bilhões de pares/ano.

Os segmentos produtivos mais relevantes são o processamento do couro e a própria confecção do calçado, destacando-se, nesse caso, o crescimento da utilização de plástico nesse setor. As indústrias ligadas ao setor calçadista são as de máquinas industriais, insumos químicos, automotiva, móveis e vestuário.

O setor é considerado como modelo de oligopólio competitivo¹, em que o oligopólio se dá na parcela significativa de mercado controlada pelas empresas líderes e da existência de lucros diferenciais nas firmas mais produtivas. A competição se revela no baixo índice de barreiras à entrada de novos concorrentes.

A heterogeneidade das empresas decorre do próprio processo de concorrência, fragmentando o processo produtivo e estimulando a geração de empregos com o surgimento de empresas especializadas em determinadas etapas do processo produtivo como modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Complementa-se, ainda, que a questão do elevado potencial de criação de

¹ A taxonomia utilizada é a adotada por Guimarães (1987).

empregos é uma das características principais da indústria devido à simplicidade e ao caráter artesanal do processo produtivo, salientando-se que estes são caracterizados em grande parte pela baixa qualificação e pela baixa remuneração de mão-de-obra (GARCIA, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2005c), a produção brasileira de calçados, apesar da forte concentração de empresas de grande porte no Rio Grande do Sul, vem gradativamente sendo distribuída em outros pólos, localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do País, com destaque para o interior de São Paulo (Birigui, Franca e Jaú) e estados emergentes, como Ceará e Bahia. Verifica-se, também, crescimento na produção de calçados nos Estados de Santa Catarina (São João Batista) e Minas Gerais (Nova Serrana).

O parque calçadista brasileiro contemplava em 2003 mais de 7.200 indústrias, com grande relevância na geração de empregos para o Brasil, tendo em vista existirem no mesmo ano cerca de 280 mil trabalhadores atuando diretamente no setor. A Tabela I apresenta dados relativos ao número de empresas e de empregos nos diversos Estados produtores brasileiros.

Por se tratarem de dados baseados na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que contempla apenas empresas formais, os números apresentados na Tabela I não podem ser considerados como totalizadores do setor, tendo em vista o alto grau de informalidade presente em algumas regiões produtoras, especialmente no Nordeste.

A indústria brasileira tinha significativa inserção internacional, ancorada principalmente na mão-de-obra, até 1994, quando houve a paridade cambial do real em relação ao dólar (Plano Real), fazendo com que as empresas mudassem sua estratégia de exportação para um redirecionamento das vendas ao mercado interno, ocasionando a insolvência de muitas empresas, especialmente as de pequeno e médio porte, enquanto as maiores conseguiram voltar parte da produção destinada às exportações para o mercado interno, auferindo maiores margens de rentabilidade a partir da elevação dos preços, sustentada, também, pela expansão da demanda doméstica. A exportação foi mantida, basicamente, apoiada pelo aumento de produtividade e redução de custos, em economia de escala, com recorrente achatamento de salários (GARCIA, 2003).

A economia brasileira vem se deparando com processos de abertura comercial que têm como conseqüências visíveis mudanças econômicas e institucionais de liberalização do comércio exterior, entre as quais a desregulamentação dos mercados de bens e serviços.

Tabela 1 – Número de empresas e empregos na indústria de calçados do Brasil, por Estado em 2003

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA EMPREGO/EMPRESA	% EMPREGO
Rio Grande do Sul	2.970	129.300	43	47,52
São Paulo	2.329	48.005	20	17,64
Ceará	199	41.454	208	15,24
Minas Gerais	1.350	18.760	14	6,89
Bahia	97	15.418	159	5,67
Paraíba	97	6.185	64	2,27
Santa Catarina	300	4.387	15	1,61
Rio Grande do Norte	21	1.775	85	0,65
Paraná	155	1.399	9	0,51
Espírito Santo	44	1.354	31	0,50
Goias	143	989	7	0,36
Rio de Janeiro	66	890	13	0,33
Sergipe	7	852	122	0,31
Pernambuco	34	558	16	0,21
Mato Grosso do Sul	23	404	18	0,15
Mato Grosso	18	75	4	0,03
Rondônia	7	71	10	0,03
Alagoas	8	67	8	0,02
Distrito Federal	7	54	8	0,02
Piauí	12	44	4	0,02
Pará	6	18	3	0,01
Tocantins	7	16	2	0,01
Roraima	2	9	5	0,00
Maranhão	5	8	2	0,00
Outros	1	1	1	0,00
Totais	7.908	272.093	34	100.00

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (2005c)

Essa abertura econômica possibilitou à indústria de calçados estímulos de aperfeiçoamento à procura de se tornar mais competitiva, com novos padrões de eficiência, produtividade e competitividade, diminuindo seus custos sem comprometer a qualidade de seus produtos, procurando, também, fugir da estagnação muitas vezes causada pela saturação do mercado.

A indústria calçadista brasileira tem como concorrentes principais, em segmentação de mercado, no *high end*, a indústria italiana, que ocupa faixas superiores de mercado e tem obtido redução de custos a partir da terceirização da produção em países que apresentam menor custo de mão-de-obra, tendo como

produto principal sua marca e *design*, especialidade dos distritos da Terceira Itália, que são divulgados em eventos internacionais, além da maioria de suas exportações serem obtidas sob encomenda. A indústria chinesa tem se destacado no segmento de mercado de calçados inferiores, isto é, de preços mais baixos e grandes volumes de produção (GORINI, 1998 apud FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003).

A Tabela 2 traz uma comparação do custo de mão-de-obra de alguns países selecionados, fazendo-se menção que o custo mencionado provavelmente se refira apenas ao salário por hora trabalhada.

Tabela 2 – Custo de mão-obra na produção de calçados em países selecionados

Países	Dólar EUA/hora
Itália	13,39
Espanha	8,13
Taiwan	3,71
Coréia do Sul	2,39
México	1,62
Brasil	0,94
Tailândia	0,63
China	0,50
Índia	0,40
Indonésia	0,30

Fonte: Costa e Fligenspan (1997, apud COSTA, 2002)

Com relação às exportações, apenas três Estados (Rio Grande do Sul, São Paulo e Ceará) são responsáveis por 92% dos valores exportados, conforme apresentado na Tabela 3, que apresenta dados referentes ao ano de 2004.

Entre os países que importam calçados do Brasil, os de maior importância, nessa ordem, considerando os dados de 2004, são os Estados Unidos (56,6% das exportações), Reino Unido (7,5%), Argentina (5,8%), México (3,8%), Canadá (2,8%), Espanha (2,1%), Chile (1,9%) e Alemanha (1,2%). Apesar de sua grande importância relativa, as exportações para os Estados Unidos têm apresentado uma certa estagnação, conforme mostra o Gráfico 1, em valores absolutos (milhões de pares de calçados exportados).

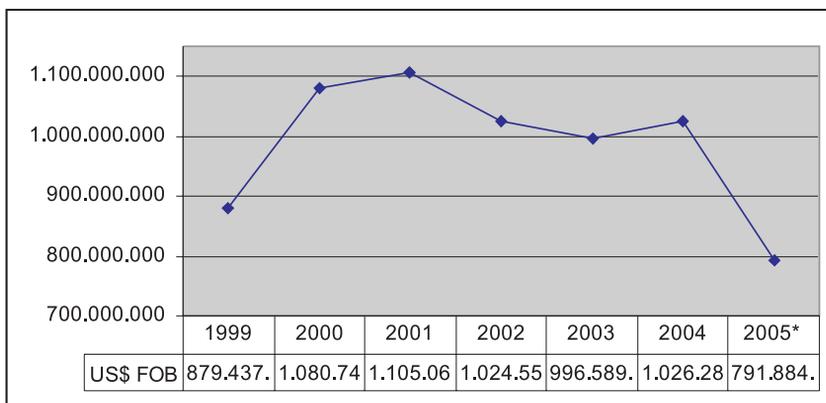


Gráfico 1 – Evolução das exportações de calçados Brasil-EUA

Fonte: ALICEWEB/MDIC

* Dados até out. 2005.

Tabela 3 – Exportações brasileiras de calçados por Estado produtor em 2004

ESTADOS	US\$ MILHÕES	%	PARES (MILHÕES)
Rio Grande do Sul	1.272	70	120
São Paulo	221	12	24
Ceará	186	10	40
Bahia	51	3	8
Paraíba	38	2	11
Minas Gerais	17	1	3
Santa Catarina	10	1	2
Paraná	6	-	1
Pernambuco	4	-	3
Outros	7	-	-
Totais	1.809	100	212

Fonte: Adaptado do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/ Secretaria do Comércio Exterior (2005, apud Associação..., 2005)

Com a inserção desenfreada de calçados no mercado, principalmente os chineses, e incidentes como o caso da Argentina, em que a adoção do regime de licença não automática para a importação de calçados a partir de 1º de setembro de 2005 engessou a exportação, resultando na retenção de calçados brasileiros na fronteira entre os países, faz-se mister a intervenção do governo com ações e estratégias que protejam a Indústria Nacional, como a adoção de salvaguardas para os chineses, e lhe dêem sustentabilidade, como a formalização e cumprimento de acordo comercial com os argentinos.

O novo cenário em perspectiva não demonstra abrir novas oportunidades importantes para a indústria brasileira, entretanto pode gerar ameaças tanto nos mercados externos, devido ao impacto sobre as exportações brasileiras com o aumento da competitividade de países como a China, como no interno devido a um eventual crescimento das importações, inclusive de tênis e injetados (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS, 2005).

A consecução de acordos preferenciais de acesso a grandes mercados e adoção de medidas domésticas, no âmbito de empresas e dos negócios, que aumentem a competitividade da produção local e sua flexibilidade para estar preparada para as mudanças dos mercados, parecem constituir os mecanismos apropriados para gerar novas oportunidades para a indústria nacional.

1.2 – A Cadeia Produtiva de Calçados

A CCC começa com o setor da pecuária em que diferentes tipos de criação podem resultar em peles de qualidades diversas, tendo impacto inclusive no processamento do couro.

Segundo Azevedo (2000), na configuração mais comum do fluxo de produção, o couro salgado é fornecido aos curtumes que o processam total (couros acabados) ou parcialmente (*wet blue* ou semi acabados – *crust*). Os curtumes abastecem as empresas nacionais de artigos de couro, com destaque para a indústria calçadista. Os segmentos de máquinas e equipamentos, indústria química e de componentes são de grande importância, pois atendem as demandas da indústria de couro e calçados.

Um aspecto relevante na cadeia é a geração de resíduos que afetam o meio ambiente. Cerca de 90% das empresas que processam o couro utilizam o processo de curtimento mineral com sais de cromo que é considerado pela NBR-10004 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) como resíduos de classe I – perigoso, necessitando tratamento e disposição específica. Tem-se como

proporção para cada couro curtido ao cromo a formação de três a quatro quilogramas de serragem, que é um resíduo volumoso, tóxico e, geralmente, é jogado em terrenos baldios e margens de rios. Por ser um produto lentamente biodegradável, permanece ativo por muito tempo no ambiente (CORRÊA, 2001). O Quadro 1 mostra os problemas e conseqüências da utilização do couro.

PROBLEMAS NATURAIS	AGRESSÕES DO HOMEM
Carrapatos, bernês, riscos de espinhos, cicatrizes de sarna	Marca de fogo, riscos e cicatrizes provocados por currais, cercas e carrocerias de caminhão
DEFEITOS	CONSEQÜÊNCIAS
Carrapatos, bernês, sarna etc	Couro mais sujo e menor conversão da alimentação do boi em carne
Marcas de fogo	Agressão ao animal e ao couro, resultando em estresse, levando à perda de peso e do valor do couro
Riscos de arame, galhos ou parafusos, cicatrizes e ferrões	Ferimentos trazem perda de peso no animal e provocam perda de área e de valor no couro

Quadro 1 – Problemas e conseqüências no couro

Fonte: Centro das Indústrias de Curtume do Brasil – CICB (apud CORRÊA, 2001).

A Figura 1 mostra o desenho da CCC apresentando a cadeia principal em que estão situados os curtumes, a indústria calçadista e a de componentes, além do próprio comércio de varejo e a cadeia auxiliar em que estão situadas as indústrias de insumos, ferramentaria e maquinário, entre outros.

1.3 – Produtos Substitutos²

A grande demanda da indústria calçadista pelo couro como matéria-prima gerou a concorrência de produtos substitutos como opções ao processo produtivo que chegam a ultrapassar o próprio uso do couro. A substituição ocorre principalmente na sola, nos saltos e no cabedal (parte superior do calçado). Estima-se que 70% a 80% dos calçados fabricados no mundo sejam de materiais sintéticos. O Brasil segue o mesmo padrão estimando-se que 20% dos calçados sejam de couro, 50% de material injetado e 30% de sintéticos e outros materiais. O Quadro 2 mostra a evolução decenal dos materiais disponíveis.

Apesar da substituição por outras matérias-primas, o couro ainda permanece como vantagens sobre outros materiais como maior vida útil, maior resistência ao atrito, possibilidade de transpiração, alta capacidade de se amoldar a uma forma e aceitação de quase todos os tipos de acabamento.

² As informações desta seção estão baseadas nos estudos de Andrade e Corrêa (2001) e Santos et al. (2002).

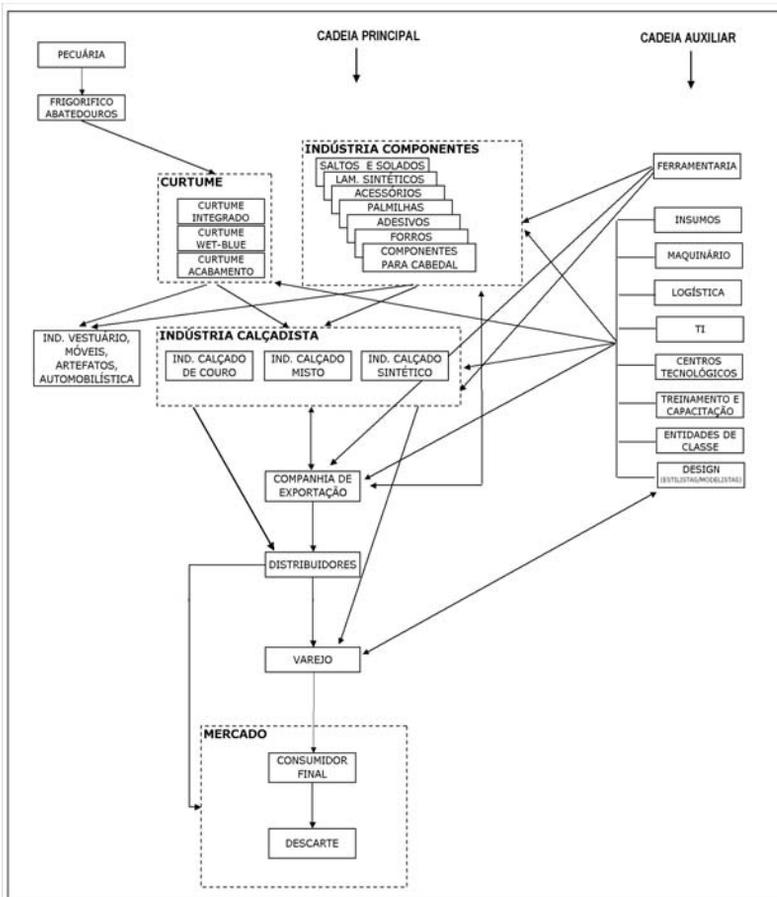


Figura 1 – Mapeamento da cadeia coureiro-calçadista

Fonte: Hansen et al. (2004).

Eis alguns dos materiais substitutos utilizados na produção de calçados:

- **Têxteis:** São os tecidos naturais como algodão, lona, brim e sintéticos como náilon e lycra, podendo ser lisos ou estampados, dublados ou não. São utilizados principalmente no cabedal e como forro. Sua utilização é justificada pela atratividade dos preços, a leveza do tecido, maior proteção ao pé e conforto.

1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro
Borracha não vulcanizada	Borracha não vulcanizada	Borracha não vulcanizada	Borracha não vulcanizada				
	Borracha vulcanizada	Borracha vulcanizada	Borracha vulcanizada	Borracha vulcanizada	Borracha vulcanizada	Borracha vulcanizada	Borracha vulcanizada
			PVC	PVC	PVC	PVC	PVC
				PU	PU	PU	PU
				Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica
				Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico
				EVA	EVA	EVA	EVA

Quadro 2 – Materiais disponíveis para fabricação de calçados entre as décadas de 1930 a 2000

Fonte: Assintecal (apud SANTOS et al., 2002)

- Laminados sintéticos: São materiais constituídos de suporte (fina camada) de tecido, malha ou não tecido em que é aplicado material plástico (geralmente PVC ou poliuretano). São chamados equivocadamente de couro sintético. São utilizados em forros e cabedais. Sua utilização é justificada pelo menor custo, superfície mais regular e homogênea, espessura uniforme e maior produtividade de matéria-prima.
- Materiais injetados: São materiais empregados principalmente na confecção do solado (sola, salto, tacão entre sola) e de algumas peças de reforço (couraça e contraforte). Dentre estes se destacam:
 - o Policloreto de vinila (PVC): Material de fácil processamento, baixo custo e com boas propriedades de adesão e resistência à abrasão, sendo utilizado até em tênis e chuteiras. É o segundo material utilizado, perdendo apenas para a borracha vulcanizada. Possui como desvantagens a baixa aderência ao solo e a tendência de quebra em baixas temperaturas.
 - o Poliuretano (PU): Material versátil, normalmente empregado em solas e entressolas com atributos de durabilidade, flexibilidade e leveza. Possui como desvantagens o alto custo dos equipamentos e a necessidade de cuidados especiais referentes à estocagem e ao processamento.

- o Poliestireno: Material utilizado na produção de saltos. Possui alta resistência ao impacto e baixo custo.
- o Terpolímero de acrilonitrila-butadieno-estireno (ABS): Possui características semelhantes às do polietireno, entretanto sua utilização é voltada para a fabricação de saltos muito altos, sendo reforçados em seu interior com material (tubos) de aço, devido ao seu elevado custo.
- o Borracha termoplástica (TR): Utilizada na produção de solas e saltos baixos, apresentando boa aderência ao solo. Possui pouca resistência às variações climáticas e aos produtos químicos, como solventes.
- Materiais vulcanizados: São materiais que são utilizados em várias partes do calçado, principalmente no solado. Destacam-se:
 - o Borrachas natural e sintética: Possuem excelente resistência ao desgaste e rasgamento, além de boa aderência ao solo, são leves e flexíveis. Devido ao elevado custo e pouca resistência a altas temperaturas, são utilizados em calçados infantis.
 - o Copolímero de etileno-acetato de vinila (EVA): Material utilizado em diversas partes do calçado, especialmente no solado devido a sua maciez e leveza. Possui boa resistência ao desgaste e pode ser produzido em várias cores.
- Metais: São utilizados na fivela, ilhoses, rebites e enfeites em geral; na alma do salto. São utilizados como complemento pregos, tachas e grampos. Os mais utilizados são latão, ferro e o zamak sob a forma de várias apresentações como prateados, niquelados e “ouro”, entre outros.

I.4 – Produto

O sapato é constituído entre vinte e vinte e cinco partes que podem ser divididas em:

- Cabedal: Parte superior e
- Solado: Parte inferior.

O cabedal cobre e protege a parte superior do pé e pode ser dividido em gáspea (frente), lateral e traseiro. O solado é a parte que se interpõe entre o pé e o solo que deve equilibrar o calçado. A Figura 2 representa o sapato e suas partes integradas.

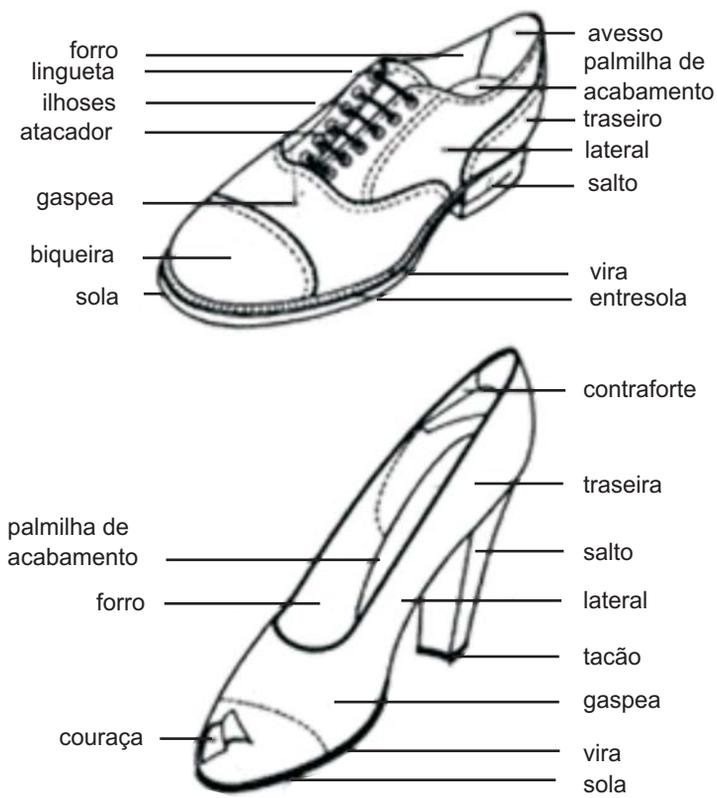


Figura 2 – O sapato e seus componentes
Fonte: Silva e Rosa (1998).

Salienta-se que como produto de moda o calçado pode ser enriquecido com outros componentes como: contraforte, palmilha, biqueiras, tacões, saltos, almas de aço, calchadeiras, cadarços, liqueta entre outros, a depender do *design*, da utilização, do processo produtivo e da beleza requerida.

1.5 – Processo Produtivo³

O processo produtivo da indústria calçadista é dividido em setores que podem variar de acordo com o porte e a estrutura da empresa. A Figura 3 apresenta a disposição dos setores do processo de fabricação.

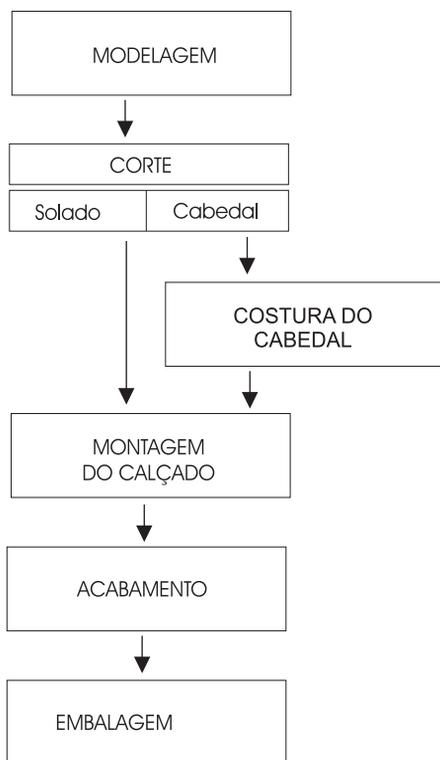


Figura 3 – Distribuição dos setores na fabricação de calçados

Fonte: Fensterfeir (1995 apud DIEDRICH, 2002).

³ As informações desta seção estão baseadas nos estudos de Silva e Rosa (1998), Andrade e Corrêa (2001), Santos et al. (2002) e Diedrich (2002).

O processo de fabricação acontece de forma descontínua em que os fluxos de produção ocorrem através das seguintes etapas: modelagem, corte, pesponto, costura, montagem e acabamento. A produção de calçados é intensiva em mão-de-obra, ao contrário de outros processos contínuos em que o manuseio do produto é restrito. Serão apresentadas a seguir as etapas da produção.

- **Modelagem ou *design*⁴:** É a fase em que o calçado é projetado e especificado, a partir da elaboração de moldes e diferentes peças que serão produzidas por outros setores da produção. São definidos aspectos como estilo, forma, combinação de cores, detalhes do modelo, tipo de salto (modelagem artística), além da listagem dos materiais que serão utilizados na fabricação, o tipo, o gênero, a finalidade, as dimensões e o projeto de fôrma (modelagem técnica). Podem-se utilizar os sistemas manual e informatizado (CAD/CAM).

- **Corte:** Seguindo as especificações do molde, elaborado pela modelagem, o setor realiza o corte da matéria-prima que comporá o cabedal e o solado do calçado. O setor obedece às informações sobre qualidade e sentido de elasticidade que são passadas pela modelagem. O corte pode ser feito de forma manual com a utilização de facas, lâminas, estiletos especiais e moldes de cartolina ou através de prensas, conhecidas como balancins de corte, que podem ser mecânicas, hidráulicas ou elétricas operadas por funcionário que afixa uma navalha de fita de aço no cabeçote, levando em consideração, antes do processo de corte, aspectos como o sentido das fibras, defeitos do material e a variação de espessura.

Os processos *a laser* e a jato d'água como também balancins de corte com Comando Numérico Computadorizado (CNC) ocasionam ganhos de produtividade permitindo o enfiesto⁵ no caso dos laminados sintéticos e melhor aproveitamento do material.

- **Pesponto:** As peças são preparadas, chanfradas, dobradas, picotadas, coladas e, em seguida, costuradas, paralelamente são aplicados enfeites, ilhoses, fivelas além de serem preparadas partes complementares como saltos, solados, reforços e palmilhas. Esse trabalho de preparação, na maior parte das empresas, é realizado manualmente e, em uma minoria, feito em máquinas eletrônicas simples.

⁴ A exigência desse processo quanto à qualificação profissional e ao custo é o que leva as pequenas empresas a buscar a terceirização do serviço ou à simples cópia de lançamentos de mercado.

⁵ Empilhamento de várias camadas de material para corte simultâneo.

A utilização de ateliês (atendimento a domicílio) ou bancas de pesponto, principalmente nessa atividade que ocupa muita mão-de-obra por pouco tempo como a costura do “mocassim” e “enfiado”, é uma estratégia de produção, a exemplo das confecções, bastante utilizada no setor.

- **Costura:** É considerado, normalmente, como o gargalo da produção. Seção em que se realiza a junção das peças que compõem o cabedal. É o processo mais intensivo de mão-de-obra, ainda largamente utilizado na busca por maior segurança e firmeza. A terceirização é uma estratégia bastante utilizada como forma de alavancar e flexibilizar a produção.

Constitui-se de um processo misto em que o cabedal é costurado à palmilha, e a sola é colada. Entre os métodos utilizados na costura, são utilizados o blaqueamento (fabricação de tênis e mocassins), o *goodyear* (principalmente em calçados de segurança, botas militares e modelos mais pesados) e o penteado (apenas para calçados de estilo jovem e confortável).

- **Montagem/Acabamento:** É a confecção do calçado propriamente dita a partir da fixação do cabedal ao solado, colocação das biqueiras, calcanheiras, fixação de laterais, couraças, saltos, palmilhas de montagem, tacão, almas-de-aço, forros, solados dentre outros (Figura 2). Os materiais que compõem o solado e a palmilha são cortados, lixados, conformados, limpos e colados ou costurados. Utilizam-se tanto na colagem como na costura o couro, borracha natural, PVC, TR, PU e outros. Quando os materiais são injetados ou vulcanizados, as solas só podem ser feitas de materiais sintéticos e, no caso da vulcanização, também de borracha natural.

O cabedal, ao ser fixado à sola, ainda passa por pequenas operações conhecidas como acabamento ou plancheamento em que ocorre a escovação, limpeza, eliminação de pequenos excessos, retoque de pequenos defeitos e controle de qualidade final do produto para após ser enviado à expedição.

Nas empresas de pequeno porte, a maioria das operações é realizada manualmente, enquanto, nas grandes, há um certo nível de mecanização com esteiras transportadoras integradas ao setor de acabamento, cadenciando o ritmo das operações. A Figura 4 mostra, como ilustração, o fluxograma da produção de um modelo de sandália.

A tecnologia de aferição de equipamentos e processos nas empresas de calçados sintéticos, a partir da realização de ensaios metrológicos e análises das composições químicas das misturas e soluções que são utilizadas na injeção,



Figura 4 – Fluxograma do processo produtivo de uma empresa calçadista de pequeno porte

Fonte: Santos et al. (2003).

Legenda: ▽ - Armazenagem
 ⇒ - Movimentação ou transporte
 ○ - Operação

tem se mostrado um gargalo, principalmente nas de pequeno porte, devido à carência de recurso e mão-de-obra qualificada. A utilização de improvisos e arranjos técnicos tem se tornando uma alternativa constante à aquisição de acessórios específicos necessários que aumentariam a produtividade dessas empresas (ROCHA; ELIAS, 2005).

1.6 – Organização do Trabalho e Arranjo Físico (Layout)

O processo de montagem, devido à utilização de máquinas pesadas, é realizado basicamente por homens e, durante as etapas do processo de acabamento, devido à divisão extremamente simplificada do trabalho, pode-se utilizar trabalhadores menos qualificados.

A alta dependência da mão-de-obra denota preocupações referentes à organização do trabalho como a busca pela polivalência dos operadores e a utilização de trabalho em grupo e células de produção a fim de aumentar a produtividade, flexibilidade e domínio das operações além de diminuir os riscos de Lesões por Esforço Repetitivo (LER).

A estratégia da terceirização deve ser analisada também de forma crítica, pois se verifica o contraste desse mercado de calçados no qual grandes empresas utilizam-se das pequenas quase-firmas⁶ (facções) às quais pagam somente pela peça produzida, caracterizando manobra de subterfúgio frente aos encargos sociais, impulsionando a informalidade.

A divisão do trabalho na indústria de calçados, tradicionalmente, é caracterizada por três formas de agrupamento:

- A reunião em um mesmo setor de diferentes tipos de atividade como corte e costura e, em outro, montagem e acabamento;
- Uma linha de montagem que se organiza na forma de arranjo físico por produto, em que os postos de trabalho são instalados ao longo de um eixo, cada um deles acrescenta uma operação ao produto que circula ao longo do eixo até o final da linha (RUAS, 1985 apud PICCININI, 1992).
- Arranjo celular em que os operários partilham e distribuem entre si diversas operações, qualificadas ou não. As máquinas são distribuídas em grupos e não em linha (DIEDRICH, 2002).

Os arranjos físicos utilizados na indústria dependem, entre outros fatores, do porte da empresa, da cultura do empresário e do entendimento coerente das vantagens e desvantagens de cada modelo a ser utilizado. Salientam-se, como quesitos fundamentais, a quantidade e a variabilidade dos modelos. Verificam-se a utilização do arranjo físico por processo, por produto (linha de montagem) e o arranjo celular. A Figura 5 apresenta a influência do binômio volume-variedade na escolha do arranjo físico⁷.

⁶ Adotando o conceito de Guimarães (1987), a quase-firma é uma firma multidivisional caracterizada por divisões operacionais estanques que se resumem basicamente às rotinas de produção e comercialização.

⁷ O arranjo físico posicional é utilizado no caso de produtos muito grandes que não podem ser deslocados durante o processamento. Citam-se como exemplos navios e rodovias.

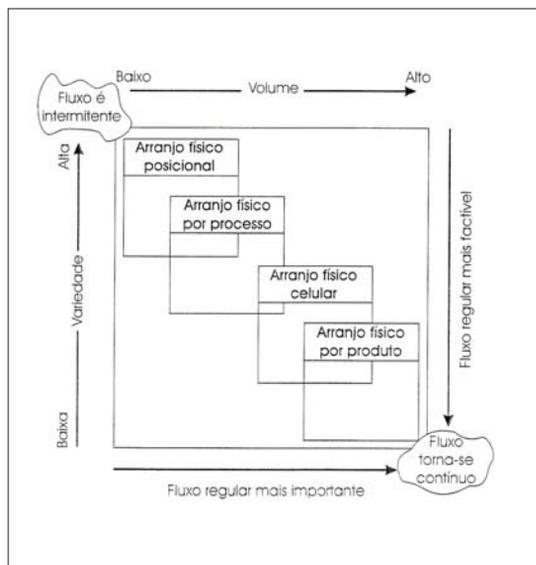


Figura 5 – Posição do processo no contínuo volume-variedade na influência do arranjo físico

Fonte: Slack et al. (2002).

O primeiro agrupamento de trabalho denota a utilização de *layout* por processo em que as necessidades e conveniências dos recursos de produção são prioritárias na escolha do arranjo físico. Nesse *layout*, processos similares ou com necessidades similares são alocados próximos um do outro (SLACK et al., 2002).

O segundo agrupamento se caracteriza pelo modelo taylorista-fordista com os postos de trabalho dispostos ao longo de uma esteira transportadora em que cada operário acrescenta uma atividade ou componente ao produto em elaboração até chegar ao final da linha.

O terceiro agrupamento indica a utilização de células de produção oportunas quando há grande variedade de produtos e serviços, entretanto estes podem ser massificados a um perfil identificado de grupo de clientes com necessidades similares.

A Figura 6, e o Quadro 3 (legenda) mostram como ilustração, um *layout* de uma indústria calçadista na produção de sandália tipo *surf* em que são levadas em consideração as inter-relações entre homens, máquinas e equipamentos.

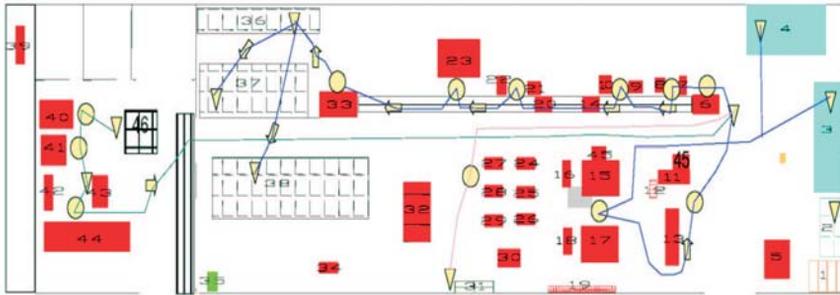


Figura 6 – Layout de uma indústria calçadista

Fonte: Santos et al. (2003).

1. escada	15. balancim	34. mesa para modelista
2. estoque de cola e solvente	16. cavalete para EVA	35. bebedouro
3. estoque de placas de EVA	17. balancim	36. estante para sandálias
4. estoque de placas de EVA	18. cavalete para EVA	37. estoque p/ sandálias prontas
5. mesa para supervisor	19. estante para facas	38. estoque p/ sandálias prontas
6. mesa de pré-montagem	20. aquecedor	39. compressor
7. furadeira para escariar	21. prensa cilíndrica	40. esteira vibratória
8. serigrafia	22. sorveteria	41. moinho
9. mesa para passar colar na palmilha	23. lixadeiras	42. painel de controle
10. máquina de cola	24 a 29. máquinas de costura	43. mesa
11. conformadora	30. mesa para corte de fita	44. injetora
12. estante para matrizes	31. estante para rolos de fita	45. geladeira
13. esteira reativadora	32. reativador <i>turboline</i>	46. estoque de PVC
14. aquecedor	33. mesa embalagem	

Quadro 3 – Legenda do layout

Fonte: Santos et al. (2003).

2 – A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO NORDESTE

2.1 – Introdução

Observa-se que, historicamente, até o início da década de 1990, a indústria de calçados nordestina era predominantemente artesanal ou realizada em pequenas unidades industriais, aproveitando-se do couro produzido na região. O Estado nordestino que apresenta um maior enraizamento histórico do setor

é a Paraíba, onde a grande comercialização de couros no interior do Estado, especialmente em Campina Grande, contribuiu para o surgimento da indústria de processamento de couros, já no início dos anos 20 do século passado, bem como o surgimento de uma indústria calçadista com predominância de pequenas empresas, mas com fortes raízes locais.

De acordo com Diniz e Basques (2004), a indústria de calçados nordestina se mostrava pouco competitiva. No ano de 1986, por exemplo, apenas 3% da produção brasileira de calçados era proveniente do Nordeste. Até então, a produção brasileira era fortemente concentrada nas regiões Sudeste (Franca e Birigui, ambas em São Paulo) e Sul (Vale dos Sinos – RS). As grandes regiões produtoras se consolidaram nas décadas de 1960 e 1970, em função da expansão do mercado nacional e do crescimento das exportações. O Brasil se tornou um grande produtor, atrás apenas da China e da Índia, bem como um grande exportador para o mercado americano. Nesse mesmo período, surgiu e se expandiu a produção de calçados de plásticos e de matérias-primas sintéticas, o que permitiu reduzir o preço dos calçados e generalizar o consumo.

Observa-se que, no final da década de 1980, ocorreu uma mudança importante no cenário internacional de calçados com a grande expansão das importações chinesas para o mercado americano. Enquanto as exportações brasileiras de calçados para os Estados Unidos, em volume, apresentaram queda no período de 1983 a 2004, reduzindo de 130 milhões de pares para 99 milhões de pares, as exportações chinesas apresentaram um crescimento vertiginoso, pois era praticamente inexistente no início da década de 1980, atingindo 1,772 bilhão de pares em 2004. Segundo Santos et. al (2002), constituíram-se fatores primordiais para o abalo da competitividade da produção nacional de calçados no início da década de 1990:

- Política econômica adotada, especialmente de câmbio e de juros;
- Crescimento mais lento das importações americanas de calçados;
- Aumento da concorrência externa, com a entrada de novos países ofertantes no mercado internacional, dispondo de vantagens competitivas superiores às brasileiras.

Na visão de Diniz e Basques (2004), em função desse quadro estrutural e do grande potencial de expansão do mercado interno de calçados populares (plástico), iniciou-se o processo de transferência ou construção de novas unidades produtoras no Nordeste por grandes grupos calçadistas de São Paulo e do Rio Grande do Sul, estimulado e determinado pela existência de incentivos fiscais e

do menor custo do trabalho na Região. Entre 1986 e 2000, a participação do Nordeste na produção brasileira de calçados subiu de 3% para 20%, enquanto que a paulista caiu de 41% para 27%, e a gaúcha, de 55% para 52%.

Observando-se a Tabela 1, apresentada no tópico I, percebe-se a maior relevância dos estados do Ceará, Bahia e Paraíba no Nordeste, em relação aos empregos na indústria de calçados da Região. Um outro fator interessante é um alto número médio de empregos por empresa observado nos estados do Ceará (208) e da Bahia (159), que ocorre devido à presença de grandes empresas produtoras de calçados sintéticos nesses estados. Diferentemente do que acontece nos maiores pólos brasileiros produtores de calçados (Vale dos Sinos – RS, Franca – SP e Birigui – SP), onde há uma certa especialização ou mesmo um segmento em destaque (calçados masculinos, calçados femininos e calçados infantis, nessa ordem), o perfil da produção nos principais estados produtores do Nordeste é heterogêneo, o que é normal em regiões que se encontram em fase inicial de formação, especialmente devido às políticas traçadas objetivarem o desenvolvimento regional, e não a especialização.

Além dos dados apresentados, para ratificar a maior importância relativa dos estados citados acima, torna-se interessante a análise da Tabela 4, que apresenta a evolução do Valor da Transformação Industrial (VTI) nos estados nordestinos, em relação à preparação do couro e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados.

Pelos dados da Tabela 4, observa-se que, juntos, os estados do Ceará, Bahia e Paraíba, responderam, em 2003, por cerca de 93% do VTI da CCC na Região.

Tabela 4 – VTI para os estados nordestinos no período 1999-2003

Estado	1999	2000	2001	2002	2003
Ceará	345.537	497.079	670.181	879.100	1.172.579
Bahia	84.189	154.801	216.249	257.097	338.212
Paraíba	168.259	188.746	200.052	257.944	279.522
Pernambuco	39.084	33.459	26.313	41.660	46.284
Rio Grande do Norte	13.552	19.983	26.848	31.097	38.057
Sergipe	5.633	3.610	4.524	11.008	27.099
Piauí	8.750	13.521	13441	15.460	13.016
Maranhão	3.098	2.158	2.280	5.759	4.820
Alagoas	636	323	574	893	551

Fonte: IBGE (2005).

Uma outra análise que contribui para ressaltar a maior relevância dos três estados supracitados para a indústria de calçados nordestina está relacionada com as exportações. Conforme os números apresentados na Tabela 3, mostrada no tópico I, percebe-se que os estados do Ceará, Bahia e Paraíba são responsáveis por 15% das exportações brasileiras de calçados, em valor, bem como por 97,8% das exportações nordestinas.

Por conta da maior relevância desses estados para o setor calçadista nordestino, estes serão estudados com maior profundidade, o que é feito nos tópicos seguintes.

2.2 – A Indústria de Calçados da Bahia

O Pólo Calçadista do Estado da Bahia, embora tenha surgido na década de 60, consolidou-se somente nos últimos 10 anos com a vinda de grandes fábricas. A Azaléia foi uma das pioneiras, instalando-se na região de Itapetinga e gerando cerca de oito mil empregos.

Além dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo estadual, outros fatores estimulam a expansão da indústria calçadista baiana: a localização, que facilita a distribuição dos calçados para o Norte e Nordeste do Brasil; a garantia do Estado de manter as condições básicas de infra-estrutura (serviços de energia, água, telefone e acesso pavimentado ao local da fábrica); facilidade de mão-de-obra mais barata que no Sul e Sudeste do país. Salienta-se, ainda, o apoio de centros de pesquisa e universidades no processo de instalação dos novos projetos e programas de formação dos trabalhadores em parceria com a Secretaria do Trabalho (setras), Sistema Nacional de Emprego (Sine), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Escolas Técnicas.

O Estado vem atraindo mais empresas fornecedoras de componentes, para diminuir custos de produção relativos a transporte e estoques de insumos, permitindo maior agilidade no prazo de entrega.

Conforme os dados apresentados na Tabela I, a indústria de calçados da Bahia possuía em 2003, 97 empresas formais que geravam 15.418 empregos diretos. No ano de 2004, essas empresas foram responsáveis pela exportação de 8 milhões de pares, totalizando US\$ 51 milhões correspondendo a 2,81% do total de exportações de calçados do país.

Quanto às exportações, a produção de calçados na Bahia é direcionada para os mercados da região Norte e Nordeste, mas atende também o mercado

externo, em torno de 65 países. Os principais mercados são Estados Unidos, Argentina, México, Reino Unido, Chile, Peru, Equador, Bolívia, Canadá, Colômbia, Uruguai, Emirados Árabes, Espanha, Porto Rico e República Tcheca.

A indústria de calçados da Bahia, basicamente, está segmentada em dois pólos principais, descritos a seguir:

- Pólo de Itapetinga → Está localizado no sudoeste do Estado, distando 944 Km de Salvador. Possui cinco empresas que totalizam 9.000 empregados e representa 51% da indústria calçadista estadual. Tem como empresa âncora a Azaléia;
- Pólo de Jequié → Está localizado no sudeste do Estado e dista 360 Km da capital. Possui 10 empresas que totalizam 742 empregados, representando 15% da indústria calçadista estadual. Tem como principal empresa a Ramarim;

O Quadro 4, a seguir, apresenta alguns *players* instalados no Estado.

Empresa	Município
Bison / Via uno	Serrinha, Valente, Conceição do Jequié
Calçados Ramarim	Jequié
Calçados Azaléia	Itapetinga (04 unds.), Itambé (02 unds.), Itororó (03 unds.), Potiraguá, Itarantin, Maracani (02 unds.), Maiquinque, Firmino Alves (02 unds.), Ibicuí, Iguai, Caatiba.
Calçados Bibi	Cruz das Almas
Calçados Daiby	Amargosa
Kildare	Itabuna
Dilly Nordeste	Itaperaba, Vitória da Conquista
Free Way	Terra Nova
Leve Calçados	Itaberaba, Jacobina, Ruy Barbosa

Quadro 4 – Algumas empresas calçadistas instaladas no Estado da Bahia

Fonte: Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC)

Várias empresas de componentes de calçados já se instalaram no pólo calçadista baiano como Beplastil e Artecola em Feira de Santana; Curtume Campelo e Injornorte Juazeiro; Curtume Mastrotto em Cachoeira; Dubahia em Santo Antônio de Jesus; Fipan – Tonet e Vinilex em Jequié; Fortik em Conceição do Jacuípe; Injenorte em Juazeiro; Polyтана e Brisa S/A – Sisa do Brasil em Simões Filho; Solajit em Cruz das Almas.

2.2.1 – O pólo de Itapetinga

A principal empresa do setor no Estado é a Azaléia, empresa cuja matriz encontra-se no Rio Grande do Sul e que foi atraída para instalar-se no Estado devido aos incentivos fiscais. Localiza-se no município de Itapetinga, tendo capacidade de produção de 50.000 pares/dia. O complexo industrial é formado por 15 pavilhões, destinados às operações industriais e aos demais serviços auxiliares.

O grupo Azaléia implantou na Bahia um complexo industrial utilizando 50% de recursos próprios e 50% de recursos financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Finame, Fundo de Investimentos do Nordeste (Finor) e outros fornecedores. Também se beneficiou com investimentos do setor público na área de infra-estrutura. Essa fábrica da Azaléia é a única das seis unidades do grupo no país que opera com galpões fabris instalados em municípios vizinhos da matriz.

A Azaléia atua em 11 municípios baianos e os investimentos da fábrica no Estado ultrapassam os R\$ 80 milhões. Também possui unidades de produção nos municípios de Ibicuí, Iguai e Caatiba. A empresa, maior do setor no país, exporta 25% da sua produção para 70 países.

2.2.2 – O pólo de Jequié

O Pólo de Jequié receberá R\$ 7 milhões em investimentos da Calçados Ramarim para ampliação da sua fábrica. A empresa, que foi umas das primeiras a se instalar no pólo calçadista baiano em 1997, ocupará uma área de 9.530m², sendo 3,5 mil de área construída, aumentando o seu quadro de funcionários de 1,1 mil para 1,9 mil. Em 2005, a produção da fábrica já é de 30 mil pares de calçados e 20% são destinados para exportação, principalmente para os Estados Unidos e países da América Latina e do Oriente Médio (JEQUIÉ..., 2005).

De acordo com a Sudic e o Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia (SICM), o governo chegou a gastar R\$ 1.238.000,00 com infra-estrutura (terraplenagem, construção de galpões, ampliação de unidade industrial, eletrificação e reforma e construção de sistema viário) e a Fundese, R\$ 2.000.000,00 com a implantação da Ramarim na Bahia (BAHIA, 2005b).

2.2.3 – O pólo de Juazeiro

Havia ainda um pólo situado em Juazeiro localizado na região Norte do Estado, distando 500 km da capital. Possuía duas empresas, entre elas a Piccadilly, totalizando 476 empregados e representando 9,6% da indústria calçadista da Bahia.

Ocorre que a empresa Piccadilly encerrou suas atividades no Estado em 2004, após cinco anos de atividades, transferindo os investimentos para a filial Rolante no Rio Grande do Sul, alegando problemas de logística que atrasavam a aquisição de matérias-primas e as entregas dos pedidos devido à dependência dos fluxos de navios, prejudicando a exportação da marca Cally que era produzida em Juazeiro (PICCADILLY..., 2004).

De acordo com a Sudic e o SICM, o governo estadual chegou a gastar R\$ 1.618.000,00 com infra-estrutura (terraplenagem, construção de galpões, ampliação de unidade industrial, eletrificação e reforma e construção de sistema viário) e a Fundação para o Desenvolvimento Sustentável (Fundese), R\$ 2.000.000,00 com a implantação da Piccadilly na Bahia. (BAHIA, 2005b)

2.2.4 – Atração de investimentos

De acordo com a Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração (SICM), para o setor calçadista, o Estado oferece terreno a preço incentivado, com energia elétrica, gás natural, telefone, água e esgoto disponível no local de acesso ao empreendimento. Além de oferecer investimentos, o governo baiano proporciona incentivos para as indústrias de calçados que se instalam no Estado, como o adiantamento do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) devido e o crédito de até 90% do imposto incidente de até 15 anos de produção.

As Tabelas 5 e 6 apresentam, respectivamente, um panorama de atração e instalação do setor coureiro-calçadista no Estado e investimentos.

Tabela 5 – Resumo do setor coureiro-calçadista na Bahia

Estágio	Produto	Invest. Privado	Invest. Público	Mão-de-obra	Quant.
Operação	Calçadista	323.789.222,00	91.349.620,99	18.627	47
	Componentes	158.360.000,00	8.922.829,92	1.972	15
	Total	482.149.222,00	100.272.450,91	20.599	62
Implantação	Calçadista	0,00	0,00	0	2
	Componentes	11.000.000,00	0,00	0	3
	Total	11.000.000,00	0,00	0	5
Protocolo	Calçadista	74.550.000,00	1.900.000,00	0	11
	Componentes	14.637.000,00	0,00	0	4
	Total	89.187.000,00	0,00	0	15
Total Geral		582.336.222,00	100.272.450,91	20.599	42.766

Fonte: SUDIC – Setembro de 2005.

Tabela 6 – Empresas do setor coureiro-calçadista e componentes em implantação

Empresa	Localização	Investimento	Atividade
Azaléia	Iitororó	2.500.000,00	Calçados
Calçados Malu	Alagoinhas	6.500.000,00	Calçados
Kildare	Itabuna	8.793.322,00	Calçados
Via Uno	Santa Luz	1.540.000,00	Calçados
Via Uno	R. do Jacuípe	1.540.000,00	Calçados
Prisma Sinos	Simões Filho	10.000.000,00	Componentes
Silvam Bahia	Itapetinga	500.000,00	Componentes
Uma Química	Salvador	500.000,00	Adesivos p/ calçados, colas e solventes

Fonte: Relatório de Atividades SICM 2004/ SUDIC 2005.

Os investimentos previstos até 2009 no setor de couro e calçados no Estado da Bahia estão na ordem de R\$ 180.000.000,00 com um total de projetos em carteira (BAHIA. Superintendência..., 2005).

2.2.5 – Adensamento da cadeia produtiva

De acordo com Santos et al. (2002), um dos principais problemas e dificuldades enfrentados pela indústria é a logística de abastecimento de matérias-primas e a pulverização geográfica do pólo.

Segundo Une e Prochnik (2000), os calçados que são montados na região Nordeste são, em sua grande maioria, fabricados a partir de insumos obtidos de outras regiões ou mesmo importados. Componentes sintéticos como cola, salto de borracha, tintas e outros são adquiridos na região Sudeste, enquanto os componentes e insumos de couro chegam a utilizar couro cru, de origem nordestina, entretanto este é beneficiado na região Sul e trazido de volta ao Nordeste em forma de peças de couro para montagem do cabedal. Os componentes que são normalmente encontrados são adereços metálicos (fivelas, fechos, adereços e outras pequenas partes e outros) que constituem uma parte muito pequena de valor agregado do produto final.

As estratégias utilizadas pelas empresas são montar de suas próprias fábricas de insumo (minoria), operar logística de longo percurso e, principalmente, estimular a migração de seus fornecedores para o Estado ou região.

O Quadro 5, contido no Anexo I, apresenta os principais insumos consumidos pelas indústrias calçadistas de maior importância econômica na Bahia, a origem destes e o motivo da compra fora do Estado.

Os Anexos 2 a 5 apresentam a distribuição geográfica das Micro e Pequenas Empresas (MPes) de fabricação de calçados de couro, plástico, tênis e outros materiais no Estado da Bahia tomando por base as informações georeferenciadas do Sebrae⁸ com base no último censo do IBGE de 2000 (SEBRAE, 2005).

2.3 – A Indústria de Calçados do Ceará

A indústria de calçados cearense pode ser considerada como um complexo de formação recente. De acordo com Mello (2004), embora o Ceará conte com uma indústria coureiro-calçadista tradicional, sua produção se tornou expressiva a partir da década de 1980, devido à forte política de atração de investimentos industriais implementada pelo governo local. Pelo próprio tipo de indústria e de tecnologia envolvida, suas unidades produtivas tendem a ser de grande porte, o que contrasta com a indústria de calçados de couro. Devido ao pouco tempo de existência dessa indústria, as organizações ou associações de classe são pouco numerosas e, em geral, têm pouca influência.

Observando-se os dados da Tabela I, percebe-se que o Ceará atualmente representa o terceiro maior Estado produtor brasileiro, atrás do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Considerando os dados de exportações em 2004 (ASSOCIAÇÃO..., 2005c), nota-se que o Estado se consolidou como o segundo maior exportador em número de pares (40 milhões) e o terceiro em valor (US\$ 186 milhões), contribuindo com 10% do valor das exportações brasileiras de calçados.

Segundo Silva e Rosa (1998), a consolidação do Ceará como um dos pólos mais representativos da indústria calçadista nacional se deveu a fatores como a sua extraordinária vocação e localização estratégica, em relação aos grandes mercados consumidores mundiais, bem como à oferta de mão-de-obra abundante e barata. Além dos fatores supracitados, não se pode esquecer de citar a grande importância dos incentivos fiscais oferecidos pelo Governo do Estado do Ceará, nos últimos anos, para a atração de empresas do setor calçadista. A indústria de calçados cearense apresenta uma certa heterogeneidade com relação a tamanho e nível tecnológico de suas empresas. De um lado, existe o setor tradicional, que abriga predominantemente pequenos empreendimentos, dotado, em geral, de um reduzido grau de mecanização e nível tecnológico; de outro lado, existe o segmento

⁸ Última atualização realizada em abril de 2003.

moderno, agregando grandes empresas que possuem consideráveis economias de escala, elevados índices de automação e alto nível tecnológico e organizacional.

A política de atração adotada pelo Governo do Estado está associada ao objetivo de descentralização e interiorização da produção, fazendo com que existam empresas localizadas em diversos municípios do território cearense. Apesar da tentativa de descentralização, observa-se uma certa concentração da produção cearense de calçados em três pólos principais: o Pólo da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), o Pólo de Sobral e o Pólo do Cariri (Barbalha, Crato e Juazeiro do Norte). Nos tópicos seguintes, são feitas algumas considerações acerca das características inerentes a cada um dos pólos industriais citados.

2.3.1 – O pólo da Região Metropolitana de Fortaleza

O pólo de calçados da Região Metropolitana de Fortaleza, além da presença de um grande número de empresas na capital, apresenta também componentes relevantes nas cidades de Caucaia, Horizonte, Pacajus, Maranguape e Cascavel. Apresenta um perfil bastante heterogêneo, onde convivem no mesmo espaço um grande número de micro e pequenas empresas, muitas delas informais, bem como grandes empresas, a maioria proveniente das regiões Sul e Sudeste, devido à forte política de atração de investimentos exercida pelo governo estadual nos últimos anos.

De acordo com dados da RAIS (BRASIL, 2004), as microrregiões de Fortaleza e Pacajus, que englobam todos os municípios supracitados, apresentam 166 estabelecimentos formais do setor de calçados, que, juntos, geram 13.209 empregos. Considerando as informações obtidas diretamente do Sindicato da Indústria de Calçados de Fortaleza, existem na cidade cerca de 80 empresas de micro, pequeno e médio porte, com produção anual em torno de 6,5 milhões de pares de calçados, gerando uma média de 6.300 empregos. Nesses números, não estão incluídas as grandes empresas.

Dentre as grandes empresas presentes no pólo, destacam-se a Grendene Fortaleza, a Vulcabrás do Nordeste e a Dakota Nordeste que, juntas, produzem mais de 11 milhões de pares de calçados por ano (SANTOS et. al., 2002). No caso da Grendene Fortaleza, trata-se de uma unidade cuja principal função é fornecer às plantas fabris de Sobral e do Crato alguns componentes (palmilhas, gáspeas etc.) que são utilizados nessas unidades para a fabricação dos produtos finais. Essa unidade da Grendene possui atualmente cerca de 2.100 empregados.

Há de se destacar também a presença, nas cidades de Cascavel, Maracanaú e Sobral, da Bermas Indústria e Comércio, *joint venture* pertencente ao Grupo Bertin (Lins – SP) e Mastrotto (Itália), curtume que exporta toda a sua produção de couros nos diversos estágios, incluindo até grupos estofados prontos.

2.3.2 – O pólo de Sobral

O pólo de calçados de Sobral pode ser totalmente caracterizado pela presença da Grendene, que possui sete plantas fabris na cidade. A capacidade produtiva atual do complexo da Grendene em Sobral é de 160 milhões de pares anuais, estando previsto um aumento de 10% nessa capacidade para o ano de 2005 (GRENDENE, 2005).

As unidades da empresa no município de Sobral atualmente empregam cerca de 15.000 funcionários, sendo o baixo custo da mão-de-obra um dos principais fatores que contribuíram para a decisão da empresa em investir fortemente na cidade. O outro fator preponderante foi o conjunto de incentivos fiscais. Os incentivos do governo federal já tiveram uma primeira renovação, estando garantidos até o ano de 2013. Já os incentivos do governo estadual possuem prazo de finalização no ano de 2019.

Os produtos fabricados pelas plantas da Grendene em Sobral são à base de PVC, a partir dos insumos fornecidos por empresas do setor petroquímico de Camaçari-BA. As unidades da empresa contam com modernas máquinas injetoras que permitem o uso dessa matéria-prima.

O pólo de calçados de Sobral conta com 19 empresas (BRASIL, 2004). Pode-se destacar a presença na cidade de uma fábrica de pigmentos que, apesar de não pertencer ao setor de calçados propriamente dito, constitui um importante fornecedor para a Grendene. A fábrica de pigmentos foi atraída devido ao grande consumo de seus produtos por parte da Grendene. A estratégia de atração de fornecedores para o grande número de empresas do setor de calçados que recentemente se instalaram no Estado, atualmente sendo implementada pelo Governo do Estado do Ceará, pode se constituir, no futuro próximo, em uma garantia da permanência da Grendene e de outras grandes empresas em solo cearense.

2.3.3 – O pólo do Cariri

O pólo de calçados do Cariri abrange três municípios vizinhos, Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, inseridos numa microrregião conhecida como

Crajobar, localizada na região Sul do Ceará. Segundo dados da RAIS (BRASIL, 2004), a indústria de calçados do Cariri emprega 4.962 pessoas, em 220 estabelecimentos formais. A esses valores devem ser adicionados aqueles referentes às empresas informais que, no segmento de microempresas, representam uma grande fatia.

De acordo com Amaral Filho e Souza (2003), a origem desse pólo está associada a dois elementos históricos e territoriais: (i) às atividades artesanais dirigidas à confecção de artefatos de couro, voltadas para as necessidades do vaqueiro do semi-árido e (ii) ao dinamismo do comércio de Juazeiro do Norte, induzido tanto pela posição geográfica, como pelo fluxo deromeiros que buscam nesse local a bênção do Padre Cícero.

Os calçados fabricados na Região são predominantemente femininos, tendo destaque também as sandálias do tipo *surf*, com borracha de Etileno e Vinil Acetato (EVA). As sandálias femininas têm como principais características o uso de solado de Policloreto de Vinila (PVC) e cabedal de couro sintético, ou o uso de solado de Poliuretano (PU) com cabedal de couro puro ou sintético. Há também a produção, em menor proporção, de calçados infantis, bem como uma pequena produção de sandálias de rabicho feitas artesanalmente, utilizando como matéria-prima o couro. O principal componente produzido no pólo é o injetado, de EVA, PVC e PU. Atualmente, o pólo de calçados do Cariri se destaca como maior produtor de EVA do Brasil, contando com nove empresas que atuam nesse segmento.

Prosseguindo em suas análises, os autores afirmam que, dentre os produtos fabricados no Cariri, a sandália de rabicho de couro é aquela que ainda guarda uma identificação com a origem, a história e a cultura local, sendo sua produção comercializada, em grande parte, durante as quatro grandes romarias anuais realizadas em Juazeiro do Norte. A maioria dos produtores desse tipo de produto encontra-se na informalidade.

A partir da instalação da Grendene, em 1996, no município do Crato, o pólo de calçados do Cariri passou a ter maior visibilidade, em virtude do porte dessa empresa. De acordo com informações colhidas no escritório da empresa em Fortaleza, a unidade do Crato da Grendene possui 21.517m² de área construída, gerando cerca de 2.600 empregos diretos atualmente, com capacidade de produção de 12 milhões de pares anuais de produtos à base de EVA.

Os Anexos 10 a 13 apresentam a distribuição geográfica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de fabricação de calçados de couro, plástico, tênis e outros

materiais no Estado do Ceará tomando por base as informações georeferenciadas do Sebrae⁹ com base no último censo do IBGE de 2000 (SEBRAE, 2005).

2.4 – A Indústria de Calçados da Paraíba

Observando-se os dados da Tabela I, percebe-se que a Paraíba apresenta-se como o sexto maior Estado empregador do País na indústria de calçados, ocupando, pois, uma posição relevante. Considerando-se os dados de exportações em 2004 (ASSOCIAÇÃO..., 2005c), sua importância relativa aumenta, tendo em vista que, naquele ano, o Estado foi responsável pela exportação de 11 milhões de pares de calçados, totalizando US\$ 38 milhões, números que o colocam como o quinto maior exportador brasileiro, contribuindo com 2% do total das exportações.

A Paraíba se destaca no Nordeste, devido à indústria calçadista local apresentar raízes históricas, a partir do desenvolvimento do setor coureiro, ao contrário do que ocorre nos outros principais estados produtores da Região. De acordo com Kehrlé (2005), o ano de 1923 é tomado como marco de início da industrialização do couro, especialmente em Campina Grande. Apesar de ter sido, por décadas, um importante centro de industrialização de couros, Campina Grande viu praticamente desaparecer os seus tradicionais curtumes, tendo atualmente esta indústria um peso reduzido no arranjo coureiro-calçadista local. Dos anos em que a cidade se caracterizou como principal pólo coureiro do Estado, com relevo em todo o Nordeste, restou uma mão-de-obra qualificada, fator importantíssimo para a manutenção da cidade como importante pólo da indústria coureiro-calçadista.

Atualmente, a indústria de calçados da Paraíba está segmentada em três pólos principais: Grande João Pessoa (também conhecido como pólo litorâneo), Campina Grande e Patos. As cidades de Campina Grande e Patos apresentam uma indústria que possui raízes históricas, ao contrário da Grande João Pessoa, tendo em vista que a formação do pólo calçadista da capital é consequência de políticas públicas, consolidadas através da estratégia de atração de empresas via incentivos fiscais.

Os tipos de produtos fabricados pela indústria calçadista paraibana são bastante variados, havendo uma certa heterogeneidade das variedades produzidas de acordo com o local da produção, exceto no caso das sandálias havaianas, cuja produção concentra-se no pólo de Campina Grande. A Tabela 7 apresenta uma visão geral dos diversos tipos de calçados produzidos no Estado.

⁹ Última atualização realizada em abril de 2003.

Excluindo-se a produção de sandálias havaianas, observa-se que boa parte da produção da indústria calçadista paraibana é de calçados esportivos (tênis e chuteiras) e de sandálias femininas, indicando uma certa concentração nesses tipos de produtos.

Tabela 7 – Produção anual de calçados na Paraíba (em pares)

Produtos	Produção Anual (pares)	%
Sandália feminina	5.836.120	3,98
Sandália masculina	179.280	0,12
Sapato feminino	573.440	0,39
Sapato masculino	2.514.440	1,71
Tênis/Chuteira	8.467.400	5,77
Calçado infantil	505.840	0,34
Bota de segurança	302.160	0,21
Sub-total	18.378.680	12,52
Sandália havaiana	128.400.000	87,48
Total	146.778.680	100,00

Fonte: Kehrlé (2005)

Nos tópicos seguintes, serão detalhadas as características dos principais pólos produtores de calçados da Paraíba. Todas as considerações seguintes são baseadas no trabalho de Kehrlé (2005).

2.4.1 – O pólo da Grande João Pessoa

Constitui uma importante unidade de análise, que compreende empresas localizadas na Grande João Pessoa e nas áreas circunvizinhas, sendo composto por 23 empresas. Do total de empresas, 11 são localizadas fora do espaço da Grande João Pessoa, mas umbilicalmente ligadas a ele por se tratarem de empresas satélites¹⁰ ou facções¹¹ de duas grandes empresas ali localizadas. Já na Região Metropolitana da Capital, estão localizadas 12 empresas, formando um espaço produtivo que, apesar do pequeno número de empresas, apresenta considerável

¹⁰ Empresas responsáveis pela execução de algumas etapas da produção, fazendo parte do mesmo grupo empresarial.

¹¹ Semelhantes às satélites, entretanto não fazem parte do grupo empresarial, sendo independentes do ponto de vista patrimonial.

importância e diversidade. O grupo mais relevante é formado por três grandes empresas filiais de grandes grupos nacionais, sendo que uma delas fabrica calçados masculinos e as outras duas produzem tênis e calçados esportivos.

A importância das grandes empresas fica substancialmente fortalecida quando são acrescidos os dados de emprego das empresas satélites. As empresas satélites são responsáveis por partes do processo produtivo das grandes empresas, sendo meras executoras de programas de produção estipulados pelas matrizes, constituindo parte indissociável destas. A Tabela 8 apresenta dados relativos a produção, emprego e mercado das empresas que formam o pólo.

Tabela 8 – Pólo da Grande João Pessoa: emprego, produção e mercado

Tipo de empresa	Nº de empregos	Produção anual (pares)	Mercado			
			Local	Regional	Nacional	Externo
Grandes empresas	2.983	8.760.000	3%	27%	50%	20%
Microempresa do setor de ortopédicos	16		73%	7%	20%	
Média empresa de sandálias femininas	41	400.000	30%	70%		
Média empresa satélite ¹²	2.033					
Pequena empresa fabricação ¹³	92					
Micro e pequena empresa de pouca relevância	49	108.000	33%	50%	17%	
Total	5.214	9.268.200				

Fonte: Kehrlé (2005).

O pólo litorâneo pode ser considerado como um arranjo de baixa territorialidade, isto é, que não apresenta um forte relacionamento dos seus agentes com seu território de referência, diferentemente do que ocorre nos demais pólos do Estado, o que é uma consequência de como se deu a sua formação. Seu desenvolvimento e mesmo a sua permanência no espaço paraibano são eventos que dependerão fortemente da capacidade de aumentar a sua territorialidade e criar uma cadeia de relações mercantis e não mercantis, que aumentem substancialmente o custo de oportunidade de uma eventual mudança, já que não há qualquer dotação local, como, por exemplo, matéria-prima ou mão-de-obra treinada, que crie vantagens locais diferenciadas.

¹² Não fabricam produtos finais.

¹³ Não fabricam produtos finais.

2.4.2 – O pólo de Campina Grande

O pólo de Campina Grande é marcado pela presença de uma grande empresa produtora de sandálias havaianas, a São Paulo Alpargatas, que, sozinha, gera um número de empregos mais de duas vezes maior que o criado por um conjunto de 88 empresas calçadistas locais. Se considerada uma empresa satélite sua, também fabricante de sandálias, localizada em Alagoa Nova, o total de empregos gerado suplanta em 124% o das outras empresas.

O pólo campinense se caracteriza por ser o de formação mais antiga do Estado, possuindo forte territorialidade e estando solidamente enraizado na história econômica e social da cidade. Campina Grande teve na indústria do couro um elemento decisivo de dinamização de sua economia.

Há, na indústria de calçados campinense, um forte componente informal, apesar de a produção formal se constituir no componente mais importante, sendo responsável pela geração de mais de dois terços do emprego local do setor. A cidade possui uma mão-de-obra treinada para a produção de alta qualidade, tradição herdada de um período recentemente findo, quando Campina Grande se distinguia como renomado fabricante de vaquetas. Além da grande empresa produtora de sandálias, a pesquisa de campo realizada por Kehrlé (2005) verificou a presença de 35 empresas formais fabricantes de calçados, bem como de 53 empresas informais, embora as formais possuam maior porte.

A produção de equipamentos de segurança (botas, luvas, aventais etc.) é um caso típico do pioneirismo campinense, já que a cidade se constitui no principal pólo produtor das regiões Norte e Nordeste. Outra marcante característica do pólo campinense é a forte presença de agentes de coordenação, públicos e privados, que desenvolvem atividades ligadas à indústria de calçados. A infra-estrutura de treinamento não tem equivalente em toda a Região, apesar de não ser ainda um recurso totalmente utilizado, com destaque para o Centro Tecnológico do Couro e Calçado Albano Franco (CTCC), ligado ao Senai.

A indústria formal de Campina Grande produz calçados de boa qualidade, mantendo uma tradição na fabricação de produtos finos que a cidade há muito carrega, mas que nunca se desenvolveu a ponto de tornar-se referência no mercado regional, como no passado foi sua indústria coureira. O capital social acumulado no pólo constitui seu elemento diferenciador. A Tabela 9 apresenta dados relativos à produção, emprego e mercado das empresas que formam o pólo.

Tabela 9 – Pólo de Campina Grande: número de empresas, emprego, produção e mercado

Tipo de empresa	Nº de empresas	Nº de empregos	Produção anual (pares)	Mercado (%)			
				Local	Regional	Nacional	Externo
Grande empresa ¹⁴	1	2.380	128.400.000			95 ¹⁵	5
Empresas formais	35	760	3.470.320	20,7	66,7	11,8	0,9
Empresas informais	53	301	1.039.680	16			
Total	59	3.441	132.910.000				

Fonte: Kehrlé (2005).

Observa-se o grande volume de produtos fabricados anualmente pela São Paulo Alpargatas, em comparação com as demais empresas localizadas no Estado. Esse diferencial ocorre devido ao tipo de produto fabricado nessa planta.

2.4.3 – O pólo de Patos

A mais importante característica do pólo de calçados de Patos é a presença de uma produção informal que é maior do que a formal. Na pesquisa de campo realizada por Kehrlé (2005), foi detectada a presença de 86 empresas informais e 14 empresas formais. Outra característica relevante é a inexistência de grandes empresas na cidade.

Apesar de algumas características que lhe são únicas, o pólo de Patos possui muitas semelhanças com aquele localizado em Campina Grande, centradas em aspectos da sua formação histórica, forte territorialidade e modo de governança, entre outras. A Tabela 10 apresenta dados relevantes acerca do referido pólo.

Tabela 10 – Pólo de Patos: emprego, produção e mercado

Tipo de empresa	Nº de empresas	Nº de empregos	Produção anual (pares)	Mercado (%)			
				Local	Regional	Nacional	Externo
Empresas formais	14	411	1.653.040	2,9	84,2	12,9	
Empresas informais	86	623	2.947.440	¹⁷			
Total	100	1.034	4.600.480				

Fonte: Kehrlé (2005).

¹⁴ Inclui dados da empresa satélite de Alagoa Nova.

¹⁵ Já incluídos os mercados regional e local.

¹⁶ Informação não levantada na pesquisa.

¹⁷ Informação não levantada na pesquisa.

Os Anexos 6 a 9 apresentam a distribuição geográfica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de fabricação de calçados de couro, plástico, tênis e outros materiais no Estado da Paraíba tomando por base as informações georeferenciadas do Sebrae¹⁸ com base no último censo do IBGE de 2000 (SEBRAE, 2005).

3 – ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

Tradicionalmente, a indústria de calçados é considerada como sendo parte da cadeia couro-calçados, tendo em vista o setor coureiro (curtumes) ter sido, historicamente, o principal fornecedor de matérias-primas para os fabricantes de calçados. Com a incorporação de novas tecnologias e o uso de novas matérias-primas pelo setor calçadista, notadamente os materiais de origem sintética (PVC, EVA, laminados sintéticos, poliuretano, entre outros), percebe-se a necessidade de entendimento da indústria de calçados como participadora de uma cadeia produtiva maior, que extrapola a presença dos curtumes como fornecedores principais. Vale ressaltar também a importância dos fornecedores de componentes para calçados (atacadores, gáspeas, palmilhas etc.), acessórios para máquinas e ferramentas para a fabricação de calçados, materiais de embalagem e produtos diversos (espumas, velcro, elásticos etc.). Na Figura I, apresentada no tópico I, percebem-se os diversos componentes da cadeia couro-calçados e suas inter-relações.

Tendo-se como referência o tipo da matéria-prima principal utilizada no processo produtivo de fabricação do calçado, pode-se segmentar essa indústria em dois tipos principais: fabricantes de calçados de couro e fabricantes de calçados sintéticos. Cada um desses dois segmentos pode ter várias subdivisões, tendo em vista os diferentes tipos de calçados que podem ser fabricados: calçados masculinos, calçados femininos, calçados infantis, calçados esportivos, tênis, calçados de segurança etc. Nesse trabalho, será considerada uma segmentação apenas com relação ao principal tipo de matéria-prima empregada.

De acordo com Costa (1993), uma peculiaridade da produção de calçados é a existência de aglomerações de empresas localizadas geograficamente, especialmente nas regiões produtoras mais tradicionais, onde se percebe a formação dos chamados *clusters* ou arranjos produtivos locais (APL's). No caso do Brasil, por exemplo, esse fenômeno é percebido em algumas das principais regiões produtoras, tais como o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e as cidades de Franca, Birigui e Jaú, em São Paulo; no exterior, em Brenta e Marche, na Itália, em Guadalajara e Leon, no México, em Pulsan, na Coreia do Sul, entre

¹⁸ Última atualização realizada em abr. 2003.

outras. Entretanto, a forma de organização industrial associada a essa ocupação em âmbito internacional mostra-se heterogênea, já que existem desde estruturas em que predominam pequenas unidades produtivas (Itália, Espanha, Taiwan), até aquelas em que ocorre também a presença de grandes empresas (China, Coréia do Sul, Brasil).

No caso específico do Nordeste, percebe-se que, entre os principais pólos produtores, o pólo de Campina Grande é aquele que apresenta características mais próximas de um *cluster*, contando com uma maior presença de empresas de menor porte, enquanto que a indústria calçadista nordestina recente apresenta um menor nível de aglomeração e integração, com uma maior presença de empresas de grande porte.

Serão apresentadas, nesse tópico, as características da cadeia produtiva da indústria de calçados, abordando-se os principais elos a montante do setor, bem como se fazendo comentários pontuais de acordo com o principal tipo de matéria-prima utilizada no processo. Para uma melhor compreensão dos diversos aspectos inerentes à cadeia produtiva em questão, serão feitas algumas considerações acerca dos fatores preponderantes para subsidiar o entendimento do assunto.

3.1 – Fornecimento de Matérias-Primas

3.1.1 – Fornecimento do couro

A indústria de curtumes tem sido, historicamente, considerada como o principal fornecedor da indústria de calçados. Trata-se de um setor industrial cujo principal objetivo é o beneficiamento do couro, compreendendo um ciclo de produção que envolve etapas distintas, destacadas de acordo com as informações de Costa (2002):

- Ribeira → Nessa etapa, são realizadas as operações de descarte da pele e a extração de resíduos de tecidos, a depilação, a separação da flor, a secagem e o salgamento;

- Curtimento → Nesse estágio, as peles são tratadas com substâncias curtentes, que podem ser de origem vegetal, como o tanino, ou de procedência mineral, como o cromo, de modo a preservá-las da deterioração natural. Após esse estágio, o couro é considerado no estágio *wet-blue*. No caso do uso do cromo, por se tratar de uma substância de grande potencial de agressão ao meio ambiente, os cuidados com o tratamento de efluentes devem ser redobrados;

- Acabamento → Constitui a etapa em que a pele é tingida, engraxada, seca e amaciada, recebendo, então, o acabamento final.

De uma forma mais desagregada, a Figura 7 apresenta o fluxograma do beneficiamento do couro no curtume.

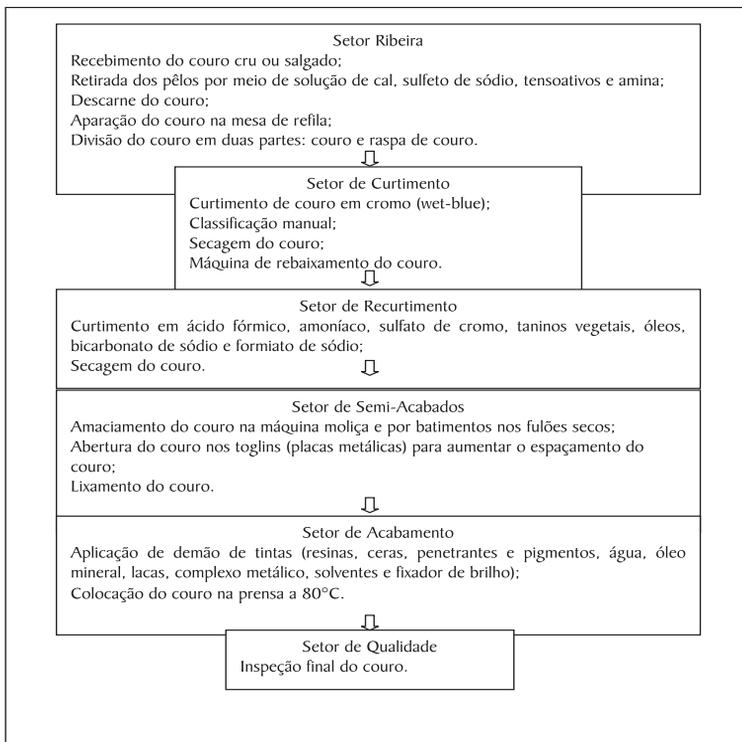


Figura 7 – Fluxograma do beneficiamento do couro no curtume

Fonte: Corrêa (2001).

Observa-se que as etapas necessárias para que o processo de curtimento seja finalizado apresentam características de independência, ou seja, podem ser realizadas de forma isolada em locais diferentes. Assim sendo, costuma-se classificar os curtumes de acordo com sua etapa de processamento do couro (CORRÊA, 2001):

- Curtume de *wet-blue* → Desenvolve somente o processamento de couro cru em *wet-blue*;
- Curtume integrado → Realiza todas as operações, processando desde o couro cru até o couro acabado;
- Curtume acabado → Usa como matéria-prima o couro *wet-blue* e o transforma em couro *crust*;
- Curtume de acabamento → Apenas transforma o couro *crust* em couro acabado.

O setor de curtumes brasileiro tem apresentado algumas transformações nas últimas décadas. De acordo com Costa (2002), até o início da década de 1970, quando a indústria calçadista nacional era eminentemente voltada para o mercado interno, a estrutura de oferta de couros era constituída por curtumes integrados. Com o ingresso dos calçados brasileiros no mercado internacional e o conseqüente aumento da demanda por couros pelas empresas calçadistas, houve um movimento de importação de couros no estágio *wet-blue*, sendo trabalhada localmente a fase de acabamento. No final da década de 1990, se observa um outro movimento de mudança estrutural no setor, com a tendência de realização do curtimento até a fase do *wet-blue* nos próprios frigoríficos (verticalização), ou mesmo em parceria entre os frigoríficos e os curtumes.

Segundo o Centro das Indústria de Curtumes do Brasil (2005), a indústria de curtumes do Brasil apresenta grandes vantagens competitivas no mercado internacional, por dispor de abundante oferta de matéria-prima, além de ser o segundo maior produtor de couros do mundo, com 39,5 milhões de peças por ano. O nível tecnológico do setor tem se destacado internacionalmente, como conseqüência de investimentos na modernização de processos realizados nos últimos anos. As exportações da indústria curtidora foram de US\$ 1,4 bilhão em 2004, atingindo um volume embarcado de 27 milhões de unidades. Do total de 39,5 milhões de peças produzidas, cerca de 12 milhões de couros de alto valor agregado foram destinados ao mercado interno, para as indústrias de calçados, de estofados e de artefatos.

A indústria de curtumes brasileira está espacialmente distribuída com grande concentração nos principais estados produtores de calçados, Rio Grande do Sul e São Paulo. Nas demais regiões do País, o número de empregos no setor de curtumes tem forte relação com a fabricação de calçados e com a disponibilidade de rebanhos bovinos, conforme mostra a Tabela II.

No Nordeste, percebe-se um maior número de vínculos empregatícios no Ceará e na Bahia, respectivamente, justamente os dois maiores estados produtores de calçados e empregadores deste setor na Região.

Tabela II – Número de vínculos empregatícios no setor de curtimento e outras preparações do couro em 2003, por unidade de federação do Brasil.

Regiões e unidades da federação	Número de vínculos empregatícios
Região Norte	1.042
Rondônia	328
Acre	80
Amazonas	0
Roraima	23
Pará	374
Amapá	0
Região Nordeste	5.150
Maranhão	366
Piauí	388
Ceará	2.198
Rio Grande do Norte	128
Paraíba	10
Pernambuco	494
Alagoas	8
Sergipe	93
Bahia	1.465
Região Centro-Oeste	4.382
Mato Grosso do Sul	1.118
Mato Grosso	963
Goiás	2.301
Distrito Federal	0
Região Sudeste	10.208
Minas Gerais	3.004
Espírito Santo	44
Rio de Janeiro	200
São Paulo	6.960
Região Sul	17.565
Paraná	1.875
Santa Catarina	1.257
Rio Grande do Sul	14.433
Total	38.347

Fonte: Brasil (2004).

No Estado do Ceará, apesar de haver um número de empregos considerável nos curtumes, os empresários do setor produtor de calçados de couro reclamam da falta de fornecedores locais, pois o principal curtume do Estado destina toda sua produção, baseada em couro para estofados, para o mercado internacional. A falta de fornecedores locais de couros de boa qualidade e, principalmente, com capacidade para desenvolver novos tipos de couros, é considerada pelos empresários como um dos motivos para que as áreas de desenvolvimento de produtos das empresas que migraram do Sul e Sudeste para o Ceará permaneçam naquelas regiões.

3.1.2 – Fornecimento de material sintético

Os principais produtos sintéticos utilizados na produção de calçados são derivados do plástico. A cadeia produtiva do plástico, conforme ilustra a Figura 8, se inicia a partir da refinação do petróleo, de onde se obtém a nafta petroquímica (primeira geração), a partir da qual são produzidos elementos como eteno, butadieno, propeno, benzeno e paraxileno, que são as principais matérias-primas das resinas plásticas (segunda geração), como o PVC (clorureto de vinila), EVA (copolímero de etileno e acetato de vinila), PU (Poliuretano), materiais bastante utilizados na produção de calçados. A transformação do plástico ocorre na transformação das resinas em produtos, concluindo a terceira geração petroquímica (ROCHA, 2005).

As duas primeiras gerações produzem *commodities*, enquanto a terceira é focada na execução da rotina de produção, obtendo a oportunidade de expansão de novos produtos e mercados através da manipulação de materiais, buscando novas propriedades mecânicas, ou na confecção de *design* para moldes e matrizes.

Denota-se uma grande interdependência entre as três gerações, com franca vantagem para as empresas de maior porte, devido ao maior poder de seleção de fornecedores e material (resinas), privilegiando a redução de custos e o aumento da rentabilidade.

O setor petroquímico sofre com incertezas causadas por desacertos econômicos mundiais como a crise asiática e as guerras, que são ocasionadas principalmente na região do Oriente Médio.

O grande produtor da cadeia petroquímica na América Latina é o complexo empresarial BRASKEM, a partir da incorporação das empresas Copene, OPP e Trikem (Grupo Odebrecht), Proppet e Nitrocarbono (Grupo Mariani) e a Polialden (ex-Grupo Econômico), controlado pelo grupo Odebrecht com participação

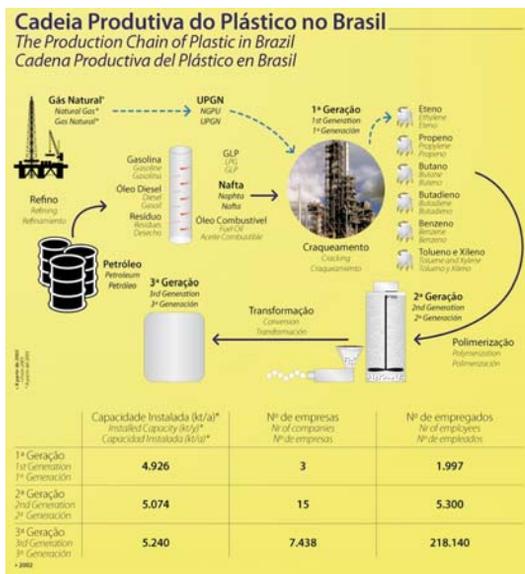


Figura 8 – Cadeia produtiva do plástico no Brasil

Fonte: Export Plastic (2004).

acionária da Petroquisa (braço petroquímico da Petrobras), os fundos de pensão Petros (Petrobras) e Previ (Banco do Brasil) com atuação em três pólos petroquímicos distribuídos pelo país: Triunfo-RS, Camaçari-BA e Capuava-SP.

Como se pode perceber, há forte presença desse setor industrial na Bahia, facilitando a aquisição dos produtos de segunda geração pelas empresas nordestinas.

No que diz respeito a produtos mais específicos que constituem insumos da indústria de calçados, merece destaque a presença da empresa Cipatex no Estado da Paraíba, localizada na Região Metropolitana de João Pessoa. Em sua unidade fabril paraibana, a Cipatex produz forro e cabedal em poliuretano (PU), cabedal em PVC e forro em PVC. Essa unidade tem como principal objetivo atender ao mercado nordestino e às exportações. No Nordeste, a empresa possui diversos clientes do setor calçadista, com destaque para a Grendene.

3.1.3 – Fornecimento de componentes

De acordo com Costa (2002), o setor de componentes para calçados engloba as empresas que produzem componentes para o cabedal do calçado (atacadores, contrafortes, couraças, gáspeas, palmilhas, solas, cepas, tacões, biqueiras etc.), fornecem componentes químicos para calçados (adesivos, solventes, ceras,

pigmentos etc.), produzem acessórios para máquinas e ferramentas para a fabricação de calçados (formas, matrizes, cepos para balancins, lixas etc.), bem como fornecem material para embalagem. O segmento brasileiro apresenta certa competitividade externa, mas ainda mostra deficiências, especialmente na produção de matrizaria e solados.

Consoante Andrade e Corrêa (2001), nesse setor há uma predominância de micro e pequenas empresas, em torno de 80%, que geram em média 100 empregos diretos. O setor é um grande importador de insumos, apresentando uma balança comercial negativa. A distribuição geográfica dos fabricantes de componentes junto a empresas calçadistas permitiu a redução de custos logísticos e o compartilhamento de materiais, além de facilitar a difusão de informações técnicas e negociais.

Na visão de Gorini e Siqueira (1999 apud COSTA, 2002), mais da metade das empresas brasileiras pertencentes ao segmento está localizada no Rio Grande do Sul, atuando fortemente vinculadas ao Pólo do Vale dos Sinos. O Estado de São Paulo é o segundo em número de empresas do setor, enquanto a Bahia aparece em terceiro lugar.

Segundo Corrêa (2001), nos últimos anos se verificou a instalação de algumas indústrias de componentes para couro e calçados no Nordeste, devido à migração de empresas calçadistas para a Região. Entretanto, o deslocamento dessas empresas não foi simultâneo ao dos produtores de calçados, o que levou algumas empresas calçadistas a verticalizar a produção de alguns componentes em suas novas indústrias no Nordeste.

A verdade é que a pouca quantidade de fornecedores de componentes na Região, bem como de fornecedores de máquinas e de matrizaria, ou seja, o pouco adensamento da cadeia produtiva, constitui um gargalo para que a indústria de calçados nordestina se desenvolva com menor dependência dos incentivos fiscais.

3.2 – Tecnologia e Organização da Produção

A indústria de calçados é fortemente atingida pelas condições de emprego e renda da população, tendo em vista as características de seu produto final. Assim sendo, os níveis de investimento no setor dependem das condições macroeconômicas do País.

De acordo com Costa (1993), tendo em vista o cenário de recessão econômica vivenciado nos últimos anos, com algumas exceções, a indústria calçadista brasileira, principalmente nas empresas de porte micro e pequeno, tem

apresentado uma certa defasagem tecnológica em algumas áreas, embora esteja em processo de diminuição desse *gap* em relação aos concorrentes asiáticos. Entre as estratégias utilizadas pelas empresas, especialmente as médias e grandes, no sentido de fazer os ajustes necessários ao setor na década de 1990, estiveram presentes a modernização tecnológica, a diversificação de mercados, a ampliação do número de linhas e modelos fabricados, bem como a preocupação em aumentar a qualidade, reduzir desperdícios na produção e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais.

A tecnologia inerente à fabricação dos calçados tem se restringido ao uso dos sistemas CAD na etapa de modelagem, que pode ou não ser associado ao CAM na fase de corte, bem como à utilização de máquinas e equipamentos controlados por microprocessadores (Comando Numérico Computadorizado - CNC) nas demais etapas do processo produtivo – corte, pesponto, costura e montagem. A difusão do uso de equipamentos mais modernos no setor calçadista tem sido relativamente lenta, tendo em vista a retração ocorrida nos anos recentes, além de outros fatores como o elevado custo dos equipamentos, os impostos incidentes sobre importações e os de financiamento. No caso das grandes empresas fabricantes de calçados a partir de matérias-primas sintéticas, o investimento em tecnologia tem sido fortemente concentrado na aquisição de modernas máquinas de injeção, em sua maioria importadas da Itália. No Nordeste, as maiores empresas, geralmente filiais de empresas cujas matrizes estão nas regiões Sul e Sudeste, são aquelas que possuem maior agregação de tecnologia no processo produtivo. Do ponto de vista do sistema de inovação, Kehrlé (2005) destaca que essas empresas pouco agregam em termos de desenvolvimento tecnológico endógeno aos pólos produtores da Região, tendo em vista que as atividades de pesquisa e desenvolvimento estão centradas nas suas matrizes. O que tem ocorrido é um processo de transferência de tecnologia na área de produção de calçados do Sul do Brasil para o Nordeste, tanto através das grandes empresas, como através da ação de agentes públicos. No pólo de Campina Grande, é comum a contratação de especialistas em calçados do Rio Grande do Sul, através de agentes públicos locais (Senai e Sebrae, entre outros), para propiciar a transferências de novas tecnologias, como aquela utilizada na fabricação de matrizes para a produção de solados, por exemplo.

Na indústria calçadista cearense tradicional, segundo Silva e Rosa (1998), as tecnologias de produção de base eletromecânicas estão relativamente bem difundidas, porém, à época em que foi realizada a pesquisa, um percentual significativo dos equipamentos em uso eram obsoletos. Já as tecnologias de

automação flexível (CNC), universalmente reconhecidas por assegurar maior precisão e regularidade ao processo de produção, eram de uso restrito. Os principais obstáculos ao maior uso das tecnologias de automação são os elevados custos de investimento e a falta de mão-de-obra especializada para operar os equipamentos com dispositivos microeletrônicos.

Na visão de Costa (1993), algumas empresas têm empreendido ajustes em direção a uma maior modernização na gestão da produção, com o uso de técnicas como *Just-in-Time*, *Kanban*, Grupos de Trabalho, Círculos de Controle de Qualidade, entre outras. Observa-se que a utilização de algumas dessas técnicas são facilitadas com a adoção do arranjo físico celular, o que tem acontecido fortemente no setor. Existe também uma tendência das médias e grandes empresas, notadamente aquelas que possuem inserção relevante no mercado internacional, buscarem certificação de qualidade de produtos e processos (ISO 9001), bem como certificação de qualidade ligada à gestão ambiental (ISO 14000). Sobre as questões ambientais, o aumento das preocupações com a preservação do meio ambiente levará a restrições sobre o uso de insumos químicos como solventes, cromo, entre outros, forçando à necessidade de busca de materiais alternativos. Não menos importantes serão as pressões para a reciclagem de resíduos sólidos provenientes da produção de calçados e o reaproveitamento de materiais.

Com relação à organização da produção, novas configurações têm sido implementadas pelas empresas em todo o mundo, no sentido de buscar a diminuição dos custos de produção. De acordo com Andrade e Corrêa (2001), na Europa, existe a tendência da combinação da produção em dois ou mais países: são confeccionadas as partes, ou até mesmo todo o cabedal, em países de menor custo de fabricação, como Portugal, Turquia e Índia, entre outros, deixando apenas a montagem do sapato para ser realizada em países com custo de fabricação mais elevado e melhor nível tecnológico.

A execução de partes do processo produtivo da fabricação do calçado em instalações diferentes também é bastante comum no Brasil. Nos pólos produtores do Vale dos Sinos e de Franca, por exemplo, é comum a existência de trabalho em domicílio, sem vínculo formal de emprego, bem como de ateliês prestadores de serviços produtivos. Segundo Costa (2002), estima-se que cerca de 20% da mão-de-obra dessas regiões empregada diretamente na produção de calçados encontra-se ligada a atividades domiciliares e/ou ateliês, executando tarefas do ciclo de produção do calçado mediante a subcontratação. Entre as tarefas executadas – realizar trançados, passar cola, forrar saltos e outras – predomina a costura do cabedal, fase que normalmente constitui um gargalo da produção.

A subcontratação permite que se flexibilize e, também, que se alavanque a produção, sendo empregada por diferentes portes de empresas.

Na região Nordeste, sabe-se do uso de diferentes formas de subcontratação de partes do processo produtivo nos principais pólos produtores. Na Paraíba, segundo relatos de Kehrle (2005), existem duas empresas do pólo da Grande João Pessoa que mantêm empresas satélites ou facções umbilicalmente ligadas a elas. Na Bahia, destaca-se o caso da Azaléia, que utiliza mão-de-obra subcontratada para a fabricação do cabedal de seus calçados, em seus galpões industriais denominados filiais, localizados no município de Itapetinga, onde fica a matriz da empresa na Bahia, bem como em municípios vizinhos. Os galpões foram construídos pelo Governo do Estado da Bahia e tiveram seu maquinário fornecido pela própria empresa. Segundo Andrade e Alexim (2001), mais de 1.600 empregados trabalhavam nessas filiais à época do estudo.

3.3 – Custos de Produção

Percebe-se que, mesmo com o aumento relativo da importância de outros fatores de competitividade, tais como qualidade, *design*, flexibilidade, os custos de produção se mantêm como o principal fator de competitividade para a indústria de calçados. De acordo com Costa (2002), a produção de calçados nos próximos anos deverá prosseguir em seu movimento migratório em direção a regiões do mundo que ofereçam mão-de-obra abundante e salários relativamente baixos, tendo em vista que essa atividade continuará requerendo, de maneira intensa, a presença ativa do trabalhador no chão-de-fábrica. A automatização no setor será aplicada de modo a promover melhorias qualitativas de produtos e eficiência do processo de manufatura, em vez de substituição do trabalho direto, significando que os países em desenvolvimento continuarão sendo os locais preferidos para fabricação de calçados.

Na Tabela 2, mostrada no tópico I, foram apresentados os custos de produção (mão-de-obra) relativos de alguns dos principais países produtores, mostrando uma certa competitividade do Brasil em relação a esse fator. Um outro dado interessante a respeito do custo da mão-de-obra do setor calçadista no Brasil é mostrado na Tabela 12.

Seguindo a tendência observada no cenário mundial, a indústria de calçados brasileira observou, na década de 1990, um movimento de migração para o Nordeste, em busca de diminuição dos custos de produção, baseando-se em mão-de-obra barata e em incentivos fiscais. De acordo com Santos et. al. (2002),

Tabela 12 – Evolução do salário médio na indústria brasileira de calçados

Ano	Salário Médio (R\$ por mês)
2002	366,00
2003	447,00
2004	467,00

Fonte: Associação... (2005c)

alguns executivos de empresas de calçados afirmaram que, só pelo custo reduzido da mão-de-obra no Nordeste, mesmo se não houvesse incentivos fiscais, os calçados fabricados na Região teriam uma redução no seu custo de pelo menos 10%, se comparados aos calçados produzidos no Sul e Sudeste. Enquanto a indústria de calçados no Nordeste paga em média um salário mínimo ao trabalhador de “chão-de-fábrica”, por exemplo, na região do Vale dos Sinos (RS), paga-se entre dois e dois e meio salários mínimos. A diferença aumenta se forem levados em consideração os incentivos dos governos estaduais nordestinos, através da formação de cooperativas de trabalho, uma forma de subcontratação de mão-de-obra sobre a qual não incidem encargos trabalhistas.

Evidentemente, o custo da mão-de-obra não é o único fator a ser analisado para avaliar o custo de produção do calçado, mas tem sido preponderante. Um segundo fator bastante relevante é a disponibilidade de matéria-prima e, nesse caso, quando se trata de matéria-prima sintética, o Ceará, por exemplo, apresenta uma certa desvantagem devido à ausência local desse componente, fato que não ocorre na Bahia e, em menor escala, na Paraíba. Já quando se trata do couro, há disponibilidade em todos os principais estados produtores da Região, embora em quantidades e qualidade inferior às necessidades das empresas de calçados do Nordeste. Uma grande queixa dos produtores de calçados de couro da Região é a ausência de desenvolvedores de couros, que possam interagir com as empresas no desenvolvimento de novos produtos. Com relação a outros fatores relevantes na formação do custo de produção do calçado, especialmente àqueles relacionados à infra-estrutura (água, energia, transportes), os preços praticados são relativamente equivalentes às demais regiões produtoras do País.

A Tabela 13 apresenta a estrutura de custos na produção de calçados distinguindo os dois principais tipos: calçados de couro e sintéticos.

Tabela 13 – Estrutura dos principais itens de custo na produção de calçados

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

Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Fortaleza (SINDCALF)

4 – COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Alguns aspectos relacionados à competitividade da indústria de calçados foram comentados no tópico 3, com destaque para a relevância dos custos da mão-de-obra na competitividade setorial. Para se entender a dinâmica dos fatores competitivos de maior impacto no setor calçadista, torna-se interessante uma avaliação das tendências para o setor, as quais são destacadas pela Tecnicouro (1998 apud COSTA, 2002), que considera um cenário de 10 a 15 anos a partir do ano da publicação, muitas das quais já constituem uma realidade nos dias atuais:

- i. O sudeste asiático continuará atraindo a produção de calçados no mundo;
- ii. A marca do calçado ganhará cada vez maior relevância como fator de competitividade;
- iii. Em âmbito mundial, se observará uma influência na produção de calçados por parte de empresas ligadas à pesquisa e à distribuição;
- iv. Aumentará a fração de vendas de calçados realizadas em lojas de vestuário e em supermercados;
- v. Os consumidores darão maior atenção ao conforto e à qualidade dos calçados;
- vi. Haverá influência das restrições ambientais no desenvolvimento tecnológico das atividades ligadas ao setor;
- vii. Serão desenvolvidos novos materiais que apresentem alta performance e qualidade;

- viii. Haverá difusão do uso de tecnologias de informação entre os segmentos que compõem o setor.

Na visão de Costa (2002), a idéia de um mundo globalizado, de maior interdependência econômica, impregnará também as condutas empresariais, fazendo com que as empresas adotem estratégias globais de competição para serem bem-sucedidas nesse ambiente. Isso implicará conhecer as tendências dos diferentes mercados geográficos em termos de moda, fixar marca própria, atender as preferências dos consumidores, estarem atentas aos movimentos estratégicos no interior da indústria, entre outras, além de procurar manter-se atualizadas em tecnologias de produção e de organização, de estabelecer parcerias no interior da cadeia produtiva, entre outros fatores favoráveis a um melhor posicionamento competitivo.

Sobre a indústria calçadista brasileira, Costa (2002) afirma que a manufatura de calçados no Brasil gerou, ao longo do tempo, uma estrutura produtiva capaz de atender seu mercado doméstico e realizar uma inserção bem-sucedida no mercado internacional. A base da competitividade das exportações brasileiras de calçados reside na disponibilidade da mão-de-obra e no custo dessa força de trabalho. Outros setores que ajudaram na competitividade do setor foram os incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo governo no início das exportações e que alavancaram a produção; o maior realismo cambial; o aglomerado de empresas localizadas geograficamente ligadas à atividade de produção de calçados e segmentos auxiliares, formando um complexo produtivo que contribui para o aumento da eficiência e a redução dos custos de produção e de transação; e o aprendizado e o *upgrading* do setor por participar de um mercado competitivo internacionalmente. Ademais, o Brasil é um dos raros países que possuem simultaneamente uma indústria de calçados e uma indústria de couros, ambas atendendo os mercados doméstico e externo, o que lhe dá uma certa vantagem competitiva.

Em países onde os calçados brasileiros não têm conseguido grande penetração, como no caso da União Européia, fato causado principalmente devido à indústria européia ter tradição em ditar *design* e estilo dos calçados, o que dificulta a fixação da marca dos calçados do Brasil, existe a necessidade de as empresas brasileiras buscarem a aquisição de vantagens competitivas referentes a estilo e marca própria.

No caso específico do Nordeste, torna-se relevante se comentar questões relativas à competitividade dos principais pólos produtores. De acordo com Kehrlé (2005), a competitividade da indústria paraibana de calçados apresenta

características diferenciadas em pelo menos três grandes grupos produtivos: grandes empresas, produção de artigos de qualidade superior (diferenciados) e produção de qualidade inferior (produção informal).

- Grandes empresas → A competitividade das grandes empresas presentes no Estado se dá através de vantagens endógenas e vantagens exógenas. As vantagens endógenas derivam do uso de tecnologias de produção e gestão que se balizam no padrão internacional e do seu grande porte, que cria vantagens de escala, acesso aos mercados, ao crédito, às informações, entre outras. As vantagens competitivas exógenas estão ligadas ao espaço onde as empresas estão implantadas, representadas pelos incentivos fiscais e isenções, mão-de-obra mais barata e melhor localização em relação aos principais mercados do exterior.

- Pequenos produtores de artigos de qualidade superior → Inclui empresas presentes nos três pólos produtores paraibanos, retirando parte de sua competitividade da existência de uma mão-de-obra local com habilidades que exigem tempo, treinamento e certo talento para seu desenvolvimento. Há também vantagens decorrentes da aglomeração de empresas e da acumulação de capital social, especialmente no pólo de Campina Grande.

- Produção informal → Sua competitividade baseia-se em três vertentes: baixo custo da mão-de-obra, sinergias de aglomeração e capital social acumulado, tendo um maior número de representantes no pólo de Patos.

Na indústria de calçados do Ceará, em pesquisa realizada com diversos produtores do setor por Silva e Rosa (1998), os fatores de competitividade foram divididos de acordo com a abordagem de Coutinho e Ferraz (1993) em fatores internos ou empresariais, fatores estruturais ou setoriais e fatores sistêmicos. Entre os fatores internos ou empresariais, tiveram maior destaque o custo de produção, a qualidade do produto e a diversificação da produção, ficando em segundo plano alguns fatores que hoje podem ser considerados primordiais para uma maior inserção dos calçados brasileiros no mercado internacional, tais como agilidade no desenvolvimento de produtos, identificação da marca e sofisticação tecnológica dos produtos. Sobre os fatores estruturais ou setoriais, os maiores destaques foram para a qualidade e custo das matérias-primas e componentes e atendimento aos clientes. Um fato negativo com relação aos fatores setoriais é que, de acordo com os resultados da pesquisa, menos de um quarto das empresas calçadistas cearenses interagem sistematicamente com seus fornecedores, indo na contramão de um dos pressupostos básicos para a melhoria da competitividade do setor. Já com relação aos fatores sistêmicos,

destaque foi dado pelos empresários para a disponibilidade de crédito, incentivos fiscais, custo do crédito e carga tributária, vistos como muito importantes, mas com grande necessidade de melhorias. Pouca importância foi dada a questões relacionadas com a infra-estrutura.

Entende-se, entretanto, que os problemas de infra-estrutura de transportes no Ceará e no Nordeste possuem impacto negativo relevante na competitividade do setor de calçados, especialmente quando o mercado alvo é o mercado interno das regiões Sudeste e Sul, tendo em vista que as distâncias envolvidas no transporte são grandes, e este geralmente é feito através de rodovias, que se encontram em sua maioria, em estado precário de conservação, onerando os custos de transporte. Ademais, quando o foco é o mercado externo, há o problema de baixa frequência de saídas de navios para o exterior. Para reforçar tal fato, vale ressaltar a dificuldade de uma grande empresa localizada no pólo da Grande João Pessoa que, em algumas situações, tem de escoar sua produção para os Estados Unidos através do Porto do Pecém (CE), distante cerca de 780 Km, quando normalmente se utiliza o Porto de Suape (PE), localizado a aproximadamente 120 Km da empresa. Isso ocorre quando não há saída prevista de navio do Porto de Suape na data que a empresa necessita. Passarão por situação semelhante, as empresas exportadoras cearenses pela opção de um grande operador logístico em partir somente do Porto de Suape para os Estados Unidos. Quando se trata de exportação por transporte aéreo, a carga tem de ser encaminhada até o Aeroporto de Viracopos, localizado em Campinas (SP), para então ser destinada aos Estados Unidos.

Um outro dado surpreendente no que diz respeito aos fatores sistêmicos é a limitada percepção das empresas pesquisadas quanto à importância da dimensão tecnológica para o aumento da produtividade e da competitividade.

Abordando as tendências da indústria de calçados brasileira, bem como as ameaças e oportunidades para a competitividade e inserção internacional desse setor, Costa (2002) afirma que os setores pertencentes à cadeia brasileira de couro-calçados deverão continuar trilhando um caminho de sucesso competitivo na esfera internacional, mantendo e ampliando os mercados em que atuam, bem como conquistando novos consumidores, mediante a atualização de suas vantagens competitivas e aquisição de novas, especialmente aquelas relacionadas a estilo e marca própria. Espera-se que as empresas localizadas em pólos tradicionais busquem a redução de custos no interior da cadeia produtiva, mediante o adensamento dos elos existentes e a subcontratação de atividades de produção em regiões que apresentem custos de mão-de-obra inferiores. A

definição de nichos de mercado a serem explorados, bem como a minimização da dependência excessiva de poucos compradores, notadamente dos Estados Unidos, também devem ser buscadas, de modo a reverter o quadro de diminuição da participação relativa do Brasil no mercado internacional, causada principalmente pelas condições desvantajosas de competição com alguns países asiáticos, especialmente a China. No tópico seguinte, serão feitos comentários mais aprofundados a respeito da participação do Brasil no mercado internacional de calçados.

5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE O MERCADO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

5.1 – Mercado Internacional

Assim como a maioria dos produtos manufaturados, pode-se afirmar que o mercado para os produtos da indústria calçadista é global. O mercado mundial de calçados tem se expandido, tanto no que se refere aos montantes produzidos, quanto ao comércio entre os grandes países produtores e consumidores. Este crescimento tem sido possibilitado pela expansão do número de consumidores em todo o mundo, pelo aumento da renda nos países mais desenvolvidos e pela abertura dos mercados ao comércio internacional.

Os números da Tabela 14 mostram a evolução dos dados de produção, exportação e consumo dos principais países envolvidos em cada uma das categorias mencionadas.

Com a análise da Tabela 14, percebe-se um crescimento da produção mundial da ordem de 8,5%, um crescimento de 13,7% do consumo, bem como um crescimento de 4,6% nas exportações de calçados. De acordo com a Associação... (2005c), em 2004 a produção brasileira de calçados alcançou 755 milhões de pares, as importações foram de 9 milhões de pares, as exportações foram de 212 milhões de pares e o consumo aparente, de 552 milhões de pares. Esses números representam um crescimento de 13,5% na produção, 80% nas importações, 12,2% nas exportações e 14,7% no consumo aparente. Apesar do grande crescimento das importações, os valores envolvidos ainda são relativamente incipientes. Com relação ao consumo *per capita* de calçados no Brasil, os números também mostram uma evolução, já que em 2002 esse consumo era de 2,84 pares de calçados/habitante, passando para 3,02 pares/habitante em 2004.

Tabela 14 – Mercado mundial de calçados no período 2001-2003 (milhões de pares)

País	2001				2002				2003			
	Prod.	Imp.	Exp.	Cons.	Prod.	Imp.	Exp.	Cons.	Prod.	Imp.	Exp.	Cons.
China	6.628,0	4,8	3961	2.671,8	6.950,0	6,0	4.300,0	2.656,0	7.800,0	8,4	5.026,0	2.782,4
EUA	78,9	1.784,6	28,4	1.835,1	59,1	1.895,7	30,0	1.924,8	39,8	1.968,1	30,8	1.977,1
Índia	740,0	2,0	59,8	682,2	750,0	2,0	63,0	689,0	780,0	4,0	70,0	714,0
Japão	135,3	467,2	2,0	600,5	116,3	471,2	2,0	585,5	107,8	494,0	1,8	600,0
Brasil	610,0	6,2	171,2	445,0	642,0	5,0	164,0	483,0	665,0	5,0	189,0	481,0
Indonésia	487,6	14,1	192,9	308,8	509,0	17,0	176,0	350,0	511,0	30,0	181,0	360,0
Alemanha	34,3	338,6	64,5	308,4	33,2	343,0	73,6	302,6	28,2	382,8	77,6	333,4
Reino Unido	34,5	299,8	35,5	298,8	28,0	315,0	31,0	312,0	24,0	338,0	30,0	332,0
França	86,6	278,1	49,9	314,8	75,5	290,3	48,2	317,6	60,9	309,8	48,0	322,7
Itália	375,2	203,1	353,7	224,6	335,0	224,7	322,2	237,5	303,4	268,7	297,6	274,5
Paquistão	242,0	2,0	8,3	235,7	245,0	7,0	9,8	242,2	250,0	5,0	19,0	236,0
Rússia	65,5	145,9	1,4	210,0	41,2	144,0	5,2	180,6	44,7	145,0	2,0	187,7
México	217,0	9,5	20,0	206,5	194,0	25,4	38,8	180,6	192,0	28,0	35,0	185,0
Coreia do Sul	144,2	33,9	48,1	130,0	137,0	50,4	21,6	165,8	134,5	68,3	19,2	183,6
Filipinas	125,0	43,8	8,3	160,5	140,0	50,0	6,8	183,2	135,0	52,0	7,0	180,0
Espanha	209,3	83,0	141,7	150,6	197,9	104,2	136,8	165,3	171,0	131,2	126,8	175,4
Turquia	211,0	8,0	52,1	166,9	215,0	13,0	62,0	166,0	218,0	23,9	74,7	167,2
Taiilândia	273,1	5,3	138,3	140,1	270,0	10,4	136,0	144,4	288,0	14,7	138,0	144,7
Canadá	11,5	110,4	4,6	117,3	9,4	117,2	4,2	122,4	8,8	121,5	4,9	125,4
Polônia	67,0	119,0	31,2	154,8	51,6	94,6	31,4	114,8	49,6	95,5	27,2	117,9
Egito	61,2	56,3	16,3	101,2	66,0	50,0	17,0	99,0	68,0	48,0	15,0	101,0
África do Sul	25,8	52,8	1,5	77,1	24,0	55,0	1,5	77,5	22,0	80,0	1,8	100,2
Colômbia	54,9	28,5	0,9	82,5	57,3	32,0	1,1	88,2	60,0	34,0	1,3	92,7
Outros	1.302,4	3.094,2	2.540,6	1.777,0	1.175,7	2.154,8	1.651,1	1.679,4	1.322,4	3.351,9	1.874,0	2.800,3
Total	12.220,3	7.121,1	7.932,2	11.409,2	12.322,2	6.477,9	7.333,3	11.466,8	13.264,1	8.007,8	8.297,7	12.974,2

Fonte: Adaptado de Associação... (2005c)

No que diz respeito às exportações, além dos valores absolutos, torna-se interessante analisar a evolução dos preços médios, o que é mostrado na Tabela 15, considerando os valores a partir de 1994, ano de início da vigência do real.

Tabela 15 – Exportações brasileiras de calçados no período 1994-2004

Ano	Valor (US\$ Milhões)	% Variação	Nº pares (Milhões)	Preço médio (US\$)
1994	1.537	-16,7	171	8,97
1995	1.414	-8,0	138	10,25
1996	1.567	10,8	143	10,98
1997	1.523	-2,8	142	10,69
1998	1.330	-12,7	131	10,16
1999	1.278	-3,9	137	9,33
2000	1.547	21,0	163	9,52
2001	1.615	4,4	171	9,44
2002	1.449	-9,2	164	8,83
2003	1.549	6,9	189	8,21
2004	1.809	16,8	212	8,53

Fonte: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria do Comércio Exterior (2005 apud ASSOCIAÇÃO..., 2005c).

Observando-se a Tabela 15, percebe-se uma diminuição no preço médio ocorrida nos últimos anos, apesar de as empresas brasileiras estarem buscando aumentar sua competitividade no mercado internacional no segmento de calçados de maior qualidade e preço, tendo em vista a impossibilidade de concorrer com os chineses no mercado de calçados populares. Esse fato pode estar relacionado ao aumento da participação dos calçados sintéticos na pauta de exportações brasileiras, em detrimento dos calçados de couro.

Conforme comentado no tópico I, a participação relativa dos Estados Unidos nas exportações de calçados brasileiras tem diminuído, pois houve uma certa estagnação nas quantidades exportadas, principalmente devido à invasão dos calçados asiáticos no mercado americano. A Tabela 16 mostra os principais destinos das exportações brasileiras de calçados nos anos de 2002 a 2004, onde se pode perceber tal fato.

Tabela 16 – Exportações brasileiras de calçados por destino em 2002, 2003 e 2004

País	2002			2003			2004		
	US\$	%	Pares	US\$	%	Pares	US\$	%	Pares
EUA	1.022.935,150	70,6	102.543,910	995.066,129	64,2	103.880,083	1.024.795,342	56,6	97.625,384
Reino Unido	100.738,629	7,0	7.167,521	105.541,394	6,8	7.674,654	136.066,186	7,5	9.532,475
Argentina	15.761,628	1,1	2.314,235	72.229,824	4,7	11.689,720	104.647,495	5,8	15.364,606
México	38.511,049	2,7	5.131,066	50.332,306	3,2	9.508,859	68.669,746	3,8	13.645,825
Canadá	37.141,764	2,6	3.557,821	36.255,122	2,3	3.863,160	50.315,090	2,8	5.188,288
Espanha	7.035,645	0,5	1.404,435	18.499,009	1,2	2.598,893	37.747,169	2,1	5.375,315
Chile	20.144,146	1,4	2.679,510	25.407,299	1,6	3.312,691	34.398,105	1,9	4.228,903
Alemanha	9.081,155	0,6	882,192	13.949,413	0,9	1.503,971	21.342,376	1,2	2.304,714
Países Baixos	13.187,365	0,9	1.011,894	18.123,807	1,2	1.226,856	20.155,281	1,1	1.543,395
Porto Rico	11.005,564	0,8	1.388,367	12.978,541	0,8	1.614,690	17.598,252	1,0	2.067,256
Paraguai	10.309,319	0,7	7.040,806	12.542,513	0,8	8.082,109	16.710,619	0,9	9.011,142
Bolívia	12.542,311	0,9	2.607,523	12.859,844	0,8	2.404,590	16.096,895	0,9	3.039,800
Portugal	5.606,841	0,4	1.140,049	8.424,408	0,5	1.349,000	15.394,039	0,9	2.269,181
Venezuela	18.202,091	1,3	3.333,395	3.620,453	0,2	1.312,856	13.964,313	0,8	3.527,539
Itália	2.244,913	0,2	536,534	4.604,368	0,3	848,989	13.873,460	0,8	2.322,150
Panamá	9.075,069	0,6	2.114,784	10.338,086	0,7	2.089,239	13.434,874	0,7	2.717,606
Equador	7.844,719	0,5	1.274,067	9.886,115	0,6	1.752,720	13.434,874	0,7	2.717,606
Uruguai	6.877,168	0,5	1.124,504	7.999,898	0,5	1.706,612	11.990,719	0,7	2.178,180
Austrália	10.107,330	0,7	1.417,080	10.624,505	0,7	1.857,442	11.473,144	0,6	2.151,150
Emirados Árabes	3.820,769	0,3	588,030	8.164,626	0,5	1.163,819	11.258,370	0,6	1.493,095
Total	1.448.901.266	100	164.005.770	1.549.078.773	100	188.676.039	1.809.403.035	100	212.000.088

Fonte: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria do Comércio Exterior (2005 apud ASSOCIAÇÃO... 2005c)

Sabe-se que a indústria brasileira de calçados fabrica os produtos a partir de tipos diferentes de matérias-primas, tendo, nos últimos anos, havido um grande crescimento da produção de calçados não derivados do couro, com destaque para a produção da região Nordeste. Com relação às exportações, a predominância ainda é dos calçados de couro, apesar do crescimento da participação dos calçados sintéticos (injetados e plásticos montados) nos últimos anos, como pode ser visto na Tabela 17.

Tabela 17 – Exportações brasileiras de calçados por tipo no período 2002-2004

Tipo de Calçado	2002			2003			2004		
	US\$ Milhões	Pares (Milhões)	%	US\$	Pares (Milhões)	%	US\$	Pares (Milhões)	%
Injetados	8	7	4	22	10	5	20	13	6
Plásticos Montados	128	33	20	171	49	26	240	63	30
Cabedal Couro	1.266	117	72	1.281	119	63	1.453	123	58
Cabedal Têxtil	38	6	3	69	10	6	85	12	6
Outros	9	1	1	6	1	0	11	1	0
Total	1.449	164	100	1.549	189	100	1.809	212	100

Fonte: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria do Comércio Exterior (2005 apud ASSOCIAÇÃO..., 2005c)

No ano de 2005, as empresas de calçados que possuem grande dependência das exportações têm enfrentado dificuldades, especialmente devido à valorização do real frente ao dólar, bem como à grande inserção dos produtos chineses no mercado internacional. De acordo com o Jornal O Globo (INDÚSTRIAS..., 2005), somente em Franca, um dos maiores pólos produtores do setor no Brasil, cerca de 5 mil trabalhadores das empresas calçadistas foram demitidos em 2005, devido à queda nas exportações e à falta de dinheiro dos consumidores no mercado interno. Situação semelhante vive o pólo do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, que constitui o maior pólo produtor brasileiro, onde várias empresas tiveram de demitir funcionários durante o ano. O caso mais emblemático foi o da Azaléia, que anunciou, no dia 05/12, o fechamento de uma de suas unidades, localizada em São Sebastião do Caí-RS. De acordo com o Valor Econômico (06/12/2005), a fábrica tinha capacidade de produzir 10 mil pares de tênis da marca Olimpikus diariamente, possuindo 800 funcionários. O motivo alegado pela empresa para fechar a unidade foi a queda das exportações provocada pela valorização do real, as escassas perspectivas de reversão do quadro em 2006 e a incapacidade do mercado interno em compensar as perdas com os embarques ao exterior.

5.2 – A Indústria de Calçados, a ALCA e a União Européia

Um outro fator que pode ter impacto nas exportações dos calçados brasileiros é como o setor calçadista se comportará diante de acordos comerciais, especialmente com relação à – Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) e à União Européia.

Na avaliação de Costa (2002), o fato de o setor de calçados brasileiro já possuir uma bem-sucedida experiência em exportações no mercado internacional, bem como a existência simultânea dos setores de calçados e couros no País, lhe dá certa vantagem competitiva, fazendo com que a indústria esteja preparada para ingressar na Alca. A zona integrada possibilitaria a expansão do comércio de calçados em decorrência da redução tarifária, já que os Estados Unidos constituem-se no principal consumidor de calçados, tanto em âmbito internacional, quanto nacional, sendo responsáveis pela absorção de 56,6% das exportações brasileiras de calçados em 2004.

De acordo com Dias (2001 apud Costa, 2002), em média os Estados Unidos aplicam uma tarifa de 10,4% sobre os calçados brasileiros, relativamente elevada, tanto com relação à média tarifária para toda a economia daquele País, como em relação às tarifas aplicadas aos demais produtos brasileiros. É importante salientar que a redução tarifária que ocorreria com a entrada em vigência da Alca reforçaria as condições competitivas dos calçados brasileiros diante da China, principal concorrente brasileiro no mercado americano no segmento de calçados femininos de cabedal de couro na faixa entre US\$ 7 e US\$ 15 o par. Da mesma forma, é possível que a entrada em vigência da Alca propicie um aumento das exportações de calçados brasileiros para outros países das Américas, o que seria bastante positivo, já que, em 2004, os principais países das Américas consumidores de calçados brasileiros (Argentina, México, Canadá, Chile, Porto Rico, Paraguai, Bolívia, Venezuela, Panamá, Equador, Uruguai) foram responsáveis pelo consumo de 20% das exportações brasileiras de calçados.

No que tange à União Européia (UE), tal bloco comercial não tem se mostrado tão atrativo para o setor de calçados brasileiro. Observando-se a tabela 15, percebe-se que, entre os países que compõem a União Européia¹⁹, apenas o Reino Unido (Grã-Bretanha – 7,5%), Espanha (2,1%), Alemanha (1,2%) e Países Baixos (Holanda – 1,1%) tiveram participação maior do que 1% nas exportações

¹⁹ Representa o conjunto de 15 nações – Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, Grã-Bretanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Portugal e Suécia.

brasileiras de calçados em 2004. Somando-se os percentuais de todos os países que compõem a União Européia, o percentual acumulado chega a 13,7% das exportações brasileiras de calçados em 2004.

De acordo com Costa (2002), os países que compõem a União Européia mantêm ainda uma potente indústria de calçados, embora tenham sido também afetados por importações de regiões com menores custos de produção. Enquanto na Alca o Brasil não se defronta com concorrentes de porte, na União Européia encontram-se os mais tradicionais *players* do mercado internacional, tais como Itália, Espanha e Reino Unido, entre outros, que se encontram entre os 10 principais fornecedores de calçados para os Estados Unidos.

Prosseguindo em suas análises, Costa (2002) destaca que as causas da baixa penetração dos calçados brasileiros na UE são variadas, mas um fator mais visível para tal é o fato de a indústria européia ter tradição em ditar *design* e estilo dos calçados (especialmente Itália e França), ao contrário da indústria brasileira, que possui dificuldade até de fixar marca própria. Além disso, a proximidade dos calçadistas europeus de mercados consumidores locais permite dar respostas rápidas às mudanças da demanda, bem como atender com rapidez as encomendas, o que lhes confere uma vantagem adicional em relação a fornecedores de outros continentes.

A liberalização comercial a ser propiciada pelo acordo com a UE, na medida em que reduz as tarifas, irá facilitar a entrada no mercado brasileiro, tendo em vista que, em anos recentes, já se observa a participação de produtores europeus em feiras brasileiras de calçados. Ademais, segundo Costa (2002), os valores da TEC – Tarifa Externa Comum – brasileira para o setor situam-se em 21,5%, enquanto os calçados brasileiros para ingressar na UE estão sujeitos a uma tarifa próxima de 8%. Assim, em comparação com a Alca, o acordo com a União Européia não apresenta os mesmos atrativos para o setor brasileiro de calçados.

5.3 – Mercado Interno

Sobre o mercado interno, já se comentou o aumento do consumo *per capita* verificado entre os anos de 2002 e 2004, que provavelmente está relacionado a um melhor desempenho da economia do País. O mercado interno consumiu, em 2004, cerca de 72% dos calçados produzidos no Brasil. O cenário atual do câmbio, onde o Real encontra-se valorizado frente ao dólar, mostra uma tendência de perda de fôlego das exportações de calçados, aumentando ainda mais a importância do mercado interno para as empresas brasileiras.

No caso das empresas nordestinas, torna-se relevante avaliar quais os mercados-alvo a serem atingidos, bem como quais os mercados atuais mais importantes para um bom desempenho das mesmas.

Na indústria de calçados da Paraíba, considerando-se os principais pólos produtores, o mercado para os calçados é muito diversificado, tendo em vista a heterogeneidade do setor e a diversificação da produção. De acordo com Kehrlé (2005), a maior parte do valor obtido com as exportações de calçados estaduais provém de produtos fabricados no pólo da Grande João Pessoa, especialmente de sapatos de couro. Nesse pólo, cerca de 20% da produção destina-se à exportação, enquanto os 80% restantes são absorvidos pelo mercado interno, incluindo-se os mercados regional e local. Os principais produtos exportados em 2002 foram calçados de couro natural, calçados impermeáveis de borracha ou plástico e sandálias, conforme destacado na Tabela 18.

Tabela 18 – Tipos de calçados exportados pelo Estado da Paraíba em 2002

Descrição	Quantidade (pares)	US\$	% Valor
Outros calçados de couro natural	515.577	14.348.361	60,6
Outros calçados imperm. de borracha/plást. sem cost.	2.987.983	3.516.231	14,9
Outros calçados de couro natural e sola ext. de couro	140.541	3.101.488	13,1
Outros calçados de couro natural cobrindo o tornozelo	29.819	1.062.290	4,5
Calçados de borracha/plast. c/ arte super. em tiras	715.530	721.324	3,0
Calçados p/ esportes de mat. têxtil sola borracha/plast.	48.862	345.753	1,5
Calçados p/ outros esportes, de couro natural	24.104	229.421	1,0
Outros calçados de borracha ou plástico	70.632	170.591	0,7
Calçados p/ outros esportes, de borracha ou plástico	21.836	61.447	0,3
Calçados de couro nat., sola couro, cobrindo tornozelo	553	24.380	0,1
Outros calçados de mat. têxtil, sola de borracha/plast.	8.113	22.947	0,1
Calçados de couro reconst. sola exter. de borracha/plast.	1.836	21.210	0,1
Calçados de couro natural, c/ sola madeira, sem palmilha	2.100	18.898	0,1
Outros calçados	3.300	28.795	0,1
Total	4.534.786	23.673.136	100,0

Fonte: SECEX/MDIC/Sistema Alice (apud KEHRLÉ, 2005)

O Gráfico 2 apresenta a evolução da exportação²⁰ da Paraíba com destino ao principal mercado consumidor, no caso os Estados Unidos.

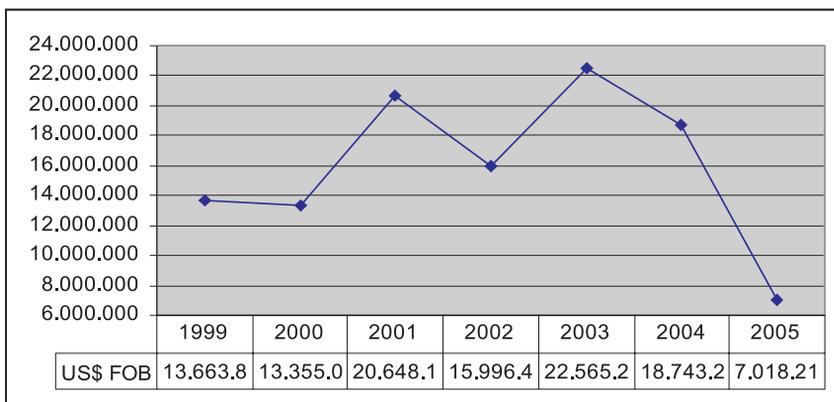


Gráfico 2 – Evolução das exportações de calçados Paraíba-EUA

Fonte: AliceWeb/MDIC.

Considerando-se os pólos do interior da Paraíba (Campina Grande e Patos), o que define os mercados-alvo é se a produção é formal ou informal. Os calçados produzidos no setor formal têm no segmento de renda média o seu público principal, e seu principal mercado é a região Nordeste (71,6%), excluindo-se a Paraíba, que participa com 15,6% do mercado. As vendas para o mercado nacional (menos Nordeste) chegam a 12,0%, e as exportações são responsáveis apenas por 0,6% do mercado atingido pelas empresas. Já para os calçados produzidos pelas empresas informais da Paraíba, o mercado é formado basicamente pela população de baixa renda do interior do Nordeste.

No Estado do Ceará, percebe-se uma certa similaridade com os dados da Paraíba, tendo em vista a confrontação das empresas consideradas tradicionais e as grandes empresas provenientes de outros estados. Segundo Silva e Rosa (1998), quando se consideram apenas as empresas calçadistas tradicionais do Ceará, os mercados local e regional representam 71,1% do total dos mercados atingidos por estas, enquanto 28,5% do mercado é nacional e apenas 0,4% das vendas são para o exterior. Considerando-se a produção total de calçados do Estado, que segundo Santos et al. (2002) era de 130 milhões de pares em 2000,

²⁰ Os Gráficos de 2 a 4 são frutos de pesquisa no Alice/web utilizando o Código Nomenclatura Comum do Mercosul - NCM 64 (calçados, polainas e artefatos semelhantes e suas partes), de 1999 a out/2005.

o mercado externo representa 14% do total produzido, com grande colaboração das grandes empresas no total exportado, conforme mostra a Tabela 19.

Há de se ressaltar o caso das empresas Paquetá e Aniger, que exportam toda a sua produção, bem como o da Grendene, pois, somadas as produções e exportações das três fábricas localizadas no Ceará, são responsáveis por 73,3% da produção e 54,5% das exportações, o que faz com que a maior parte dos calçados cearenses exportados sejam sintéticos (injetados de PVC ou EVA). Falando-se especificamente da Grendene, sabe-se que atualmente cerca de 20% da sua produção é destinada às exportações.

Tabela 19 – Principais empresas produtoras e exportadoras de calçados do Ceará em 2000

Empresa	Produção (Mil pares/ano)	% Part. Prod.	Exportações (Mil pares/ano)	% Part. Exp.
Grendene Sobral	90.000	69,2	9.000	50,00
Dakota NE	5.280	4,0	264	1,47
Vulcabrás do Nordeste	4.452	3,4	180	1,00
Grendene Crato	3.600	2,7	540	3,00
Dakota Iguatu	1.980	1,5	ND	ND
Grendene Fortaleza	1.800	1,4	270	1,50
Paquetá do Nordeste	1.512	1,1	1.512	8,40
Aniger do Nordeste	1.200	0,9	1.200	6,67
Outros	20.175	15,6	5.034	27,97
Total	130.000	100,0	18.000	100,00

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2002)

O Gráfico 3 apresenta a evolução da exportação do Ceará com destino ao principal mercado consumidor, no caso os Estados Unidos.

De acordo com o Centro Internacional de Negócios da Bahia (Promo), as exportações de calçados cresceram 54%, se comparadas a novembro de 2003, totalizando US\$ 74 milhões em novembro de 2004. (EXPORTAÇÕES..., 2004).

Segundo a Assessoria Geral de Comunicação Social do Estado da Bahia (2006), em 2003, as exportações de calçados e componentes atingiram US\$ 27,8 milhões, embarcando nesse período 2,2 mil toneladas e passando a ocupar o 5º lugar entre os principais exportadores do país, atrás apenas do Rio Grande do Sul, Ceará, São Paulo e Paraíba.

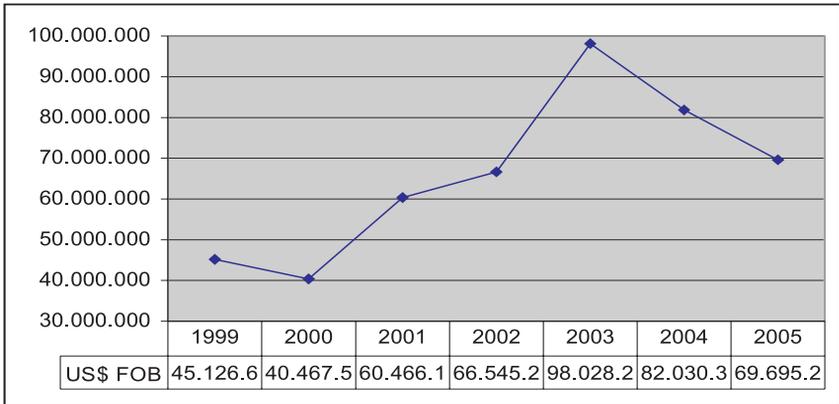


Gráfico 3 – Evolução das exportações de calçados Ceará-EUA

Fonte: AliceWeb/MDIC.

Em 2004, ultrapassou a Paraíba, ficando em 4º lugar com US\$ 50.754.456, representando 2,81% do total de exportações de calçados do país.

O Gráfico 4 apresenta a evolução da exportação da Bahia com destino ao principal mercado consumidor, no caso os Estados Unidos.

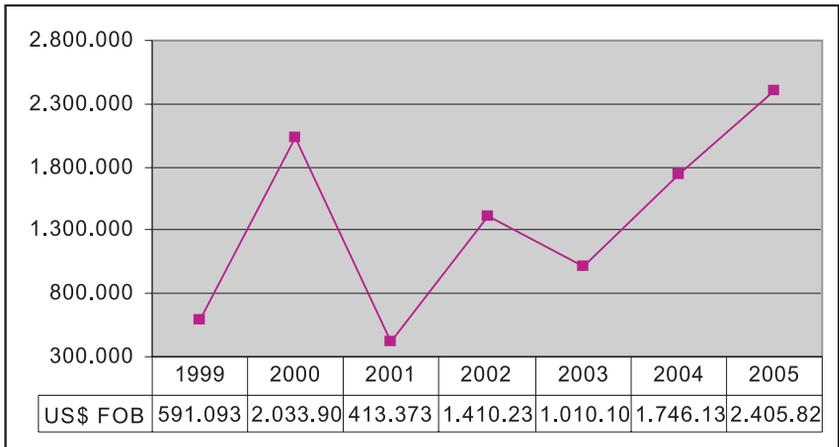


Gráfico 4 – Evolução das exportações de calçados Bahia-EUA

Fonte: AliceWeb/MDIC

Como se percebe pelos Gráficos 2, 3 e 4, a partir de 2003, as exportações de calçados do Ceará e da Paraíba para os Estados Unidos só decresceram, enquanto, na Bahia as vendas para os americanos só aumentaram.

6 – IMPACTOS DA CONJUNTURA NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Para a compreensão da dinâmica de um setor industrial qualquer, além da avaliação de seus aspectos inerentes, sejam internos, ou de relacionamento do setor com os diversos componentes de sua cadeia produtiva, torna-se interessante verificar o comportamento setorial diante dos acontecimentos conjunturais, que habitam o ambiente externo às suas empresas. Assim sendo, nos tópicos seguintes são feitas algumas considerações acerca da estabilidade econômica da indústria de calçados e de suas vulnerabilidades no contexto atual.

6.1 – Estabilidade Econômica

A indústria de calçados é afetada pelo crescimento da atividade econômica, pela renda disponível para o consumo, pelo custo Brasil, pelas taxas de câmbio, taxas de juros e oferta de crédito. Observa-se que o consumo de calçados depende do nível de emprego e do crescimento e distribuição de renda, assim como da elasticidade-renda do consumo das diversas classes.

Como boa parte da produção de calçados brasileira é destinada ao mercado interno, especialmente quando se trata das micro e pequenas empresas do Nordeste, o consumo de calçados depende do crescimento da economia nacional, do emprego e da renda *per capita*.

O cenário atual de valorização do real em relação ao dólar tende a inibir um aumento das exportações e, por outro lado, favorecer as importações de matérias-primas, bens de capital e produtos acabados, o que teria efeito significativo na balança comercial do setor. Na verdade, já se observam alguns efeitos negativos associados ao câmbio. De acordo com a Associação... (2005b), projetava-se chegar ao fim de 2005 com a moeda norte-americana cotada em R\$ 2,80, no mínimo, entretanto a cotação no mês de dezembro estava abaixo de R\$ 2,20, fazendo com que os fabricantes tivessem de repassar as perdas ao valor do produto, ocasionando a diminuição da competitividade no mercado internacional. O preço médio do par dos calçados exportados pelo Brasil passou de US\$ 8,49 para US\$ 9,95, fazendo com que o setor perdesse muitos compradores para os concorrentes chineses e exportasse 23 milhões de pares a menos em 2005 em relação a 2004, totalizando uma queda de 11% na quantidade exportada.

O aumento da carga tributária, com a elevação do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), tem onerado os produtos da cadeia couro-calçados, impedindo a formação de preços mais competitivos. As altas taxas de juros elevam os custos

de crédito para inversões e capital de giro das empresas, tendo reflexo ao longo da cadeia produtiva, inclusive nas taxas ao consumidor final.

O setor calçadista também foi impactado com a adoção de medidas protecionistas por parte da Argentina, terceiro maior importador de calçados brasileiros. Nos últimos anos, os empresários do Brasil e da Argentina acordaram, por pedido da Argentina, um teto de quanto poderia ser importado do Brasil e, em agosto de 2005, o país vizinho determinou que os importadores precisam pedir autorização do governo para comprar o produto, o que burocratiza e deixa mais lento o processo. Por conta dessa mudança de regras, no final do mês de setembro, vários caminhões com calçados brasileiros ficaram parados na fronteira.

De acordo com a Folha de São Paulo (CALÇADOS..., 2005), o cenário já faz algumas empresas pensarem em abrir fábricas na Argentina. Pelo menos duas fábricas de calçados brasileiras avaliam essa possibilidade, devido, entre outros fatores, à desvalorização da moeda argentina em relação ao dólar (câmbio favorável às exportações), juros menores, pressão tributária similar ou menor que a do Brasil, crescimento acelerado e mão-de-obra qualificada, bem como devido às restrições da Argentina aos produtos brasileiros.

Deve-se ressaltar também a importância da concretização da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) para o aumento da competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional, conforme destacado no tópico 5.2, dada a importância dos países das Américas na pauta de exportação do setor calçadista nacional.

6.2 – Vulnerabilidade

O aspecto que é mais relevante para a vulnerabilidade da indústria de calçados brasileira, atualmente, refere-se à valorização do real em relação ao dólar, que tem ocasionado diminuição das exportações e perda de postos de trabalhos, especialmente nos dois maiores pólos produtores nacionais, do Vale dos Sinos-RS e de Franca-SP. No caso das empresas localizadas no Nordeste, os impactos ainda não são grandes, pois estas dependem menos das exportações, além de que seus menores custos de produção e os incentivos fiscais melhoram suas condições de competitividade em relação aos chineses, principais concorrentes brasileiros no mercado internacional.

A possível entrada em vigor da Alca tende a melhorar a competitividade dos calçados brasileiros no âmbito dos países que comporão esse bloco comercial, havendo especial interesse no mercado americano, que é responsável por mais

de 50% das exportações brasileiras de calçados, apesar das recentes perdas relativas, ocorridas principalmente devido à forte concorrência dos produtos chineses, notadamente nos calçados de menor valor agregado.

Tabela 20 – Importações brasileiras de calçados por origem em 2002, 2003 e 2004

País	2002			2003			2004		
	US\$	%	Pares	US\$	%	Pares	US\$	%	Pares
China	25.684.090	57,1	3.490.065	30.604.999	64,1	3.901.070	45.853.172	70,2	7.282.658
Vietnã	3.993.495	8,9	251.174	4.913.253	10,3	322.462	4.828.611	7,4	332.789
Indonésia	3.202.978	7,1	268.782	3.015.732	6,3	241.294	4.434.448	6,8	384.174
Itália	2.420.968	5,4	87.810	2.513.266	5,3	78.417	2.708.481	4,1	52.881
Coreia do Sul	775.606	1,7	45.207	322.008	0,7	29.679	1.499.002	2,3	106.719
Coreia do Norte	148.784	0,3	9.995	20.028	-	8.402	1.248.704	1,9	120.694
Tailândia	2.174.448	4,8	192.293	593.142	1,2	37.861	794.778	1,2	51.041
Hong Kong	1.769.730	3,9	266.588	1.514.917	3,2	182.986	711.594	1,1	139.416
Estados Unidos	1.493.192	3,3	114.749	566.144	1,2	37.176	533.381	0,8	50.135
Il. Virgens									
Britânicas	142.592	0,3	12.109	14.467	-	960	517.569	0,8	48.896
Taiwan	430.780	1,0	41.474	437.310	0,9	54.248	448.073	0,7	106.909
Argentina	271.818	0,6	35.816	459.647	1,0	459.647	277.271	0,4	26.556
Espanha	930.258	2,1	75.859	1.227.901	2,6	87.442	194.854	0,3	9.971
Romênia	94.289	0,2	3.706	139.287	0,3	3.506	185.998	0,3	3.375
Alemanha	211.735	0,5	12.167	141.872	0,3	4.152	142.885	0,2	4.602
Japão	157.308	0,3	8.536	73.527	0,2	4.411	112.015	0,2	5.797
Uruguai	139.410	0,3	83.926	149.604	0,3	58.731	100.122	0,2	67.827
Suíça	59.564	0,1	2.133	14.100	-	360	70.424	0,1	2.543
Malásia	4.763	-	1.162	17.747	-	2.818	64.943	0,1	3.749
França	138.800	0,3	11.328	116.726	0,2	5.508	56.809	0,1	2.674
Outros	723.257	1,8	74.649	921.956	1,9	249.419	501.180	0,8	91.311
Total	44.967.865	100	5.089.528	47.777.633	100	5.271.711	65.284.314	100	8.894.717

Fonte: Adaptado de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/Secretaria do Comércio Exterior (apud Associação..., 2005c).

Com relação à União Européia, um acordo bilateral específico para o setor de calçados talvez não seja tão interessante para o Brasil, já que as tarifas cobradas por aquele bloco econômico são menores que as tarifas de importação cobradas para a entrada de calçados da União Européia (UE) no mercado brasileiro. Caso,

num futuro próximo, os calçados brasileiros consigam uma maior inserção no mercado europeu, o que só será conseguido com maior investimento em *design* e fixação de marca própria, tornar-se-á interessante a abertura de negociações de um acordo bilateral específico para o setor de calçados.

Uma grande preocupação que aflige os empresários brasileiros do setor calçadista é a concorrência da China, inclusive no mercado interno. Apesar de as importações de calçados no Brasil serem relativamente pequenas, nos últimos anos houve um grande aumento em seus valores, com forte influência dos produtos chineses para tal, conforme mostrado na Tabela 20.

Os números da Tabela 20 mostram um crescimento de 78,5% das importações, em valor, bem como um crescimento de 108,6% em quantidade, considerando o período 2002-2004, acompanhado do crescimento da China na pauta de importações brasileiras. Os valores revelam que as exportações estão concentradas em calçados chineses, provavelmente de menor valor agregado, tendo em vista a comparação dos percentuais de crescimento em valor e em quantidade.

No ano de 2005, o cenário que se apresentou foi de um crescimento ainda maior da importação de calçados chineses, o que fez a ABICALÇADOS tomar a decisão de solicitar, num primeiro momento, salvaguardas provisórias às importações de calçados oriundos da China. Em seguida, a entidade pedirá salvaguardas definitivas, em sistema combinado de cota-tarifa, cujo período de vigência poderá se estender até 2013 (ASSOCIAÇÃO..., 2005a).

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se todos os aspectos apresentados ao longo deste trabalho, algumas análises podem ser feitas a respeito dos desafios a serem suplantados pela indústria de calçados do Brasil, em geral, e do Nordeste, em particular, vislumbrando maior competitividade e inserção no mercado internacional, o que pode ser facilitado pelo aproveitamento dos seus aspectos positivos e eliminação dos aspectos negativos, estando estes e aqueles detalhados a seguir.

Os aspectos positivos que podem melhorar a competitividade da indústria de calçados, de maneira sucinta, são os seguintes:

- O calçado constitui um produto de primeira necessidade para a população em geral;

- O Brasil é um dos raros países que possui simultaneamente uma indústria de calçados e uma indústria de couros, ambas atendendo os mercados doméstico e externo, o que lhe dá uma certa vantagem competitiva;

- O mercado mundial de calçados tem se expandido;

- O mercado interno apresentou, nos últimos anos, um maior consumo *per capita* de calçados, existindo a expectativa de um aumento ainda maior devido às melhores condições de emprego e renda;

- A possível entrada em vigor da Alca tende a melhorar a competitividade dos calçados brasileiros no âmbito dos países que compõem esse bloco comercial;

- A existência de aglomerados de empresas (arranjos produtivos) nos maiores pólos produtores brasileiros, ligadas à atividade de produção de calçados e segmentos auxiliares, contribui para o aumento da eficiência e a redução dos custos de produção e de transação;

Por outro lado, alguns aspectos negativos inerentes à indústria de calçados brasileira e nordestina podem se constituir em barreiras para um melhor desempenho do setor, destacando-se os seguintes:

- Alta dependência de incentivos fiscais para permanência das grandes empresas na região Nordeste;

- Alto custo de transporte para aquisição de insumos e distribuição do produto final para as empresas nordestinas;

- Cenário atual do câmbio, com a valorização do real em relação ao dólar, dificultando a performance das empresas exportadoras e ocasionando diminuição de postos de trabalho e, em alguns casos, fechamento de empresas;

- Aumento da carga tributária, com a elevação do PIS e da Cofins, onerando os produtos da cadeia de couro e calçados, impedindo a formação de preços mais competitivos;

- Forte concorrência da China, dificultando a manutenção da competitividade dos produtos brasileiros, especialmente os de menor preço;

- Dificuldade das empresas brasileiras em fixar marca própria no mercado internacional, o que possibilitaria um melhor posicionamento competitivo.

No intuito de que sejam aproveitados os aspectos positivos apresentados, bem como sejam eliminados os pontos negativos, há necessidade de suplantar

alguns desafios inerentes à indústria de calçados brasileira e nordestina, destacando-se os seguintes:

- Buscar maior integração ao longo da cadeia produtiva, se possível com a aplicação do conceito de *Supply Chain Management (SCM)*;
- Tentar acordos preferenciais de acesso aos mercados dos Estados Unidos e União Européia, desde que em condições vantajosas, no caso desse último;
- Aumentar investimentos em desenvolvimento tecnológico, *design* e marca própria no mercado internacional;
- Prover um maior adensamento da cadeia produtiva nos estados nordestinos;
- Buscar alternativas para a minimização dos impactos do cenário macroeconômico na competitividade da indústria brasileira de calçados.

Baseando-se nas diversas informações apresentadas, percebe-se a grande relevância da indústria de calçados para o Brasil, em geral, e o Nordeste, em particular, tendo em vista a grande quantidade de empregos gerados e seu papel no desenvolvimento da indústria brasileira ao longo dos anos. Entretanto, percebe-se uma série de dificuldades existentes atualmente para que esse setor industrial perpetue a sua relevância interna, como grande gerador de emprego e renda, bem como a sua relevância no mercado externo, onde tem contribuído para o saldo positivo da balança comercial brasileira.

Apesar de todas as dificuldades aparentes, espera-se, com este trabalho, contribuir para a compreensão da realidade atual, dos desafios e oportunidades que se apresentam à indústria de calçados brasileira, com interesse particular à indústria nordestina, tendo sempre como visão a integração e o desenvolvimento regionais, de modo a contribuir com o Banco do Nordeste na sua grande missão de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- AMARAL FILHO, J. do; SOUZA, D. L. R de. **Arranjo produtivo do Cariri, Ceará**. Fortaleza: IPECE, 2003. (Texto para discussão, n. 9).
- ANDRADE, J. E. P. de; CORRÊA, A. R. Panorama da indústria mundial de calçados com ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, mar. 2001.

ANDRADE, J. E. P. de, ALEXIM, F. M. B. **O caso da Azaléia Nordeste**: uma experiência de benefícios sociais gerados em projetos privados. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

ASSESSORIA GERAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO ESTADO DA BAHIA. Disponível em: <<http://www.agecom.ba.gov.br>>. Acesso em: 16 jan. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Abicalçados pede salvaguardas provisórias**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.org.br>> Acesso em: 8 dez. 2005a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Política cambial será determinante para o setor de couro e calçado em 2005**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.org.br>> Acesso em: 7 dez. 2005b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Resenha estatística 2005**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.org.br>> Acesso em: 22 set. 2005c.

AZALÉIA fecha unidade no RS e demite 800 funcionários. **Jornal Valor Econômico**, ano 5, n. 1.401, 6 dez. 2005.

AZEVEDO. P. F. **Competitividade da cadeia de couro e calçados**: relatório para o fórum de competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados. São Paulo: PENSA, 2000.

BAHIA. Secretaria do Planejamento. **Indústria calçadista na Bahia**. Disponível em: <<http://www.seplan.ba.gov.br/publicacoes.htm>>. Acesso em: 5 dez. 2005.

BAHIA. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br>>. Acesso em: 5 dez. 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais (RAIS)**. Brasília, DF, 2004.

CALÇADOS: empresas brasileiras já estudam abrir fábrica na Argentina. **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, ano 85, n. 27.962, 23 out. 2005.

CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUMES DO BRASIL. **Couro brasileiro é um negócio de R\$ 50 bi que gera divisas e empregos ao país**. Disponível em: <<http://www.couro.news.com.br>> Acesso em: 16 nov. 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS (Brasil). O fim do ATV e o novo cenário do comércio internacional da cadeia têxtil. **Comércio exterior em perspectiva**, Brasília, DF, ano 14, n. 3/4, p. 10-14, dez./jan. 2004/2005.

CORRÊA, A. R. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 65-92, set. 2001.

COSTA, A. B. da. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: cadeia couro-calçados-impactos das zonas de livre comércio**. Campinas: Unicamp, 2002.

COSTA, A. B. da. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados**. Campinas: Unicamp, 1993.

COUTINHO, L. (Coord.); FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudos da competitividade da indústria brasileira – ECIB**. 2. ed. Campinas: Unicamp, 1993.

DIEDRICH, H. **Utilização de conceitos do sistema Toyota de produção na melhoria de um processo de fabricação de calçados**. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

DINIZ, C. C.; BASQUES, M. F. D. **A industrialização nordestina recente e suas perspectivas**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2004.

EXPORT PLASTIC. **Indústria do plástico**. Disponível em: <<http://www.exportplastic.com.br/industria.asp>>. Acesso em: 29 jul. 2004.

EXPORTAÇÕES baianas crescem 37%. **Correio da Bahia**. Caderno Economia, 17 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2006.

FRANCISCHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P. F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. **Revista gestão & produção**, v. 10, n. 3, p. 251-265, dez. 2003.

GARCIA, R. **Relatório setorial preliminar: calçados e insumos**. Diretório da pesquisa privada. FINEP, 2003. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/portaldpp/index.asp>>. Acesso em: 7 nov. 2005.

GRENDENE. **Relatório anual 2004**. Porto Alegre, 2005.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

GUIMARÃES NETO, L. **Introdução à formação econômica do Nordeste**. Recife: Massangana, 1989.

HANSEN, P. B. et al. Análise do arranjo coureiro-calçadista do RS a luz do conceito de competitividade sistêmica. ENCONTRO NACIONAL DE

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., Florianópolis, 2004. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. 1 CD-ROM.

IBGE. **Valor da transformação industrial**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 out. 2005.

INDÚSTRIAS de calçados de Franca demitiram 5 mil em 2005. **Jornal O Globo**, ano 81, n. 26.420, 5 dez. 2005.

JEQUIÉ recebe novos investimentos. **Correio da Bahia**, Salvador, 21. nov. 2005. Correio Negócios. Disponível em: <<http://www.correiodabahia.com.br>>. Acesso em: 3 dez. 2005.

KEHRLE, L. R. **A indústria de calçados da Paraíba**. João Pessoa: SEBRAE, 2005.

MELLO, D. B. de. **Análise da rede de valor voltada para os negócios internacionais**: um estudo de caso na empresa líder do setor de calçados do Ceará. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2004.

PICCADILLY Nordeste é desativada e filial rolante será reforçada. **Couro News**, 23 jun. 2004. Disponível em: <<http://www.couro.news.com.br>>. Acesso em: 5 dez. 2005.

PICCININI, V. C. Novas formas de organização do trabalho na indústria calçadista. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, p. 33-40, abr./jun. 1992.

ROCHA, R. E. V.; ELIAS, S. J. B. Transferência de tecnologia no setor de plásticos e calçados da Região Nordeste: o caso do projeto unidades móveis. SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., Bauru, 2005. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2005. Disponível em: <http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/Anais_XIISIMPEP/02.html>. Acesso em: 20 dez. 2005.

SANTOS, A. M. M. M. et al. Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 63-82, mar. 2002.

SANTOS, R. J. S. et al. **Impactos do planejamento das instalações e engenharia de métodos na produtividade em uma indústria de calçados do triângulo CRAJUBAR**. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Ouro Preto, 2003. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

SEBRAE. **Sistema de informações do projeto da base de dados setorial SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.gewo.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 dez. 2005

SILVA, P. R.; ROSA, A. L. T. da. **A indústria de calçados tradicional do Ceará: diagnóstico de competitividade**. Fortaleza: UFC, 1998.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747 p.

UNE, M. Y.I.; PROCHNIK, V. **Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina**. Fortaleza : Banco do Nordeste, 2000.

ANEXOS

- Anexo 1 – Origem e descrição dos principais insumos consumidos pelas empresas de calçados na Bahia.**
- Anexo 2 – Mapa 1 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Couro.**
- Anexo 3 – Mapa 2 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Plástico.**
- Anexo 4 – Mapa 3 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Tênis.**
- Anexo 5 – Mapa 4 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Outros Materiais.**
- Anexo 6 – Mapa 5 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Couro.**
- Anexo 7 – Mapa 6 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Plástico.**
- Anexo 8 – Mapa 7 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Tênis.**
- Anexo 9 – Mapa 8 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Outros Materiais.**
- Anexo 10 – Mapa 9 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Couro.**
- Anexo 11 – Mapa 10 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Plástico.**
- Anexo 12 – Mapa 11 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Tênis.**
- Anexo 13 – Mapa 12 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Outros Materiais.**

Anexo I

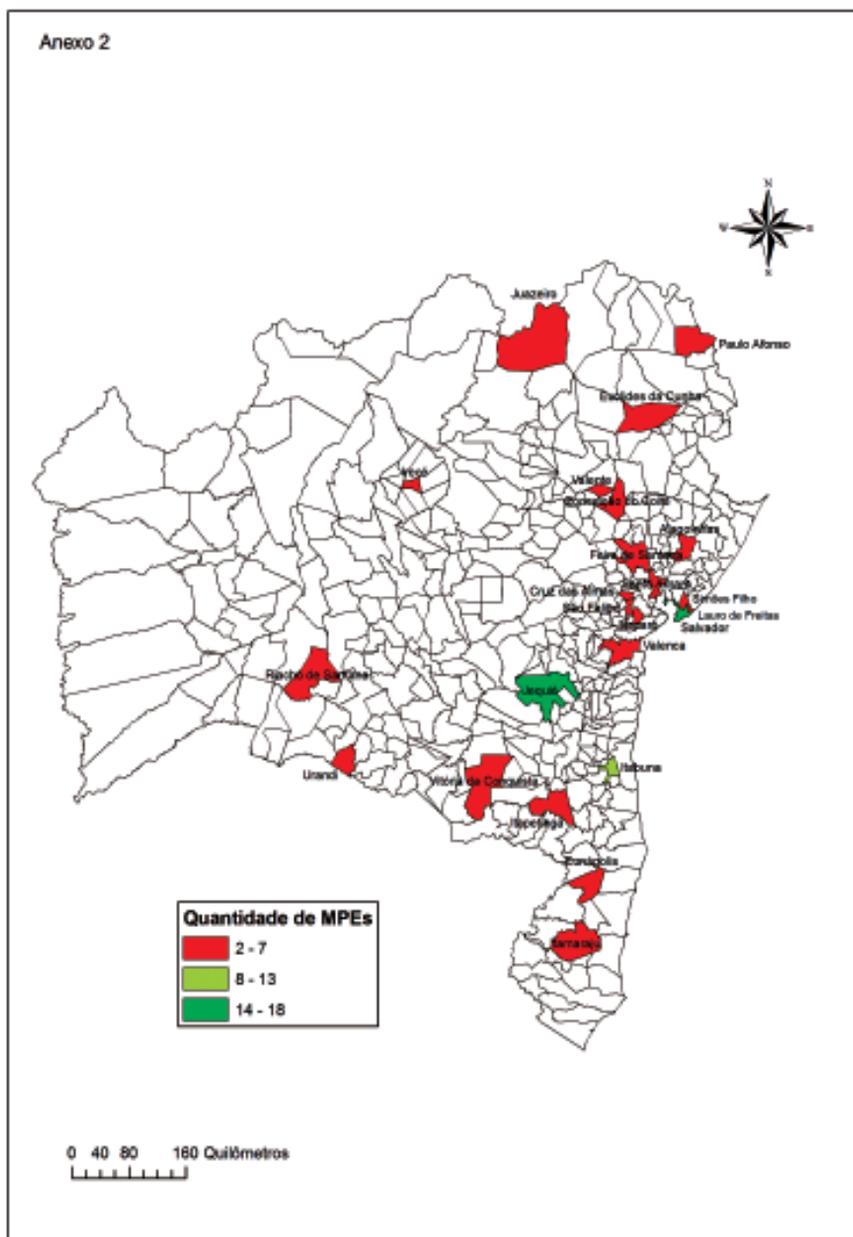
Origem e descrição dos principais insumos consumidos pelas empresas de calçados na Bahia

Empresa	Principais Insumos	Origem	Motivo do consumo fora da Bahia
SISA	1. Tecido para impregnação 2. Resina de PU aromático 3. Manta de Fibra 4. Papel de processo	Itália/México Bélgica/Itália Itália/Alemanha Itália	Especificação da matéria-prima Idem Idem Idem
FORTIK	1. Resinas 2. Ésteres 3. Solventes orgânicos 4. Borracha de Policloroprene 5. Embalagens (metálicas e sacarias)	Europa Europa RS e RJ Europa/Ásia/Japão PE (latas) e BA(sacos)	Custo/volume Idem Idem Idem Não há produção
BIBI	1. Couro natural 2. Solas 3. Palmilhas 4. Forro sintético 5. Solventes 6. Etiquetas e adesivos 7. Cadarços 8. Embalagens 9. Colas e adesivos 10. Metais, enfeites 11. Nylon 12. Tecidos 13. Linhas	RS BA/RS BA SP BA RS RS RS BA RS SP SP SP	Custo/volume Custo/volume Custo/volume Idem Idem Custo/volume Idem Idem Idem
DAIBY	1. Couro natural 2. Couro sintético 3. Solas 4. Solados 5. Palmilhas 6. Forro sintético 7. Solventes 8. Etiquetas e adesivos 9. Cadarços 10. Embalagens 11. Colas e adesivos 12. Metais, enfeites	RS SP SP RS RS SP RS RS RS RS BA BA RS	Custo/volume Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Custo/volume

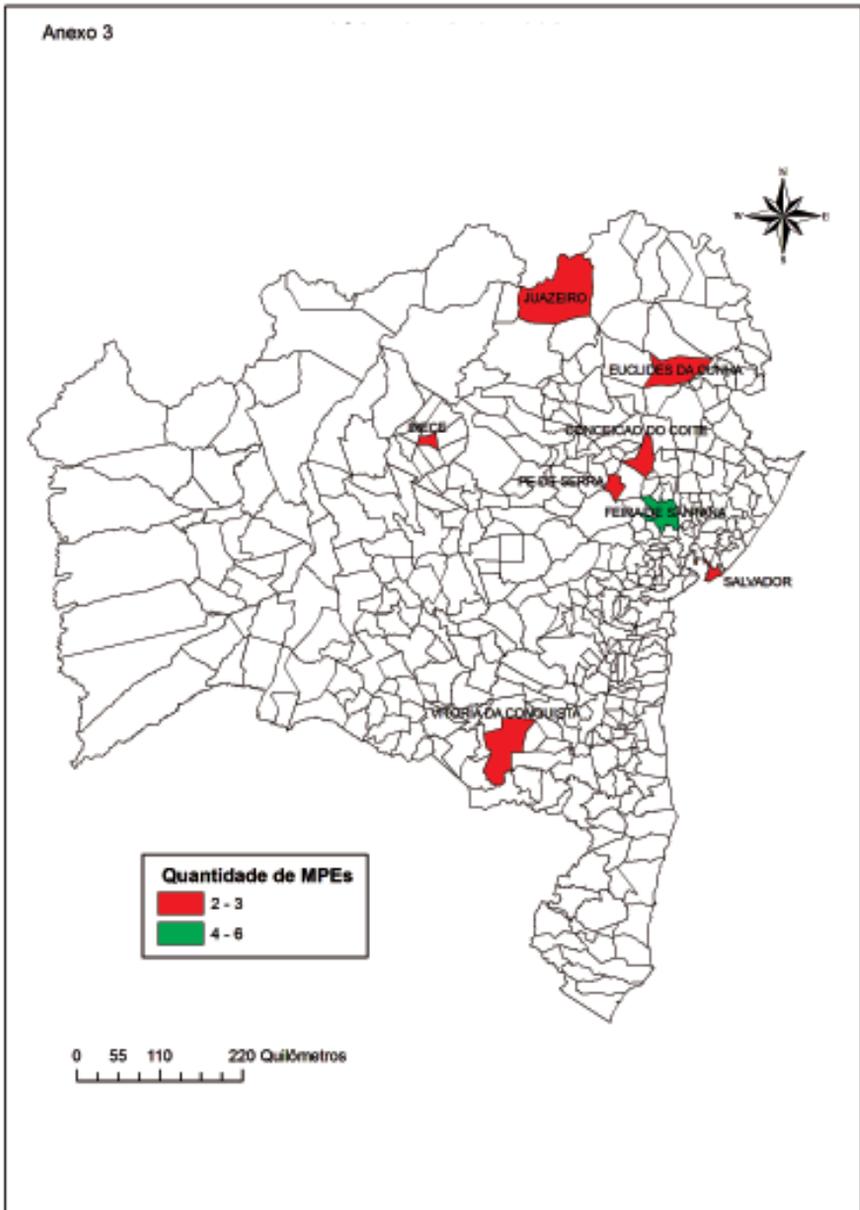
Continua

Continuação

Empresa	Principais Insumos	Origem	Motivo do consumo fora da Bahia
INJENORTE	1. Poliestireno 2. PVC (salto) 3. PU (tacão)	RS RS SP	A Piccadilly fornece Idem Idem
AZALÉIA	1. Couro natural 2. Couro sintético 3. Solados (borracha) 4. EVA solados 5. Palmilhas EVA 6. Forro sintético 7. Solventes 8. Etiquetas e adesivos 9. Cadarços 10. Embalagens 11. Colas e adesivos 12. Metais, enfeites 13. Tecido poliéster 14. Embalagens	RS Nac./Imp. Nac./Imp. BA BA Nac./Imp. RS RS RS RS RS RS RS RS	Custo/volume Idem Idem Fabricação própria Idem Custo/volume Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem
ITABUNA	1. Couro natural 2. Couro sintético 3. Solas 4. EVA solados 5. Palmilhas 6. Forro sintético 7. Solventes 8. Etiquetas e adesivos 9. Cadarços 10. Embalagens 11. Colas e adesivos 12. Metais, enfeites	RS RS RS RS RS RS RS RS RJ RJ RJ RJ	Não informado Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem
VINILEX	1. TR e Poliuretano (PU)	Uruguai e SP	Custo
RAMARIM	1. Couro natural 2. Couro sintético 3. Solas 4. EVA solados 5. Palmilhas 6. Forro sintético 7. Solventes 8. Etiquetas e adesivos 9. Cadarços 10. Embalagens 11. Colas e adesivos 12. Metais, enfeites	RS RS BA RS RS RS RS RS RS RS RS RS	Custo/volume Idem Vinilex Custo/volume Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem Idem

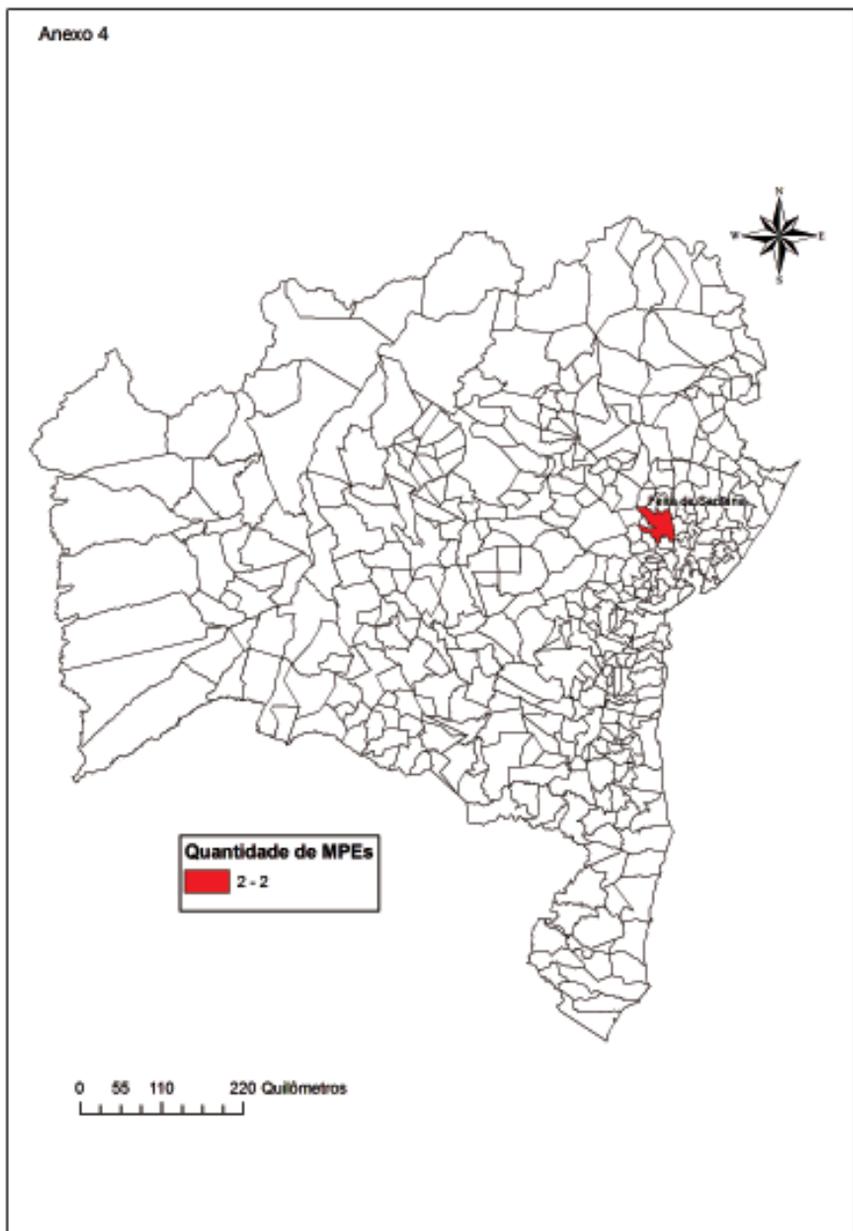


Mapa I – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Couro.

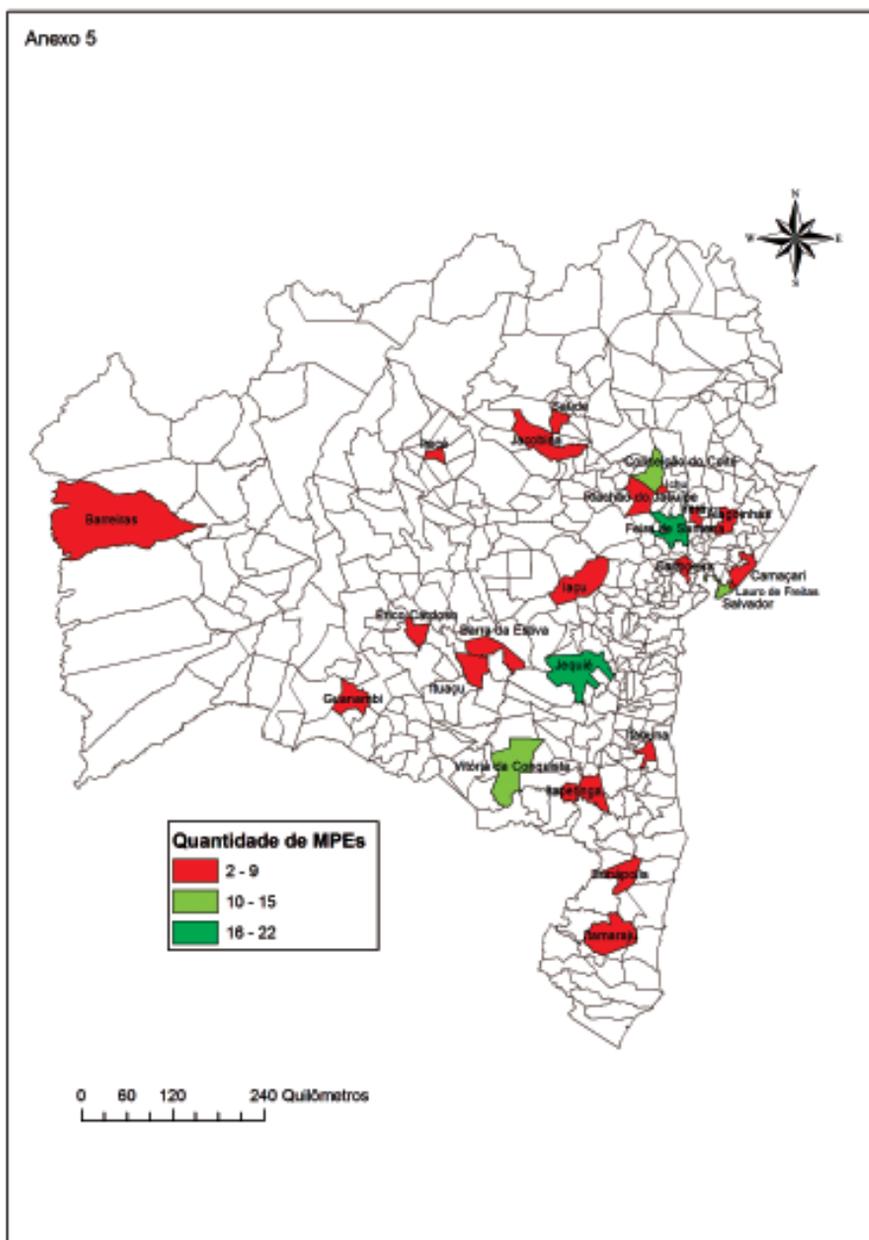


Mapa 2 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Plástico.

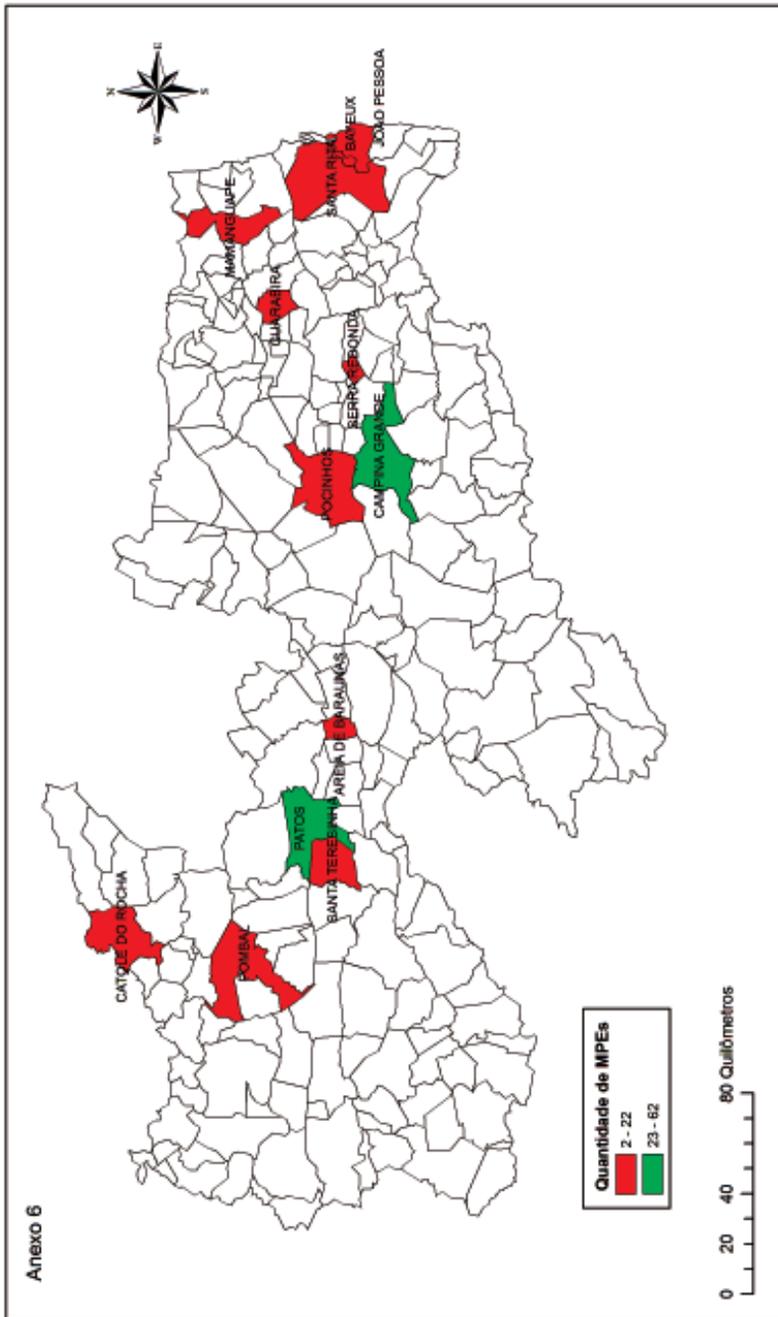
Anexo 4



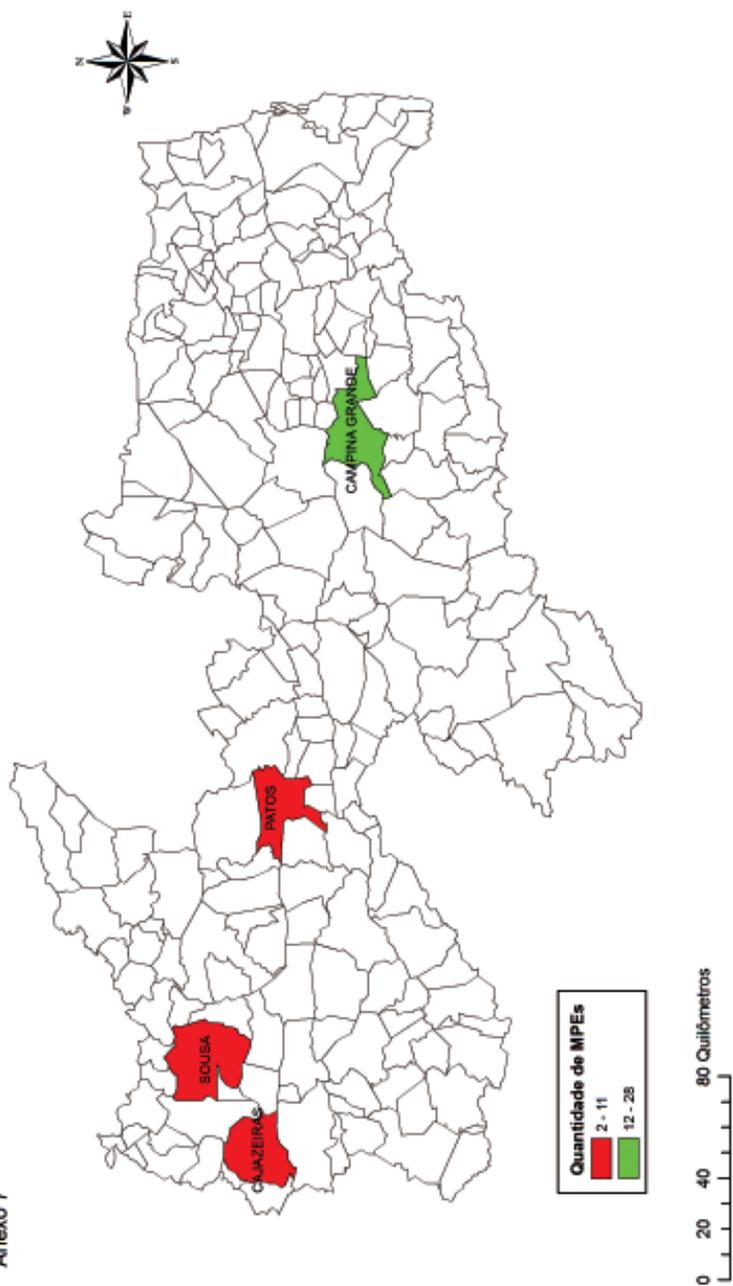
Mapa 3 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Tênis.



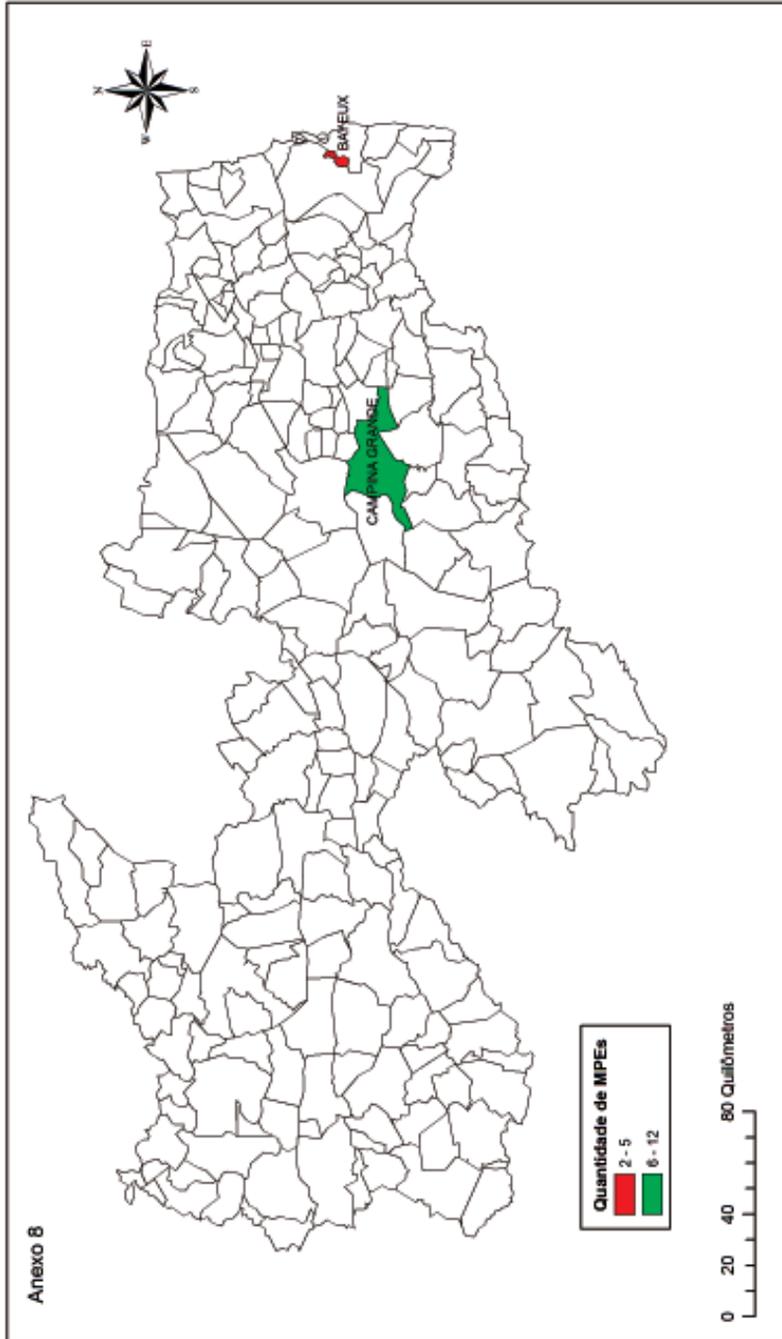
Mapa 4 – Estado da Bahia – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Outros Materiais.



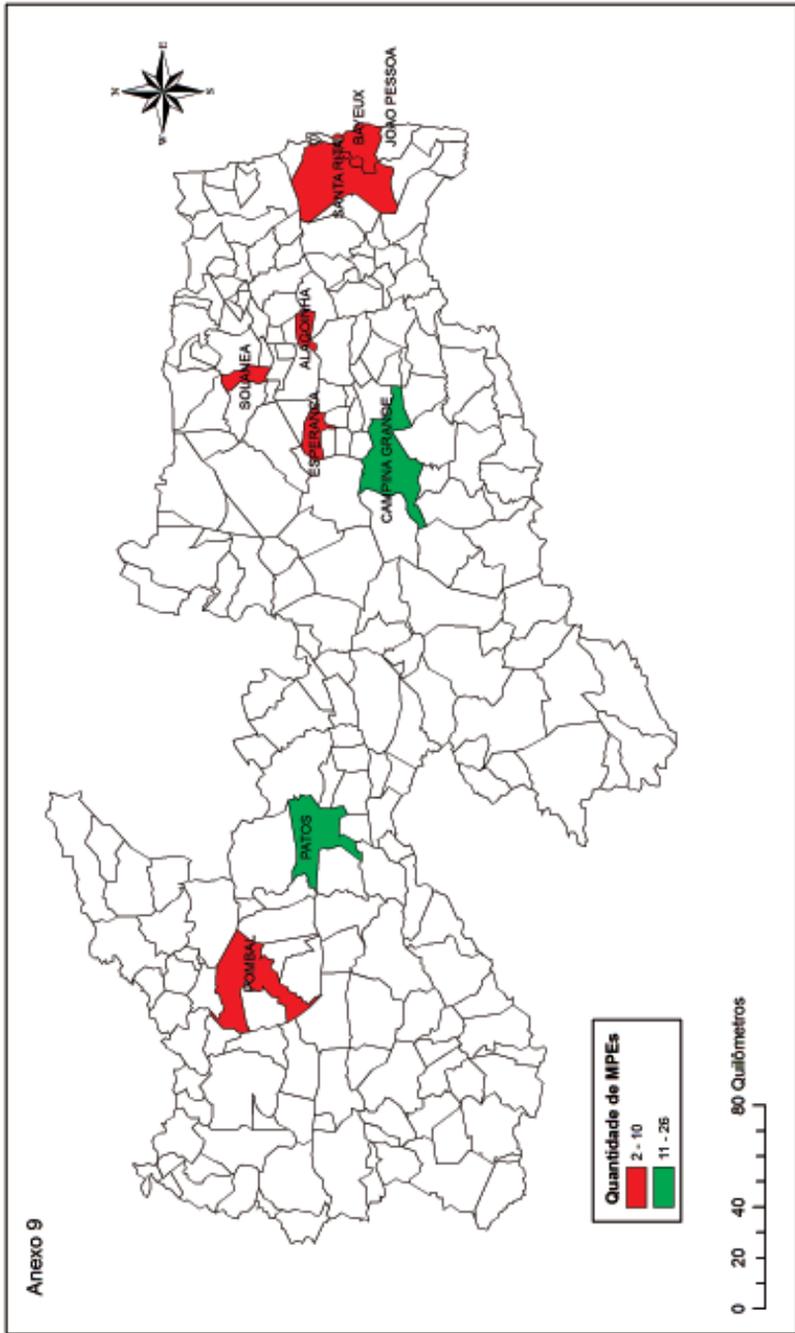
Mapa 5 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Couro.



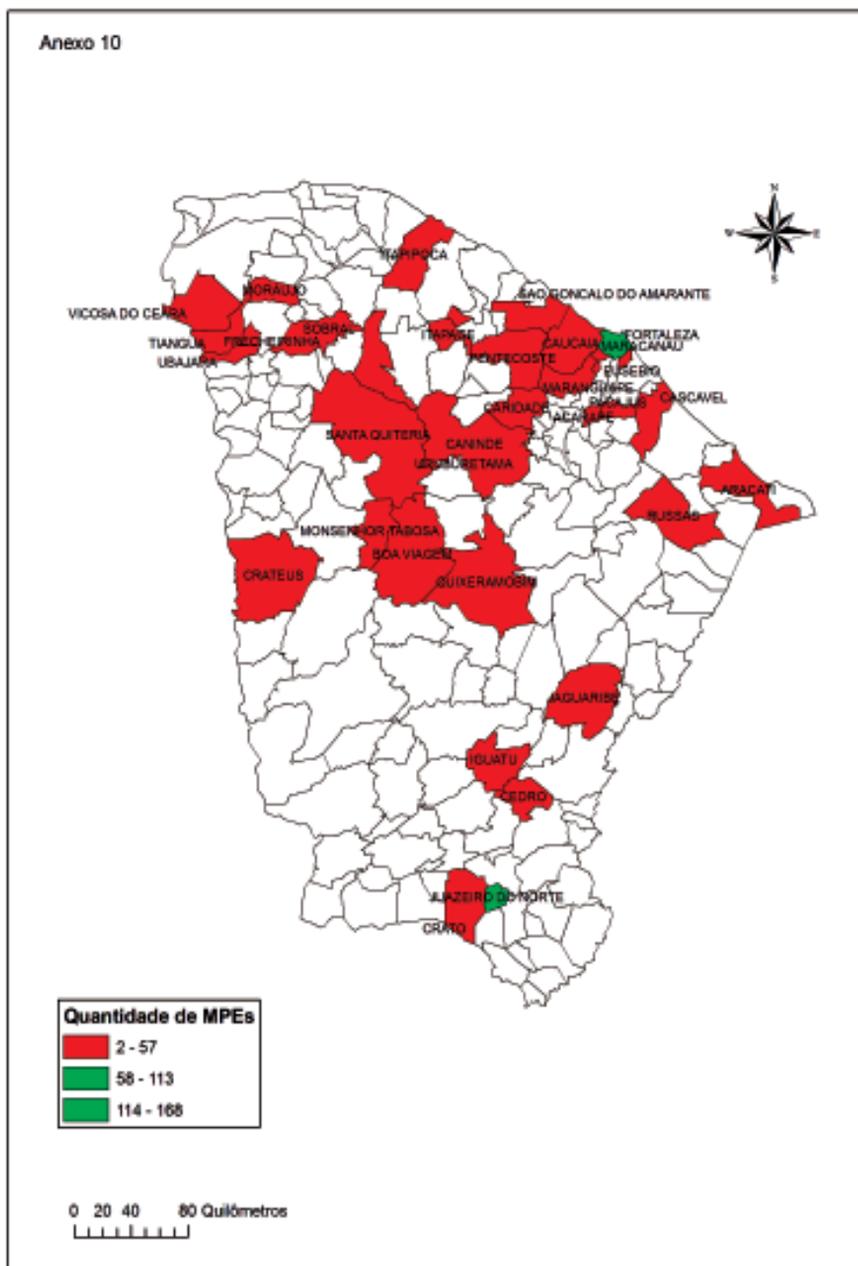
Mapa 6 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Plástico.



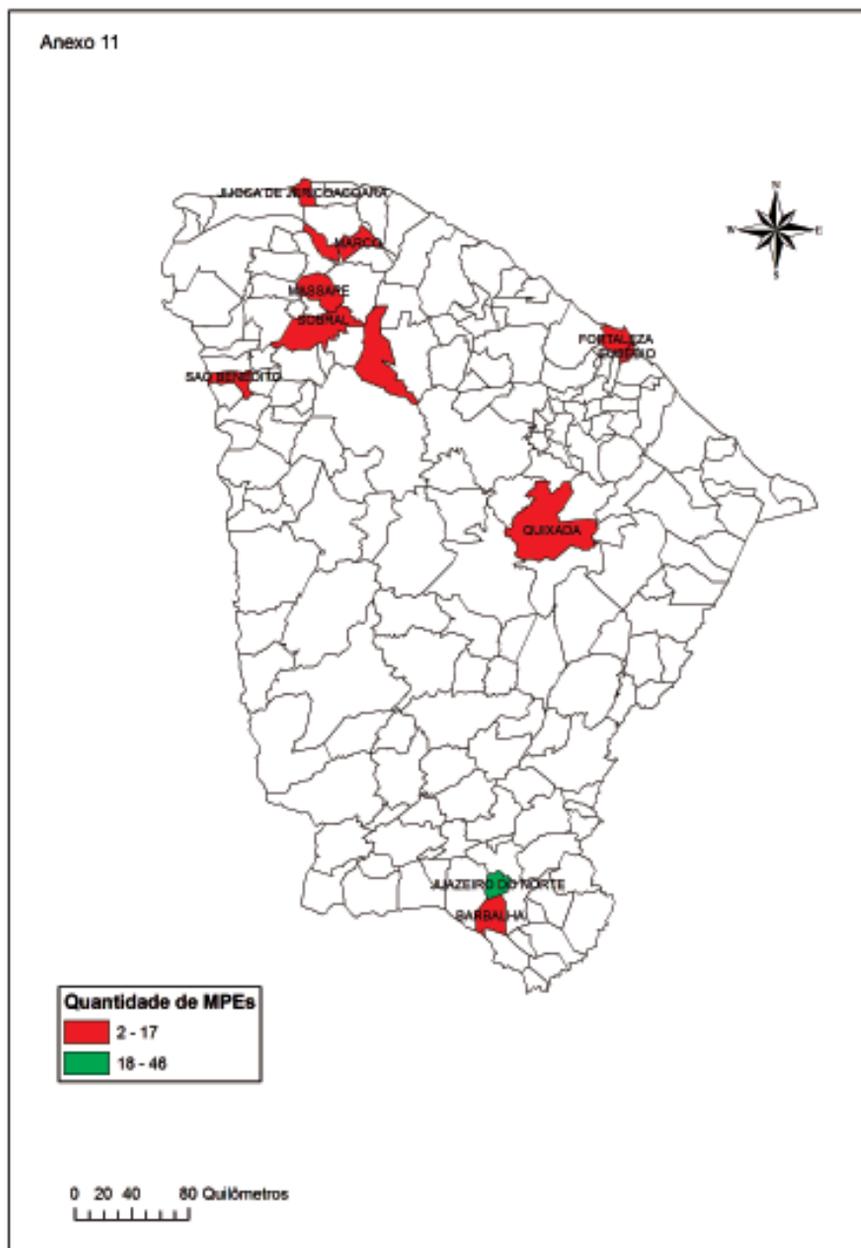
Mapa 7 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Tênis.



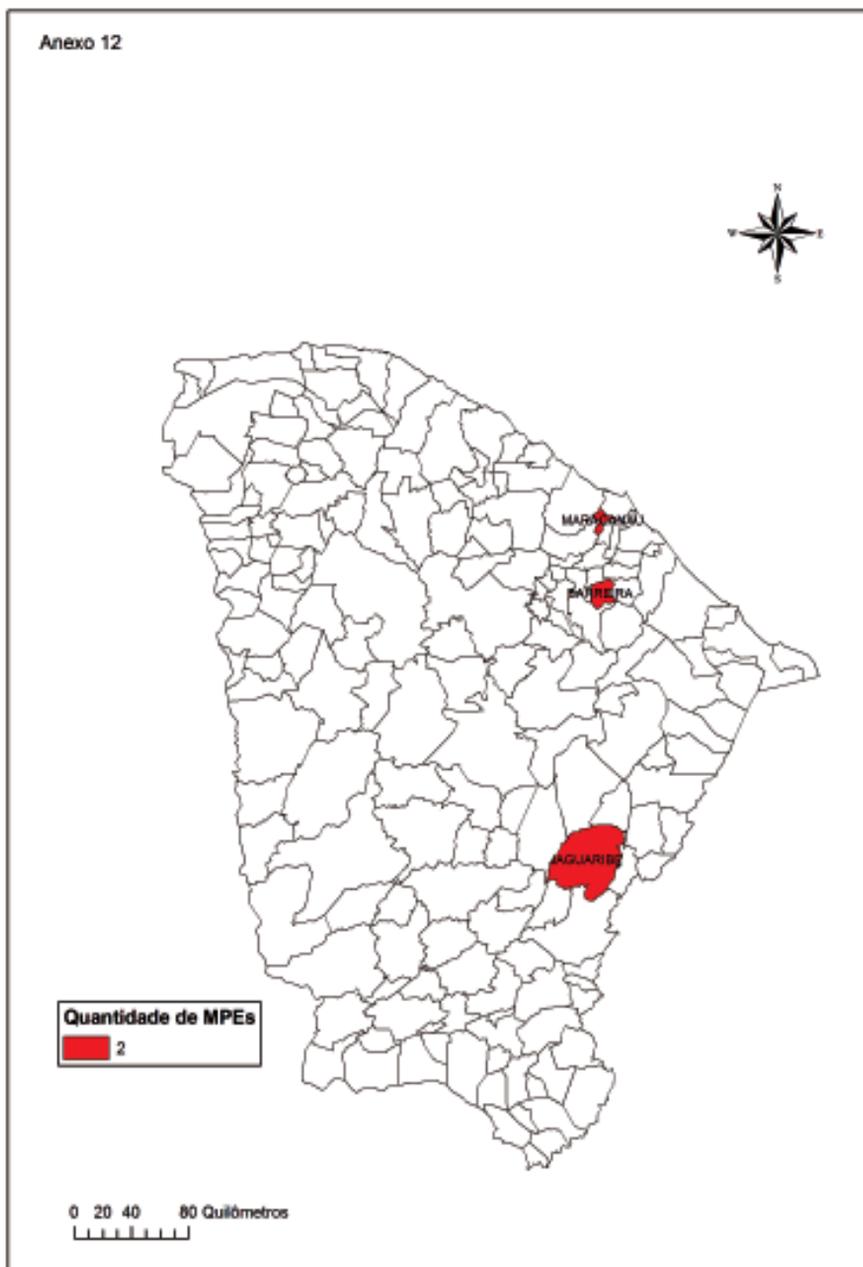
Mapa 8 – Estado da Paraíba – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Outros Materiais.



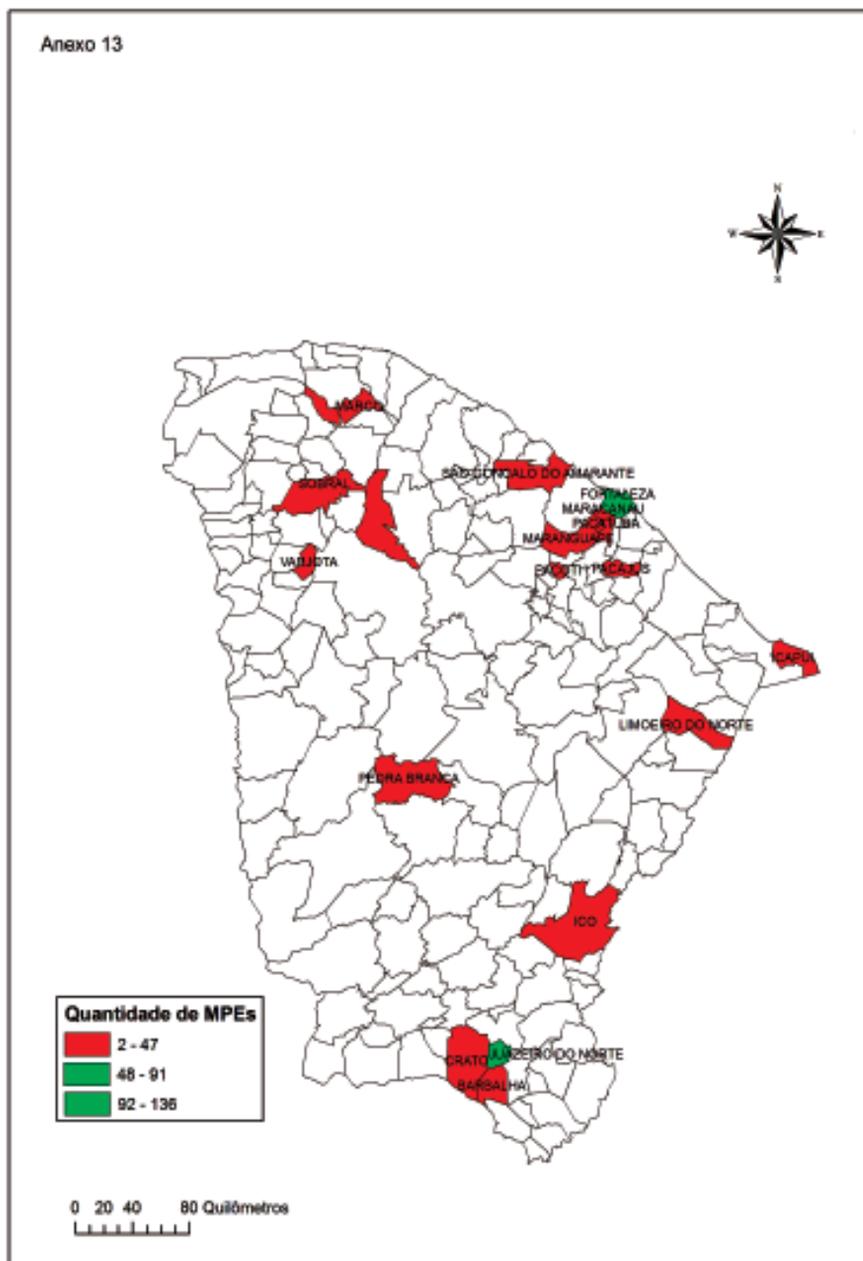
Mapa 9 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Couro.



Mapa 10 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Plástico.



Mapa II – Estado do Ceará – Distribuição de MPUs – Fabricação de Calçados de Tênis.



Mapa 12 – Estado do Ceará – Distribuição de MPEs – Fabricação de Calçados de Outros Materiais.



ISBN 85-87062-81-6



Cliente Consulta 0800 783030 • clienteconsulta@bnb.gov.br • www.bnb.gov.br