

A CADEIA GLOBAL DE VALOR DE COURO E CALÇADOS: PADRÕES DE INSERÇÃO DO BRASIL, MÉXICO E TAIWAN

Synthia Kariny Silva de Santana¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é promover uma discussão sobre a posição do Brasil na Cadeia Global de Valor no complexo coureiro-calçadista. A fim de cumprir este objetivo, analisamos o padrão de inserção internacional em Taiwan e México como valiosas experiências para a indústria calçadista brasileira. Serão exploradas a questão do *upgrading* funcional e a estrutura de governança dentro da cadeia para a articulação e integração dos diversos atores desta indústria.

Palavras-chave: Cadeia Global de Valor; calçados; complexo coureiro-calçadista; fragmentação da produção.

THE GLOBAL LEATHER INDUSTRY VALUE CHAIN: PATTERNS OF INTEGRATION OF BRAZIL, MEXICO AND TAIWAN

ABSTRACT

The main objective of this paper is to provide for more and better evidence allowing the examination of Brazil's position within Global Value Chain on leather & footwear Industry. To do so, we analyzed the pattern of international integration in Taiwan and Mexico as remarkable experiences for the Brazilian footwear industry. Therefore, the issue of functional upgrading and governance structure within the GVC will be explored as well as the coordination and integration of different players within the industry.

Keywords: Global Value Chain; leather footwear industry; fragmentation of production.

JEL: F14; F23; L23; L67.

1. Doutoranda em Economia na FGV-SP e bolsista do PNPd/Ipea.

1 INTRODUÇÃO

A busca de novas estratégias para aumento da competitividade das empresas tem conduzido a um processo de expansão da produção para além das fronteiras nacionais e um dos aspectos mais importantes neste sentido corresponde à inserção nas Cadeias Globais de Valor como resposta às pressões competitivas internacionais.

Assim, a estruturação de redes com complexas interações entre produtores e fornecedores constituem um fenômeno que, embora não seja novo, está em crescente transformação, e é preciso que o Brasil tenha um papel ativo neste processo. A noção de CGV em si geralmente está associada à cadeia de fornecedores, aos processos de fragmentação, à especialização vertical, à produção em multiestágios, à subcontratação, à realocação, ao *offshoring*, ao comércio de tarefas;² e é na indústria de transformação, sobretudo com novas regiões se inserindo nos mercados internacionais, que esta nova configuração ganha cada vez mais importância.

Como destaque importante na literatura está o complexo coureiro-calçadista assim como têxteis e vestuário, com estrutura e similitudes que valem a pena ser exploradas no âmbito das indústrias de mão de obra intensiva tradicionais (Gereffi, 1994, 1999; Schmitz, 1999). No Brasil, ambas se estruturam sob a forma de conglomerados para explorar economias de escala importantes. Esta cooperação entre produtores locais, assim como a associação entre entidades públicas e privadas com o objetivo de promover a competitividade setorial, tem sido bem explorada na literatura (Nadvi 1997; Schmitz 1995) e é forte candidata a fator de sucesso desta indústria em face das pressões competitivas internacionais (especialmente no período pós-abertura comercial e estabilização econômica no Brasil).

A análise das formas de inserção produtiva na América Latina, na Europa e nos Estados Unidos, por exemplo, será uma das contribuições deste artigo com referência ao caso especial do Vale do Sinos (principal polo calçadista brasileiro) que experimentou intenso *upgrading* funcional nos últimos anos, valendo-se de ações institucionais importantes, como instalação de centros de *design* e cooperação mútua entre organizações públicas e privadas. A exploração dessas complementaridades ajuda a compreender o avanço no Brasil nos diferentes mercados, especialmente porque muitos produtores atuam em diversas cadeias simultaneamente. Examinar esta dinâmica é fundamental para o desenho de políticas públicas adequadas ao contexto e especificidades setoriais, fornecendo elementos para que as empresas possam aproveitar as sinergias e novas oportunidades oferecidas pelo processo de integração global.

Com base no exposto, o objetivo deste artigo é apresentar as principais características do complexo coureiro-calçadista, fornecendo subsídios para a análise do funcionamento da Cadeia Global de Valor da indústria calçadista e os mecanismos de inserção brasileira na mesma. Além disso, examina-se a inserção nessa cadeia de outros dois países em desenvolvimento – México e Taiwan – para tentar extrair elementos que permitam orientar o desenvolvimento brasileiro neste setor. O texto está estruturado como segue: a próxima seção apresenta a CGV da indústria calçadista, conceitos e formas de apresentação; a terceira examina a inserção brasileira na CGV, a partir do *cluster* produtivo do Vale do Sinos; a quarta apresenta as experiências relatadas na literatura para Taiwan e México; enquanto a quinta seção conclui.

2. Ver Gereffi (1999); Humphrey e Schmitz (2002); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

2 A CADEIA GLOBAL DE VALOR COUREIRO-CALÇADISTA

Para Gereffi e Memedovic (2003), a Cadeia Global de Valor (CGV) é entendida como o conjunto de atividades que abrange o *design*, a produção e as vendas de um produto. Assim, a CGV permite que o desenvolvimento do produto, a produção e atividades de *marketing* sejam decompostos entre empresas distintas que podem, inclusive, estar organizadas geograficamente em locais diferentes. Neste sentido, a questão de governança de cadeia se faz muito importante, pois, por exemplo, as economias de escala, e todas as outras vantagens geradas pela concentração geográfica, serão absorvidas pelas empresas que estiverem no controle da cadeia de valor (Garcia, 2001).

Tais empresas, entretanto, não precisam estar diretamente ligadas à produção ou serem verticalizadas nem integradas. O que distingue as empresas líderes de suas subordinadas é o acesso ou controle de recursos-chave, que geram os maiores retornos na indústria, como *design* de produtos, novas tecnologias, patentes de marcas ou acesso ao mercado consumidor (Gereffi, 1999).

Na etapa de produção de calçados podemos identificar dois tipos de empresas: as firmas locais e as transnacionais, cujas atribuições e atuações são bem diferentes. As primeiras atuam na produção de matérias-primas, componentes e calçados; enquanto as firmas transnacionais, que são minoria, possuem atuação global e são proprietárias ou detentoras de grande parte da participação acionária das empresas em diversos países. Já na etapa de logística e comércio, podemos distinguir as empresas varejistas (que se subdividem em cadeias de lojas de departamento) dos grandes atacadistas e agentes distribuidores.

Um resultado padrão desta literatura, e que certamente reproduz as características da indústria calçadista brasileira, é que a realocização geográfica, bem como a fragmentação mundial da produção, guarda perfeita relação com a busca por métodos produtivos mais eficientes, especialmente na redução de custos de produção com contratação de mão de obra pouco qualificada e países com salários mais baixos (Gereffi, 1999; Humphrey e Schmitz, 2002; Wei, 2009). Este fenômeno foi observado também internamente no país, com o deslocamento de parte da produção para o Nordeste. Adicionalmente, no caso de países em desenvolvimento como o Brasil, a trajetória de aprendizagem e *upgrading* dentro da cadeia pode apresentar trajetória conflitante, a depender do grau de coordenação explícito e a assimetria de poder na cadeia (Gereffi *et al.*, 2005).

Internamente, nas últimas décadas, a indústria calçadista brasileira passou por um intenso processo de modernização, incorporando diversos atributos a seu processo produtivo, em especial tecnologia, qualidade e *design*. Mas ainda resta articular suas *capabilities* para efetivamente se integrar às Cadeias Globais de Valor.

De forma geral, configurando-se como uma indústria bastante dinâmica, vários países migraram de produtores para se especializar no comércio varejista (Estados Unidos e Japão) enquanto outros países passaram a atuar como *traders* em detrimento da confecção em si (Coreia do Sul e Hong Kong). Países emergentes como o Brasil, o México, a China, a Índia, a Indonésia, a Tailândia e o Vietnã se especializaram na elaboração dos calçados, enquanto a França dedicou-se à criação e *marketing*. Os produtos de qualidade superior e com *design* diferenciado concentraram-se na Espanha e na Itália.

A heterogeneidade marcante desta indústria possibilita, portanto, que as empresas operem tanto em mercados e segmentos específicos (feminino, masculino, esportivo, segurança, infantil) quanto

decidam especializar-se em algum estágio de produção. Em síntese, é possível agrupar os principais produtores e exportadores de calçados em quatro grupos específicos, conforme Sousa (2009):³

1º grupo – França: especialização em artigos de moda e luxo, com foco na criação e *marketing* por empresas de pequeno e médio porte. A maior parte de sua produção, entretanto, foi redirecionada para outros países (Espanha, Itália, Hungria, Portugal, Marrocos e Tunísia).
Aglomerações industriais: França – Cholet e Romans.

2º grupo – Espanha e Itália: dedicam-se tanto à criação de novos modelos e lançamentos de tendências quanto à produção em empresas de pequeno e médio portes. Parte da produção, entretanto, é abastecida por Marrocos, Romênia e Tunísia. Aglomerações industriais: Espanha – Aragón, Castilla La Mancha, Ilhas Baleares, La Rioja, Murcia e Valencia; Itália – Campania, Emília, Romana, Lombardia, Marche, Porto Sant’Elpidio, Puglia, Toscana e Veneto.

3º grupo – Taiwan, Brasil e México: produção voltada tanto para o mercado doméstico quanto direcionada ao mercado internacional. É formada por empresa de todos os portes.
Aglomerações industriais: Taiwan – Taichung e Formosa; Brasil – Birigui, Campina Grande, Franca, Jaú, Juazeiro do Norte, Nova Serrana, São João Batista e Vale do Sinos; México – León, Guadalajara e Cidade do México.

4º grupo – China, Índia e Indonésia: uma diferença importante é que a produção indiana é voltada para o mercado doméstico, enquanto os outros dois países dedicam-se majoritariamente ao mercado externo. Para evitar barreiras comerciais provocadas pela imposição de cotas à importação aos produtos originários da Ásia, algumas etapas produtivas foram transferidas para a Tailândia e o Vietnã.
Aglomerações industriais: China – Fujian, Guangdong, Henan, Jiangsu e Zhejiang; Índia – Agra, Ambur, Bangalore, Chennai, Délhi, Jalandhar, Kanpur, Mumbai e Ranipet; Indonésia – Bandung, Jakarta e Surabaya.

No contexto da integração do Brasil às Cadeias Globais de Valor é importante compreender mais profundamente a estrutura do terceiro grupo, comparando as experiências do México, de Taiwan e do Brasil a fim de inferir atributos importantes na configuração da CGV.

Sobre estas formas de modernização, Humphrey e Schmitz (2001) propõe uma classificação para cadeia e *upgrading* que subsidiará a comparação entre os diferentes mercados parceiros do calçado brasileiro, partindo da ideia de que governança é definida como necessidade de minimização dos custos de transação.⁴ A coordenação da cadeia poderia assumir três formas distintas: hierárquica, quase-hierárquica e rede. No primeiro caso o comprador tem o domínio completo das operações; no segundo caso há um elevado controle dos compradores sobre os fornecedores; e finalmente, no caso das redes, existe uma cooperação entre empresas que são mais ou menos equivalentes, em termos do domínio sobre sua tecnologia e operação, de modo que fornecedores e compradores definem conjuntamente o produto e combinam competências complementares. Quando a cadeia não apresenta qualquer tipo de coordenação, os autores classificam como relações de mercado, ou seja, compradores e fornecedores não necessitam colaborar na definição do produto. O produto é padronizado segundo as especificações do fornecedor, sem referências a um cliente em particular.

Já com relação à estrutura de *upgrading* dentro da cadeia de valor, esta pode variar de Produto – em direção a linhas de produção mais sofisticadas; Processo – transformando insumos em produtos de forma mais eficiente; e Funcional – adquirindo novas funções dentro da cadeia, como configuração da marca, *marketing*, *design* etc.

3. Os EUA não participam de nenhum dos grupos porque atuam basicamente como exportador.

4. Teoria de Custos de Transação (Coase, 1910; Williamson, 1975).

Bazan e Navas-Alemán (2003) classificam as cadeias coureiro-calçadistas segundo estes critérios. Assim, em face do protagonismo exercido pelos Estados Unidos na governança da cadeia, classifica-se este mercado como estritamente hierárquico com rara ocorrência de *upgrading* funcional, mas com episódios frequentes de *upgrading* de produto e processos. A Europa, por sua vez, apresenta *upgrading* funcional um pouco mais frequente e estrutura de governança menos hierárquica do que os EUA. A cadeia da América Latina apresenta padrão quase-hierárquico e com relações de mercado (produto padronizado). Finalmente, a cadeia doméstica brasileira não apresenta um padrão estabelecido, ou seja, o *upgrading* funcional é muito disperso (apenas algumas empresas localizadas no Vale do Sinos e Franca possuem funções de *design* bem demarcadas) e a estrutura de governança também é do tipo relações de mercado (especialmente no Nordeste, onde os produtos são basicamente do tipo baixo custo).

Já para Gereffi (1994), a Cadeia Global de Valor atua em três dimensões: *i*) estrutura *input-output*; *ii*) territorialidade; e *iii*) estrutura de governança. Com relação a esta última, duas estruturas surgiram nas últimas décadas e ocupam papel de destaque na literatura: *producer-driven commodity chains* (ou seja, cadeias de valores comandadas pelos produtores) e *buyer-driven commodity chains* (cadeias de valores comandadas pelos compradores). O segundo caso é aplicado diretamente à cadeia de Couro e Calçados (e demais bens de consumo e trabalho-intensivas). Neste, os agentes econômicos (detentores da marca, varejistas e *trading companies*) têm como papel fundamental coordenar as redes descentralizadas de produção e comercialização estabelecidas nos países exportadores emergentes. Em geral, esta estrutura é majoritariamente horizontal, conduzida por capital comercial e por empresas locais, principalmente de países em desenvolvimento.

O processo que envolve o aprendizado e *upgrading* dentro da cadeia de valor deveria envolver uma trajetória “natural” ao tomarem a posição de fornecedores em mercados tão integrados. Entretanto, o que se percebe na cadeia calçadista é um mecanismo de prevalência do *status* da empresa ao longo do tempo, divergindo do movimento verificado da indústria vestuário/têxtil, por exemplo. Gereffi (1994) analisa o caso de vestuário na Ásia e verifica numerosos casos de sucesso tanto no tocante a produtos/processos aprimorados quanto da própria função dentro da cadeia, progredindo do *status* de meros fornecedores para criação de *design*, marca e *marketing*. O caso têxtil funciona como importante *benchmark* por que guarda importantes semelhanças com a cadeia de calçados: estrutura de governança *buyer-driven*, baixa tecnologia, intensiva em mão de obra e produtos de baixo custo.

Para Guidolin *et al.* (2010), a integração, bem como a inserção nos diversos níveis da Cadeia Global de Valor está associada ao conjunto de funções exercidas pelas empresas por meio de seus contratos de fornecimento de produção. As atividades características das empresas nas diferentes posições da tipologia de modernização industrial envolvem uma hierarquia, conforme descrito no quadro 1. Nesse sentido, para avançar na cadeia de valor as empresas precisam adotar estratégias que visem desenvolver seu processo de aprendizagem e fortalecer suas *capabilities*. Além disso, alianças e parcerias estratégicas, fusões e aquisições podem ser utilizadas para acelerar este processo, permitindo alcançar estágios superiores conforme indicado pelas setas, ainda no quadro 1. Ao caminhar da esquerda para a direita promove-se o *upgrading* (aperfeiçoamento tecnológico e organizacional) em uma trajetória de modernização industrial.

QUADRO 1

Tipologia de modernização industrial

OEA	OEM	ODM	OBM	GB
<i>Original equipment assembly</i>	<i>Original equipment manufacturer</i>	<i>Original design manufacturer</i>	<i>Original brand manufacturer</i>	<i>Global buyers</i>
→	→	→		
Facionistas ou maquiladoras	Fornecedores de pacotes completos	Fornecedores de pacotes completos com <i>design</i> próprio	Fornecedores de pacotes completos com marca própria	Compradores globais

Fonte: adaptado de Cruz-Moreira e Fleury (2003).

No setor de calçados, países como Vietnã, Paquistão e Tailândia operam em plantas do tipo OEA. Neste caso, recebem insumos e processos semiacabados, realizam atividades simples de montagem e retornam o produto ao cliente para outras operações. Portanto, agregam baixo valor ao produto final e possuem produção em larga escala.

No segundo e terceiro grupos, OEM e ODM, estariam Brasil, México e Taiwan pois executam atividades de *design* (em alguns casos, especialmente em empresas de médio porte) e possuem capacidade de gestão da cadeia de fornecedores. Para Huang e Lin (2006), Taiwan conseguiu avançar na cadeia de valor por meio de uma estratégia própria, em vez de passar de OEM para ODM ou OBM, por exemplo. China, Índia e Indonésia encontram-se em uma posição intermediária entre OEA e OEM na maior parte dos casos.

Os países europeus, como Itália e Espanha, inserem-se no quarto grupo, com forte investimento em desenvolvimento do produto, *design*, qualidade e gerenciamento de marca própria. A França, por sua vez, opera com características de *global buyers* e OBM, atuando principalmente no mercado de alto luxo e segmento esportivo, em pequena escala e com artigos que ditam as tendências da moda.

De forma geral, as indústrias de calçados e de vestuário são semelhantes em estrutura e compartilham muitas das características da produção e do comércio. A maioria dos países que surgiram como produtores bem sucedidos e exportadores de artigos de vestuário também se tornaram importantes no calçado, com exceção de México e Brasil que são importantes atores do setor calçadista, mas conservam menor tradição em têxteis e vestuário.

No caso do Brasil, a existência de aglomerações e cooperação institucional pública/privada são importantes fatores de destaque para o desenvolvimento do setor calçadista local e seu *upgrading* funcional na cadeia (especialmente na tipologia ODM). O principal mercado de destino do calçado produzido no Vale do Sinos, principal *cluster* atuante no país, são os Estados Unidos. Além disso, o grupo integra a cadeia da Europa, América Latina e mercado interno brasileiro garantindo experiência em cada uma dessas cadeias, que apresentam características diferentes de governança.

3 INSERÇÃO DO BRASIL NA CADEIA GLOBAL DE VALOR DE COURO E CALÇADOS

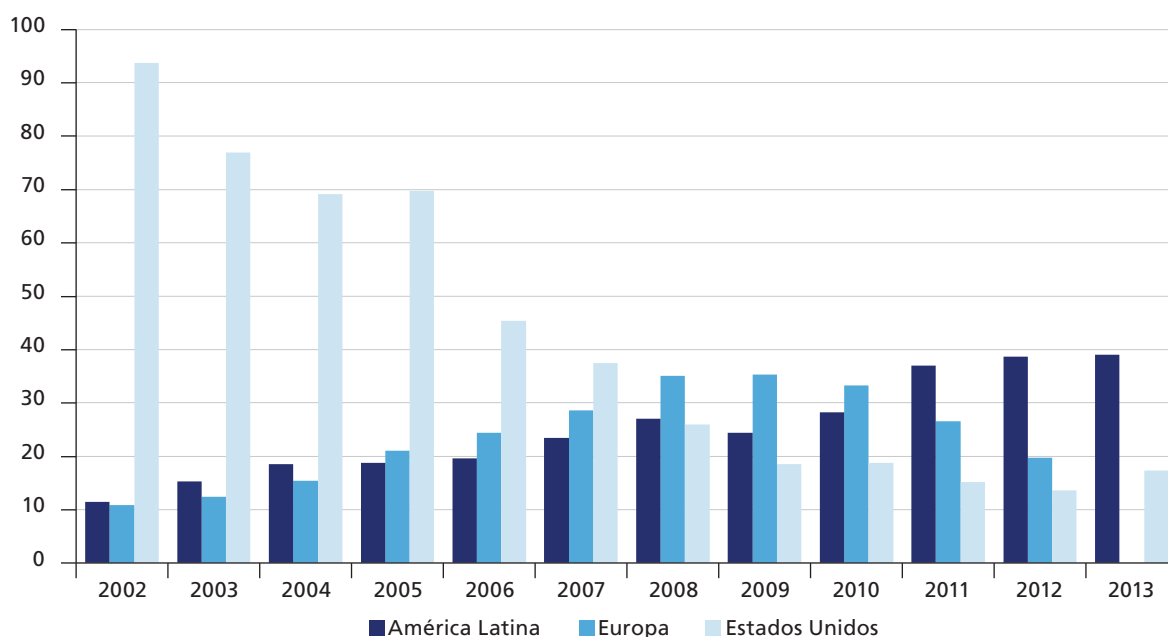
O posicionamento estratégico do Brasil nas Cadeias Globais de Valor envolve o seu comportamento quanto às estratégias de fortalecimento da competitividade da indústria calçadista. A abertura comercial implementada ao longo dos anos 1990 e a subsequente sobrevalorização da moeda brasileira contribuíram para reorientar a indústria calçadista nacional para o mercado interno, que começaria a sofrer com a concorrência dos produtos asiáticos, especialmente no segmento de calçado de baixo custo.

Entretanto, não se pode atribuir exclusivamente ao mercado esta fragilidade externa da indústria brasileira de calçados. As atividades de *design* e gerenciamento da marca ainda carecem de desenvolvimento e integração, bem como a inserção dos produtos no mercado. O posicionamento do Brasil enquanto fornecedor, em um contexto no qual os grandes compradores globais partiram em busca de regiões com baixo custo de mão de obra, o faz exercer hoje um importante papel de provedor. A grande vantagem é que o estabelecimento de escritórios de comercialização no país proporcionou dinamismo e aprendizado entre os produtores, incrementando a competitividade da indústria, que passou a ocupar outras funções dentro da cadeia com o passar do tempo.

A Gráfico 1 apresenta a trajetória entre 2002 e 2013 da participação percentual das exportações das principais cadeias citadas (América Latina, Europa e EUA) com relação ao exportado pelo Brasil para o mundo. Percebe-se notável perda de participação relativa no mercado dos Estados Unidos, com tímido incremento da inserção no mercado Latino Americano e Europeu. A redução da penetração no mercado dos EUA se dá pela preferência deste último pelo calçado mexicano, com condições especiais aos produtores locais daquela região, além da inserção cada vez mais intensa do Vietnã em regime de subcontratação.

GRÁFICO 1

Exportações para as principais cadeias, US\$ FOB (2002-2013). Participação em % com relação ao total exportado para o mundo. Grupo de produtos a quatro dígitos (6401 a 6405).



Fonte: AliceWeb.
 Elaboração da autora.

De forma geral, o setor calçadista está inserido em uma estrutura de mercado que exhibe baixas barreiras à entrada, intensiva utilização de mão de obra e apresenta uma estrutura de governança distinta entre as empresas que atuam no mercado doméstico e mercado internacional, o que requer características distintas de atuação das empresas envolvidas. Um fator de destaque para a indústria coureiro-calçadista no Brasil é a sua capacidade de deter todas as etapas do processo produtivo no país, mas ainda assim conseguir notável integração regional e global. Assim, possui bom desenvolvimento tanto no segmento de insumos e componentes para a indústria quanto na produção de máquinas e equipamentos.

Os grandes varejistas internacionais, notadamente dos EUA, detêm a governança da CGV, nas quais o Brasil se insere. Mesmo entre os produtores brasileiros há intensa competição, de forma que apenas os grandes se sobressaem e conseguem exportar com sua própria marca. Aos chamados “fabriquetistas” (pequenos produtores), resta se aliar aos agentes de exportação que usam um esquema de subcontratação para produzir com a especificação predefinida. Esta situação ficou ainda pior ao longo dos anos 1990 com dois eventos distintos: a sobrevalorização da moeda brasileira e a invasão, sobretudo chinesa, no mercado americano.

As empresas que já eram previamente orientadas apenas para o mercado interno encontraram uma boa oportunidade ao ingressar no mercado americano, colocando o Brasil em uma posição de destaque no segmento de alta qualidade. O esquema de negociação envolvia a venda do calçado com marca própria utilizando os representantes comerciais, ou então diretamente aos compradores. Esta diversificação de mercados proporcionou uma alternativa viável para os calçadistas brasileiros, mesmo (e especialmente) para as pequenas fábricas que produzem no mercado de baixo custo. Neste último caso, adotando a estrutura de quase-hierarquia, as empresas latino-americanas contratam lotes de calçados sem a marca e colocam suas próprias marcas no calçado ao chegar ao destino.

Schmitz (1999) destaca que os calçadistas do Vale do Sinos oferecem um bom caso de estudo por dois motivos especiais. Em primeiro lugar, desde a década de 1970 se tornaram os principais exportadores de calçados para os EUA e a Europa. E em segundo porque esta inserção não foi baseada em mão de obra barata, mas sim nos ganhos proporcionados pela presença do *cluster* no qual está inserido, proporcionando externalidades a partir de produtores e fornecedores altamente especializados e capacitados.

Além disso, a presença de importantes instrumentos de competitividade, como o Senai e outros centros de *design*, ajudaram no *upgrading* funcional, delegando também aos produtores locais a função de *design* e *marketing*. Isto é corroborado por Krugman (1991) quando assume basicamente que estes ganhos proporcionados por um *cluster* constituem uma forma espontânea de aprofundamento da especialização, *spillover*, *know-how* e sinergias.

Assim, a inserção brasileira⁵ nas Cadeias Globais de Valor baseia-se em três estratégias fundamentais. No primeiro caso o produtor contrato está intimamente ligado ao desenvolvimento do produto, ainda que o requerimento de capacidades técnicas de desenho do produto não seja tão grande. No segundo caso, a inserção é baseada no desenho doméstico original, intrinsecamente relacionado à presença de centros de *design* e melhoramento produtivo nos principais polos produtivos. Dessa maneira, nesta segunda forma de inserção exige-se uma capacidade de desenho muito maior do que na descrição anterior e tanto o desenho quanto a produção são feitos localmente. Certamente esta forma de inserção é a que permite uma maior chance de *upgrading* funcional, especialmente no estabelecimento de marca própria e *design* aperfeiçoado a longo prazo. Finalmente, o terceiro modo de inserção se dá em menor escala por meio da adaptação do desenho de grandes marcas estrangeiras (especialmente francesas e italianas) para o mercado doméstico e regional. Entretanto, este tipo de produção ainda é muito recente e se dá a partir da bem-sucedida experiência argentina neste mercado.

5. Não apenas no *cluster* do Vale do Sinos, mas em toda a cadeia nacional.

4 INSERÇÃO NA CGV DE COURO E CALÇADOS – MÉXICO E TAIWAN

4.1 México

O mercado consumidor do México é de 299 milhões de pares de calçados, o que representa 2,7 pares por habitante. A indústria calçadista é fortemente concentrada nas cidades de León (estado de Guanajuato) com outros centros produtores menores em Guadalajara (Jalisco) e Cidade do México, abrangendo cerca de 3 mil das 4,5 mil empresas mexicanas, e empregando 60 mil trabalhadores. Em Jalisco (estado líder na produção do segmento feminino), seis empresas de pequeno porte se integraram em um consórcio para exportar calçados femininos para os Estados Unidos, totalizando 2 mil trabalhadores capacitando-se para produção em larga escala. Este grupo valeu-se da experiência italiana (pioneira neste tipo de consórcio) que, assim como o México, detém 90% das empresas como pequeno e médio porte, adotando a estratégia de competir com os produtos asiáticos por meio da união entre empresas e especializando-se no segmento de luxo com alto valor agregado.

Segundo Rabelotti (1999), o dinamismo das empresas mexicanas no mercado americano foi um resultado da eficiência coletiva verificada no *cluster* calçadista de Guadalajara por meio de estratégias de intensificação das possibilidades de apropriação de externalidades positivas por parte dos produtores mexicanos. Aliado a isto, cumpre destacar que a expansão dos produtores mexicanos também está fortemente relacionada com a intensificação das relações comerciais entre o México e os Estados Unidos, possibilitadas pelo Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA).

A reestruturação produtiva, mediante abertura comercial, ocorreu no México no final da década de 1980 e provocou mudanças importantes no setor calçadista. Em primeiro lugar, as importações passaram de US\$ 15 milhões, em 1987, para cerca de US\$ 200 milhões, em 1991, lançando novos desafios para uma indústria até então sedimentada por muito tempo no modelo de industrialização via substituição de importações.

Com uma produção, em 2011, de 254 milhões de pares de calçados (e mercado consumidor de 299 milhões de pares de calçados, o que representa 2,7 pares por habitante), o México é o oitavo maior produtor mundial e exporta cerca de 78% dos calçados para os EUA. As exportações apresentaram incremento de 41% para os EUA, 165% para o Japão e 679% para a França entre 2007 e 2011. As importações, por sua vez, originam-se majoritariamente dos países Asiáticos, com Vietnã (33%), China (13%) e Indonésia (19%) representando as principais origens dos embarques para o México. Entre 2007 e 2011, por exemplo, houve aumento de 56% dos produtos provenientes do Vietnã, 290% da Indonésia e 221% dos produtos chineses. Neste sentido, o México emerge como um campo fértil para a intensificação de alianças e crescimento do setor calçadista.

Reclamações quanto à volatilidade da demanda, quanto ao reduzido volume das ordens de compra e quanto aos constantes atrasos de pagamento são comuns entre os fornecedores (Rabelotti, 1999), evidenciando baixa integração entre produtores e fornecedores, que foi posteriormente sanada com a criação do Coordenadoria Sectorial Cuero e Calzado (COSEC). A sua função foi estabelecer um programa de padronização para o couro e componentes, apoiado pela associação industrial e pelas maiores empresas do setor (Prochnik, 2005). Finalmente, destaca-se que grande parte das empresas é subcontratada de empresas americanas, aproveitando-se das oportunidades de insumos e mão de obra abundantes e baratos.

Os gráficos 2 e 3 apresentam o detalhamento da posição a quatro dígitos do capítulo 64 do Sistema Harmonizado “Calçado, polainas e artefatos semelhantes, suas partes” conforme quadro 2. A série histórica de treze anos aponta, sobretudo, forte importação de calçados tanto com parte superior em têxteis quanto em couro, borracha e plástico relativas às posições 6403, 6404 e 6402. As exportações dos artigos em couro ocupam papel de destaque, tendo como principal destino o mercado americano, mesmo após a crise econômica mundial que afetou fortemente seu principal parceiro comercial. As exportações de partes de calçados (posição 6406) marca a posição do país como fornecedor de componentes para outros mercados.

QUADRO 2

Descrição das posições segundo o Sistema Harmonizado

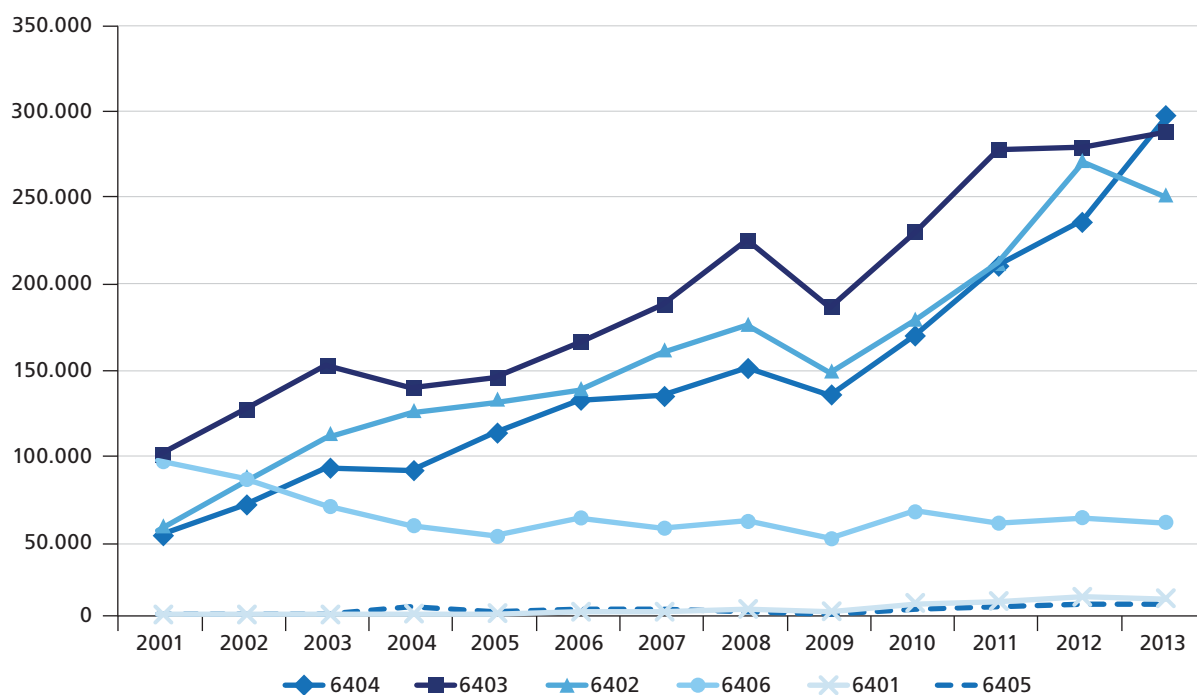
Código SH	Descrição
6401	Calçado impermeável de sola exterior e parte superior de borracha ou plástico, em que a parte superior não tenha sido reunida à sola exterior por costura ou por meio de rebites, pregos, parafusos, espigões ou dispositivos semelhantes, nem formada por diferentes partes reunidas pelos mesmos processos
6402	Outro calçado com sola exterior e parte superior de borracha ou plástico
6403	Calçado com sola exterior de borracha, plástico, couro natural ou reconstituído e parte superior de couro natural
6404	Calçado com sola exterior de borracha, plástico, couro natural ou reconstituído e parte superior de matérias têxteis
6405	Outros calçados
6406	Partes de calçado (incluídas as partes superiores, mesmo fixadas a solas que não sejam as solas exteriores), palmilhas amovíveis, reforços interiores e artefatos semelhantes amovíveis, polainas, perneiras e artefatos semelhantes, e suas partes

Fonte: Comtrade.

GRÁFICO 2

Importações do México de calçados, segundo posições SH (2001-2013)

(Em milhares de US\$)

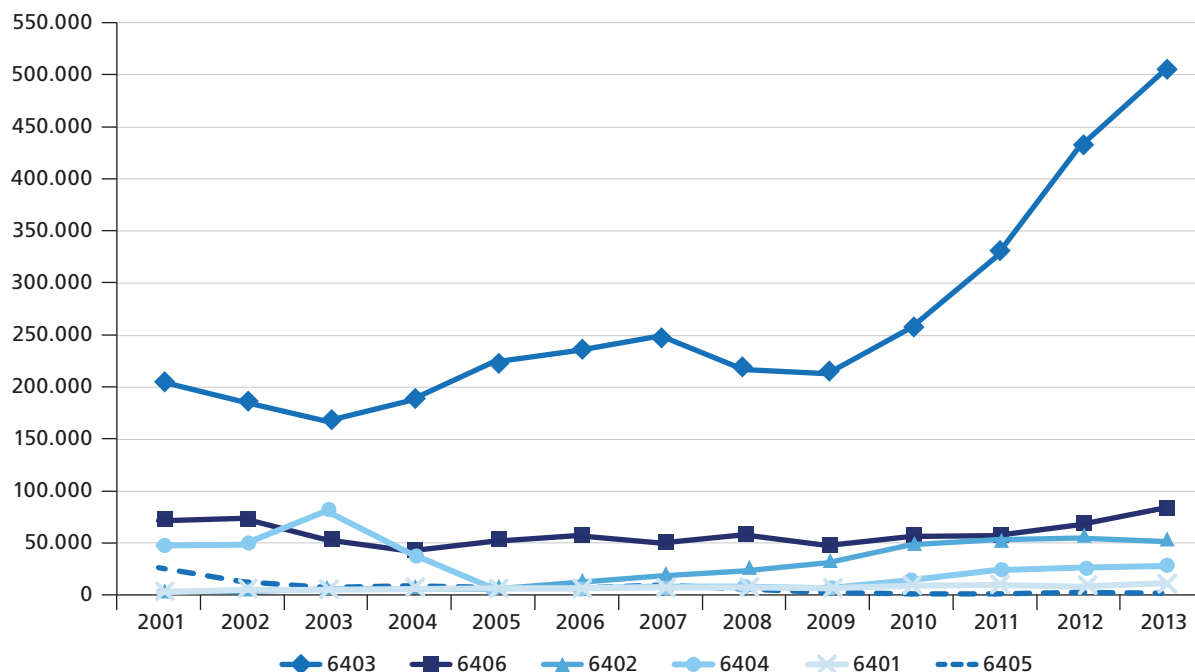


Fonte: TradeMap, Comtrade (Nações Unidas).

GRÁFICO 3

Exportações do México de calçados, segundo posições SH (2001-2013)

(Em milhares de US\$)



Fonte: TradeMap, Comtrade (Nações Unidas).

4.2 Taiwan

Em contraposição à questão do avanço da China no mercado global, e em especial nos EUA, a indústria calçadista surge com o processo intenso de industrialização de Taiwan (assim como da Coreia do Sul). Em decorrência do aumento no custo de mão de obra nesses países, gerando desvantagem competitiva, surgiu a necessidade de realocação geográfica dos capitais que comandavam as cadeias. O principal canal de escoamento escolhido por Taiwan foi a China, a qual coleciona uma série de vantagens que incluem identidade cultural, idioma, proximidade geográfica e o baixo custo de mão de obra. Aliado a isto, a China promoveu, a partir de 1978, uma ampla reforma econômica, que incluía condições de atração de empreendedores ao país. Além disso, Prochnik (2005) ressalta o conhecimento do mecanismo de funcionamento dos canais de distribuição das cadeias globais por parte dos taiwaneses. Assim, ao mesmo tempo em que expandia a sua capacidade produtiva, a China ampliava, graças aos taiwaneses (ao mesmo tempo clientes e fornecedores), seu relacionamento comercial com os compradores globais (Cheng, 2002).

Estima-se que 85% do total das exportações chinesas de calçados para o mercado internacional partem de fábricas cujo capital tem origem em Taiwan (Cheng, 2002), as quais se concentram no *cluster* de Guang Dong e são responsáveis por 50% das quatro mil empresas da região, gerando 50 mil empregos (um quarto do total do *cluster*). A principal característica destes empreendimentos

é a cooperação, tanto horizontal (fabricantes e subcontratados) quanto vertical (fabricantes e fornecedores), de modo que no modelo taiwanês os três atores (fabricantes, subcontratados e fornecedores) se articulam para promover qualidade e rapidez num processo de larga escala para atender aos grandes compradores internacionais. Fica claro, portanto, que mais do que uma simples realocação geográfica, a transformação proporcionada pelo capital taiwanês articulou uma rede dinâmica que transformou as antigas fábricas chinesas, tanto no aspecto produtivo quanto de distribuição dos produtos.

De acordo com Assintecal (2009), a expectativa para os próximos anos é de que as regiões mais desenvolvidas, como Guang Dong (principal núcleo do capital taiwanês), mantenham a produção de calçados de maior qualidade, enquanto as regiões menos prósperas (na parte ocidental do país), devem dedicar-se à produção de baixa qualidade, competindo em preço.

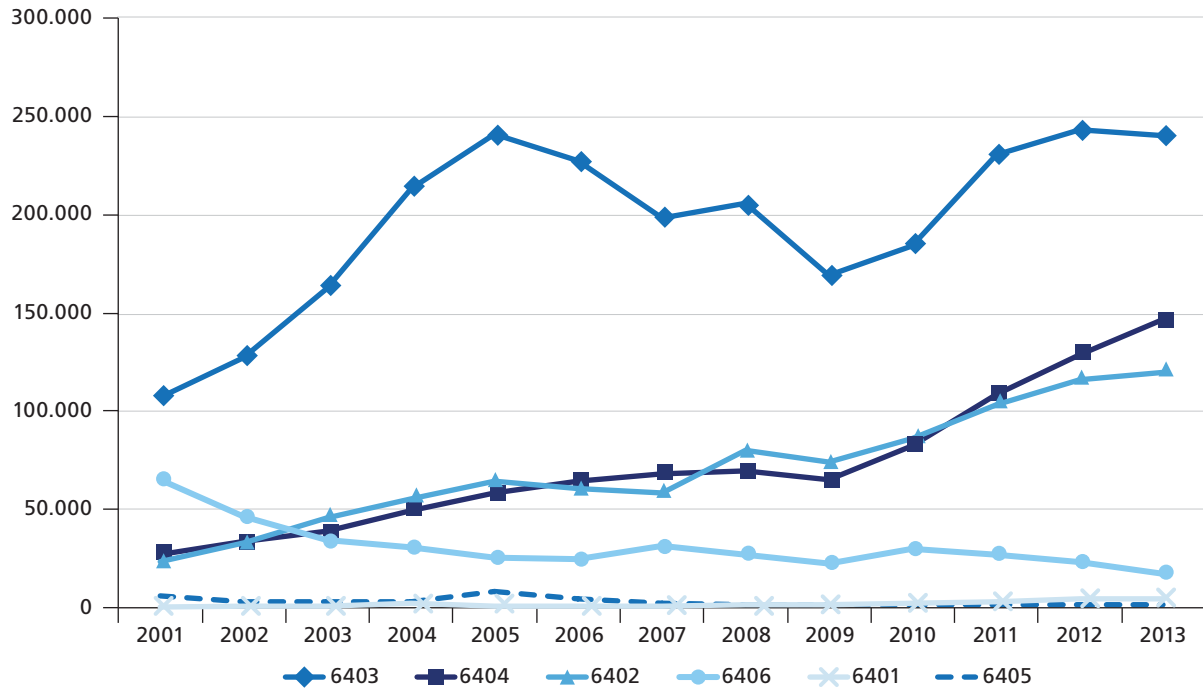
Entretanto, em face das recentes regulamentações e acusações de dumping à indústria chinesa, Taiwan tem reformulado sua estratégia e redirecionando seus investimentos ao Vietnã nos últimos anos, o qual já figura entre os principais *players* no mercado global de calçados, assim como Tailândia e Myanmar. Firms de atuação global, como as alemãs Puma e Adidas, são quem coordena a cadeia de valor no segmento esportivo, assim como as americanas Rebook e Nike subcontratam a produção nestes países asiáticos e revendem os produtos com suas marcas próprias, mas ainda mantém, em seus países de origem, funções importantes da cadeia de valor, como o desenvolvimento de produtos, *marketing* e distribuição

Portanto, o sucesso de Taiwan valeu-se preponderantemente de uma estratégia orientada para o mercado externo, migrando de um posicionamento global baseado na existência de empresas subcontratadas pelas grandes marcas de calçados esportivos. Como aprendizado, o país manteve as etapas de criação e coordenação da cadeia de suprimentos e de produção para essas grandes marcas globais, mesmo perdendo lugar na produção. Assim, se tornaram parceiros estratégicos de seus compradores por suas competências em desenvolvimento de produtos e no gerenciamento da produção (Guidolin *et al*, 2010).

Os gráficos 4 e 5 apresentam o detalhamento da posição a quatro dígitos do capítulo 64 do Sistema Harmonizado: “Calçado, polainas e artefatos semelhantes, suas partes”, conforme descrição do quadro 2. Destaca-se a trajetória oscilante das importações dos artigos em couro e tendência ascendente para aqueles com parte superior em têxtil, plástico e borracha. Quanto às exportações, o elevado montante relativo à posição 6406 denuncia a função de fornecedor de partes e componentes de calçados, fazendo com que o Taiwan participe da cadeia majoritariamente como fornecedor de intermediários para outros países. A trajetória declinante aponta para a substituição de mercados fornecedores por parte de outros países, redirecionando suas importações para China, Vietnã e Indonésia (segundo dados do Comtrade).

GRÁFICO 4

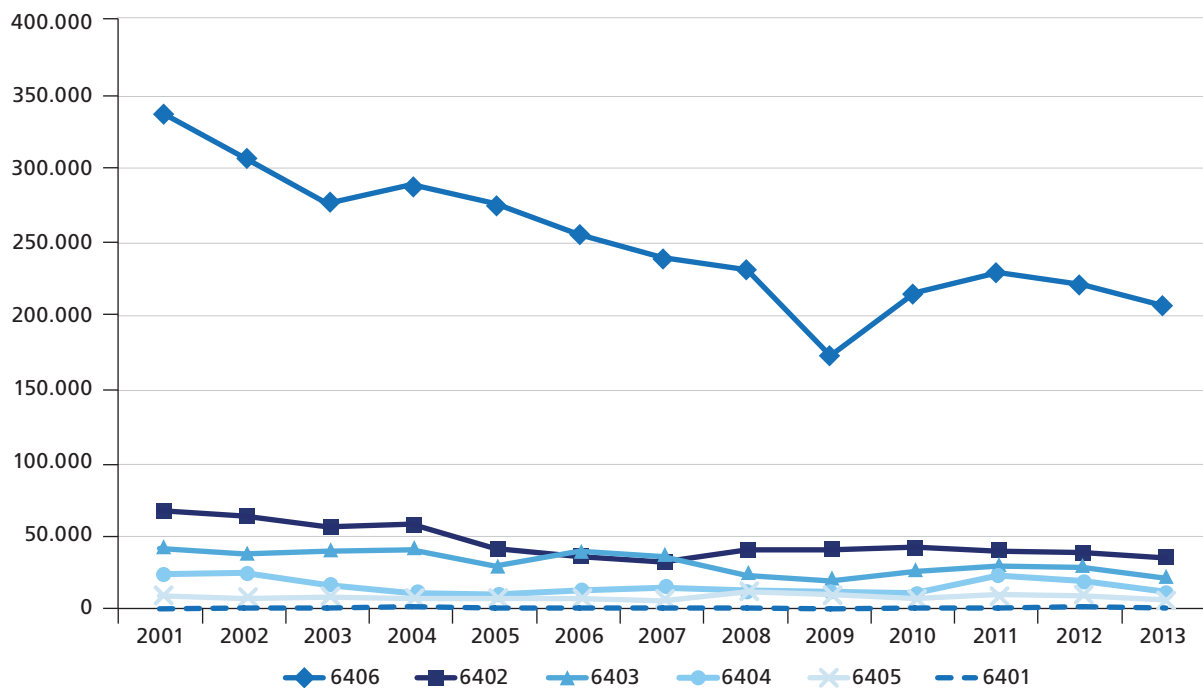
Importações do Taiwan de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
 (Em milhares de US\$)



Fonte: TradeMap, Comtrade (Nações Unidas).

GRÁFICO 5

Exportações do Taiwan de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
 (Em milhares de US\$)



Fonte: TradeMap, Comtrade (Nações Unidas).

5 CONCLUSÕES

Os anos 1990 representaram uma importante reconfiguração no ambiente produtivo tanto nacional quanto internacional, determinando novos posicionamentos nos mercados globais. Os países asiáticos deontaram como principais *players* no complexo coureiro calçadista e imprimiram, no restante dos países, a necessidade de adotar estratégias para elevar a competitividade de seus produtos.

Dada a heterogeneidade da indústria brasileira, o maior desafio constitui-se em promover maior qualidade, maior velocidade, lotes menores e mais diversidade no setor de couro e calçados. O país foi forçado a se diferenciar no mercado e especialmente aumentar a qualidade quando a China penetrou nos EUA (final dos anos 1980) e passou a competir diretamente com o Brasil no segmento de calçado de couro barato e padronizado.

Esta reestruturação produtiva ocorreu em conjunto com outras transformações. Neste mesmo período emergiram novas regiões produtoras e novos nichos de mercado disseminados pela moda. Assim, mesmo as grandes empresas passaram a adotar novas estratégias, como a transferência de suas unidades industriais para outros países. As matrizes concentraram as atividades de *marketing*, *design* e gerenciamento das marcas nos países desenvolvidos enquanto a produção foi redirecionada para os países asiáticos com mão de obra barata e abundante.

O Brasil, portanto, precisou realinhar suas estratégias para se inserir na Cadeia Global de Valor. O contexto interno também estava em franco dinamismo, imprimindo muitos desafios para os diversos atores dentro da cadeia. Neste contexto, o Brasil vem se desenvolvendo no segmento de comercialização e investindo em tecnologia própria para agregar valor ao produto, especialmente na indústria de componentes para o complexo coureiro-calçadista e aprimoramento do *design*. O fato do Brasil estar exposto a diversos padrões de governança pode ser benéfico no sentido de diversificar e otimizar as estratégias de *upgrading*, utilizando, sobretudo, as experiências de sua forma de organização produtiva em *clusters* para garantir uma nova atribuição de funções entre os mesmos.

Taiwan e México assumem papel de destaque ao servirem de importantes casos de estudo para a Indústria brasileira. O primeiro traz importantes lições quanto à articulação entre os diversos agentes da cadeia, enquanto o segundo tem conseguido implementar políticas importantes de associação institucional entre os *players* mais importantes, permitindo rodadas de negociação em conjunto.

REFERÊNCIAS

BAZAN, L.; NAVAS-ALEMÁN, L. Upgrading in global and national value chains: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley footwear cluster. *In: Brazil, EADI'S workshop clusters and global value chains in the north and the third world*, 28, 2003. Novara, Italy, 2003.

CRUZ-MOREIRA, J.; FLEURY, A. Cadeias de produção de roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos do progresso industrial. *In: XXIV Congresso Internacional da Associação de Estudos Latino-Americanos*, 2003.

GARCIA, R. **Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. Tese (Doutorado em Economia), Instituto de Economia, Unicamp, Campinas, 2001, 204 p.

GEREFFI, G. Capitalism, development and global commodity chains. *In: SKLAIR, L. Capitalism and development*. Londres: Routledge, 1994.

_____. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics** 48: 37–70, 1999.

GEREFFI, G., J. HUMPHREY, e T. STURGEON. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, 12 (1): 78–104, 2005.

GUIDOLIN, S. M.; Costa, A. C. R.; Rocha, e. R. P. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**, 31. Rio de Janeiro: Bndes, 2010, p. 147-184.

HUANG, C.; LIN, S. Corporate strategies under globalization: South Korean and Taiwanese footwear industry in transition. **Annual meeting of the American Political Science Association**. Philadelphia, 2006.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **IDS Working Paper**, Brighton: Institute of Development Studies, 2001.

KRUGMAN, Paul. **Geography and Trade**. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

NADVI, K. The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan. **Discussion Paper 360**. Brighton: Institute of Development Studies, 1997.

PROCHNIK, Victor. **Perfil do setor de calçados**. Relatório Final. Pesquisa Sebrae/IERJ, Set. 2005.

RABELLOTTI, R. Recovery of a Mexican cluster: devaluating bonanza or collective efficiency? **World Development**, v. 27, n. 9, Sept. 1999.

SCHMITZ, H. Global competition and local co-operation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, 27 (9), 1627-1650, 1999.

SOUSA, A. C. **Indústria calçadista brasileira e concorrência internacional: uma análise da qualidade dos produtos exportados e das estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006)**. Dissertação (Mestrado em Economia), Faculdade de Ciências e Letras, Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2009.

WEI, Y. China's shoe manufacturing and the Wenzhou model: perspectives on the world's leading producer and exporter of footwear. **Eurasian Geography and Economics**, 50 (6): 720–739, 2009.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenação

Ipea

Revisão e Editoração

Editorar Multimídia

Capa

Aline Rodrigues Lima

Projeto Gráfico

Renato Rodrigues Bueno

*The manuscripts in languages other than
Portuguese published herein have not been proofread.*

Livraria do Ipea

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES, Térreo.

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3315-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

INSTRUÇÕES PARA SUBMISSÃO DE ARTIGOS

1. O *Boletim de Economia e Política Internacional* (BEPI) tem como missão promover o debate sobre temas importantes para a inserção do Brasil no cenário internacional, com ênfase em estudos aplicados no campo de Economia Internacional e de Relações Internacionais, tendo como público-alvo acadêmicos, técnicos, autoridades de governo e estudiosos das relações internacionais em geral.
2. Serão considerados para publicação artigos originais redigidos em português.
3. As contribuições não serão remuneradas, e a submissão de um artigo implicará a transferência dos direitos autorais ao Ipea, caso ele venha a ser publicado.
4. O trabalho submetido será encaminhado a, pelo menos, um avaliador. Nesta etapa, a revista utiliza o sistema *blind review*, ou seja, os autores não são identificados em nenhuma fase da avaliação. A decisão dos avaliadores é registrada em pareceres, que serão enviados aos autores, mantendo-se em sigilo os nomes destes avaliadores.
5. Os artigos, sempre inéditos, deverão ter entre 3 mil e 6 mil palavras, respeitando o máximo de 50 mil caracteres, com espaçamento – incluindo tabelas, figuras, quadros, espaços, notas de rodapé e referências.
6. A formatação deverá seguir os seguintes padrões: folha A-4 (29,7 x 21 cm); margens: superior = 3 cm, inferior = 2 cm, esquerda = 3 cm e direita = 2 cm; em Microsoft Word ou editor de texto compatível, utilizando caracteres Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento 1,5 justificado. As ilustrações – tabelas, quadros, gráficos etc. – deverão ser numeradas e trazer legendas. A fonte das ilustrações deverá ser sempre indicada.
7. Apresentar em página separada: *i*) título do trabalho em português e em inglês – em caixa alta e negrito; *ii*) até cinco palavras-chave; *iii*) um resumo de até 250 palavras, com a respectiva tradução para o inglês (*abstract*); *iv*) classificação JEL; e *v*) informações sobre o(s) autor(es): nome completo, titulação acadêmica, experiência profissional e/ou acadêmica atual, área(s) de interesse em pesquisa, instituição(ões) de vinculação, endereço, e-mail e telefone. Se o trabalho possuir mais de um autor, ordenar de acordo com a contribuição de cada um ao trabalho.
8. Caso o artigo possua gráficos, figuras e mapas, estes deverão ser entregues em arquivos específicos e editáveis, nos formatos originais e separados do texto, sendo apresentados com legendas e fontes completas.
9. As chamadas para as citações deverão ser feitas no sistema autor-data, de acordo com a norma NBR 10520 da ABNT.
10. Observar a norma NBR 6023 da ABNT, que fixa a ordem dos elementos das referências e estabelece convenções para transcrição e apresentação da informação originada do documento e/ou outras fontes de informação. As referências completas deverão ser reunidas no fim do texto, em ordem alfabética.
11. Cada (co)autor receberá três exemplares da revista em que seu artigo for publicado.
12. As submissões deverão ser feitas *online* pelo *e-mail*: bepi@ipea.gov.br

ITENS DE VERIFICAÇÃO PARA SUBMISSÃO

1. O texto ser inédito.
2. O texto estar de acordo com as normas da revista.

DECLARAÇÃO DE DIREITO AUTORAL

A submissão de artigo autoriza sua publicação e implica compromisso de que o mesmo material não esteja sendo submetido a outro periódico. O original é considerado definitivo, sendo que os artigos selecionados passam por revisão ortográfica e gramatical conforme o Manual do Editorial do Ipea (2ª edição). A revista não paga direitos autorais aos autores dos artigos publicados. O detentor dos direitos autorais da revista, inclusive os de tradução, é o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), com sede em Brasília. A tradução deve ser aprovada pelo editor antes da publicação.

POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Os nomes e os *e-mails* fornecidos serão usados exclusivamente para os propósitos editoriais do *Boletim de Economia e Política Internacional*, não sendo disponibilizados para nenhuma outra entidade.