

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

Synthia Kariny Silva de Santana¹

1 INTRODUÇÃO

A busca de novas estratégias para o aumento da competitividade das empresas tem conduzido a um processo de expansão da produção para além das fronteiras nacionais. Um dos aspectos mais importantes, neste sentido, corresponde à inserção do Brasil nas cadeias globais de valor (CGVs) como resposta às pressões competitivas internacionais.

Assim, a estruturação de redes com complexas interações entre produtores e fornecedores constitui um fenômeno que, embora não seja recente, está em crescente transformação e é preciso que o Brasil tenha um papel ativo nesse processo. A própria noção de CGV, em geral, está associada à cadeia de fornecedores, aos processos de fragmentação, à especialização vertical, à produção em multistágios, à subcontratação, à realocação, ao *offshoring*, ao comércio de tarefas.² É precisamente na indústria de transformação, sobretudo com novas regiões inserindo-se nos mercados internacionais, que essa nova configuração ganha cada vez mais importância.

Como destaques importantes na literatura, estão os complexos coureiro-calçadista e têxtil-vestuário, com estrutura e similaridades que valem a pena ser exploradas no âmbito das indústrias tradicionais de mão de obra intensiva (Gereffi, 1994; 1999; Schmitz, 1999). No Brasil, ambos estruturam-se sob a forma de conglomerados para explorar economias de escala importantes. Essa cooperação entre produtores locais e a associação entre entidades públicas e privadas com o objetivo de promover a competitividade setorial têm sido bem exploradas na literatura (Nadvi, 1997; Schmitz, 1999). São, igualmente, fortes candidatas a fator de sucesso dessa indústria em face das pressões competitivas internacionais (especialmente no período pós-abertura comercial e estabilização econômica no Brasil).

1. Doutoranda em economia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP) e pesquisadora do Programa de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) do Ipea. E-mail: <synthiak@gmail.com>.

2. Ver Gereffi (1999), Humphrey e Schmitz (2000) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

A análise das formas de inserção produtiva na América Latina, na Europa e nos Estados Unidos, por exemplo, será uma das contribuições deste capítulo, com referência especial ao caso do Vale do Sinos. Este, que é o principal polo calçadista brasileiro, experimentou intenso *upgrading* (aperfeiçoamento tecnológico e organizacional) 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 do Brasil nos diferentes mercados, especialmente porque muitos produtores atuam simultaneamente em diversas cadeias. Examinar essa dinâmica é fundamental para a elaboração de políticas públicas adequadas ao contexto e às especificidades setoriais, fornecendo elementos para que as empresas possam aproveitar as sinergias e as novas oportunidades oferecidas pelo processo de integração global.

Com base no exposto, o objetivo deste capítulo é apresentar as principais características do complexo coureiro-calçadista, fornecendo subsídios para a análise do funcionamento da CGV da indústria calçadista e os mecanismos de inserção brasileira nesta cadeia. Além disso, examina-se a inserção de outros dois países em desenvolvimento – México e Taiwan – para tentar extrair elementos que permitam orientar o desenvolvimento brasileiro nesse setor.

O capítulo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A seção 2 apresenta a CGV da indústria coureiro-calçadista, seus conceitos e suas formas de apresentação. A seção 3 aborda a configuração desta indústria, detalhando sua produção, seu comércio e as características de seu posicionamento e sua competitividade. A seção 4 examina a inserção brasileira nesta CGV, a partir do *cluster* produtivo do Vale do Sinos. Na seção 5, são expostas as experiências relatadas na literatura para Taiwan e México. Por fim, a seção 6 traz as considerações finais.

2 CGV COUREIRO-CALÇADISTA

Para Gereffi e Memedovic (2003), a CGV é entendida como o conjunto de atividades que abrange o *design*, a produção e as vendas de um produto. Assim, ela permite que o desenvolvimento deste produto, sua produção e suas atividades de *marketing* sejam decompostos entre empresas distintas que podem, inclusive, estar organizadas em locais diferentes. Neste sentido, a questão da governança de cadeia faz-se 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 CGV (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 a recursos-chave ou o controle destes, 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, identificam-se dois tipos de empresas cujas atribuições e atuações são bem diferentes: as firmas locais e as transnacionais. As primeiras atuam na produção de matérias-primas, componentes e calçados, enquanto as segundas, 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, distinguem-se as empresas varejistas (que se subdividem em cadeias de lojas de departamento) dos grandes atacadistas e agentes distribuidores.

Um resultado que é padrão dessa literatura, que certamente reproduz as características da indústria calçadista brasileira, é que a realocização geográfica e a fragmentação mundial da produção guardam 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 em países com salários mais baixos (Gereffi, 1999; Humphrey e Schmitz, 2000; Wei, 2009). Esse 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 mostrar-se conflitante, a depender do grau de coordenação explícito e da assimetria de poder na cadeia (Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 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*. Entretanto, ainda resta articular suas *capabilities* para se integrar efetivamente às CGVs.

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

A heterogeneidade marcante dessa indústria possibilita, portanto, que as empresas operem tanto em mercados e segmentos (feminino, masculino, esportivo, segurança, infantil) quanto em algum estágio específico de produção. De acordo com

Sousa (2009), em síntese, é possível agrupar os principais produtores e exportadores de calçados em quatro grupos específicos, conforme resumido a seguir.³

- 1) França: especialização em artigos de moda e luxo, com foco na criação e em *marketing* por empresas de pequeno e médio portes. A maior parte de sua produção, entretanto, foi redirecionada para outros países (Espanha, Itália, Hungria, Portugal, Marrocos e Tunísia). Suas aglomerações industriais localizam-se nos municípios de Cholet e Romans-sur-Isère.
- 2) 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. As aglomerações industriais da Espanha localizam-se nas regiões de Aragão, Castilla-La Mancha, Ilhas Baleares, La Rioja, Múrcia e Valência. As da Itália estão concentradas nas regiões de Campânia, Emília-Romanha, Lombardia, Marche, Porto Sant’Elpidio, Puglia, Toscana e Vêneto.
- 3) Taiwan, Brasil e México: produção voltada tanto para o mercado doméstico quanto para o internacional, formada por empresas de todos os portes. Em Taiwan, as aglomerações industriais estão localizadas em Taichung e Formosa. No Brasil, nas cidades de Birigui, Campina Grande, Franca, Jaú, Juazeiro do Norte, Nova Serrana, São João Batista e Vale do Sinos. No México, em León, em Guadalajara e na Cidade do México.
- 4) China, Índia e Indonésia: uma diferença importante é que a produção indiana é voltada para o mercado doméstico, enquanto a dos outros dois países dedica-se majoritariamente ao mercado externo. Para evitar barreiras comerciais provocadas pela imposição de cotas à importação de produtos originários da Ásia, algumas etapas produtivas foram transferidas para a Tailândia e o Vietnã. Na China, as aglomerações industriais encontram-se em Fujian, Guangdong, Henan, Jiangsu e Zhejiang. Na Índia, em Agra, Ambur, Bangalore, Chennai, Deli, Jalandar, Kanpur, Mumbai e Ranipet. Por último, na Indonésia, em Bandung, Jacarta e Surabaia.

No contexto da integração do Brasil às CGVs, é importante compreender mais profundamente a estrutura do terceiro grupo, comparando-o às experiências do México, de Taiwan e do Brasil, a fim de inferir atributos importantes na configuração destas cadeias.

Sobre essas formas de modernização, Humphrey e Schmitz (2000) propõem uma classificação para cadeia e *upgrading* que subsidiará a comparação entre os

3. Os Estados Unidos não participam de nenhum dos grupos porque atuam basicamente como exportadores.

diferentes mercados parceiros do complexo calçadista 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: *i*) hierárquica; *ii*) quase hierárquica; e *iii*) de rede. No primeiro caso, o comprador tem o domínio completo das operações. No segundo, há um elevado controle dos compradores sobre os fornecedores. No terceiro, existe uma cooperação entre empresas que são mais ou menos equivalentes em termos do domínio sobre sua tecnologia e sua 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 a classificam como relações de mercado, ou seja, compradores e fornecedores não necessitam colaborar na definição do produto. Este é padronizado segundo as especificações do fornecedor, sem referências a um cliente em particular.

Com relação ao *upgrading* dentro da CGV, este pode ser classificado como: *i*) de produto – em direção a linhas de produção mais sofisticadas; *ii*) de processo – transformando insumos em produtos de forma mais eficiente; e *iii*) funcional – adquirindo novas funções dentro da cadeia, como configuração da marca, *marketing*, *design* etc. Bazan e Navas-Alemán (2003) classificam as cadeias coureiro-calçadistas segundo esses critérios. Assim, em virtude do protagonismo exercido pelos Estados Unidos na governança desta cadeia, classifica-se esse mercado como estritamente hierárquico com rara ocorrência de *upgrading* funcional, mas com episódios frequentes de *upgrading* de produto e processo. A Europa, por sua vez, apresenta *upgrading* funcional um pouco mais frequente e estrutura de governança menos hierárquica do que os Estados Unidos. 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 dos Sinos (Rio Grande do Sul) e em Franca (São Paulo) possuem funções de *design* bem demarcadas) e a estrutura de governança também é do tipo relações de mercado (especialmente no Nordeste, em que os produtos são basicamente do tipo baixo custo).

Para Gereffi (1994), a CGV 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* (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 coureiro-calçadista (e demais bens

4. Para uma revisão do conceito de custos de transação e seu impacto sobre a estrutura das organizações, ver Silva Filho (2006).

de consumo e trabalho-intensivos). 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 o *upgrading* dentro da CGV deveria envolver uma trajetória “natural”, ao tomar a posição de fornecedores em mercados tão integrados. Entretanto, percebe-se, na cadeia calçadista, um mecanismo de prevalência do *status* da empresa ao longo do tempo, divergindo do movimento verificado no complexo têxtil-vestuário, por exemplo. Gereffi (1994), analisando o caso de vestuário na Ásia, verifica numerosos casos de sucesso tanto no tocante a produtos e processos aprimorados quanto no tocante à própria função dentro da cadeia, progredindo do *status* de meros fornecedores para criação de *design*, marca e *marketing*. A indústria têxtil funciona como importante *benchmark* porque guarda importantes semelhanças com a cadeia de calçados: estrutura de governança comandada pelos compradores; baixa tecnologia; mão de obra intensiva; e produtos de baixo custo.

Para Guidolin, Costa e Rocha (2010), a integração, assim como a inserção nos diversos níveis da CGV, estão associadas 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 a hierarquia descrita no quadro 1. Neste sentido, para avançar na CGV, 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 no quadro 1. Ao caminhar da esquerda para a direita, promove-se o *upgrading* em uma trajetória de modernização industrial.

QUADRO 1
Tipologia de modernização industrial

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

Fonte: Cruz-Moreira e Fleury (2003).
Elaboração da autora.

No setor de calçados, países como Vietnã, Paquistão e Tailândia operam em plantas do tipo *original equipment assembly* (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, *original equipment manufacturer* (OEM) e *original design manufacturer* (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 Lim (2006), Taiwan conseguiu avançar na CGV por meio de uma estratégia própria, em vez de passar de OEM para ODM ou *original brand manufacturer* (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* (GB) 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 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 tornou importante na indústria calçadista, com exceção do México e do Brasil, que são importantes atores do setor calçadista, mas conservam menor tradição no complexo têxtil-vestuário.

No caso do Brasil, a existência de aglomerações e a 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, da América Latina e do mercado interno brasileiro, garantindo experiência em cada uma destas cadeias, que apresentam características diferentes de governança.

3 POSICIONAMENTO E COMPETITIVIDADE DA CADEIA COUREIRO-CALÇADISTA

A importância da indústria calçadista pode ser demonstrada pela dimensão desse setor no Brasil. A produção de calçados superou a marca de 819 milhões de pares produzidos em 2011, colocando o país na posição de terceiro maior produtor e oitavo maior exportador do produto, ultrapassando US\$ 1 bilhão de receita de

exportação em 2013 (Brasil, [s.d.]). No país, são mais de 8.200 estabelecimentos que geraram cerca de 329 mil empregos em 2013, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (Caged-Rais/MTE) (Brasil, 2013).⁵

De forma geral, o setor calçadista está inserido em uma estrutura de mercado que exhibe baixas barreiras à entrada e à intensiva utilização de mão de obra. Apresenta, também, uma estrutura de governança distinta entre as empresas que atuam nos mercados doméstico e internacional, o que requer diferentes características 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 e ainda assim conseguir notável integração regional e global. Desta forma, possui bom desenvolvimento tanto no segmento de insumos e componentes para a indústria quanto na produção de máquinas e equipamentos.

No que concerne à configuração espacial das empresas brasileiras, a tabela 1 sumariza as principais regiões de interesse no país. Uma característica fundamental dessa indústria é sua capacidade de se organizar institucionalmente em aglomerações industriais, sendo aquelas de maior destaque as estabelecidas em Franca (São Paulo), Vale do Sinos (Rio Grande do Sul), Vale do Paranhana (Rio Grande do Sul) e Nova Serrana (Minas Gerais), representando mais de 50% do total de empresas calçadistas brasileiras. Esse tipo de organização fornece algumas vantagens, especialmente no tocante à difusão tecnológica e às estratégias de cooperação para ingressar no mercado internacional. Outro fato refere-se à realocação produtiva das plantas industriais nacionais em direção a regiões com menor custo de mão de obra (Nordeste – Bahia,⁶ Ceará⁷ e Paraíba⁸) e matéria-prima, como aquelas próximas a curtumes do Centro-Oeste. De acordo com Costa e Fligenspan (1997), esses polos foram impulsionados por meio do deslocamento de unidades produtivas de outras aglomerações industriais, mediante mecanismos de incentivos fiscais e condições competitivas vantajosas, conforme já mencionado. Um exemplo de deslocamento seria o Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, tendo ocorrido durante o período de estabilização da economia brasileira na década de 1990.

Entretanto, podem-se elencar outras aglomerações produtivas importantes para o setor coureiro-calçadista, o qual inclui ainda empresas de componentes, couros e químicos, máquinas, material de apoio e serviços. Tais regiões, de acordo

5. Para mais informações, consultar Abicalçados (2012).

6. Especialmente nas cidades de Feira de Santana, Alagoinhas, Cruz das Almas, Itabuna, Vitória da Conquista e Ilhéus, empregando mais de 30 mil trabalhadores.

7. Formado pelas cidades de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, agrupando mais de quinhentas empresas. Uma das principais vantagens competitivas do polo calçadista do Cariri é sua posição geográfica, que conta com a proximidade dos portos do Pecém e do Mucuripe, reduzindo os custos de transporte para os principais centros importadores.

8. De construção mais recente, é formado pelas cidades de Campina Grande, Patos, João Pessoa, Santa Rita, Bayex, Guarabira, Catolé do Rocha e Sousa.

com o Anuário Brasileiro do Calçado (Grupo Sinos, 2012), formam o polo calçadista do Brasil.

TABELA 1
Principais polos calçadistas brasileiros (2012)

Polo	Unidade Federativa (UF)	Empresas	Produção (milhões de pares)	Emprego	Principal segmento
Bahia	BA	95	39,00	27.730	Feminino
Ceará	CE	323	-	65.670	Feminino
Paraíba	PB	118	-	14.900	Feminino
Nova Serrana	MG	410	105,00	42.000	Esportivo
Rio de Janeiro	RJ	47	-	908	Feminino
Birigui	SP	350	59,10	21.980	Infantil
Franca	SP	1.015	37,80	29.000	Masculino
Jaú	SP	644	34,32	7.800	Feminino
Igrejinha	RS	273	19,00	7.540	Feminino
São João Batista	RS	140	29,04	6.000	Feminino
Três Coroas	RS	220	9,90	7.130	Feminino
Vale do Sinos	RS	1.250	-	42.750	Feminino

Fonte: Grupo Sinos (2012).
Elaboração da autora.

Os principais destinos do calçado brasileiro, quando ordenados em termos de quantidade de pares comercializados, são a Argentina (12,0%), os Estados Unidos (10,0%) e a França (4,0%). Do lado da importação, uma preocupação recente é a crescente entrada de calçados, provenientes principalmente do Vietnã, da China, da Indonésia e da Malásia. Entre 2002 e 2011, a importação brasileira de calçados aumentou em 850,8% em valor e 566,8% em quantidade. Mesmo após a imposição de medidas *antidumping* contra a China, as importações continuaram a aumentar a partir de outros países asiáticos, sugerindo a prática de triangulação dos embarques chineses a partir de outros países. Especialmente no setor de baixo custo de produção, com consumidores mais sensíveis ao preço, a indústria vem sofrendo com a acirrada competição internacional de países com legislações trabalhista e ambiental mais frágeis.

Os gráficos 1 e 2 trazem a evolução das importações e das exportações do segmento calçadista brasileiro segundo seu código a quatro dígitos no Sistema Harmonizado (SH) entre 2001 e 2013, conforme descrito no quadro 2. Os gráficos se encontram em ordem de importância relativa a 2013.

Os dados revelam a recente importância representada pela posição 6404, referente aos calçados com parte superior de material têxtil. Outro destaque é a

exportação declinante dos itens da posição 6403 (decomposta no gráfico 3 com as subposições que são foco deste estudo), relativos a calçados com parte superior em couro. Na decomposição apresentada a seguir, percebe-se que essa queda foi praticamente dentro da subposição 640399, referente a outros calçados com parte superior de couro. Estes foram completamente substituídos por produtos de origem asiática, que vêm sendo alvo de disputas comerciais intensas.

A grande variação entre as posições do SH verificadas nos gráficos 3 e 4 é influenciada basicamente pelos aspectos da moda (como já foi dito), além dos tradicionais fatores de mercado. Por isso, os calçados com parte superior de matérias têxteis vêm ganhando posição de destaque nas importações brasileiras ao longo do tempo.

QUADRO 2

Descrição das posições segundo o SH

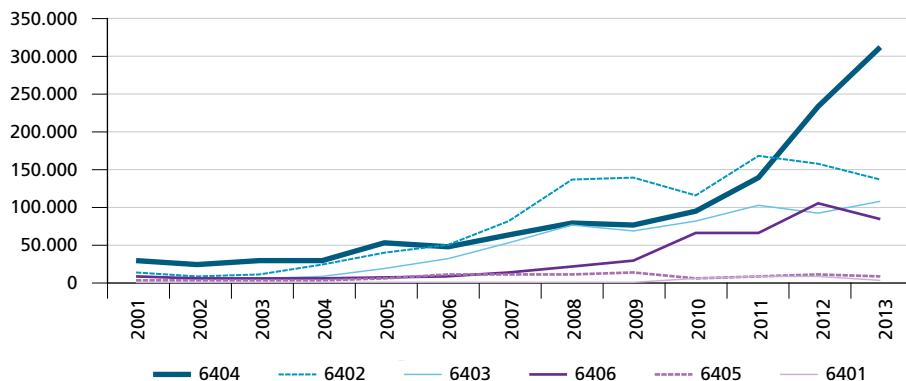
Código	Descrição
6401	Calçado impermeável de sola exterior e parte superior de borracha ou plástico, em que a parte superior não tenha sido reunida à sola exterior por costura ou por meio de rebites, pregos, parafusos, espigões ou dispositivos semelhantes, nem formada por diferentes partes reunidas pelos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

Fonte: UN Comtrade ((s.d.)).

GRÁFICO 1

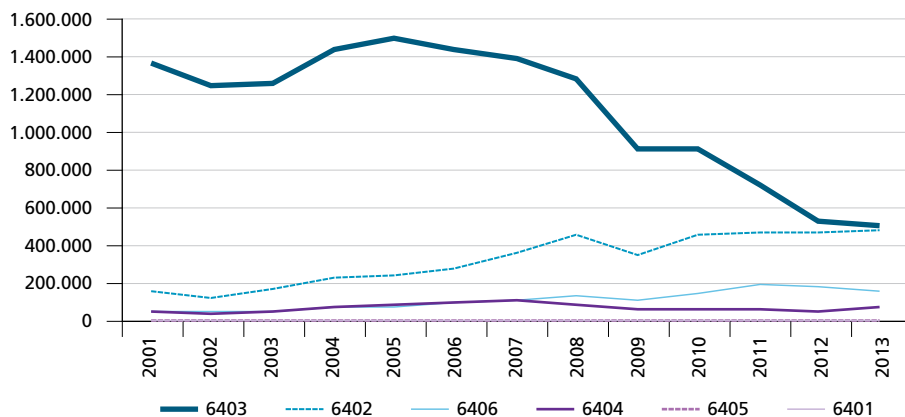
Brasil: importações de calçados, segundo posições SH (2001-2013)

(Em US\$ milhares)



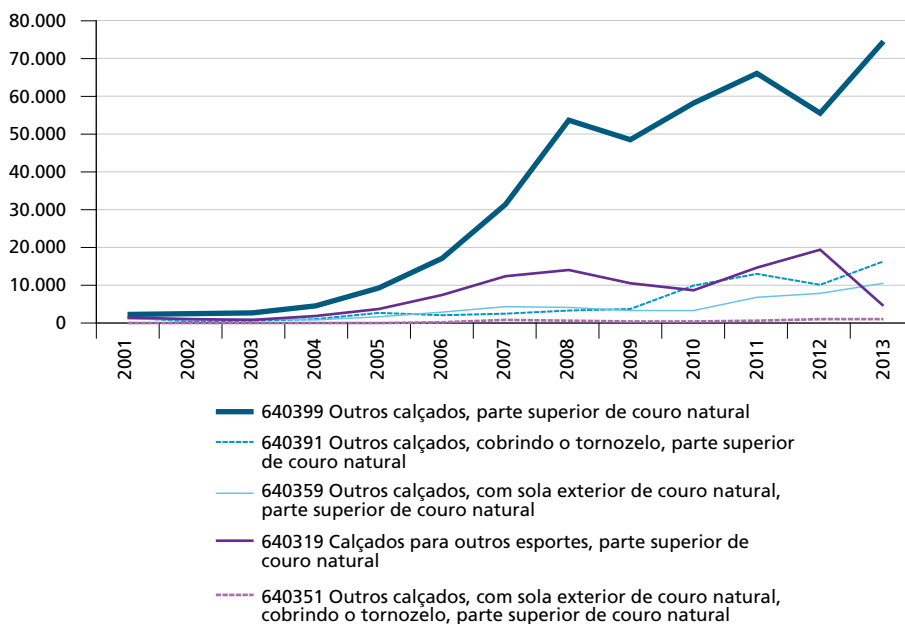
Fonte: UN Comtrade ((s.d.)).

GRÁFICO 2
Brasil: exportações de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
(Em US\$ milhares)



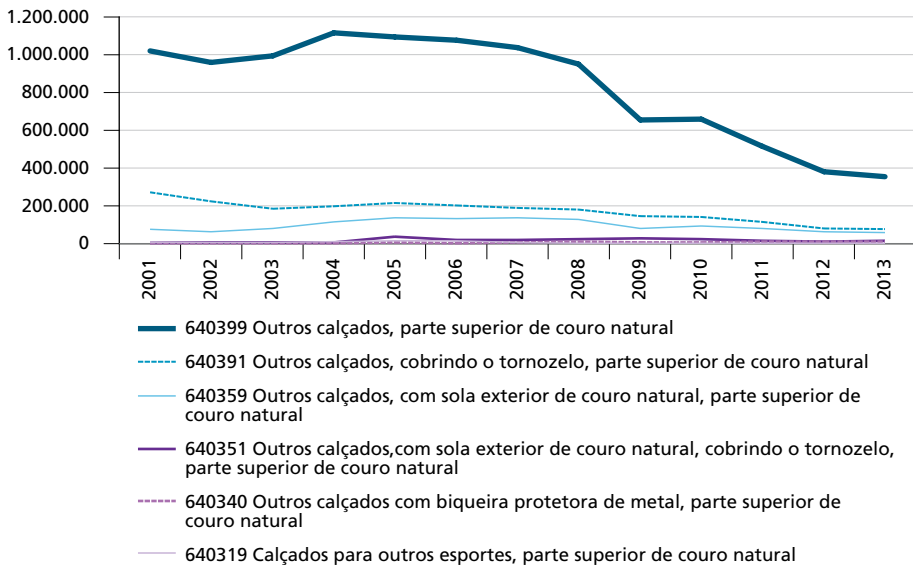
Fonte: UN Comtrade ((s.d.)).

GRÁFICO 3
Brasil: importações de calçados, segundo subposições SH (2001-2013)
(Em US\$ milhares)



Fonte: UN Comtrade ((s.d.)).

GRÁFICO 4
Brasil: exportações de calçados, segundo subposições SH (2001-2013)
 (Em US\$ milhares)

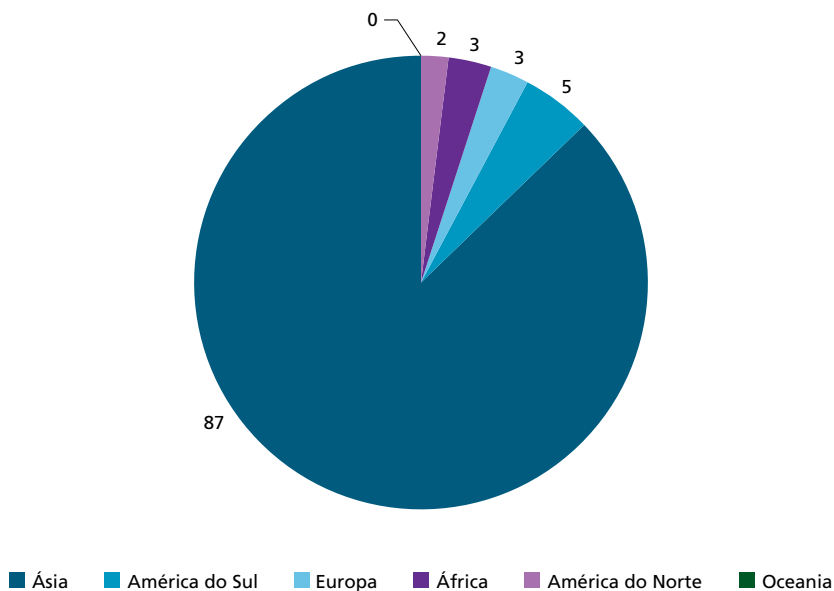


Fonte: UN Comtrade ((s.d.)).

O gráfico 5 apresenta a distribuição da produção de calçados no mundo, expondo a posição majoritária da Ásia com quase 90% dos 21 bilhões de pares produzidos em 2011. A tabela 2 mostra a lista dos dez principais produtores de calçados em termos de quantidade. O destaque é a China, principal produtora e exportadora de calçados com um importante *cluster* no entorno da cidade de Guangzhou (província de Guangdong), resultado de volumosos investimentos privados do Vietnã. A Índia, por sua vez, possui como maior região produtora o distrito industrial de Agra, que, junto a outras cidades, dá origem ao *cluster* responsável pela maior parte dos embarques internacionais. No Vietnã, a indústria de calçados está localizada principalmente no Sul do país, na cidade de Ho Chi Minh e nas províncias de Bihn Duong e Dong Nai, empregando mais de 500 mil pessoas em todo o país. Dos dez maiores produtores, sete são da Ásia e apenas Brasil e México representam países americanos.

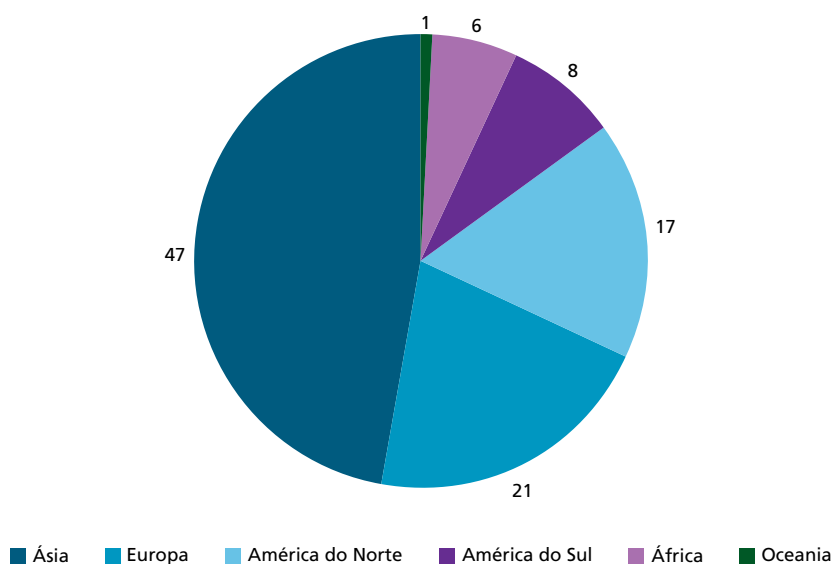
A distribuição espacial do consumo, por sua vez, é bastante dinâmica. A Ásia permanece em posição de destaque, seguida pela Europa e pela América do Norte. A China é o maior mercado do mundo para calçados, em termos de quantidade, seguida de perto pelos Estados Unidos (segundo maior consumidor dos calçados, com 12,9% da produção mundial) e pela Índia (terceiro lugar, com 12,7%), de acordo com a distribuição continental apresentada no gráfico 6. O Brasil aparece como o quarto maior mercado consumidor, responsável por 4,3% dos pares.

GRÁFICO 5
Distribuição da produção mundial de calçados, por continente (2011)
(Em %)



Fonte: Apiccaps (2012).

GRÁFICO 6
Distribuição do consumo mundial de calçados, por continente (2011)
(Em %)



Fonte: Apiccaps (2012).

No tocante às exportações, praticamente 75% dos pares de calçados exportados no mundo são provenientes da China, seguida de Hong Kong, sua região administrativa especial. Metade dos países apresentados na tabela 3 é asiática, refletindo a posição de destaque desse continente, ainda que esses países exerçam funções de produção em larga escala com especificações predefinidas pelos comandantes das CGVs, especialmente no segmento de calçado de baixo custo em esquema de subcontratação de mão de obra.

TABELA 2
Os dez maiores produtores de calçados (2011)

Posição	País	Pares (milhões)	Participação mundial (%)
1ª	China	12.887	60,5
2ª	Índia	2.209	10,4
3ª	Brasil	819	3,8
4ª	Vietnã	804	3,8
5ª	Indonésia	700	3,3
6ª	Paquistão	298	1,4
7ª	Bangladesh	276	1,3
8ª	México	253	1,2
9ª	Tailândia	244	1,2
10ª	Itália	207	1,0

Fonte: Apiccaps (2012).

TABELA 3
Os dez maiores exportadores de calçados (2011)

Posição	País	Pares (milhões)	Participação mundial (%)
1ª	China	10.170	73,1
2ª	Hong Kong	362	2,6
3ª	Vietnã	316	2,3
4ª	Itália	229	1,7
5ª	Bélgica	207	1,5
6ª	Indonésia	206	1,5
7ª	Alemanha	194	1,4
8ª	Holanda	143	1,0
9ª	Tailândia	141	1,0
10ª	Espanha	130	0,9

Fonte: Apiccaps (2012).

3.1 Cadeia produtiva do couro e calçados

Duas das principais características da indústria coureira são a simplicidade de sua tecnologia de produção e a baixa qualificação da mão de obra exigida. Justamente por isso, percebe-se uma tendência mundial crescente de deslocamento da produção de países desenvolvidos, nos quais as legislações são mais severas, para centros produtivos de instituições mais frágeis. Uma vez que esse efeito é similar àquele observado no setor de calçados, um dos principais demandantes de couro, a integração dessa cadeia resulta em ganhos de escala importante.

A cadeia produtiva do couro, por sua vez, tem início na pecuária, a qual fornece o couro salgado para os curtumes realizarem o processamento total ou parcial. De forma geral, os curtumes são classificados de acordo com a etapa de processamento do couro, conforme descrito em Correa (2001) e sumarizado no quadro 3. Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Brasil, [s.d.]), entre 2012 e 2013 as exportações brasileiras cresceram 20%, alcançando pouco mais de US\$ 2 bilhões, sendo mais da metade em couro acabado e minoritariamente em couro salgado. Rio Grande do Sul, São Paulo e Goiás lideram as exportações no Brasil, que têm como principais destinos a China, a Itália e os Estados Unidos.

A versatilidade do couro permite, por sua vez, que ele seja utilizado como insumo de produção em itens de esporte, vestuário, indústria automobilística, móveis, indústria do lazer, calçados etc., interagindo com outros setores da indústria. A figura 1 descreve a estrutura produtiva da cadeia.

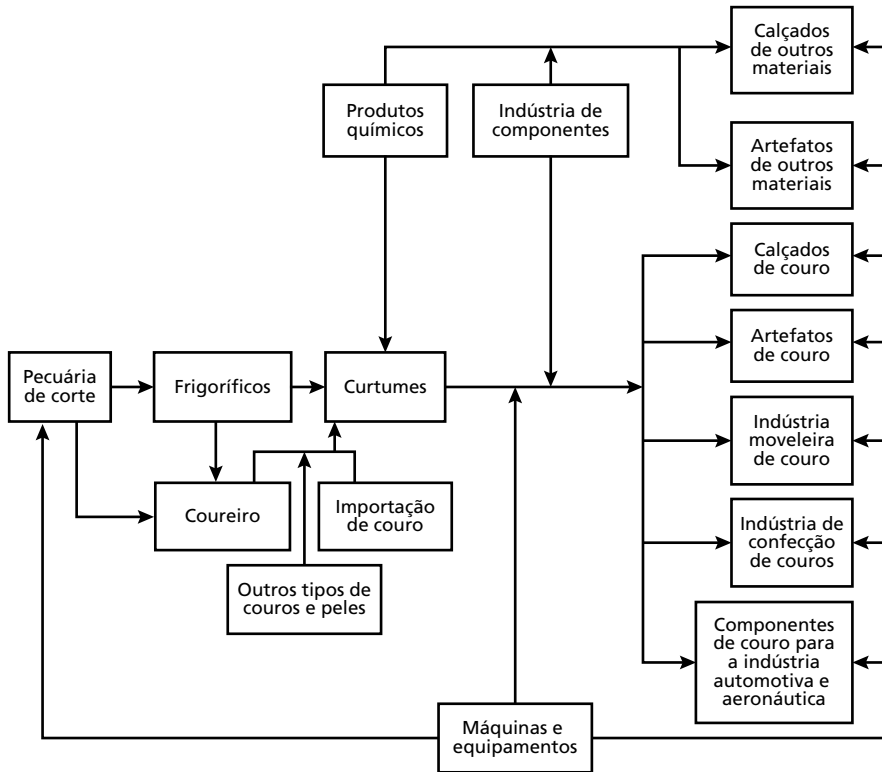
QUADRO 3
Curtumes

Tipo	Processo
<i>Wet blue</i>	Processamento de couro cru em <i>wet blue</i> .
Integrado	Realiza todas as operações, processando desde o couro cru até o couro acabado.
Acabado	Transforma o couro <i>wet blue</i> em couro <i>crust</i> (semiacabado) e em couro acabado.
Acabamento	Transforma o couro <i>crust</i> em couro acabado.

Elaboração da autora.

Outro elo importante dessa cadeia é a indústria de componentes (cabedal, espuma, fios, zíper, salto etc.), que se interliga diretamente com os artigos de moda. Segundo dados de Brasil ([s.d.]), o Brasil exportou cerca de US\$ 1 bilhão em 2012, o que representa uma queda de 3,6% em relação a 2011. Apesar de a Itália ter papel de destaque na tecnologia de produção dos componentes de calçados, a Coreia do Sul tem alcançado posições relevantes no período recente em virtude das políticas de modernização produtiva introduzidas no país.

FIGURA 1
Estrutura produtiva da cadeia do couro



Fonte: Correa (2001).

Um último elemento da cadeia refere-se ao segmento de máquinas e equipamentos, o qual exportou cerca de US\$ 15 milhões em 2012 (Brasil, [s.d.]). Este segmento concentra-se nas indústrias da região Sul, especialmente no Vale do Sinos e em Nova Hamburgo.

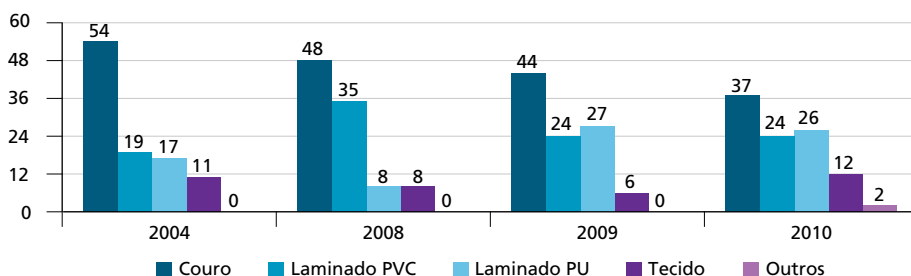
Finalmente, uma vez que os limites da indústria estão cada vez menos claros dada a grande interface entre os diversos segmentos (Mytelka, 2000), a indústria coureiro-calçadista tem se integrado à indústria da moda, incorporando ganhos de escala importantes, especialmente dentro do segmento de componentes e de produtos químicos. A forte sintonia entre essas duas atividades traduz-se na realização de exposições em feiras do segmento, contemplando as cores, as formas e as texturas decodificadas em materiais que serão tendência no mercado.

3.2 Cadeia do couro

Conforme já apresentado na figura 1, o couro é utilizado como insumo em diversas indústrias, a saber: calçados e artefatos, vestuário, móveis e automobilística. Seu processo de produção provém da pecuária de corte e dos frigoríficos, que fornecem o couro com característica de heterogeneidade, principalmente em termos de qualidade e tipo. Assim, o processo produtivo é bastante simples e com tecnologia de produção bastante consolidada, o que imprime reduzidas barreiras à entrada nos setores.

No Brasil, a indústria calçadista utiliza cerca de 35% do couro produzido, enquanto em uma perspectiva mundial esse índice alcança 55% da produção (Santana, 2015). Estes dados identificam, portanto, o setor calçadista como o principal elo com o setor coureiro, formando o importante complexo coureiro-calçadista. Entretanto, é crescente a substituição de couro por outros materiais tanto no cabedal (parte de cima dos calçados) quanto no solado, dando lugar a produtos sintéticos. No cabedal, os materiais podem variar entre couro, laminado de policloreto de vinila (PVC), laminado de poliuretano (PU), tecido, entre outros. No solado, podem ser utilizados PVC, PU, elastômeros termoplásticos (TPE), poliuretano termoplástico (TPU), borracha (incluindo borracha de butadieno-estireno – SBR, látex e laqueado), espuma vinílica acetinada (EVA), couro etc. O gráfico 7 apresenta a evolução no uso dos materiais no cabedal entre 2004 e 2010, evidenciando acentuada queda no uso do couro, que passa de 54% para 37%, dando lugar ao uso de tecido e outros materiais. Parte dessa tendência está ligada não apenas à redução dos custos de produção, mas também à relação cada vez mais intensa com a indústria da moda, confirmando a observação de Mytelka (2000).

GRÁFICO 7
Evolução do uso de diversos materiais no cabedal (2011)



Fonte: Assintecal (2009).

De acordo com dados da FAO (2013), em 2012 o Brasil possuía o segundo maior rebanho de gado do mundo, com 217,55 milhões de cabeças, ficando atrás apenas da Índia, com um rebanho estimado em 325,83 milhões de cabeças, como mostra a tabela 4. Países da América Latina e do Extremo Oriente têm superado os países desenvolvidos na distribuição mundial do rebanho bovino, especialmente

a partir dos anos 1990, quando apresentaram taxas de crescimento superiores às dos países desenvolvidos. Esse potencial crescente do complexo coureiro ajuda a explicar a reversão do restante da cadeia em direção a estes países.

Em uma perspectiva internacional, a produtividade do rebanho dos países desenvolvidos assegura a estes uma importante fatia de mercado na produção mundial de couro. Destaque para os países europeus, como Itália (referência em qualidade), Portugal e Espanha, que se sobressaem tanto na produção do couro em si quanto na dos produtos de couro especialmente relacionados ao circuito internacional da moda. A realocação espacial produtiva, por sua vez, tem redirecionado a produção para os países em desenvolvimento, como Índia, Brasil e China, mas com pouco incremento de valor agregado.

TABELA 4
Tamanho do rebanho (2008-2012)

	2008	2009	2010	2011	2012	Taxa de crescimento 2008-2012 (%)
Brasil	203,45	206,44	210,73	214,08	217,55	7
China	106,09	105,90	107,40	106,41	107,08	1
Índia	309,38	315,38	322,28	323,74	325,83	5
Estados Unidos	96,04	94,52	93,88	92,68	91,86	-4
União Europeia (27)	91,21	90,56	89,75	87,61	86,36	-5
Países desenvolvidos	316,15	314,05	311,17	308,58	305,80	-3
Países em desenvolvimento	1.277,26	1.291,11	1.308,18	1.316,68	1.327,12	-
Mundo	1.593,41	1.605,16	1.619,35	1.625,27	1.632,92	-

Fonte: FAO (2013).

4 INSERÇÃO DO BRASIL NA CGV COUREIRO-CALÇADISTA

O posicionamento estratégico do Brasil nas CGVs 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.

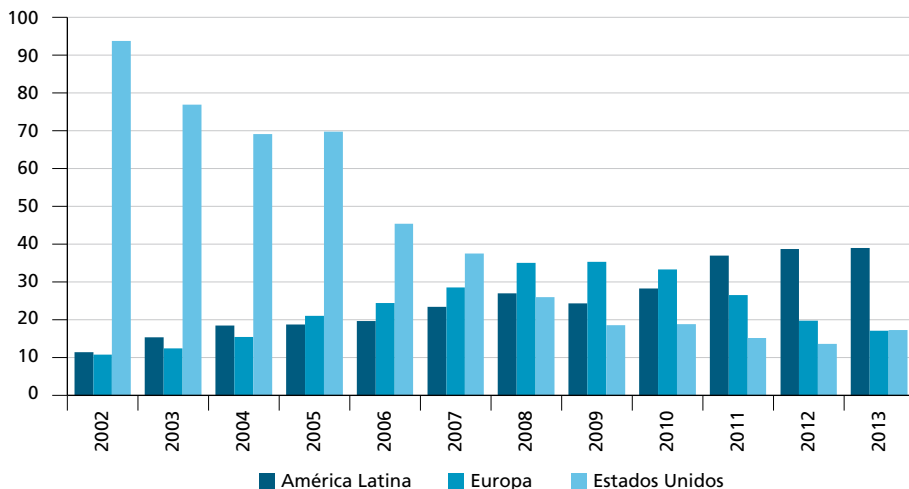
Entretanto, não se pode atribuir exclusivamente ao mercado essa fragilidade externa da indústria brasileira de calçados. As atividades de *design* e gerenciamento da marca, bem como de inserção dos produtos no mercado, ainda carecem de desenvolvimento e integração. O posicionamento do Brasil como fornecedor em um contexto em que 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, com o passar do tempo, outras funções dentro da cadeia.

O gráfico 8 apresenta a trajetória entre 2002 e 2013 da participação percentual das exportações brasileiras para as principais cadeias citadas (América Latina, Europa e Estados Unidos) em comparação com o exportado em calçados para o mundo. Percebe-se notável perda de participação relativa no mercado dos Estados Unidos, com tímido incremento da inserção nos mercados latino-americano e europeu. A redução da participação no mercado americano dá-se pela preferência deste 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 8

Participação percentual das exportações brasileiras para as principais cadeias (2002-2013)
(Em %)



Fonte: Brasil ([s.d.]).
Elaboração da autora.

De forma geral, o setor calçadista está inserido em uma estrutura de mercado que exibe baixas barreiras à entrada e intensiva utilização de mão de obra. Apresenta, ainda, uma estrutura de governança distinta entre as empresas que atuam nos mercados doméstico e 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 e ainda assim conseguir notável integração regional e global. Desta forma, 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 Estados Unidos, detêm a governança das CGVs 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. Essa 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 a posição de destaque no segmento de alta qualidade. O esquema de negociação envolvia a venda do calçado com marca própria mediante representantes comerciais ou então diretamente aos compradores. Essa 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, ao chegarem ao destino, colocam suas próprias marcas.

Schmitz (1999) destaca que os calçadistas do Vale do Sinos oferecem um bom caso de estudo por dois motivos especiais. Primeiro porque desde a década de 1970 tornaram-se os principais exportadores de calçados para os Estados Unidos e a Europa. Segundo porque essa inserção não foi baseada em mão de obra barata, mas nos ganhos proporcionados pela presença do *cluster* no qual eles estão inseridos, propiciando externalidades a partir de produtores e fornecedores altamente especializados e capacitados.

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

Assim, a inserção brasileira⁹ nas CGVs baseia-se em três estratégias fundamentais. No primeiro caso, o produtor contratado está intimamente ligado ao desenvolvimento do produto, ainda que o requerimento de capacidades técnicas de *design* não seja tão grande. No segundo, a inserção é baseada no *design* doméstico original, intrinsecamente relacionado à presença de centros de *design* e melhoramento produtivo nos principais polos. Assim, nesta segunda forma de inserção, exige-se uma capacidade de *design* muito maior do que na descrição anterior, e tanto o *design* quanto a produção são feitos

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

localmente. Certamente esta forma é a que permite uma maior chance de *upgrading* funcional, especialmente no estabelecimento de marca própria e *design* aperfeiçoado em longo prazo. Finalmente, o terceiro caso dá-se em menor escala, por meio da adaptação do *design* de grandes marcas estrangeiras (especialmente francesas e italianas) para os mercados doméstico e regional. Entretanto, esse tipo de produção ainda é muito recente e dá-se a partir da bem-sucedida experiência argentina nestes mercados.

5 INSERÇÃO NA CGV COUREIRO-CALÇADISTA: MÉXICO E TAIWAN

5.1 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 na cidade de León (estado de Guanajuato) e em outros centros produtores menores em Guadalajara (Jalisco) e na Cidade do México, abrigando 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 integraram-se em um consórcio para exportar calçados femininos para os Estados Unidos, totalizando 2 mil trabalhadores com capacidade de produção em larga escala. Esse grupo valeu-se da experiência italiana (pioneira nesse tipo de consórcio), que, assim como o México, detém 90% das empresas de pequeno e médio portes, 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 Rbellotti (1999), o dinamismo das empresas mexicanas no mercado americano foi resultado da eficiência coletiva verificada no *cluster* calçadista de Guadalajara, cujos produtores utilizaram estratégias de intensificação das possibilidades de apropriação de externalidades positivas. Aliado a isso, cumpre destacar que a expansão dos produtores mexicanos também está fortemente relacionada à intensificação das relações comerciais entre o México e os Estados Unidos, possibilitadas pelo Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (Nafta, do inglês North American Free Trade Agreement).

A reestruturação produtiva, mediante abertura comercial, ocorreu no México no final da década de 1980 e provocou mudanças importantes no setor calçadista. 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 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, 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 Estados Unidos. As exportações apresentaram incremento de 41% para os Estados

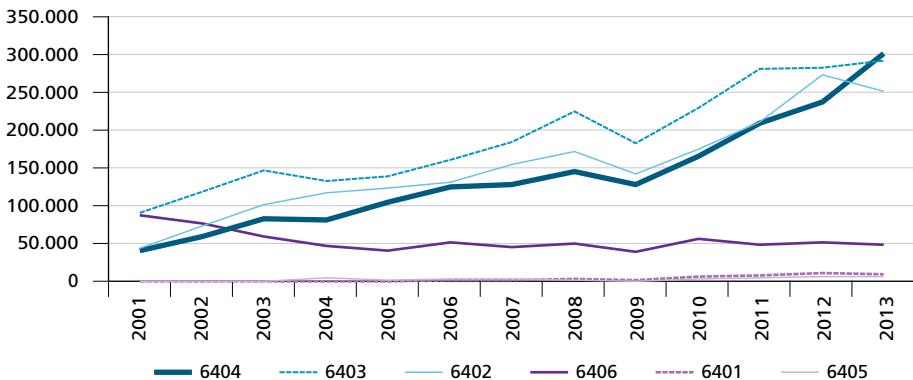
Unidos, 165% para o Japão e 679% para a França entre 2007 e 2011. As importações, por sua vez, provieram majoritariamente de países asiáticos, com Vietnã (33%), China (13%) e Indonésia (19%) representando as principais origens dos embarques para o México. De 2007 a 2011, houve aumento de 56% dos produtos provenientes do Vietnã, 290% da Indonésia e 221% da China. Neste sentido, o México emerge como um campo fértil para a intensificação de alianças e o 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 (Rabellotti, 1999), evidenciando baixa integração entre produtores e fornecedores, que foi posteriormente sanada com a criação da Coordinadoria Sectorial Cuero y Calzado (Cosec). A sua função foi estabelecer um programa de padronização para o couro e os 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 as oportunidades de insumos e mão de obra abundante e barata.

Os gráficos 9 e 10 apresentam o detalhamento da posição a quatro dígitos do capítulo 64 do SH, intitulado *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, relativos 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) marcam a posição do país como fornecedor de componentes para outros mercados.

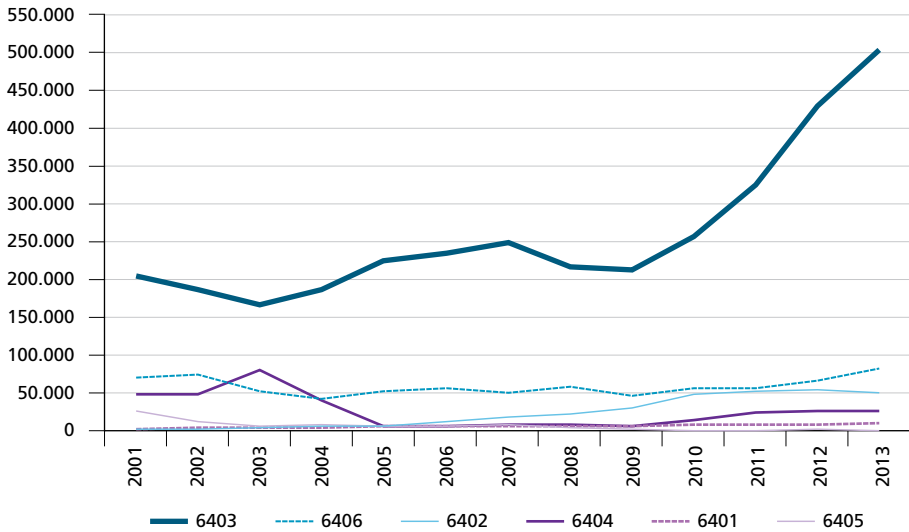
GRÁFICO 9

México: importações de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
(Em US\$ milhares)



Fonte: UN Comtrade ([s.d.]).

GRÁFICO 10
México: exportações de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
(Em US\$ milhares)



Fonte: UN Comtrade ([s.d.]).

5.2 Taiwan

Em contraposição à questão do avanço da China no mercado global e em especial nos Estados Unidos, 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 inclui identidade cultural, idioma, proximidade geográfica e baixo custo de mão de obra. Aliado a isso, 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 CGVs 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, 1996; Prochnik, 2005).

Estima-se que 85% das exportações chinesas de calçados para o mercado internacional partem de fábricas cujo capital tem origem em Taiwan. Estas fábricas concentram-se no *cluster* de Guangdong e são responsáveis por 50% das 4 mil empresas da região, gerando 50 mil empregos (um quarto do total do *cluster*)

(Cheng, 1996). A principal característica desses 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) articulam-se para promover qualidade e rapidez em um processo de larga escala que visa 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 no aspecto produtivo, assim como no de distribuição dos produtos.

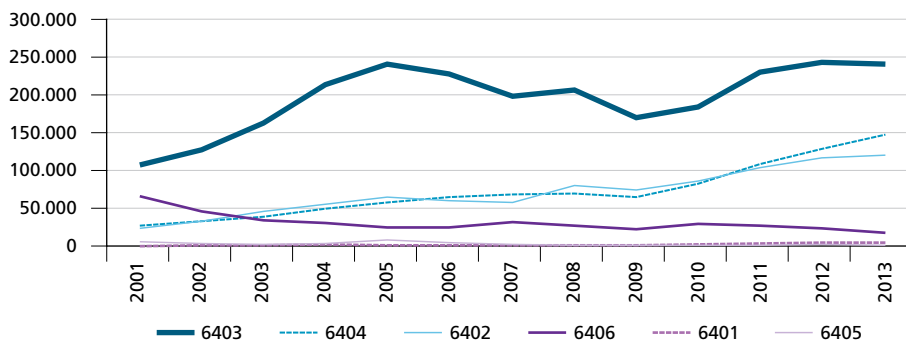
De acordo com a Assintecal (2009), a expectativa para os próximos anos é que as regiões mais desenvolvidas, como Guangdong (principal núcleo do capital taiwanês), mantenham a produção de calçados de maior qualidade, enquanto as menos prósperas (na parte ocidental do país) devem dedicar-se à produção 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 redirecionado 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, que coordenam a CGV no segmento esportivo, assim como as americanas Reebok e Nike – subcontratam a produção nesses países asiáticos e revendem os produtos com suas marcas próprias. No entanto, elas ainda mantêm, em seus países de origem, funções importantes da CGV, 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, tornaram-se parceiros estratégicos de seus compradores por suas competências em desenvolvimento de produtos e gerenciamento da produção (Guidolin, Costa e Rocha, 2010).

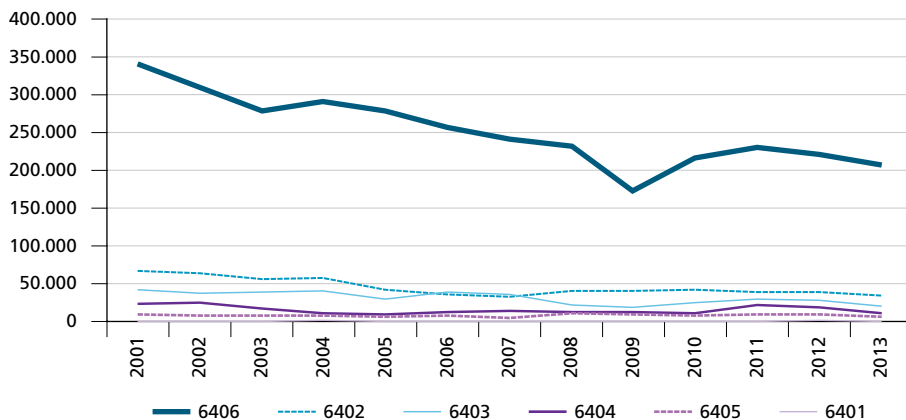
Os gráficos 11 e 12 apresentam o detalhamento da posição a quatro dígitos também do capítulo 64 do SH (quadro 2). Destaca-se a trajetória oscilante das importações dos artigos em couro e a tendência ascendente para aqueles com parte superior em têxtil, plástico e borracha. Quanto às exportações, o elevado montante relativo à posição 6406 denuncia a função de fornecedor de partes e componentes de calçados, fazendo com que 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 (UN Comtrade, [s.d.]).

GRÁFICO 11
Taiwan: importações de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
(Em US\$ milhares)



Fonte: UN Comtrade ([s.d.]).

GRÁFICO 12
Taiwan: exportações de calçados, segundo posições SH (2001-2013)
(Em US\$ milhares)



Fonte: UN Comtrade ([s.d.]).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os anos 1990 representaram uma importante reconfiguração no ambiente produtivo tanto nacional quanto internacional, determinando novos posicionamentos nos mercados globais. Os países asiáticos despontaram 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 chegou aos Estados Unidos (final dos anos 1980) e passou a competir diretamente com o Brasil no segmento de calçado de couro barato e padronizado.

Essa reestruturação produtiva ocorreu em conjunto com outras transformações. Nesse 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 da marca 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 CGV. O contexto interno também estava em franco dinamismo, imprimindo muitos desafios para os diversos atores dentro da cadeia. Neste contexto, o país 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 de o 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 lhes garantir uma nova função.

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, e o segundo tem conseguido implementar políticas importantes de associação institucional entre os *players* mais importantes, permitindo rodadas de negociação em conjunto.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Cartilha Estatística 2012**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2012.

APICCAPS – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DOS INDUSTRIAIS DE CALÇADOS, COMPONENTES, ARTIGOS DE PELE E SEUS SUCEDÂNEOS. **World footwear yearbook**. Porto: Apiccaps, 2012.

ASSINTECAL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS. **Estudo de Mercado: China – componentes para couro, calçados e artefatos**. Novo Hamburgo: Assintecal, 2009.

BAZAN, L.; NAVAS-ALEMÁN, L. Upgrading in global and national value chains: recent challenges and opportunities for the Sinos Valley footwear cluster, Brazil. *In: EADI'S WORKSHOP CLUSTERS AND GLOBAL VALUE CHAINS IN*

THE NORTH AND THE THIRD WORLD, 28., 2003, Novara. **Annals...** Novara: Eadi, 2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (Alice Web)**. [s.l.]: [s.d.]. Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 12 set. 2014.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (Rais) 2013**. Brasília: MTE, 2013.

CHENG, L. L. **Embedded competitiveness**: Taiwan's shifting role in international footwear sourcing networks. 1996. Tese (Doutorado) – Duke University, Durham, 1996.

CORREA, A. R. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2001. (BNDES Setorial, n. 14).

COSTA, A. B.; FLIGENSPAN, F. B. (Orgs.). **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale dos Sinos**. Porto Alegre: Sebrae RS; UFRGS, 1997.

CRUZ-MOREIRA, J.; FLEURY, A. Cadeias de produção de roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos do progresso industrial. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS, 24., 2003, Dallas. **Anais...** Dallas: Lasa, 2003.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED STATES. **World statistical compendium for raw hides and skins, leather and leather footwear 1993-2012**. Rome: FAO, 2013.

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

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how United States retailers shape overseas production networks. *In*: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994. p. 95-122.

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

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. **The global apparel value chain**: what prospects for upgrading by development countries. Viena: Unido, 2003. (Sectorial Studies Series).

GRUPO SINOS. **Anuário Brasileiro de Calçado 2012**. Novo Hamburgo: Grupo Sinos, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/3ZNQHY>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. (BNDES Setorial, n. 31).

HUANG, C.-L.; LIM, S.-J. Corporate strategies under globalization: South Korean and Taiwanese footwear industry in transition. *In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN POLITICAL SCIENCE ASSOCIATION*, 2006, Philadelphia. **Annals...** Philadelphia: Apsa, 2006.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton: IDS, 2000. (Working Paper, n. 120).

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Massachusetts: The MIT Press, 1991.

MYTELKA, L. Local systems of innovation in a globalized world economy. **Industry and Innovation**, v. 7, n. 1, p. 15-32, 2000.

NADVI, K. **The cutting edge**: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan. Brighton: IDS, 1997. (Discussion Paper, n. 360).

PROCHNIK, V. (Org.). **Perfil do setor de calçados**. Rio de Janeiro: Sebrae RJ; UFRJ, 2005.

RABELLOTTI, R. Recovery of a Mexican cluster: devaluating bonanza or collective efficiency? **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1571-1585, 1999.

SANTANA, S. K. S. **Cadeia global de valor de couro e calçados**: padrões de inserção do Brasil, México e Taiwan. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2034).

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

SILVA FILHO, E. B. A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa & Debate**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 259-277, 2006.

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

UN COMTRADE – UNITED NATIONS INTERNATIONAL TRADE STATISTICS. **Analytical tables**. [s.l.]: [s.d.]. Disponível em: <<https://comtrade.un.org/>>. Acesso em: 25 set. 2014.

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**, v. 50, n. 6, p. 720-739, 2009.