

CAPÍTULO 4

DESAFIOS PARA A NOVA CADEIA DE CALÇADOS NORDESTINA

**Autores: Maurício Yoshinori Une
Victor Prochnik
Dezembro de 1999**

SUMÁRIO

4. DESAFIOS PARA A NOVA CADEIA DE CALÇADOS NORDESTINA	1
4.1 RESUMO EXECUTIVO E CONCLUSÃO: UMA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA A CADEIA PRODUTIVA DOS CALÇADOS NA REGIÃO NORDESTE	1
4.1.1 RESUMO EXECUTIVO: PRINCIPAIS RESULTADOS POR CAPÍTULO	1
4.1.2 UMA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA A CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS DO NORDESTE	3
4.1.2.1 As Duas Questões Centrais	3
4.1.2.2 Estratégia de Curto Prazo: Atrair Investimentos Complementares e Preparar Estratégia de Longo Prazo	4
4.1.2.3 Estratégia de Longo Prazo: Política de <i>Upgrade</i> da Cadeia Produtiva ..	9
4.1.2.4 Perspectivas de <i>Marketing</i> e Vendas	13
4.1.2.5 Perspectivas para a Produção e a Pesquisa	14
4.2 INTRODUÇÃO.....	15
4.3 EVOLUÇÃO RECENTE DO CLUSTER DE CALÇADOS DO VALE DOS SINOS, RIO GRANDE DO SUL	16
4.3.1 “CLUSTERS” DE CALÇADOS NO BRASIL.....	16
4.3.2 OS “CLUSTERS” E SUAS VANTAGENS	16
4.3.3 VALE DOS SINOS (RS), UM ‘CLUSTER’ DE PRODUÇÃO DE CALÇADOS BRASILEIRO	25
4.4 CAUSAS DA MIGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS PARA O NORDESTE	1
4.4.1 A CONCORRÊNCIA EXTERNA.....	1
4.4.2 OS INCENTIVOS FISCAIS	4
4.4.3 CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA	6
4.4.4 Outros fatores	7
4.5 A MIGRAÇÃO DA CADEIA DE CALÇADOS PARA O NORDESTE... 1	1
4.5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS	1
4.5.2 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DE SE INSTALAR NA REGIÃO NORDESTE	2
4.5.3 DESTINO DA MIGRAÇÃO POR ESTADOS E REGIÕES PRODUTORAS.....	3

4.5.4	GRAU DE SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS OPERANDO NO NORDESTE.....	5
4.5.5	A QUESTÃO DA LOGÍSTICA DA CADEIA PRODUTIVA.....	6
4.5.6	O IMPACTO DA MIGRAÇÃO EMPRESARIAL SOBRE A ECONOMIA NORDESTINA.....	7
4.6	OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O FUTURO DA CADEIA DE CALÇADOS NORDESTINA	15
4.6.1	DESDOBRAMENTOS DA RENÚNCIA FISCAL	15
4.6.2	OS “PROTO-CLUSTERS” DE CALÇADOS NA REGIÃO NORDESTE	19
4.7	ANEXO – DESENHO DA CADEIA CALÇADISTA NORDESTINA.....	25
4.8	BIBLIOGRAFIA.....	27

TABELAS

Tabela 4.1 - Formas De Ação Conjunta Nos <i>Clusters</i>	18
Tabela 4.2 - Exportações Brasileiras 1968~1997	26
Tabela 4.3 - Salários Médios Mensais Pagos Aos Trabalhadores Da Indústria De Calçados 1991	30
Tabela 4.4 – Destino Por Países Seleccionados Dos Calçados Brasileiros Exportados (Em Dólares)	2
Tabela 4.5 - Penetração De Importações Nos Eua: 1967~1997	2
Tabela 4.6 - Participação De Países Seleccionados Nas Exportações Mundiais De Calçados: 1984~1993	1
Tabela 4.7- Importação De Calçados Pelos Estados Unidos 1978/1995 (Mil Pares)	1
Tabela 4.8 - Custo Da Mão-De-Obra Na Produção De Calçados Em Países Seleccionados	2
Tabela 4.9 - Exportações Brasileiras De Calçados 1990 ~ 1997	3
Tabela 4.10 - Número De Estabelecimentos E Firmas Em Unidades Federativas Seleccionadas	4
Tabela 4.11 - Desembolso Do Sistema Bndes Para O Setor De Couro, Artefato E Calçado	8
Tabela 4.12 - 19 Maiores Empresas De Calçados E Artefatos De Couro Do Brasil	11
Tabela 4.13- Exportações De Calçados E Componentes Por Unidades Federativas Seleccionadas 1992 ~ 1998.	14

4. DESAFIOS PARA A NOVA CADEIA DE CALÇADOS NORDESTINA

4.1 RESUMO EXECUTIVO E CONCLUSÃO: UMA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA A CADEIA PRODUTIVA DOS CALÇADOS NA REGIÃO NORDESTE

4.1.1 RESUMO EXECUTIVO: PRINCIPAIS RESULTADOS POR CAPÍTULO

Após o capítulo de introdução, o segundo capítulo apresenta dois conceitos extensivamente usados no trabalho, cadeia produtiva e *cluster* de produção. Também foi visto como estes conceitos se articulam.

Cadeia produtiva é uma sequência de etapas sucessivas pela qual passam e vão sendo transformados os diversos materiais. Neste trabalho, foram consideradas as etapas de preparação de insumos insumos (couro, principalmente), componentes (linhas de costura, adereços, saltos etc.) e calçados. O estudo também discute atividades de comércio (interno e exportador) e serviços (consultores de produção de calçados, centros tecnológicos, serviços financeiros etc.), articulados às atividades da cadeia.

Cluster de produção é uma forma de organização da cadeia produtiva. Ele envolve não apenas os agentes produtivos que constituem a cadeia e os agentes produtivos articulados às atividades da cadeia, mencionados acima, como, também, agentes não diretamente produtivos (associações empresariais, comunitárias e sindicatos de trabalhadores, instituições do governo, em todos os níveis etc.).

Um *cluster* pressupõe uma aglomeração geográfica. Portanto, os agentes de uma cadeia podem se situar de forma dispersa e/ou em um ou mais clusters, como é o caso da cadeia de calçados, tradicionalmente agregada em dois clusters, o do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e Franca, estado de São Paulo. Dada a aglomeração geográfica, é natural que a noção de cluster também envolva uma esfera política e uma dimensão cultural/social.

A importância das cadeias produtivas e *clusters* são as sinergias geradas pelas articulações entre agentes produtivos, destacadas pelo conceito de cadeia, e entre estes e os não produtivos, ressaltadas pelo conceito de cadeia produtiva.

Neste trabalho, seguindo Schmitz (1997) os efeitos foram agregados em dois conjuntos, não intencionais e intencionais.

- ◆ **Efeitos não intencionais** - externalidades, efeito renda, multiplicador etc. e
- ◆ **cooperativos intencionais** - maior envolvimento e participação do trabalho, como nos métodos japoneses, redes e acordos de cooperação entre firmas, iniciativas de sindicatos patronais e políticas públicas.

Os dois tipos de efeitos não são independentes. Uma externalidade gera maiores efeitos se a cooperação, no cluster, é mais intensa e vice versa.

O segundo capítulo também descreve a evolução histórica do cluster de calçados mais importante do Brasil, o cluster do Vale dos Sinos. É vista a importância do agente exportador, na organização das atividades da cadeia produtiva de calçados. Estes agentes, representantes das cadeias varejistas de vendas de calçados, nos Estados Unidos, dominam as exportações e impõem padrões e modelos. Nas vendas para o mercado doméstico, as empresas conseguiram liberdade muito maior, desenvolvendo seus sistemas de *design* e de comercialização.

A competitividade do cluster se baseou, no início, unicamente em fatores de competitividade espúria, uma extensa oferta de incentivos e subsídios fiscais e abundância de mão-de-obra barata. A estes fatores, agregaram-se, com o tempo, vantagens advindas de um esforço de crescente institucionalização do cluster, com a ampliação das escolas técnicas, constituição de um centro tecnológico, maior oferta de serviços à produção, ações coletivas de marketing e de vendas (organização de feiras etc.) etc..

Dentro das fábricas e entre as fábricas, também observou-se uma tendência de aprimoramento da produção, com crescente adoção de técnicas industriais japonesas (*just-in-time*, controle da qualidade etc.). Problemas de desconfiança e falta de cooperação, entretanto, continuaram a persistir, como indica a explicação dos empresários a maior intensidade de adoção do *just-in-time* interno às empresas, em relação ao externo, entre clientes e fornecedores e a continuidade da integração vertical, nas maiores empresas – Prochnik (1991).

Apesar do sucesso do *cluster* de calçados do vale dos Sinos, a concorrência externa, particularmente de países do sudeste da Ásia, associada ao fim do apoio fiscal e aumento dos salários locais, minaram a competitividade da região. Com a progressiva queda das barreiras à importação e, a partir de

1994, com a sobrevalorização do real, acelera-se a migração das empresas de calçados para novas localizações

O terceiro capítulo discute, em detalhes, as causas da migração de empresas para o Nordeste. São vistos o crescimento da concorrência externa, em um ambiente marcado pela sobrevalorização cambial e baixas barreiras à importação, incentivos fiscais do Nordeste, baixo custo da mão-de-obra, incentivos fiscais e outros fatores. Entre estes, destacam-se o tamanho do mercado do Nordeste, a proximidade de outros mercados e as boas condições de produção encontradas na região. A continuidade do movimento migratório é outro fator que incentiva a migração, tanto pelo maior suporte oferecido (maior disponibilidade e variedade de fornecedores, por exemplo), como por critérios de concorrência (estratégias de seguir os líderes).

O quarto capítulo, com base no estudo de campo, apresenta as particularidades do movimento de migração da indústria de calçados e a sua organização na região de chegada, o Nordeste brasileiro. As principais conclusões deste capítulo são apresentadas na próxima seção, junto com as propostas de política industrial.

4.1.2 UMA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA A CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS DO NORDESTE

4.1.2.1 As Duas Questões Centrais

Como mostrou este trabalho, na Região Nordeste, tem aumentado, significativamente, o investimento em indústrias de calçados e demais setores da cadeia produtiva deste setor.

Este movimento, ainda longe do final, corresponde, em grande parte, a um processo de realocação geográfica das atividades produtivas da cadeia. De fato, muitas das empresas que estão investindo na região Nordeste vem do Vale dos Sinos (Rio Grande do Sul) e Franca (São Paulo), tradicionalmente os principais pólos de produção de calçados no país.

As novas unidades que estão chegando ao Nordeste, pertencem a grandes e médias empresas da cadeia. Elas fazem uso de técnicas organizacionais modernas, produzem em larga escala, empregam direta e indiretamente um grande número de pessoas e estão inserindo o calçado nordestino no mercado internacional. As exportações de calçados nordestinos foram de sete milhões de dólares, em 1993, setenta e sete milhões de dólares, em 1997, e continuam a crescer rapidamente.

Os principais determinantes do processo de realocação geográfica são a busca de reduções de custos, através da obtenção de incentivos fiscais e a exploração do menor custo da mão-de-obra regional, importantes devido à maior pressão da competição externa e interna. As empresas são atraídas, a princípio, pelos chamados fatores espúrios da competitividade.

As duas questões centrais, para a região Nordeste, portanto, são, a curto prazo, a maximização dos benefícios para a região, com a maior ampliação possível de investimentos produtivos na cadeia de calçados e, a longo prazo, a consolidação da cadeia produtiva do calçado no Nordeste. O processo de consolidação é o desenvolvimento das áreas atuais de produção em *clusters* articulados de fabricantes, fornecedores, agentes de comércio etc., buscando-se ampliar as externalidades e o número de ações de parceria e cooperação entre agentes.

Cabe destacar que a política industrial proposta tem, como uma de suas hipóteses, a participação conjunta de órgãos do governo, produtores dos diversos segmentos da cadeia produtiva, consumidores e trabalhadores. Ela favorece, portanto, uma estratégia descentralizada, em vez da tradicional estratégia centralizada.

4.1.2.2 Estratégia de Curto Prazo: Atrair Investimentos Complementares e Preparar Estratégia de Longo Prazo

A curto prazo, o relevante é maximizar a atração de investimentos produtivos, assim como planejar uma estratégia de longo prazo. Uma estratégia de promoção de novos investimentos requer a consideração prévia das principais características dos investimentos que vem se realizando. As conclusões gerais das entrevistas realizadas são apresentadas na próxima seção e as conclusões específicas, por tamanho de empresa e segmento de atuação sobre a cadeia produtiva, são analisadas em seguida.

4.1.2.2.1 Conclusões Gerais das Entrevistas

A Região Nordeste é uma localização estratégica para as empresas da cadeia de calçados. Elas esperam retornos a longo prazo e acreditam que a Região Nordeste pode vir a ser o pólo de calçados vital da economia brasileira. Ainda há um grande número de empresas que, potencialmente, poderiam migrar para esta região como, também, existem oportunidades de investimento nas empresas que já estão no Nordeste. Destacam-se as possibilidades de

investimento em etapas do processo produtivo tecnicamente mais sofisticadas e, também, intensivas em agregação de valor.

O principal problema da cadeia produtiva, em calçados de couro, é a logística da cadeia produtiva. Uma parcela das exportações nordestinas são de calçados que foram, em parte, produzidos nas regiões Sul/Sudeste. Há, atualmente, grande circulação de mercadorias, produtos cuja fabricação é iniciada nas regiões Sul/Sudeste do país e terminada na região Nordeste.

Muitos dos componentes sintéticos são produzidos na Região Sudeste e estão à distância, tanto da Região Nordeste como da Região Sul (cola, salto de plástico, tintas etc.). Os entrevistados avaliam como positiva a possível produção no Nordeste destes componentes.

Os componentes metálicos e embalagens são, geralmente, produzidos na própria região Nordeste. Atendem à demanda local, mas representam parcela relativamente pequena do valor agregado do produto.

A Bahia é o estado que mais atrai investimentos da cadeia produtiva. As empresas fornecedoras investem na Bahia para estar próxima dos seus clientes e do Pólo Petroquímico.

Dos fatos acima expostos, deduz-se, para a estratégia de atração de investimentos, a curto prazo, a viabilidade das seguintes medidas:

- Vale a pena prosseguir e ampliar a campanha de promoção de investimentos, para a cadeia de calçados, porque a região Nordeste é muito atrativa, no momento, para novas aplicações na cadeia produtiva.
- Na promoção de investimentos deve-se enfatizar a atração de fornecedores de componentes, uma vez que estas empresas ampliam as possibilidades de investimento a jusante da cadeia produtiva

4.1.2.2.2 As Grandes Empresas da Cadeia Produtiva

Grandes empresas foram as primeiras a investir na Região Nordeste. Sua localização, na região, é relativamente dispersa. Este resultado é independente da intensidade exportadora das empresas.

Os principais critérios de localização usados por estas empresas são fatores espúrios, incentivos estaduais e municipais e abundância de mão-de-

obra. A dispersão da atividade produtiva em várias cidades se dá, também, para minimizar pressão sindical por maiores salários.

Os estados nordestinos foram se sucedendo como os estados que mais forneciam benefícios às empresas conforme a época. A ordem parece ter sido respectivamente Paraíba, Ceará, Bahia, Pernambuco.

As empresas formam sua própria mão-de-obra e estão extremamente satisfeitas com ela. A produtividade da mão-de-obra Nordeste é menor do que as das Regiões Sudeste e Sul, mas a dependência dos trabalhadores em relação ao emprego é muito maior.

A gerência das empresas ainda vem da região sede da empresa. Esta é uma informação relevante porque, junto à sede das empresas são realizadas e planejadas tarefas intensivas em valor agregado, como *design*, planejamento operacional, atividades de *marketing*, auditoria, serviços computacionais etc.

Essas empresas fizeram investimentos isolados das demais. Esta estratégia foi possível pela maior verticalização de atividades encontrada nestas grandes firmas, mostrando sua maior autonomia em relação ao *cluster* de produção de calçados.

Elas fabricam os componentes na região Nordeste, montam uma logística de longo percurso (“síndrome do caminhão”) ou, ainda, estimulam a migração de tradicionais fornecedores. As empresas acreditam que outros fabricantes de componentes também poderão vir para a região Nordeste.

As grandes empresas de uma mesma micro-região tendem a formar malha de fornecedores em comum e/ou estabelecer variadas relações de cooperação.

Existem diversos clusters em formação (proto-clusters): Crato, Sobral e Fortaleza (CE), Campina Grande e João Pessoa (PB), Vale do Paraguaçu/Feira de Santana/Salvador e Sudoeste da Bahia (BA).

Dos fatos acima expostos, deduz-se, para a estratégia de atração de investimentos, a curto prazo, a viabilidade das seguintes medidas:

- As grandes empresas de produção de calçados que ainda não se instalaram no Nordeste devem ser os principais alvos de uma estratégia de promoção de investimentos, dado o intenso movimento migratório neste segmento.

- A grande empresa é mais independente das condições do ambiente econômico à sua volta, em relação às empresas de porte menor. Mesmo assim, a sua participação ainda é relevante para a geração de eficiência coletiva para as pequenas e médias empresas de um *cluster*. Assim, seria interessante promover a instalação de unidades produtivas destas grandes empresas sulinas que ainda não estão presentes na Região Nordeste em áreas onde já haja atividade calçadista organizada nos últimos tempos.
- Na discussão dos projetos, interessa apoiar mais os que prevêm a execução local de atividades intensivas em valor agregado, como a migração de centros de computação, atividades de pesquisa e *design*, planejamento e controle operacional etc.

4.1.2.2.3 As Pequenas e Médias Empresas

Empresas de porte médio também estão migrando. Elas vão para regiões onde já há uma relativa concentração de produção de calçados. Também podem migrar em grupo.

O principal obstáculo ao investimento dessas empresas é a pouca produção regional de componentes/insumos, principalmente para calçados de couro. Para elas, não é viável montar logística de longo percurso.

Algumas médias empresas conseguem usar logística de longo percurso ou associam-se com concorrentes e fornecedores para montar fábricas de componentes com dedicação exclusiva.

As empresas de porte médio declaram tender a propagar, na Região Nordeste, o mesmo padrão de relações de parceria e cooperação que mantêm no Sul.

As pequenas empresas não estão migrando para a região Nordeste.

Dos fatos acima expostos, deduz-se, para a estratégia de atração de investimentos, a curto prazo, a viabilidade das seguintes medidas:

- A promoção da migração das médias empresas deve valorizar a localização nos *clusters* de calçados em formação no Nordeste, onde as empresas deste porte podem encontrar meio ambiente mais propício para o seu desenvolvimento.

- Uma opção é procurar fazer projetos para migração de grupos ou consórcio de empresas. Neste caso, também decresce o custo de negociação de projetos.
- Dentro da hipótese de consórcio, uma opção é a de se criar projetos padrões por *cluster*.
- No processo de seleção de empresas pequenas, é relevante levar em consideração a qualidade do processo de trabalho e o tipo de produto fabricado. Interessa mais atrair empresas de ponta, que fabricam calçados para usos especiais ou que usam tecnologias e/ou materiais mais avançados, uma vez que a difusão das suas técnicas tendem a beneficiar as demais empresas da área.
- É importante promover a criação/ desenvolvimento de empresas de calçados de capital nordestino. Sendo a sede da empresa no Nordeste, atividades de alto valor agregado associadas às funções da sede tendem a se localizar na região.
- A promoção de micro e pequenas empresas nordestinas é um caso especial da proposta de promoção de empresas de capital do Nordeste. Empresas fornecedoras de mão-de-obra barata, ou que realizam atividades de terceirização de tarefas intensivas em mão-de-obra, como a costura do topo dos calçados de couro, podem ser incentivadas a um *upgrade*, passando a produtoras de calçados.
- Outros públicos relevantes, para as instituições voltadas para a promoção de micro e pequenas empresas, são os gerentes, mestres e/ou contramestres de grandes empresas. Profissionais como estes também podem, caso contem com financiamento e apoio gerencial, se tornar eficientes micro empresários. O alto *turn-over* da mão-de-obra das grandes empresas, que despedem maciçamente, nas fases de menores vendas, geram disponibilidade de técnicos deste padrão.

4.1.2.2.4 As Empresas Fornecedoras

Em muitos casos, o investimento em unidades produtivas na Região Nordeste de fornecedoras gaúchas de componentes já está em curso. Eles produzem palmilha, solados de couro, adereços de metal, termoplásticos e outros sintéticos como poliuretano e PVC. Também os curtumes nordestinos estão ganhando importância no cenário nacional.

As primeiras empresas fornecedoras que chegaram foram as incentivadas por grandes empresas de calçados, para quem dedicavam sua produção. As empresas fornecedoras não dedicadas estão vendo que os seus outros clientes chave também estão indo para a Região Nordeste.

Não há obstáculo técnico para instalação de fornecedores na Região Nordeste. Seus insumos são produzidos na região Sudeste ou no exterior.

Dos fatos acima expostos, deduz-se, para a estratégia de atração de investimentos, a curto prazo, a viabilidade das seguintes medidas:

- As empresas fornecedoras de insumos e componentes também são alvos prioritários, uma vez que a sua instalação/migração aumenta as possibilidades de investimento de empresas menores.
- apoio das grandes e médias empresas de calçados pode ser importante para promover investimentos de empresas fornecedoras. Aquelas empresas podem indicar firmas com alta propensão a migrar e participar ativamente das negociações para efetivar os investimentos.
- Ao contrário das empresas grandes, é mais útil, para a região, agregar, geograficamente, as empresas fornecedoras, reforçando os *proto clusters* atualmente existentes. A formação de uma massa crítica de fornecedores contribui para a atração/ promoção de pequenas e médias empresas
- Áreas próximas ao polo de Camaçari são úteis para os produtores de componentes sintéticos

4.1.2.3 Estratégia de Longo Prazo: Política de *Upgrade* da Cadeia Produtiva

A estratégia de curto prazo apresentada anteriormente consistiu na busca à maximização do volume de investimentos produtivos. A estratégia de longo prazo proposta é a constituição de *clusters* de produção de calçados na região, de forma a aumentar a eficiência destes investimentos e permitir o desenvolvimento da cadeia produtiva de calçados no Nordeste.

Atualmente, a cadeia do calçado, na Região Nordeste, está relativamente dispersa. Os efeitos de *cluster* (geração de externalidades e oportunidades para práticas cooperativas entre os agentes) são relativamente menores.

Mas há indícios de formação de *clusters* na Região Nordeste. Seu estímulo seria uma forma de perenizar o investimento na cadeia. Outro objetivo, no incentivo à concentração geográfica, é a atração de empresas médias e pequenas.

O reforço dos clusters é útil para apoiar a resolução do principal gargalo da cadeia de produção de calçados na Região Nordeste, a escassez de insumos em geral, principalmente os baseados em couro e sintéticos. O desenvolvimento deste elo da cadeia aumentaria, significativamente, o potencial de crescimento da atividade produtiva de fabricação de calçados na região Nordeste.

Um dos elementos essenciais na formação de um *cluster* de sucesso é um ambiente de confiança nos negócios. A confiança, nas parcerias e nas ações coletivas, diminui o custo das transações e amplia a eficiência potencial dos agentes envolvidos.

No Brasil, entretanto, as relações entre empresas, ao longo das cadeias produtivas, são caracterizadas por um nível de conflito relativamente alto. Esta situação tende a dificultar a implantação de técnicas organizacionais, como *just-in-time* externo, a especialização produtiva e comercial (por exemplo, empresários não concentram compras em um só fornecedor, temerosos de corte de cotas) etc., aumentando custos e diminuindo a produtividade.

Junto com a questão da confiança, outra característica de um *cluster* de sucesso é a sua adaptabilidade às mudanças de longo prazo na cadeia produtiva. Note-se que, atualmente, os calçados produzidos na região Nordeste tem menor valor agregado do que os fabricados nas regiões Sudeste e Sul. Esta situação, entretanto, tende a mudar. O início da produção por calçados de menor valor agregado e a evolução, no tempo, na direção de calçados de maior valor agregado ocorreu em todas áreas produtoras, no país e internacionalmente. Um caso de sucesso conhecido é o italiano.

Assim, uma estratégia de longo prazo deve estar relacionada com uma característica da indústria de calçados, a contínua elevação do valor agregado e diferenciação do produto. A longo prazo, tendem a aumentar a agregação de valor ao produto, o custo unitário de produção e o custo da mão-de-obra. Para manter-se competitivas, as fábricas de uma região devem ir, progressivamente, se adaptando às novas condições de produção e de mercado.

Movimento análogo é requerido das regiões produtoras. Se as vantagens competitivas centrais, desejáveis para a produção de calçados a baixo custo, são os incentivos fiscais e a abundância de mão-de-obra barata, a fabricação de calçados mais sofisticados requer maior especialização dos funcionários,

sistemas de criação e difusão de *know-how* de produto e processo produtivo, estratégia coletiva de *marketing* e vendas etc..

Assim, regiões produtoras devem, progressivamente, investir na geração de fontes de benefícios comuns, como organizações de feiras, marcas regionais, sistema de educação profissional, centros de pesquisa etc. para apoiar a evolução das indústrias constitutivas da cadeia produtiva e maximizar sua permanência no local.

Antes de entrar em propostas específicas por áreas funcionais (vendas, produção, pesquisa etc.), cabe ainda citar uma iniciativa geral, que pode vir a contribuir, significativamente para a transformação dos *proto clusters* atualmente existentes em *clusters* de produção.

Em uma política para a cadeia produtiva de calçados, seria útil a formação de uma rede eletrônica abrangendo as empresas e instituições relacionadas (empresas de consultoria, Universidades, Sebraes, Senai, Governos de Estado e Municípios, associações de produtores etc.). Na rede podem ser conduzidas atividades nas áreas técnica, produtiva e comercial, como visto nas próximas seções. Estas aplicações, na medida em que criam laços entre organizações regionais, podem ser muito úteis na formação e desenvolvimento de uma marca regional. Um método fácil, bem barato e capaz de ser, continuamente, aprimorado, é a formatação de uma extranet (uma intranet entre um conjunto selecionado de agentes).

Em aplicações técnicas, a rede pode apoiar a geração e difusão de tecnologia. A rede também reforça o apoio a centros técnicos regionais e/ou a esquemas de assistência técnica coletiva a pequenas e médias empresas. Em aplicações de apoio à produção, uma rede eletrônica facilita a comunicação entre os agentes da cadeia produtiva, aproximando as empresas e simplificando os contatos. As informações e atividades interativas, na rede, devem abranger os sistemas de treinamento de recursos humanos, apoiando a prática do ensino a distância e o controle da qualidade, permitindo a análise de padrões e trocas de experiências.

Aplicações comerciais abrangem tanto as vendas internas à região como as vendas para outras regiões. As vendas eletrônicas podem substituir intermediários e facilitar o escoamento da produção das empresas menores.

As próximas seções trazem propostas de política industrial relativas a estratégias de *marketing* e vendas, produção, apoio à produção e pesquisa, procurando contribuir, mesmo de forma preliminar, para uma estratégia de longo prazo, para a cadeia produtiva de calçados do Nordeste.

Como mencionado anteriormente, as tarefas previstas não são exclusivas do governo, em seus diversos níveis. Ao contrário, a experiência técnica tende a mostrar que os casos de êxito envolvem a participação e colaboração de produtores, consumidores, trabalhadores e governo.

Dos fatos acima expostos, deduz-se, para a estratégia de atração de investimentos, a longo prazo, a viabilidade das seguintes medidas:

- Para formular uma estratégia de longo prazo, é útil realizar um exame de casos internacionais, para analisar as causas dos *clusters* bem sucedidos e os que não conseguiram se adaptar, dinamicamente, na rota do *up grade* sistemático
- Um objetivo central para as lideranças dos empresários, consumidores, trabalhadores e governo é contribuir para o aumento da confiança entre os agentes, favorecendo a cooperação e o esforço comum. Para isto, são possíveis, por exemplo, palestras, cursos e outras formas de conscientização. O estabelecimento de critérios para produção e troca também auxilia, na medida em que delimita comportamentos.
- Uma iniciativa que permitiria unir as empresas e outros agentes da cadeia produtiva de calçados da região Nordeste e facilitar o desenvolvimento de atividades conjuntas é o estabelecimento de uma rede eletrônica entre as empresas e as instituições da região, possivelmente na forma de uma extranet.
- Dada a constante mudança das técnicas de produção, tipo de produto (moda) e mercados em crescimento, convém instalar um observatório do panorama internacional da cadeia produtiva. Este observatório pode ser, por exemplo, um programa de pesquisas, em um centro técnico ou escola superior.
- Formas de manter a observação permanente sobre a cadeia produtiva, a nível internacional, são (i) convite a de professores e consultores estrangeiros, para dar cursos, palestras e visitas de análise a fábricas brasileiras; (ii) envio de bolsistas e missões ao exterior; (iii) convênios com instituições estrangeiras de ensino e pesquisa e (iv) análise sistemática de fontes de informação secundárias. Parte das atividades, incluindo treinamento à distância, poderia ser realizado na extranet proposta.

- Formas de difundir as informações geradas entre as empresas da região são: revistas técnicas, sistemas de tradução de artigos relevantes (o Centro Técnico do Couro, Calçados e Afins, em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, por exemplo, mantém cinco funcionários com a única tarefa de traduzir textos técnicos do alemão e outras línguas, para as empresas da região), listas de discussão etc. A difusão de informações técnicas pode ser feita através da extranet proposta.

4.1.2.4 Perspectivas de Marketing e Vendas

Como visto no trabalho realizado, no mercado internacional, as exportações brasileiras são concentradas nos Estados Unidos. No mercado interno, a região Nordeste representa um importante mercado a ser explorado. Assim, uma estratégia de longo prazo deve levar em consideração os seguintes aspectos de política:

- É importante buscar desconcentrar as exportações, procurando explorar mercados internacionais não tradicionais ou segmentos diferenciados.
- A cadeia de calçados, tradicionalmente, vende parte da sua produção em feiras regionais. A organização de feiras é uma atividade coletiva relevante para os agentes da região.
- Produtos de consumo, como calçados, são reconhecidos pela região de origem (calçado italiano, chocolate suíço etc.). A criação e trabalho de uma marca regional é uma estratégia de longo prazo promissora para a região.
- No mercado interno, é importante assegurar, para as fábricas da região, o mercado local. Uma forma de atingir este objetivo é através da pesquisa dos hábitos de consumo das populações. O tipo de calçado preferido é condicionado pelas características do clima, cultura, poder aquisitivo e, também, características físicas dos habitantes (o brasileiro, em geral, por exemplo, tem o peito do pé mais baixo do que o habitante da Europa, de onde vieram os primeiros moldes de calçados). Recomenda-se, portanto, investir no estudo destes hábitos e no repasse do conhecimento adquirido às fábricas da região.
- comércio eletrônico cresce rapidamente em todo mundo e em todos os segmentos, embora não de forma homogênea. Uma ação conjunta de vendas, através da Internet, pode auxiliar a consolidar a

marca da região. O comércio eletrônico entre as empresas da região pode ser realizado com recurso à extranet proposta. A mesma rede pode promover e vender o produto regional, tanto para o mercado interno como para o mercado externo. O comércio eletrônico é um canal de crescente importância e a rede pode contribuir para o escoamento da produção regional, com destaque para as pequenas e médias empresas.

- Uma dificuldade à implantação da estratégia acima é o fato das sedes de muitas das empresas calçadistas estarem fora da região. Reforça-se a importância de atrair, para o Nordeste, a sede das empresas e/ou apoiar a criação e desenvolvimento de empresas genuinamente nordestinas.

4.1.2.5 Perspectivas para a Produção e a Pesquisa

Dada a existência de um ambiente de confiança entre os agentes, existem muitas iniciativas coletivas que podem ser tomadas, no nível da produção e da pesquisa.. Uma estratégia de longo prazo deve levar em consideração, entre outros, os seguintes aspectos de política: constituição de uma infraestrutura tecnológica, como o aprimoramento e expansão geográfica do sistema de ensino profissional e o apoio a práticas de difusão de *know-how*, como programas de visita a outros países, extensão do contato com fabricantes de bens de capital etc.

Entre as instituições que compõem a infra-estrutura tecnológica, destacam-se o estabelecimento de escolas técnicas, centros tecnológicos (o Centro Técnico do Couro Calçados e Afins, em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul é um exemplo), concessão de bolsas de estudos, sistemas de aquisição de serviços de consultoria conjunta etc¹.

A difusão de tecnologia e *know-how* é outro aspecto relevante. Os principais canais de transferência são os que ligam os fabricantes a produtores de bens de capital, insumos especializados e clientes mais exigentes. Dentro das firmas, interessa fomentar atividades de design, controle da qualidade, programas de aumento de produtividade etc.

As atividades acima citadas poderiam ser incentivadas na operação das redes propostas.

¹ O SENAI contrata a vinda periódica de um importante professor americano do setor de malharias, para visitar pequenas empresas deste setor no Brasil. O consultor passa um dia em cada empresa, metade do dia visitando e metade do dia escrevendo um curto relatório sobre os principais problemas encontrados.

4.2 INTRODUÇÃO²

Ao longo dos anos noventa, muitas fábricas de calçados estão se instalando na região Nordeste. Segundo o relatório “Levantamento de Oportunidades, Intenções e Decisões de Investimento Industrial no Brasil 1997-2000” do MICT (1998), estavam previstos mais de meio bilhão de dólares em investimentos na cadeia de produção de calçados nordestina para o período de 1996/2004.

Na década de noventa, mudaram as condições de produção e concorrência na cadeia de produção de calçados. Como mostra este trabalho, atualmente, as empresas consideram o Nordeste uma localização de extrema importância estratégica, substituindo a região Sul nos segmentos que hoje constituem sua especialização. Consequentemente, de acordo com as empresas entrevistadas, a mudança para esta região é inevitável.

Entretanto, o processo de realocação da indústria ainda está longe do final. Quanto ao seu desenvolvimento futuro, existem duas ordens de questões, examinadas neste relatório.

A primeira, mais importante a curto prazo, é sobre a continuidade e amplitude do fluxo de investimentos. Neste aspecto, é visto, por exemplo, que ainda existem obstáculos para a migração de pequenas empresas e de fornecedores de insumos e componentes. O trabalho discute como incentivar o investimento nestes segmentos.

A segunda ordem de questões diz respeito à estratégia de desenvolvimento para a cadeia de calçados no Nordeste a longo prazo. Interessa promover a formação de *clusters*, agrupamentos de produtores onde são geradas externalidades econômicas e, também, são mais intensas as relações de cooperação.

O trabalho, em síntese, se desenvolve em torno destes dois eixos, relativos ao incremento do fluxo de investimentos e à consolidação da cadeia produtiva. Inicia-se, no próximo capítulo, discutindo os conceitos centrais usados na análise e apresentando, como exemplo, a evolução recente do principal *cluster* de calçados no Brasil, no vale dos Sinos, Rio Grande do Sul.

² Os autores desejam agradecer as informações e sugestões dadas pelo Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa e pelo especialista e consultor Dr. Fernando Geib, ressaltando que apenas os autores são responsáveis pelo conteúdo final do trabalho.

4.3 EVOLUÇÃO RECENTE DO CLUSTER DE CALÇADOS DO VALE DOS SINOS, RIO GRANDE DO SUL

4.3.1 “CLUSTERS” DE CALÇADOS NO BRASIL

No Brasil, a produção de calçados e sua respectiva cadeia produtiva são, tradicionalmente, localizadas em dois pólos geográficos, o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e a região em torno do município de Franca, no estado de São Paulo. O Vale dos Sinos concentra a maior parte da produção nacional e é relativamente mais especializado em calçados femininos.

Assim como no caso do Vale dos Sinos, a indústria de calçados é, muitas vezes, organizada em agrupamentos geográficos, ou *clusters* produtivos. Por esta razão, o conceito de *cluster* é sucintamente apresentado na segunda seção deste capítulo. A terceira seção mostra a evolução da produção de calçados e sua respectiva cadeia produtiva no Vale dos Sinos, concentrando-se em fatos relevantes para a compreensão da conjuntura atual e das perspectivas futuras.

4.3.2 OS “CLUSTERS” E SUAS VANTAGENS

Muitos estudos de dinâmica econômica setorial e de política econômica enfatizam, atualmente, dimensões tradicionalmente privilegiadas pela economia regional, entre as quais o efeito de interações entre agentes próximos, por laços de mercado e/ou de proximidade geográfica³. Como expressão do primeiro tipo de ligação, aumenta de importância o significado do conceito de cadeia produtiva e, no debate em que se destaca a proximidade geográfica, é mais comum o emprego do conceito de distrito industrial.

A noção de *cluster*, embora mais usada, é mais difusa e menos precisa do que a de distrito industrial. Ela abrange, em geral, três dimensões complementares: (i) um conjunto de agentes produtivos geograficamente próximos e também relacionados entre si, por elos de mercado, formando cadeias produtivas – no caso do *cluster* de calçados, os agentes produtivos são os produtores de calçados, insumos e componentes, assim como os comerciantes e os fabricantes de máquinas e equipamentos; (ii) o conjunto de agentes não produtivos com influência na produção, como governo, sindicatos trabalhistas, instituições técnicas e de ensino, isto é, instituições que fornecem apoio técnico, científico e organizacional e (iii) as instituições relevantes, tais como leis, costumes, regras informais etc.

³ Uma extensa literatura internacional discute as vantagens da organização industrial em *clusters* ver, por exemplo, Hudson (1999) e Isaksen (1998). Também já há uma crescente literatura sobre o tema no Brasil como, por exemplo, Prochnik (1990) Schmitz, (1989); Galvão (1998), Amorim (1999) e outros

Note-se, entretanto, que há uma especialização produtiva em um *cluster*. A sua base produtiva é, em geral, uma cadeia produtiva. Ou seja, “o *cluster* é, então, uma forma alternativa de se organizar a cadeia produtiva” (PORTER, 1998: 80) através da concentração geográfica de seus elos internos e externos.

Assim, um *cluster* é uma concentração geográfica de empresas e instituições interligadas e dedicadas a uma atividade econômica. O *cluster* abrange um conjunto de indústrias estreitamente relacionadas (por relações de compra/venda, troca de informações e transferência de tecnologia e cooperação/competição) e outras entidades importantes para a capacitação competitiva.

De acordo com Schmitz (1997), a vantagem do *cluster* é sua “eficiência coletiva” em atender aos novos padrões de demanda da “especialização flexível”. Esta eficiência coletiva do *cluster* deriva de dois fatores, descritos a seguir.

O primeiro são as externalidades, cuja mensuração não se pode fazer através de uma função investimento-produto de uma empresa, geradas pela concentração geográfica. De fato, por si só, a concentração geográfica tem várias vantagens. Brandão & Rosa (1997) afirmam que: “O custo do transporte, o tempo de distribuição e os estoques são menores, criando oportunidades para inúmeros procedimentos que contribuem para a obtenção de custos de produção menores” (BRANDÃO & ROSA, 1997).

Tal concentração geográfica se mostra mais vantajosa, ainda, por gerar uma série de efeitos de externalidades para os agentes do *cluster*: 1) criação de um *pool* de mão-de-obra especializada; 2) especialização no suprimento de matéria-prima e serviços dado que os fornecedores terão acesso a um mercado mais concentrado geograficamente; e, por último, 3) rápida difusão de *know-how*, conhecimento e idéias dentro do *cluster* como um todo (KRUGMAN, 1991).

Santilli (1998) fornece uma visão prática sobre o terceiro item acima citado, de como a proximidade geográfica tem um potencial para acelerar a difusão de conhecimento, experiência e especialização. De acordo com este autor, o processo de difusão tecnológica funciona graças à presença de alguns atores que, através das suas relações com as firmas locais, em um dado momento, vão acumulando, ao longo do tempo, significativas doses de conhecimento. Os principais atores a que o italiano se refere são: fabricantes das maquinaeria (que têm o *know how* do processo), canais de distribuição (conhecimento do produto e do mercado), bancos de crédito locais (que fazem, constantemente, análises econômicas e financeiras dos projetos de investimento), associações de apoio à

exportação (conhecimento relativo do conjunto de produtos ofertados pelas várias empresas do distrito) e outros agentes, que variam de caso a caso.

No longo prazo, estes atores acabam difundindo de volta para o *cluster* todas estas informações acumuladas nas relações tidas anteriormente com os agentes locais – é o que ele chama de “economia do aprendizado”. Ele conclui afirmando que o fato de se acumular experiência em pequenas doses e devolvê-la ao *cluster*, nas relações posteriores, põe em movimento a economia de aprendizado e replicação do conhecimento dotando o *cluster* de vantagem competitiva, através do conhecimento e experiência, ou seja, da especialização.

Schmitz (1997) argumenta que, vistos assim, o *cluster* não parece muito diferente dos tradicionais pólos e distritos industriais há muito tempo descritos por Marshall (1919). As razões apresentadas por Krugman (1991) nada mais são do que exemplos das externalidades essencialmente marshallianas – casuais, incidentais e involuntárias – e não são suficientes para, sozinhas, descrever a maior competitividade das firmas.

Assim, qual a principal diferença entre um *cluster* e os tradicionais distritos industriais, que o torna uma organização mais competitiva? Schmitz (1997) entende que tal integração e relação de inter-relação entre as várias firmas do *cluster* se dão em “ações conjuntas”. Estas se materializam nas diversas relações de cooperação entre os diferentes agentes do *cluster*, obedecendo à seguinte matriz:

Tabela 4.1 - Formas de Ação Conjunta nos Clusters

	Bilateral	Multilateral
Horizontal	Ex.: compartilhamento de equipamentos entre firmas da mesma indústria	Ex.: associação das empresas de uma indústria da cadeia produtiva local
Vertical	Ex.: melhoria na qualidade dos produtos intermediários através da parceria entre produtor e usuário	Ex.: aliança dos setores ao longo da cadeia produtiva local

Fonte: Schmitz (1997: 8)

A ação conjunta é uma combinação de relações de cooperação bilateral (isoladamente entre duas empresas) e multilateral (grupos de empresas que unem forças em associações, organizações e entidades do gênero). Por sua vez, estas duas relações de cooperação, bilateral e multilateral, podem ser subdivididas em dois tipos: horizontal (entre competidores, entre duas empresas da mesma indústria) ou vertical (interligando os elos da cadeia produtiva local). Os exemplos identificados na tabela são por si só auto-explicativos. Note-se, entretanto, que as relações de cooperação e ação conjunta no *cluster* não

excluem a competição entre os agentes, outro determinante do sucesso de um *cluster*, segundo Porter (1998).

A ação conjunta, que os agentes do *cluster* executam, para superar as limitações da cadeia produtiva local e fazer face às mudanças nos padrões de competição, levam as empresas a assumir uma nova postura, umas em relação às outras, tornando o *cluster* tão diferente do distrito industrial tradicional, o qual não passa de uma concentração geográfica de empresas.

A combinação entre a geração das externalidades locais para os agentes locais – as quais nascem por si só no *cluster* – e a ação conjunta que eles executam – da qual os agentes econômicos do *cluster* são responsáveis diretos – Schmitz (1997) chamou de “eficiência coletiva” do *cluster*.

Observe-se, também, que os efeitos das ações de cooperação não são independentes dos efeitos das externalidades. Ao contrário, a cooperação maximiza (ou não) o benefício potencial das externalidades. Estas, por sua vez, abrem um leque de oportunidades para a possível execução de ações cooperativas.

Porém, é importante dizer ainda que a eficiência coletiva não pressupõe que não exista a competição entre os agentes do *cluster*. É exatamente o oposto. A proximidade também deixa mais evidente e acirrada a competição entre as firmas, o que não as impede de agir conjuntamente, em várias instâncias, unindo forças para superar obstáculos comuns de infra-estrutura, fornecimento de insumos ou acesso a mercados distantes. Além do fato ressaltado por Porter (1998) de que a competição dentro do *cluster* é motivante por si só – “A pressão dos pares, o orgulho e o desejo de parecer bem perante a comunidade faz os executivos superarem uns aos outros.” (PORTER, 1998:83) – a combinação entre a ação conjunta e a competição impele à busca pela superação.

Um exemplo pode ser dado quando os produtores, imersos em relações de cooperação com seus fornecedores, para melhorar a qualidade e diminuir o prazo de entrega dos componentes, podem estar beneficiando concorrentes que se abastecem nos mesmos fornecedores. Assim a competição é benéfica e, também, deve ser analisada dentro da esfera da eficiência coletiva. Saber usar a competição entre os agentes e fazer esta energia se transformar em melhoria também se mostra como um terceiro elemento da eficiência coletiva.

Portanto, é a eficiência coletiva o que dota o *cluster* de vantagem competitiva e, junto com a concorrência, torna os seus membros mais

competitivos do que a uma firma sozinha, independente de seu tamanho nesta nova era pós fordista. Ela faz Porter (1998) especular:

“Um cluster permite que cada membro se beneficie como se tivesse maior escala ou como se tivesse se juntado a outros sem sacrificar a sua flexibilidade” (PORTER, 1998: 80).

Há vários tipos de *clusters*, em diversos estágios de desenvolvimento. Há *clusters* dedicados a produtos de massa ou a produtos de alto luxo por todo o mundo. O Vale dos Sinos (RS) é um exemplo de um *cluster* estruturado a partir da década de 1970 para a produção de calçados femininos de couro de baixo preço. Buscar o *upgrade* dos produtos do *cluster* é uma tarefa contínua e árdua mas necessária à manutenção destes no longo prazo.

“A globalização e os novos paradigmas tecnológicos redefiniram o papel das regiões. Ao invés da concentração industrial em alguns locais (fase fordista dos sistema de produção verticalizada), uma grande parte da produção poderá se realizar em vários locais e em grande números de firmas, que produzem bens diferenciados para serem vendidos em múltiplos mercados (locais, regionais e internacionais).” (GALVÃO, 1998:776).

Até a década de 1970, prevalecia o padrão de acumulação capitalista, baseado no regime fordista. Em termos de política desenvolvimentista, a concentração econômica, numa só área dos países em desenvolvimento em geral, se dava, mesmo não estando livre das críticas das diversas regiões periféricas, levando-se em conta o padrão de acumulação vigente na época, baseado na integração vertical. Esperava-se que a maior eficiência dos grandes aglomerados econômicos centrais transferisse seus ganhos, aos poucos, para as regiões menos desenvolvidas.

Ao invés disso, o que se constatou foi o aumento do desequilíbrio regional, já que a concentração se acentuou, ao contrário do que se esperava, nos países do Sul. O aumento das disparidades se evidenciava à medida em que, por um lado, tornava as áreas menos desenvolvidas mais pobres ainda e condenadas à miséria e, por outro, fazia as áreas mais desenvolvidas ficarem mais saturadas e com o bem-estar de sua população ameaçado, pagando um alto preço econômico e social pelo seu papel neste tipo de modelo desenvolvimentista: gargalos de infra-estrutura, degradação ambiental, criminalidade e congestionamento.

Com a globalização, a desconcentração da indústria – antigo projeto desenvolvimentista – ganha ecos na desterritorialização da atividade econômica ocasionada pela especialização flexível imposta à atividade industrial e define um novo papel para as regiões. Qualquer região dos países do Sul passa a ser

candidata ao desenvolvimento sustentado graças à vantagem competitiva da especialização flexível em face da globalização.

As indústrias, ao buscarem uma nova localização das atividades produtivas, de acordo com as vantagens comparativas e competitivas de cada local, podem levar o desenvolvimento a regiões mais pobres, diminuindo o desequilíbrio econômico e a disparidade existente entre as regiões.

As chances de uma indústria capacitar-se competitivamente são maiores se elas estiverem inseridas em um *cluster* do que se estiverem sozinhas. A oportunidade que as regiões, antes ditas periféricas, têm agora é de promover condições para que se desenvolvam *clusters* em seu território e que não só as suas indústrias mas que também ela própria se capacite competitivamente em relação às outras regiões para atingir o seu desenvolvimento, atraindo e gerando mais investimentos. Através dos efeitos de encadeamento, os investimentos do governo no *cluster* por si só já têm um grande impacto na economia. A segurança de que este investimento foi bem feito se dá quando se percebe que se formou um *cluster* competitivo, dotando a região de condições de ter vantagens nesta era de globalização.

Neste sentido, percebe-se como o *cluster* têm importância para o desenvolvimento econômico regional. Schmitz (1997) reafirma a importância do *cluster* na questão do aumento da competitividade e crescimento dos países em desenvolvimento. Um *cluster* de sucesso, ele pode vir a gerar muitos dividendos à economia de uma região, tirando-lhe do atraso ou contribuindo ainda mais com o seu sucesso. A título de exemplo, a produção do Vale dos Sinos (RS) representou 20% de todas as exportações do Estado em 1996 (ABAEX, 1997: 14), tornando-se mais uma das grandes atividades econômicas daquela região.

Pérez-Alemán (1998), através do exemplo do *cluster* exportador agro-industrial, também ressalta a importância da interação entre o Estado e as firmas do *cluster* no desenvolvimento econômico recente do Chile. O *cluster* seria assim uma resposta para os desafios que a cadeia produtiva de calçados nordestina enfrentará para ter êxito no seu desenvolvimento, tema de análise deste trabalho. Antes de se desenvolver o tema do *cluster* como política regional, é preciso antes responder a uma questão.

A questão que se coloca é identificar qual o papel do governo nesta nova política de desenvolvimento com base nos *clusters*. De fato, o papel que o governo, nacional e local, assume nesta fase pós-fordista é muito diferente daquele governo com papel extremamente ativo e concentrador de esforços.

Schmitz (1998) identifica que há um agente que pode até ser determinante do sucesso ou fracasso do *cluster*. Segundo ele, é necessário que haja um “*agente mediador*” que possa interceder nos momentos em que os conflitos entre os agentes, principalmente nas relações multilaterais verticais, não podem ser resolvidos pelos próprios atores. Isto ocorre quando a competição vertical entre os setores do *cluster* globalizado impede que ele seja coletivamente eficiente. Nesta situação, as relações de cooperação entre os agentes são abaladas, a ação conjunta não se realiza o que acaba por anular a eficiência coletiva e, portanto, a vantagem competitiva do *cluster*.

Por sua vez, Galvão (1998: 777) também encontra um “*agente institucional*”, ao qual ele atribui uma responsabilidade mais abrangente: além de também liderar e facilitar processos de mudanças e conflitos de interesses, o “*agente institucional*” deveria “criar, apoiar e fortalecer organizações engajadas na promoção do crescimento econômico e social”. Os dois reconhecem que este papel, no caso dos países em desenvolvimento, cabe ao governo, coincidindo com Pérez-Alemán (1998). Cabe ao governo prover condições ao mercado para que se estabeleçam e se fortaleçam *clusters* de competitividade e flexibilidade autênticas.

Porter (1998) é mais específico. Para ele, os agentes institucionais governamentais devem criar acima de tudo um ambiente que aumente a produtividade de um *cluster* e definir as regras de competição – protegendo, por exemplo, a propriedade intelectual e fazendo valer leis anti-trust. Um aspecto relevante da análise de Porter (1998) é o seu ceticismo em relação ao desenvolvimento de *clusters* em países em desenvolvimento: “Nos países em desenvolvimento, as políticas de governo geralmente trabalham contra a formação de *clusters*. Restrições na localização industrial e subsídios para investir em áreas carentes, por exemplo, podem dispersar, artificialmente, as empresas” Porter (1998, pág. 86)

A evidência empírica no Brasil nem sempre corrobora a análise de Porter (1998). Schmitz (1997), Galvão (1998) entre outros, já mostraram que, mesmo sem as condições ideais de infra-estrutura do meio-oeste americano, os países de industrialização tardia também podem e desenvolvem *clusters* eficientes. O governo, nestes países em desenvolvimento, permitiu, direta ou indiretamente, que se criassem condições para que os *clusters* pudessem se desenvolver.

Ainda que haja a divergência entre os autores no que diz respeito à possibilidade da eficiência de um *cluster* num país em desenvolvimento, há o consenso em relação ao novo papel do governo nesta política desenvolvimentista. Os autores destacam a importância da intervenção qualitativa visando ampliar a

eficiência econômica da região e seu *cluster*. Exemplos são a criação de institutos de pesquisa, ampliação do porto local e diminuição das tarifas.

Este papel já não é tão ativo e fisicamente presente, como anteriormente, quando o governo investia pesadamente em companhias estatais na esperança de que, por efeitos de encadeamento, este investimento permearia na região. Com efeito, lembrando-se que a vantagem competitiva do *cluster* é exatamente a interação das ações, praticadas ou sofridas pelos seus agentes, voltadas à maior eficiência da coletividade, o novo papel do governo, local ou regional, é entender quando a sua participação, direta ou indireta, levará ao aumento da eficiência coletiva. Para isto, o governo deve também, ao lado dos agentes econômicos, fazer parte da ação conjunta.

Se o governo tem um papel qualitativo para o seu sucesso, algumas recomendações ainda são feitas sobre quando se usar o *cluster* como política de desenvolvimento. Uma é feita por Porter (1998). Ele coincide com Galvão (1998) que apoiar os *clusters*, ou mesmo “*proto-clusters*”, já existentes é a melhor alternativa de política de desenvolvimento, já que promover a criação de um *cluster* é dispendioso e não eficiente.

A vantagem competitiva das regiões e seus *clusters* deriva da especialização flexível. Por um lado, se não há uma representatividade de uma determinada atividade naquela região, a experiência internacional revela que a criação de novos *clusters* não tem propiciado resultados muito eficazes (GALVÃO, 1998: 779).

Por outro lado, o próprio Porter (1998) admite que o desenvolvimento de um *cluster* pode ser estimulado por condições diferentes da especialização das atividades econômicas históricas de cada região. Ele cita como exemplos: o caso do *cluster* de equipamentos agrícolas e de irrigação em Israel (*cluster* criado a partir de um impulso da demanda), que nasceu devido às necessidades locais; o *cluster* de equipamentos de golfe em San Diego, CA, EUA, se desenvolveu dada a oferta de materiais sofisticados e corpo institucional técnico fornecidos pelo vizinho *cluster* aerospacial do Sul da Califórnia (na criação deste *cluster*, destaca-se a disponibilidade de oferta de insumos e mão-de-obra especializada); a MCI e a America On Line tem sido os pontos nevrálgicos a partir dos quais várias outras empresas surgiram na região de Washington formando um *cluster* de telecomunicações (exemplo de como grandes corporações têm o poder econômico de criar *cluster* de fornecedores e clientes especializados; também é o caso da Grendene, no Estado do Ceará).

Assim, depreendem-se quatro conclusões do dito acima. Primeiramente, mesmo que não haja ainda representatividade de uma determinada atividade

econômica numa região, ela pode vir a desenvolver um *cluster* contando com o governo como um de seus agentes, a partir de um estímulo da demanda, disponibilidade de oferta ou poder de atração de uma grande empresa.

A segunda conclusão diz respeito à rentabilidade dos investimentos. O incentivo ao desenvolvimento de um *cluster* amplia a rentabilidade dos investimentos isolados. Este é o chamado apoio qualitativo, que se espera do governo, em conjunto com os demais agentes representativos.

Note-se, também, que os autores destacam a importância, entre os determinantes do desenvolvimento de um *cluster*, da demanda de seus produtos específicos. Assim, “(...) o desenvolvimento de programas de apoio deve começar a focar pelo lado da demanda antes de arregimentar apoio pelo lado da oferta” (HUMPHREY & SCHMITZ, 1996: 1865).

Finalmente, uma quarta e última recomendação é quanto à estrutura do *cluster*. Preferencialmente, os incentivos governamentais devem ser destinados aos *clusters* de pequenas e médias empresas. Nos *clusters* de pequenas e médias empresas, a competição inerente à atividade econômica de qualquer organização é mais facilmente revertida em eficiência coletiva. Como as limitações das empresas são maiores, a ação conjunta é mais facilmente conseguida entre os vários agentes do *cluster*. Nos *clusters* onde há uma presença maior de grandes empresas, a competição dos seus agentes têm menos chances de serem revertidas em eficiência coletiva, já que as limitações das empresas são menores.

Depreende-se, assim, que o *cluster* pode potencializar os efeitos de encadeamento da cadeia produtiva. Os autores citados sugerem que, por causa dos efeitos gerados entre os participantes do *cluster*, esta é a forma de organização da cadeia produtiva que mais lhe confere competitividade perante os novos desafios da globalização.

As conclusões acima estão espelhadas nas propostas de política industrial apresentadas no último capítulo. De fato, recomenda-se, entre outras sugestões, promover um clima de maior confiança entre os agentes, criar mecanismos de cooperação, como uma rede eletrônica entre as empresas e demais organizações, realizar pesquisas das tendências de mercado e apoiar o investimento produtivo, destacando, com maior intensidade, os projetos da micro e pequenas empresas.

Para discutir o caso do Nordeste, inicia-se o estudo da cadeia de calçados, na próxima seção, analisando o caso do Vale dos Sinos (RS), o principal *cluster* calçadista no Brasil. É destacado, em particular, o progressivo desenvolvimento

de inter-relações de cooperação. O *cluster* sulino serve, assim, de exemplo para a implantação de políticas de desenvolvimento para outras regiões do país, nestes anos de globalização. Considera-se, em particular, que o governo tenha um papel adicional – o de ser mais um agente do *cluster*, interagindo com os demais agentes para atingir a eficiência, através das relações de cooperação.

4.3.3 VALE DOS SINOS (RS), UM ‘CLUSTER’ DE PRODUÇÃO DE CALÇADOS BRASILEIRO

O Vale dos Sinos (RS) é um dos exemplos mais conhecidos de como se organizou, no Brasil, um *cluster* industrial, competitivo no mercado interno e externo. A maior parte do crescimento da cadeia de produção de calçados nacional, assim como a inserção da indústria de calçados do Brasil, no cenário internacional, desde o final da década de 1960, devem-se, em grande parte, à articulação de atividades produtivas e complementares neste *cluster*.

O Vale dos Sinos é um conjunto de municípios do Rio Grande do Sul, que cresceu em torno do Rio dos Sinos, irradiando-se a partir da cidade de Novo Hamburgo e que hoje já atinge o norte de Porto Alegre. Num raio de 50 km, encontra-se tudo o que seja necessário para a fabricação de calçados (COSTA & FLIGENSPAN, 1997). A indústria de calçados, na região, data da chegada dos primeiros imigrantes alemães em São Leopoldo em 1824 e, desde 1930, já se nota uma tendência à especialização em calçados de couro femininos (COSTA, 1993). Em 1968, quando os compradores norte-americanos começam a fazer suas encomendas de calçados de couro femininos de baixo e médio preço⁴, havia, no Vale, algo como 450 empresas de calçados – na grande maioria dos casos, pequenas e médias empresas (SCHMITZ, 1998) de gerência familiar.

A importância da produção realizada no Vale dos Sinos pode ser demonstrada com alguns dados. Em 1987, por exemplo, cerca de 80% das exportações brasileiras de calçados tinham origem no Vale do Rio dos Sinos e cerca de 80% destas exportações tinham como destino os Estados Unidos. Em 1996, as exportações do Rio Grande do Sul representaram 88,2% do total de pares de calçados exportados pelo Brasil. O Vale do Rio dos Sinos sozinho, excluindo suas extensões nos vales do Paranhama e do Taquari, produziu aproximadamente 64,5 % dos pares de calçados exportados pelo país – estimado a partir de ABAEX, 1997. O crescimento das exportações brasileiras de calçados é apresentado na Tabela 4.2.

⁴ Segundo COSTA (1993), os tradicionais fornecedores italianos e espanhóis do mercado norte-americano estavam com dificuldades técnicas de entrega de produto nesta época.

Tabela 4.2 - Exportações Brasileiras 1968~1997

Ano	Pares (mil)	Vendas (US\$ correntes)	Preço Médio (US\$ correntes)	Vendas US\$ de 1996	Preço Médio (US\$ 1996)
1968	338	450	1,33	2.030	6,00
1973	21.604	93.479	4,33	329.926	15,28
1978	39.699	278.840	7,02	670.557	16,88
1983	93.439	681.521	7,29	1.073.261	11,48
1988	139.198	1.168.760	8,40	1.549.737	11,14
1993	201.468	1.931.795	9,59	2.095.980	10,41
1997	142.475	1.522.944	10,69	1.487.008	10,44

Fonte: estimada com base em ABAEX, ABICALÇADOS, DECEX, Deflator: Índice de Preços ao Consumidor EUA, FMI, International Financial Statistics Yearbook. In: Schmitz, (1998: 9).

O crescimento da produção de calçados no vale dos Sinos pode ser explicado por um conjunto integrado de fatores. O mais importante foi a decisão das cadeias varejistas norte-americanas de calçados, em meados da década de sessenta, de organizar seu fornecimento de calçados a partir da produção do Vale. Essas cadeias, um oligopsônio que domina as importações de calçados para o maior mercado mundial, os Estados Unidos, se afastaram dos produtores dos Estados Unidos e Europa por causa do crescimento dos salários no pós guerra e foram atraídos pelas condições mais propícias da América do Sul. A pressão política dos fazendeiros argentinos, interessados em preservar sua liberdade na exportação do couro *in natura*, não deixou com que os comerciantes americanos organizassem o seu abastecimento a partir de produção neste país.

O mesmo não ocorreu no Brasil, onde o ambiente político era amplamente favorável à industrialização e a moeda relativamente desvalorizada. Na escolha da micro localização do centro fornecedor, a região do Vale dos Sinos detinha diversas vantagens, entre as quais o pequeno parque industrial de calçados pré existente (já havia, inclusive, uma escola do SENAI, treinando costureiras, desde o final dos anos quarenta), condições portuárias e disponibilidade da principal matéria-prima, o couro. Cabe destacar, entretanto, outros dois fatores, a abundância de mão-de-obra barata e os baixos salários pagos, assim como a concessão de fortes incentivos e subsídios à produção e às exportações – ver Prochnik (1991).

Não há um estudo que compare as diversas fontes de vantagens competitivas e assinale sua importância relativa. Mas, como é visto neste trabalho, a indústria de calçados, vem continuamente migrando em busca de novas localizações. Historicamente, ela saiu de países mais desenvolvidos, no norte, e migrou para o hemisfério sul, vindo para o Brasil, Coréia do Sul e Taiwan. Desde o final da década passada, a indústria deu um novo passo. No Sudeste Asiático, migrou para China, Indonésia e outros países de baixos custos

de mão-de-obra (também existem indícios de que, nestes países, são feitas fortes concessões fiscais). No Brasil, a cadeia produtiva está indo para o Nordeste, onde os salários também são mais baixos.

Assim, fortalece-se a hipótese de relevância dos salários mais baixos e concessão de incentivos como principal fonte de atração locacional para a indústria. A indústria de calçados, pelo menos em seus segmentos mais populares, mostra-se, portanto, apropriada para uma primeira fase de crescimento industrial, em áreas ainda não desenvolvidas, onde vigoram salários baixos em um ambiente com relativo excesso de mão-de-obra não especializada. O interesse do governo, na instalação da indústria deve ser complementada pela análise do que fazer posteriormente, a longo prazo, quando as condições mudarem e a indústria novamente voltar a migrar.

No estudo da evolução da cadeia de calçados no vale dos Sinos, cabe destacar a interação entre os produtores nacionais e os compradores americanos, que começou no final da década de cinquenta, como mostra texto da ABAEX:

“No final da década de 50, exatamente no último mês de 1959, uma missão comercial, reunindo produtores de calçados do Vale dos Sinos, foi aos Estados Unidos para mostrar e vender o seu produto”

“Incentivados pelo Governo do Estado, levavam mostruários com calçados (...) O produto oferecia uma combinação invencível, qualidade e preços baixos”

“Mas estes pioneiros da exportação esbarraram num fato inesperado (para eles): a baixa produção. Na época, as maiores indústrias do Vale dos Sinos não produziam o necessário para atender pedidos de um mercado grande e fortemente comprador (...)”

“Se nada foi vendido, algumas lições foram aprendidas: eram pequenos e precisavam modificar sua estrutura de produção, saindo do processo artesanal para as linhas de montagem automatizadas. Lá foi possível conhecer a fundo o sistema de fabrico de calçados através da segmentação. Deixou-se de produzir tudo de todos os calçados, transformando-se em montadoras para agilizar a produção” (ABAEX, 1997:8).

O papel ativo do agente exportador só começou mais tarde. Ele teve uma atuação preponderante –ao ditar as mudanças necessárias no produto do Vale e coordenar, assim, o processo de ajustes necessários ao crescimento da região. Ele não só fez a conexão entre produtores nacionais e mercados no exterior, especialmente os dos EUA, como, também, também, imprimiu o padrão de qualidade e *design* e prazos de entrega demandados pelos mercados externos, tornando-se num agente de extrema importância. Ele coordenou o ritmo com que se deu a dinâmica das transformações estruturais que ajudaram a organizar e adensar as relações horizontais e verticais do *cluster*.

“Inicialmente olhado com desconfiança, pela sua condição de intermediário, o agente provou que o caminho passava por ele. (...) O agente corria o mundo, conquistava cliente, (...) brigava na produção, exigia tecnologia, garantia a venda e o pagamento. E, principalmente, garantia a renovação dos pedidos pela satisfação do cliente. Toda uma estrutura começou a nascer naqueles anos”

“Pólos produtores acostumados a atender ao mercado interno, com moda local, viram que era necessário aceitar o design do exterior e simplesmente reproduzir modelos” (Grifo no original).

“Foi aí que, finalmente, consolidaram-se as unidades produtoras de componentes, agilizando o processo de produção” (ABAEX, 1997:8).

É nessa hora que se faz sentir o último efeito de externalidades: a especialização no fornecimento de insumos e serviços.

Porém, o agente exportador, por ser representante no Brasil dos grandes compradores americanos, acabou cristalizando não só o mercado consumidor dos produtos do *cluster* – predominantemente americano⁵ – como, também, o produto a ser exportado: calçados de couro feminino, nos segmentos de médio/baixo preço. Isto fez com que, cada vez mais, o calçado brasileiro dependesse exclusivamente deste mercado e deste segmento, o que se tornaria uma complicação, na década de 1990, para o *cluster*.

Além disso, ele cristalizou também a ação conjunta necessária para superar as últimas limitações do *cluster*: o *marketing* e o *design*. A partir do momento em que ele subordinou as empresas locais a não desenvolver o *design* do produto e somente reproduzir modelos já concebidos pelos clientes no exterior, não houve uma ação conjunta que permitisse diversificar a produção do vale destinada à exportação. Em sua grande parte, o calçado feminino de couro, exportado a baixos preços para o mercado americano, sempre teve as especificações, *design* e marca do comprador. Estes quesitos, *marketing* e *design*, são os mesmos que permitiram aos *Distretti Italiani* manter seu mercado no cenário internacional, segurar uma margem tal que sustentasse a sua indústria de calçados local com sucesso ainda que os salários reais do *welfare state* tivessem subido o custo do calçado.

O crescimento do mercado interno foi outro fator importante para o desenvolvimento do *cluster* de produção de calçados. A industrialização e urbanização, nos anos de crescimento acelerado do “milagre econômico brasileiro”, aumentaram consideravelmente a demanda por calçados no Brasil. Note-se que a demanda interna acrescenta duas vantagens para a indústria dos

⁵ Aproximadamente 70% dos calçados exportados pelo Brasil se dirigem ao mercado americano.

calçados em relação à demanda por exportações. Em primeiro lugar, no que se refere aos calçados de couro, dado o menor poder de compra das cadeias varejistas internas, as empresas produtoras é que realizam o *design* do produto, aumentando seu valor agregado e ampliando sua capacitação técnica. Em segundo, o mercado interno absorve, também, produtos diferenciados, como tênis e calçados de plástico, permitindo a diversificação do parque industrial.

Por contraste, note-se que as vendas para exportação não permitem a agregação de valor do *design* e a diferenciação de produto. Como mencionado, os escritórios importadores, dos representantes das cadeias americanas de varejo, criam seus próprios modelos e os distribuem para os produtores, que são convidados a dar o preço de produção. As vendas externas se dão, portanto, em ambiente fortemente competitivo em preços, sem possibilidade de diferenciação do produto, ao nível do fabricante.

A seguir são apresentados alguns indicadores de externalidades e de cooperação entre agentes, no vale dos Sinos, e esta vantagem é comparada com a outra vantagem do vale, os baixos salários. Note-se que é difícil precisar qual a mais importante das duas, embora possa ser sugerido que a relevância do primeiro fator, externalidades e cooperação foi crescente no tempo, devido ao desenvolvimento das instituições e da infra-estrutura de apoio. Os incentivos concedidos à indústria de calçados do sul também declinaram no tempo.

A mudança em massa para o Nordeste e a localização das empresas nesta região, de forma relativamente dispersa, seguindo os novos incentivos fiscais e evitando aglomerações capazes de ampliar o custo da mão-de-obra, sugere que os baixos salários ainda são predominantes, pelo menos para o tipo de calçado fabricado no vale dos Sinos, um nível relativamente barato no mercado internacional. Por contraste, na Itália, origem de parte da produção de calçados de valor mais alto, os indicadores de cooperação são mais favoráveis e os salários bem mais altos.

Quanto às externalidades e à intensidade da cooperação entre os agentes, note-se que a expansão da indústria de calçados permitiu o adensamento da cadeia produtiva de calçados no Vale dos Sinos. No final da década de 1980, já se encontram, no Vale dos Sinos, 61 curtumes, 47 indústrias de máquinas para couro e calçado, 234 fabricantes de componentes, 21 indústrias de borracha, 62 indústrias de artefatos de couro, 950 ateliês de costura (subcontratação de terceiros) e 170 agentes de exportação e outros. (ABAEX [1990] in COSTA, 1993). Para cada emprego direto criado na indústria de calçados, Schmitz (1998) calcula a criação de outro posto de trabalho nas indústrias fornecedoras.

Nesse período, é criado, no *cluster* do Vale dos Sinos, um centro de apoio tecnológico ao conjunto das indústrias, o Centro de Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA). Já funcionavam, também, duas escolas associadas ao SENAI - a Escola do Calçado Ildelfonso Simões Lopes e a Escola de Curtimento. Outras instituições que contribuem para a formação de mão-de-obra e como centros de referência são a Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), Federação de Estabelecimentos de Ensino superior (FEEVALE) e a Fundação Escola Técnica Liberato Vieira da Cunha.

Mas, apesar das externalidades geradas e da extensão da cooperação entre os agentes, cabe destacar, como vantagem comparativa do Vale do Rio dos Sinos, o fator trabalho. O processo produtivo do calçado, em especial a do calçado de couro, dificulta bastante a automação, porque as próprias condições da matéria prima exigem uma prática e conhecimento apurado do trabalhador para se evitar o desperdício. A vantagem em baixos salários do Brasil é comprovada pela Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Salários Médios Mensais pagos aos Trabalhadores da Indústria de Calçados 1991

País	Salário Mensal (US\$)	País	Salário Mensal (US\$)
Alemanha	1.000	Argentina	160
França	800	México	140
Espanha	600	Brasil	130
Taiwan	550	China	100
Coréia do Sul	500	Tailândia	80
Portugal	400	Indonésia	60

Fonte: Secretaria de Indústria e Comércio do Estado do Rio Grande do Sul (Zero Hora, 01.07.1991). In: Costa & Fligenspan (1997).

Devido à escassez de dados, não é possível comparar sistematicamente as duas fontes de vantagens, as chamadas espúrias, os baixos salários e a concessão de incentivos e as autênticas, os efeitos de externalidades e a cooperação entre os agentes. Entretanto, observou-se que as vantagens espúrias são mais importantes no início do processo e as autênticas tendem a crescer de relevância durante o desenvolvimento do *cluster*.

4.4 CAUSAS DA MIGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE CALÇADOS PARA O NORDESTE

A indústria brasileira de calçados está migrando para a região Nordeste por um conjunto de várias causas, cujos efeitos são cumulativos. Entre as causas da migração, este estudo analisa, nas próximas seções, a pressão da concorrência externa, os incentivos concedidos pelos governos estaduais e municipais, menores custos salariais daquela região e um conjunto de outras causas, relativamente menos importantes.

4.4.1 A CONCORRÊNCIA EXTERNA

A evolução dos mercados e da oferta internacional de calçados, na década de noventa, afetaram a cadeia de calçados brasileira de três formas diferentes:

- i) as importações dos Estados Unidos, principal mercado de destino das exportações brasileiras, passaram a crescer mais lentamente;
- ii) houve um aumento da concorrência internacional, com a entrada de novos países ofertantes no mercado internacional, dispendo de vantagens competitivas superiores às das empresas brasileiras;
- iii) por causa das mudanças na legislação nacional e nos preços macroeconômicos básicos (taxa de câmbio e de juros), as importações de calçados passaram a concorrer, favoravelmente, com a produção nacional.

Estes três aspectos são analisados a seguir.

Quanto ao menor aumento das importações norte-americanas, note-se, inicialmente, que cerca de 70% das exportações de calçados do Brasil vão para os Estados Unidos e os outros destinos tem participação muito pequena, como mostra a Tabela 4.4. A tabela também mostra que, no correr do tempo, vem diminuindo a concentração das vendas nos Estados Unidos. Este último movimento, entretanto, é, ainda, pouco significativo.

Tabela 4.4 – Destino Por Países Selecionados dos Calçados Brasileiros Exportados (em dólares)

Países	1988	1993	1996
Estados Unidos	73,24	71,08	69,72
Reino Unido	7,31	6,25	6,15
Alemanha*	3,53	4,54	2,62
Canadá	3,93	2,73	2,15
Argentina	Não Consta	0,51	2,07
Holanda	1,49	2,23	1,49
França	3,21	1,80	0,79
Outros	7,29	10,86	15,01

Fonte: ABAEX (1997), Notas: (*) Para 1988, Alemanha Ocidental e Oriental

O crescimento mais lento das importações norte-americanas é apresentado na Tabela 4.5. Note-se que fenômeno semelhante ocorreu em outros países desenvolvidos, como o Reino Unido.

Tabela 4.5 - Penetração de Importações nos EUA: 1967~1997

1.000 pares	1967	1977	1987	1997
Produção dos EUA	599.964	413.700	230.000	123.739
Exportação dos EUA	2.217	5.411	11.490	28.303
Importação para os EUA	129.100	368.100	937.700	1.123.167
Consumo nos EUA	726.883	776.389	1.156.210	1.308.603
Penetração de Importações	17,8%	47,7%	81,1%	92,7%

Fonte: Footwear Industries of America, in: Schmitz (1998: 9).

Além do menor ritmo de crescimento da demanda externa, novos concorrentes crescem no mercado internacional, entre os quais destacam-se China, Indonésia e Tailândia, como mostra a Tabela 4.6. Note-se, na mesma tabela, o significativo aumento da participação de Hong Kong. Esta província chinesa, na época um país, exportava calçados “...na condição de comercializador, isto é, de importador que exporta, e não como produtor” (COSTA & FLIGENSPAN, 1997).

Tabela 4.6 - Participação de Países Selecionados nas Exportações Mundiais de Calçados: 1984~1993

Países	1984	1988	1993
Itália	31,7	21,7	18,5
Hong Kong	2,1	3,2	17,6
China	-	3,5	15,4
Coréia do Sul	12,2	15,8	6,5
Brasil	9,3	5,1	5,7
Indonésia	0,0	0,3	5,0
Espanha	7,0	4,7	3,9
Alemanha	3,5	3,0	3,0
Portugal	2,0	3,4	1,0

Fonte: International Trade Statistics Yearbook – 1993. New York: United Nations, 1995, v.2, p.216. In: Costa & Fligenspan (1997)⁶

A entrada destes novos concorrentes afetou a composição das importações de calçados do principal mercado do Brasil, os Estados Unidos, como mostra a Tabela 4.7. Brasil, Itália e Espanha, produtores com salários mais altos- ver Tabela 4.8 , adiante - perdem fortemente participação nas exportações mundiais do produto.

Tabela 4.7- Importação de Calçados pelos Estados Unidos 1978/1995 (mil pares)

Países	1978	1981	1993	1995
China	-	7.105	622.240	716.009
Brasil	27.427	43.027	130.002	96.240
Indonésia	428	-	84.276	70.512
Itália	62.934	50.163	35.446	44.961
Tailândia	1.580	5.822	25.465	23.214
Espanha	37.458	18.995	15.080	22.147
Taiwan	117.237	118.816	46.716	20.771
Coréia do Sul	30.591	43.972	36.490	15.438
Total	373.515	375.408	1.065.268	1.079.450

Fonte: Gazeta Mercantil (16.12.1996), in Costa & Fligenspan, 1997
(-) Não consta informação

Na época, os fabricantes asiáticos, segundo Costa & Fligenspan (1997), apresentavam várias vantagens em relação aos produtores brasileiros. Eles atendiam melhor à expectativa dos grandes compradores internacionais nos quesitos: qualidade, maior agilidade em entregar modelos diferentes, o que conseguiam mesmo com pedidos de compra menores e menos espaçados, ao lado dos preços competitivos. O Brasil perdeu competitividade em relação aos asiáticos principalmente no segmento de baixo preço, os calçados na faixa de 7 a 9 dólares americanos o par.

⁶ (-) Não consta informação; (*) Não constam na publicação informações para Taiwan

Já no final da década de oitenta e início dos anos noventa, havia um esforço, na indústria brasileira de calçados, em implantar os métodos modernos de qualidade e produtividade como mostram os resultados do estudo de Prochnik (1991). Também foi observado, nas entrevistas preparatórias para aquele trabalho, que os empresários organizavam visitas em grupo às fábricas do Sudeste Asiático, tidas como dotadas de tecnologia gerencial superior às brasileiras. O processo de modernização, no vale dos Sinos continuou nos anos subsequentes, como mostram as pesquisas de Schmitz (1998) e Costa & Fligenspan (1997). Segundo estes autores, a produção no vale dos Sinos conseguiu recuperar parte do *gap* de competitividade, aumentando a qualidade, diminuindo o prazo de entrega e de certa forma até os preços dos calçados exportados.

Porém, mesmo com preços mais baixos, a produção do Vale não conseguiu alcançar os preços mais competitivos da segunda leva de países asiáticos. De fato, uma grande vantagem comparativa destas nações asiáticas é o baixo custo de sua mão de obra. A título de ilustração, comprova-se, através da Tabela 4.8, como os custos deste fator nesses novos países, que estão ganhando evidência no cenário mundial, são menores se comparados aos do Brasil.

Tabela 4.8 - Custo da Mão-de-Obra na Produção de Calçados em Países Selecionados

País	US\$/hora
Itália	13,39
Espanha	8,13
Taiwan	2,39
Coréia do Sul	1,62
México	0,94
Brasil	0,63
China	0,50
Índia	0,40
Indonésia	0,30

Fonte: Revista Amanhã, ano IX, n.90, nov/1994. In: Costa & Fligenspan (1997)

Assim, nota-se que, entre os três novos concorrentes citados, China, Indonésia e Tailândia, em pelo menos nos dois primeiros os salários pagos na indústria de calçados são menores do que os pagos no Brasil. Note-se, também, que a qualidade e produtividade da fabricação de calçados nestes países entrantes não são, necessariamente, menores do que as da produção no Brasil, uma vez que muitas empresas são filiais de firmas da Coréia do Sul e Taiwan. Os aumentos dos salários reais, nestes dois países, foi uma das razões para que as suas empresas investissem em novas instalações nos países vizinhos de salários mais baixos.

Ao contrário da Coréia do Sul e de Taiwan, os salários reais no setor de calçados brasileiro não aumentaram, devido à migração para o interior do estado do Rio Grande do Sul, em busca de mão-de-obra do interior. Tal movimento, que visava evitar o inchaço e a conseqüente falta de infra-estrutura dos municípios-sede e a pressão sindical, manteve os salários reais da indústria de calçados brasileira em baixos níveis. Este movimento foi fortemente apoiado pelos agentes exportadores e compradores norte-americanos (Costa & Fligenspan, 1997; Schmitz, 1998).

Portanto, a competição de outros países ao calçado brasileiro veio aumentando desde pelo menos fins da década de oitenta, ao mesmo tempo que o principal mercado de destino das exportações brasileiras crescia mais vagarosamente. Neste cenário, a valorização do Real, em 1994, foi o elemento decisivo para a queda das exportações brasileiras de calçados, como mostra a Tabela 4.9

Tabela 4.9 - Exportações Brasileiras de Calçados 1990 ~ 1997

Ano	Pares (mil)	US\$ mil, preços correntes	Preço médio (US\$ correntes)	US\$ mil de 1996	Preço médio (US\$ de 1996)
1990	142.916	1.184.590	8,29	1.421.508	9,95
1991	132.088	1.171.274	8,87	1.348.876	10,21
1992	157.975	1.408.694	8,92	1.573.960	9,97
1993	201.468	1.931.795	9,59	2.095.980	10,41
1994	171.277	1.624.087	9,48	1.718.611	10,03
1995	137.974	1.498.811	10,86	1.542.516	11,18
1996	142.684	1.650.112	11,56	1.650.112	11,56
1997	142.475	1.522.944	10,69	1.487.008	10,44

Fonte: ABAEX, ABICALÇADOS, DECEX, Deflator: Índice de Preços Ao Consumidor EUA, FMI, International Financial Statistics Yearbook, in: Schmitz (1998: 9).

Para o Brasil, a crise das exportações veio junto com a do mercado interno. De fato, as vendas internas também tiveram que enfrentar a concorrência externa, dada a valorização cambial em um contexto de liberalização das importações. Com o câmbio real e nominal sobrevalorizados, as exportações perderam competitividade e as importações ficam mais baratas. Segundo o FUNCEX, a variação do câmbio da média dos 1991 e 1992 e dezembro de 1996 foi de 30,2 por cento (COSTA & FLIGENSPAN, 1997). Outro fator que facilitou as importações foi o baixos preço médio vigente no mercado brasileiro.

De acordo com o SECEX, as importações de calçados que, em 1992, já eram de 12 milhões de dólares, atingiram o ápice de 202 milhões em 1995. A título de ilustração, neste mesmo ano, França exportou 204 milhões de dólares (ABAEX, 1997). A princípio, os calçados importados entram primeiro no

segmento esportivo e são, em sua maioria, fabricados na Ásia. A tendência se acentua depois, principalmente, no centro do país, na faixa de calçados baratos tipo “conga” (COSTA & FLIGENSPAN, 1997), representando uma ameaça aos calçados produzidos no Vale visando o mercado nacional.⁷

O impacto negativo da retração da demanda externa e da maior participação das importações no mercado interno é visível na Tabela 4.10.

Tabela 4.10 - Número de Estabelecimentos e Firms em Unidades Federativas Seleccionadas

Unidade Federativa	1990		1993		1994	
	Firmas	No. de Trab.	Firmas	No. de Trab.	Firmas	No. de Trab.
Bahia	73	311	77	338	36	264
Ceará	109	1.525	119	3.513	80	5.081
Paraíba	51	1.709	47	5.344	26	5.497
Pernambuco	65	3.053	58	1.334	35	1.530
Sergipe	15	406	17	1.630	6	772
São Paulo	2.765	61.890	2.725	65.328	2.120	63.836
Rio Grande do Sul	1.857	122.661	1.927	146.775	1.713	128.882
Total	7.554	226.045	7.818	256.801	5.674	240.179

Fonte: Com base MTb/RAIS – Relação Anual de Informações Sociais In: Costa & Fligenspan (1997)

4.4.2 OS INCENTIVOS FISCAIS

Os estados nordestinos que vêm captando mais investimentos na cadeia de calçados local graças às políticas de investimento promovidas são a Bahia, Ceará e Paraíba. De acordo com Costa & Fligenspan (1997), estes governos concedem, a grosso modo, quatro tipos de incentivos: financiamento de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços); isenções de impostos municipais e beneficiamentos em infra-estrutura; empréstimo visando à exportação e isenção de Imposto de Renda. Note-se que os dois primeiros também são ofertados por outros estados da União, não sendo exclusivos da Região Nordeste. De acordo com Costa & Fligenspan (1997), por causa dos incentivos, a produção no Nordeste é 16% mais econômica do que no Rio Grande do Sul, embora este percentual varie muito de caso para caso.

O financiamento de ICMS, nestes estados nordestinos explicitados, dá-se sob várias formas. O governo local renuncia o recebimento de 50 a, até mesmo, 100% do ICMS, caso as empresas invistam em capital fixo ou de giro. Na Bahia, o Programa de Promoção ao Desenvolvimento da Bahia (PRÓ-BAHIA) financia até o limite de 50% do ICMS para a região de Salvador e até 75% em outras áreas; ou ainda 75% do ICMS para projetos com investimentos previstos

⁷ Em 1995, segundo a ABAEX (1997), o Brasil produziu 500 milhões de pares de calçados, importou 45, exportou 130 e consumiu no mercado interno um total de 415.

superiores a R\$ 400 milhões ou projetos de industrialização pioneiros, independentes de localização, caso as empresas estejam interessadas em diversificar a malha industrial (MATTOSO, 1998). No Ceará, o Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI) do estado financia até 100% do ICMS a ser recolhido pela beneficiária e se destina às empresas industriais **relocalizadas** e duplicadas, com prazo de pagamento de seis anos para a região de Fortaleza e de dez anos para o interior (MATTOSO, 1998). Já na Paraíba, o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Industrial da Paraíba (FAIN) concede empréstimos de 60% do ICMS para empresas que se instalem na região da capital João Pessoa, 80% nos municípios de Campina Grande e Queimadas e 100% em outros municípios (SEBRAE-PB).

Caso outros estados também concedam os mesmos benefícios, alguns estados da região Nordeste se mostram ainda mais agressivos. Por exemplo, o Fundo de Defesa da Economia Baiana (FUNDECON) financia o pagamento do ICMS com prazo de três meses e juros de 12% a.a. (MATTOSO, 1998).

A isenção de impostos municipais e a concessão de benefícios em infraestrutura também ocorrem em outros estados. Neste caso, o diferencial nordestino é a rapidez com que são estas isenções e benefícios são concedidos - COSTA & FLIGENSPAN, 1997. Por exemplo, o Programa Baiano de Incubação de Empresas de Base Tecnológica apoia técnica e financeiramente e concede infraestrutura para **novas** empresas especialmente da área química, sem contar que os “distritos industriais têm estradas com meio-fio e recebem água e energia na porta da fábrica” (MATTOSO, 1998. Grifo meu.). Já o Ceará, segundo Mattoso (1998), subsidia lotes industriais dotados de infraestrutura, nos distritos industriais do Cariri, de Fortaleza e de Sobral. A Paraíba, além de subsidiar lotes com toda a infraestrutura primária e galpões em distritos industriais, também reduz o valor da tarifa normal do consumo de água em até 50% para as **novas** indústrias (SEBRAE-PB).

Os outros dois tipos de incentivos restantes são únicos da Região Nordeste, garantindo-lhes um diferencial em relação aos outros estados da União. O incentivo às exportações, por exemplo, vem sendo concedido há pouco tempo e deste não há paralelo nos outros estados do país. Segundo Costa & Fligenspan (1997), o governo da Bahia oferece um empréstimo automático de 11% do valor FOB (Free on Board) exportado, com prazo de 15 anos e carência de três, amortizando até 10% do total da dívida. No Ceará, o mesmo incentivo ocorre porém com um percentual de 10,5% do valor exportado, com prazo de pagamento de 10 anos, três de carência mas podendo amortizar até 25% do total - COSTA & FLIGENSPAN, 1997. Na Paraíba, se os recursos do FAIN, descritos anteriormente, não forem totalmente absorvidos, o montante restante poderá ser redirecionado a, dentre outros destinos, financiar o capital de giro

para empresas de calçados sediadas na Paraíba e que exportem mais de 90% dos calçados ou componentes de calçados produzidos (SEBRAE – PB).

Por último, cabe mencionar a isenção total do Imposto de Renda, concedida pela União, através da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). “A isenção é concedida por um prazo de 10 anos, mas é renovável por mais cinco, com redução de 50% na alíquota, para reinvestimentos” (Costa & Fligespan, 1997). Esse é um benefício fundamental para empresas interessadas essencialmente em exportar e muitas vezes mais vantajoso que o ICMS já que as vendas para o mercado externo já são isentas deste imposto. O PROCOMEX, programa do governo baiano de promoção ao comércio exterior, financia, com recursos orçamentários, até 10% do valor dos bens exportados (Estado de São Paulo, 27.11.98).

4.4.3 CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA

Sem dúvida, a mão-de-obra mais barata e abundante é um dos fatores que mais contribuíram para forçar a migração das unidades produtivas do Vale do Rio dos Sinos para o Nordeste. Como já vimos, a indústria de calçados, principalmente aquela que se dedica aos calçados de baixo e médio valor unitário, como é o caso da do Vale do Rio dos Sinos, por ser intensiva em trabalho, tem sua competitividade relativa afetada quando o fator salário é relativamente alto. Os salários representam no Brasil 15% do valor da produção (BRANDÃO & ROSA, 1997). De acordo com Ronaldo Lucio Estephaneli, diretor da Calçados Samello, só pelo fato da mão-de-obra no Nordeste ser mais barata, mesmo que não houvesse incentivos fiscais, o custo do calçado já seria reduzido em 10% se comparado ao calçado produzido no centro-sul (Revista Lançamentos, Março 1998)⁸. A diferença de salários entre a média do Nordeste e o pago no Vale do Rio dos Sinos é muito grande. Enquanto na indústria de calçados do Nordeste, paga-se, em média, um salário mínimo para cada trabalhador (um salário mínimo equivale a cento e vinte reais a partir de 1997), no Vale, paga-se de dois a dois salários e meio (COSTA & FLIGENSPAN, 1997).

Tal diferença aumenta se levarmos em conta a prática, incentivada pelos próprios governos estaduais do Nordeste, das cooperativas de trabalho, uma forma de subcontratação de mão-de-obra sobre a qual não incidem encargos trabalhistas. O custo no Vale seria assim de quase seiscentos reais, cinco vezes maior que na Região Nordeste.

⁸ O mesmo Estephaneli, estima na mesma reportagem que se, além da mão-de-obra mais barata, juntarem-se os benefícios fiscais, financeiros e de infra-estrutura, o custo total se reduz em 25%. Segundo Costa & Fligespan (1997), os preços se reduziram de 6 a 30%, com uma média de 16,4%.

A busca por menor custo de mão-de-obra também leva a uma migração dentro das regiões. Conforme Costa (1993), à medida em que os municípios sede no Vale dos Sinos (RS) atingiam um limite na contratação extensiva de mão-de-obra local, as empresas abriam novas unidades produtoras em outros municípios vizinhos, em parte, para conter a pressão sindical e o aumento do custo relativo da mão-de-obra no custo total do calçado. Por esta razão, os salários reais na indústria de calçados brasileira não aumentaram como nos países do Norte no final da década de 1960 e na Coreia do Sul e em Taiwan, vinte anos depois.

Este mesmo modelo também está sendo implantado no Nordeste. Através da pulverização, sobretudo no interior e através das subcontratação de cooperativas de trabalho, espera-se que o custo da mão-de-obra para a indústria de calçados nordestina também demore a se elevar. Mesmo assim, o custo da mão-de-obra nordestina dedicada à indústria de calçados ainda é maior que o dos países asiáticos. Caso também estes venham a aumentar seus salários reais e, conseqüentemente, seus custos de produção, não é impossível que não apareçam outros países com custos ainda mais baixos.

Ou seja, mesmo que acabem os benefícios diretos do governo, então, o desafio maior para a cadeia de calçados nordestina é encontrar uma forma de manter as vantagens comparativas para que ela tenha um desenvolvimento auto-sustentado. A longo prazo, vê-se que, mesmo sem benefícios promovidos pelos governos nordestinos, a cadeia de calçados nordestina está condenada a continuar fazendo do custo a sua vantagem comparativa. Este é um segmento de mercado auto-destrutivo.

“Parece uma corrida ao fundo do poço em que a competição se baseia em quais as companhias que pagam os menores salários e quais os municípios que mais podem abdicar de arrecadação de impostos” (SCHMITZ, 1998. Grifo meu).

No final do capítulo 5, são discutidas estratégias de longo prazo para a indústria de calçados do Nordeste.

4.4.4 Outros fatores

Outros fatores, relativamente menos importantes, também pesam na decisão de investir na indústria de calçados do Nordeste. Um deles é a existência, no Nordeste, de um forte e crescente mercado para a indústria. De fato, dos 420 milhões de pares de calçados consumidos no Brasil, ABAEX registra um consumo total de 61,0 milhões de pares no Nordeste (apud. ROSA & SILVA, 1998), portanto superior ao de países como Áustria, Bélgica ou Holanda. Em entrevista, o governador da Bahia, Dr. César Borges, comentou que “há

empresas gaúchas que têm de 30% a 35% de seu mercado no Nordeste” (Estado de São Paulo, 27.11.1998). O mercado do Nordeste foi particularmente incentivado pela substancial redução do imposto inflacionário decorrente da implantação do Plano Real.

O Nordeste também está mais próximo, do que o Vale dos Sinos, tanto dos mercados do Norte quanto do mercado do Centro-Norte do País. A maior proximidade física se mostra importante porque o produtor passa a poder reduzir o tempo de entrega, já que as distâncias são menores, assim como o custo com o transporte, já que o frete será mais barato.

O incentivo à migração também é maior quando outras empresas já migraram. Alguns dos pioneiros foram grandes empresas produtoras de calçados. Estas empresas, pelo seu próprio porte, criam, em torno de si, condições de operação que podem ser aproveitadas por outras empresas que chegam posteriormente. As empresas menores tem uma estratégia diferente, tendem a migrar em grupo. Mas a migração de um grupo também cria condições favoráveis para a migração de empresas retardatárias.

Um objetivo central deste trabalho é a criação de condições favoráveis para a ampliação dos investimentos produtivos na cadeia de calçados do Nordeste, tanto os advindos da continuidade do movimento de migração quanto os possíveis pela entrada de novas empresas, pequenas médias ou grandes. Assim, interessa discutir como é estruturada a cadeia de calçados no Nordeste, neste momento, e como esta estrutura pode se reproduzir e crescer. Estes são os objetivos dos próximos dois capítulos.

4.5 A MIGRAÇÃO DA CADEIA DE CALÇADOS PARA O NORDESTE

Na década de 1990, surgiu um novo cenário para a cadeia de calçados da região Nordeste. Antes uma cadeia tradicional, empregando poucas pessoas, voltada ao abastecimento local e crescendo lentamente, a cadeia, agora, desenvolve-se rapidamente, amplia suas exportações e emprega um grande contingente de pessoas.

Grande parte desta nova configuração é formada por empresas que migraram dos estados mais ao sul. Neste capítulo, procura-se descrever as características desta migração, de forma a mostrar sua potencialidade e limites futuros.

Trabalhos anteriores, como Costa & Fligenspan (1997) e Schmitz (1998) analisaram as causas da saída das fábricas do polo da região Sul para a região Nordeste, à luz da cadeia de calçados do Vale dos Sinos. As questões abordadas foram basicamente: quais as perspectivas das empresas sulinas em relação ao Nordeste e que tipos de relações econômicas estas novas unidades fabris estão, estabelecendo, tanto com as empresas-matriz, no sul, quanto com as outras unidades fabris de outras empresas, no próprio Nordeste, e o meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Note-se, portanto, que estes trabalhos observaram o processo de migração apenas desde a região Sul. Este é o primeiro estudo que examina o processo de forma integral, isto é, tanto os motivos de saída como o impacto sobre a região de chegada. Para isto, além da reunião de material de pesquisa secundário, foram feitas entrevistas de campo com empresas de calçados e de insumos para o setor. A amostra é apresentada na próxima seção deste capítulo. As conclusões das entrevistas são descritas nas seções seguintes.

4.5.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

No mês de abril, foram feitas nove entrevistas com empresários do setor de calçados, selecionados devido à posição de destaque de suas empresas, seja atuando predominantemente no mercado nacional (duas empresas), seja no internacional (quatro) ou mesmo nos dois mercados ao mesmo tempo (três). Para simplificar a análise, dividiram-se estas empresas de acordo com três perfis: grandes empresas de calçados, pequenas e médias empresas de calçados (PME's) e fornecedoras, sendo as grandes empresas, as que têm mais de 500 empregados, as médias com um número de empregados entre 100 e 499, e as pequenas com menos de 100 empregados.

Tal divisão da amostra se deu desta maneira buscando uma maior padronização dos comportamentos dos empresários, já que se verificou que o fato de exportar é menos relevante do que o tamanho da empresa no que tange o comportamento dos seus empresários. Ou seja, a segmentação de mercado, para esta análise, é menos relevante do que a capacidade produtiva de cada empresa individualmente. Assim, ainda que algumas empresas médias sejam grandes exportadoras de calçados no cenário internacional, elas não se comportam como grandes empresas, e sim de uma forma muito parecida àquelas empresas médias e pequenas que não destinam a maioria da sua produção para o exterior. Da mesma forma, algumas grandes empresas de calçados, que atuam predominantemente no mercado nacional portanto não exportando, adotam um comportamento mais parecido com o de outras grandes empresas que também exportam.

As entrevistas também procuraram levantar a opinião dos empresários sobre o que estavam fazendo as outras empresas do setor, concorrentes ou fornecedoras. Desta forma, buscou-se formar um quadro mais rico em informações, por causa da diversidade de fontes.

4.5.2 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DE SE INSTALAR NA REGIÃO NORDESTE

Com base em Schmitz (1998), constata-se que as empresas que instalaram unidades produtivas na região Nordeste são, em geral, grandes empresas integradas verticalmente, e portanto, menos dependentes da eficiência coletiva de um *cluster* local inexistente. De forma semelhante, Costa & Fligenspan (1997) também atestam que o movimento se restringe às grandes empresas: “As micro e pequenas empresas dificilmente se deslocarão para o Nordeste, seja por apresentarem insuficiências estruturais para fazer frente a tal empreendimento, seja por terem seu foco de atuação basicamente direcionado ao mercado regional” (Costa & Fligenspan, 1997).

As entrevistas realizadas neste estudo mostraram que o movimento migratório é bem mais intenso do que o previsto por aqueles autores. Todas as empresas entrevistadas declararam ser o Nordeste uma localização estratégica para produção de calçados destinados a mercados de baixo valor unitário, num cenário de vinte anos. Quase todas as grandes companhias já têm unidades produtivas em operação, em variados estados do Nordeste, enquanto somente algumas empresas de calçados médias e fornecedoras estão caminhando nesta direção. Todas as empresas afirmaram que a produção de calçados nordestina está ocupando espaço cada vez maior, tanto no mercado interno quanto externo, ocupando o lugar do Sul na produção de calçados.

Elas declararam que, no futuro, o Nordeste pode ser o pólo de calçados vital para o país enfrentar a concorrência externa. As empresas instalaram, ou estão em vias de instalar, unidades produtivas no Nordeste com o intuito de se valerem do menor custo da mão-de-obra, fazerem uso dos incentivos fiscais e aproveitarem a menor distância entre o Nordeste e os mercados norte-americanos e europeus, no caso das empresas que também, ou exclusivamente, exportam.

4.5.3 DESTINO DA MIGRAÇÃO POR ESTADOS E REGIÕES PRODUTORAS

De acordo com as entrevistas, conclui-se que as grandes empresas de calçados foram as primeiras a chegar no Nordeste. Começaram a chegar no final da década de oitenta e início da década de noventa. Num primeiro momento, adquiriram empresas regionais de calçados ou fornecedoras de insumos, numa tentativa de ganhar mais competitividade perante concorrentes tradicionais no Sul. Os investimentos, nesta primeira fase, não foram muito significativos. Só a partir da crise no setor de calçados, no Sul/Sudeste, em 1994, o processo de migração para o Nordeste tomou força, com significativo crescimento dos investimentos na região.

Na década de noventa, Paraíba e Ceará, que, também, já contavam com alguma infra-estrutura para a atividade, eram os estados que concediam as melhores condições financeiras para que empresários do Sul/Sudeste aumentassem o fluxo de investimentos na região Nordeste. A partir da segunda metade da década de noventa, a Bahia passou a oferecer maiores vantagens, frente aos outros estados. Atualmente, a Bahia é o estado que tem atraído mais a atenção de pequenas e grandes empresas, assim como dos fornecedores de insumos e componentes, tanto pela maior agressividade na atração de novas unidades como pela menor distância em relação aos centros urbanos do Sudeste.

As empresas médias sulinas, que estão instalando unidades produtivas no Nordeste, mais especificamente na Bahia, são aquelas que destinam a maior parte de sua produção para o mercado externo, sendo elas grandes exportadoras e formadoras de opinião neste segmento. As empresas fornecedoras também alegam que a proximidade do pólo petroquímico de Camaçari é um incentivo a mais para que elas se vejam atraídas pela Bahia.

Mas as pequenas empresas ainda não estão indo para o Nordeste. Estas informaram que ainda não têm fôlego financeiro para executar um projeto estratégico de migração.

Uma conclusão importante é a de que houve uma ordem cronológica entre os estados que mais atraíam investimentos dos empresários da cadeia. Esta sucessão acabou dispersando a atividade de calçados por diversas partes da região Nordeste, não havendo, assim, um só pólo de atração de investimentos. Também não houve, nem por parte dos empresários, nem por parte do governo, uma preocupação concentrar a localização da atividade produtiva de calçados em uma só área.

Os governos estaduais preocuparam-se mais em generalizar a industrialização no interior destes estados de forma a promover o desenvolvimento econômico nestas áreas, tradicionalmente exportadoras de mão-de-obra. Algumas empresas declararam, nas entrevistas, que foram apresentadas às cidades candidatas de cada estado pelo prefeito ou governador e, por isso, não adotaram um papel ativo na escolha locacional. Outras alegaram, ainda, que a dispersão era do seu interesse, pois minimizava a pressão sindical, assim como tinha ocorrido historicamente no sul, ou o contato direto com possíveis concorrentes diretos.

Apesar disto, nota-se que existe uma concentração geográfica em poucas áreas, dentro de cada um destes estados nordestinos. De forma geral, as empresas tenderam a se estabelecer nas seguintes áreas: regiões de João Pessoa e Campina Grande, na Paraíba, Fortaleza, Sobral e Crato, no Ceará, Vale do Paraguaçu/Recôncavo/Região Metropolitana de Salvador e Sudoeste da Bahia e, por último, a região do Caruarú no Pernambuco.

É importante notar, ainda, que as grandes empresas, que já tinham feito investimentos nos estados da Paraíba e Ceará, em geral, não fecharam suas unidades produtivas para migrar para a Bahia. Elas alegam que o investimento feito nos dois estados citados já era bastante grande. As empresas criaram raízes nestes estados e não pretendiam se desfazer deste investimento.

Uma grande empresa, com unidades produtoras no Ceará, por exemplo, abriu uma outra na Bahia, mas não pretende fechar as anteriores. As unidades dos dois estados nordestinos vão se dedicar a segmentos distintos de mercado, portanto, produzindo calçados diferentes. Uma outra grande empresa afirmou que não fechou sua unidade produtora na Paraíba para migrar para a Bahia, como foi alertado pela imprensa especializada. Esta unidade, na Paraíba, era uma antiga aquisição de um pequeno curtume local, foi fechado em 1995 – um ano difícil para o setor em todo o país – e, somente em 1998, é que ela decidiu instalar uma nova unidade produtora gigante de calçados no Sudoeste da Bahia.

4.5.4 GRAU DE SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS OPERANDO NO NORDESTE

De uma forma geral, as empresas que já instalaram unidades produtivas declararam estar plenamente satisfeitas com os locais em que se instalaram. Um fator bastante positivo, além do baixo custo da mão-de-obra, que as empresas destacam, é a dedicação destes operários pelo trabalho. Segundo as empresas, embora a mão-de-obra nordestina não tenha atingido ainda os mesmos níveis de produtividade da mão-de-obra no Sul, a mão-de-obra local se mostra muito mais disposta a incorporar novas técnicas de trabalho e, com isso, aumentar seu ritmo de produção. Elas atribuem este comportamento ao acréscimo salarial que o salário mínimo representa em relação à renda precedente. A mão-de-obra, dita “virgem” no setor, foi treinada em pouco tempo e, em muitos casos, sem o apoio de instituições que visam a formação técnica profissionalizante.

Uma outra diferença entre as unidades fabris do Nordeste e as do Sul é o menor preço médio dos calçados fabricados no Nordeste. Uma empresa, por exemplo que produz cerca de 40% de sua produção no Nordeste, declarou que os calçados fabricados nesta região serão destinados às classes C e D, enquanto que as outras unidades do sul fabricam calçados para as classes A e B.

De uma forma geral, as empresas declararam também estar bem adaptadas à cultura da região. Elas não vêem empecilhos para que a atividade tenha sucesso no Nordeste. As relações com outras empresas de calçados, quando na mesma micro-região, têm sido de bastante cooperação, principalmente quando atuam em segmentos distintos. Por exemplo, na região de Santa Rita, município próximo a João Pessoa (PB), há três grandes unidades fabris de calçados. Uma se dedica a calçados esportivos tipo tênis de couro, outra à produção de calçados infantis e a terceira à produção de calçados masculinos de couro destinados à exportação. As três indústrias buscam, em conjunto, trazer novos parceiros comerciais para a região e solidificar seu próprio investimento. Um fornecedor em comum já está a caminho.

Também no Ceará, duas empresas, que se dedicam a segmentos bastante diferentes, também partilham alguns fornecedores em comum, como serviços de *catering*, por exemplo. Ainda que não seja um serviço dedicado à cadeia de calçados, a simples presença das duas empresas já gera por si só externalidades econômicas positivas. As grandes empresas, apesar de serem mais independentes do *cluster* de calçados, mesmo no Sul do país, admitem estimular o mesmo tipo de relações de parceria vertical e horizontal que mantêm no Sul, sejam elas com empresas que se encontrem na mesma micro-região ou manter a mesma relação tradicional com empresas do Sul. As médias empresas, por razões de dependência mútua, também informam a mesma intenção.

4.5.5 A QUESTÃO DA LOGÍSTICA DA CADEIA PRODUTIVA

No momento, o principal problema estrutural, para a atividade de produção de calçados na região Nordeste, apontado por todas as empresas, especialmente para as empresas dedicadas ao calçado de couro, é a logística da cadeia produtiva. Os calçados montados na região Nordeste são, quase todos, fabricados com componentes e insumos provenientes, em sua grande maioria, de outras regiões ou mesmo importados. Os componentes e insumos de couro, usados na fabricação das peças do cabedal (parte superior do calçado), podem chegar a usar couro cru de origem nordestina, porém beneficiado no sul e trazido por estas empresas de volta ao Nordeste, em forma de peças de couro, para a montagem do cabedal. Neste quesito, a cadeia de calçados do sul apresenta vantagem, já que é possível encontrar, no estado do Rio Grande do Sul, todos os componentes e insumos de couro necessários para a produção de qualquer calçado.

Alguns componentes sintéticos, como cola, salto de borracha, tintas e outros sintéticos, continuam sendo adquiridos nos grandes centros da região Sudeste. Este fato não diminui a migração ou a propensão a migrar das empresas de calçados, porque estas não tem dificuldade de acesso às empresas de componentes sintéticos do Sudeste. Seria melhor, para a operação das empresas entrevistadas, comprar estes itens no próprio Nordeste, mas a situação atual não modifica sua decisão locacional

De forma geral, os únicos componentes que puderam ser encontrados localmente, antes da chegada das novas unidades produtivas, foram os adereços metálicos (fivelas, fechos, adereços e outras pequenas partes em metal) e as embalagem (caixas de papelão, envoltórios de papel e outros). Contudo, estes componentes representam uma parte muito pequena do valor agregado do produto final nordestino.

As grandes empresas, por serem mais verticalizadas e, portanto, mais independentes do *cluster* em termos de abastecimento e interação, conseguiram, sozinhas, encontrar soluções alternativas temporárias. Elas declararam adotar três tipos de estratégias: elas montam, no Nordeste, suas próprias fábricas de insumos (minoria), e/ou operam logística de longo percurso (“síndrome do caminhão”) ou, ainda, estimulam a migração de tradicionais fornecedores do Sul para o Nordeste do Brasil (a opção preferida pela maioria). Mesmo assim, as empresas crêem que esta situação é emergencial. Elas esperam que, no futuro, as empresas fornecedoras também acompanhem o movimento de seus principais clientes e instalem unidades produtivas no Nordeste.

As médias empresas, grandes exportadoras, que estão instalando unidades produtivas no Nordeste, declararam estar conseguindo sobrepor este obstáculo dos insumos e componentes através da associação em *joint-venture* com outras empresas de calçados e/ou fornecedores tradicionais. Tais *joint-ventures* terão sua produção nordestina dedicada exclusivamente para atender às unidades fabris das empresas da associação. Outras empresas médias, que estão se instalando, também cogitam fazer uso da logística de longo percurso, ainda que esta prática seja proibitiva para a maioria das PME de calçados, devido ao alto custo de operação envolvido.

Por fim, as empresas fornecedoras, que estão indo para o Nordeste, começam a suprir a carência da nova indústria de calçados nordestina. As que já estão instalando suas unidades produtivas na região são, geralmente, tradicionais fornecedores, que têm sua produção comprometida com empresas que possuem unidades produtivas no Nordeste. Aos poucos, as fornecedoras gaúchas, que não têm sua produção dependentes de um só comprador, também vêm seus clientes direcionar a compra para as unidades produtivas no Nordeste e se sentem pressionadas a baixar o custo. Segundo uma empresa fornecedora, os fornecedores que ainda não fizeram o movimento migratório estão aguardando uma maior massa de clientes seus completarem o movimento para, também, se instalar na região. Esse seria o único motivo, já que não há obstáculo técnico nem maiores custos de transportes envolvidos, sendo os insumos destas indústrias produzidos no Sudeste ou no exterior.

4.5.6 O IMPACTO DA MIGRAÇÃO EMPRESARIAL SOBRE A ECONOMIA NORDESTINA

Ainda não é possível dispor de estatísticas confiáveis e atualizadas sobre o número e as características das empresas que já instalaram unidades produtivas no Nordeste, dificultando a avaliação do impacto da chegada destas empresas na Região Nordeste.

Pode-se ter um primeiro diagnóstico parcial a partir dos dados de 1994 publicados na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), divulgada pelo Ministério do Trabalho (MTb). Nesta primeira fase, apesar de se diminuir o número absoluto de estabelecimentos nos estados do Nordeste, observa-se que esta nova indústria está empregando muito mais pessoas. Em 1994, o Ceará e a Paraíba empregavam, respectivamente, 333% e 322% mais pessoas na indústria de calçados do que em 1990. Convém lembrar que nenhum destes números refletem o emprego das cooperativas de trabalho, contratadas, em larga escala, pelas novas unidades produtivas (ver Tabela 4.10).

Percebe-se também que, no Ceará e na Paraíba, com a crise de 1994, diminui o número de empresas, aumentando, ao mesmo tempo, o número de empregados na indústria de calçados – ver Tabela 4.10. Na Bahia, o ciclo de investimento e, conseqüentemente, o aumento do emprego foi posterior. Pernambuco também está numa situação diferente pois, afetado pela concorrência dos incentivos fiscais dos estados vizinhos, vê a sua indústria empregar menos gente.

A partir da segunda metade da década de 1990, acentuam-se os investimentos na Região Nordeste, entrando-se em uma segunda fase de investimentos na cadeia de calçados nordestina. Em 1995, o BNDES implementou o “Programa Coureiro-Calçadista” visando ampliar a capacitação competitiva das indústrias de calçados, para prover soluções para reativar o setor em crise. Ao longo de três anos, o banco desembolsou mais de 40 milhões de dólares para projetos só na Região Nordeste - Tabela 4.11.

Tabela 4.11 - Desembolso do Sistema BNDES para o setor de couro, artefato e calçado

U.F.	1995	1996	1997	1998*
Maranhão	854	-	2.064	760
Piauí	210	-	57	-
Ceará	4.825	8.246	9.916	7.158
Rio Grande do Norte	156	58	63	-
Paraíba	983	713	982	-
Pernambuco	2.836	1.108	2.093	52
Sergipe	728	1.123	-	-
Bahia	178	193	150	-
Nordeste	10.770	11.441	15.325	7.971
Minas Gerais	4.329	4.389	6.230	213
Espírito Santo	219	436	26	-
São Paulo	11.531	25.408	27.960	108
Sudeste	16.079	30.232	34.216	321
Paraná	788	1.355	7.307	69
Santa Catarina	2.660	1.706	392	-
Rio Grande do Sul	23.743	71.030	46.743	1.832
Sul	27.192	74.091	54.442	1.901
Mato grosso	1.368	1.104	74	-
Mato G. do Sul	1.985	230	1.686	-
Goiás	150	12.807	7	21
Centro-Oeste	3.502	14.141	1.768	21
Total	57.543	129.905	105.750	10.214

* Valores até abril de 1998.

Fonte: BNDES (Análise Setorial, Setor Calçados, Maio 1998).

Os investimentos realizados pelas empresas da cadeia de calçados não se restringiram só aos projetos financiados pelo banco. Segundo a Consultoria LAFIS, a região Nordeste atraiu investimentos totais de até R\$ 279 milhões de

reais no período 1996/1998. A distribuição deste total por estado é discutida a seguir.

Os estados do Ceará e da Paraíba receberam investimentos de quase R\$ 90 milhões. A Bahia, com base em uma política de incentivos agressiva e na concessão de vantagens de infra-estrutura física, além de contar com um parque industrial mais desenvolvido, atraiu projetos de investimentos no valor de R\$ 176 milhões de reais, no mesmo período.

Em 1998, o estado de Pernambuco também passou a conceder incentivos para atrair investimentos do setor de calçados, com a meta de reproduzir, no sertão de Caruaru, um novo Vale dos Sinos, oferecendo isenção do ICMS por 12 anos, terrenos, infra-estrutura pronta para a instalação das fábricas e auxílio de mão-de-obra (LAFIS, 1998).

Os dados da Secretaria de Indústria e Comércio do Estado da Bahia mostram valores um pouco diferentes – investimentos acumulados em torno de 200 milhões de reais e criação de 22 mil empregos (Estado de São Paulo, 27.11.98). Já a Gazeta Mercantil (16.02.98) afirma que: “em menos de três anos, o estado [a Bahia] ganhou um pólo de produção de calçados e de componentes que já conta com 30 empresas e investimento total de cerca de R\$ 250 milhões”. Números maiores foram apontados pelo “Levantamento de Oportunidades, Intenções e Decisões de Investimento Industrial no Brasil 1997-2000” do MICT (1998).

O relatório conseguiu identificar que os projetos de investimento em indústrias de calçado, couro, artefatos de couro e artigos para viagem na Bahia somaram 295 milhões de dólares. Pernambuco já tem novos projetos, avaliados em 22 milhões de dólares. Nos estados do Ceará e Paraíba, foram identificados projetos de investimentos avaliados em 179,4 milhões de dólares.

A região inteira acumularia assim projetos de investimentos em indústrias de produção de calçados na ordem de mais de meio bilhão de dólares, entre os anos de 1996 e 2004. Os investimentos estão se concentrando nos estados da Bahia, Ceará, Paraíba e Pernambuco.

Existem indicações de que ainda há muitas outras empresas no Vale interessadas em continuar investindo no Nordeste. Por exemplo, a sondagem de Costa & Fligenspan (1997), em 42 empresas do Vale dos Sinos, revelou que enquanto 63% acreditam que o deslocamento para outras regiões tende a aumentar, outros 21% acreditam numa estabilização do movimento. A pesquisa desenvolvida no contexto deste estudo, como mencionado, tende a consolidar a

opinião de que o Nordeste está se firmando como principal polo produtor da indústria de calçados.

O mesmo acontece em relação às empresas fornecedoras. Apesar de integradas verticalmente em diversas operações industriais, quando comparadas com as empresas menores, as grandes unidades produtoras, que partiram para o Nordeste, ainda são mercados importantes para os fornecedores.

Um obstáculo, no caso das empresas fornecedoras, é o seu porte. Por serem menores, elas encontram mais dificuldade em realizar a migração. Mas, por pressões idênticas às das grandes empresas de calçados, elas se vêem obrigadas, para não perder seu mercado, a se instalar nas proximidades das unidades produtivas migrantes, diminuindo assim o custo com frete e reduzindo o prazo de entrega. Assim como nas entrevistas realizadas para este estudo, esta tendência também foi constatada por Costa & Fligenspan (1997). Eles verificaram esta opção, principalmente, entre as empresas de componentes. Entre as que responderam, enquanto 64% acreditam numa intensificação do movimento, 27% antevêem sua estabilização.

Assim, ainda que seja difícil avaliar o impacto total da chegada das empresas ao Nordeste, constata-se que, com esta segunda fase de investimentos, aumentou significativamente a presença de grandes empresas dedicadas ao couro e ao calçado na região. De fato, comparando-se os dados da revista Balanço Anual Nacional referentes as maiores empresas de cada setor, elaborado pela Gazeta Mercantil, dos anos de 1997 e 1993, evidencia-se o crescimento da participação de empresas líderes do Nordeste entre as empresas líderes do Brasil, no setor de couro e calçados: em 1997, das 19 maiores empresas de calçados e de artefatos de couro em receita líquida, cinco tinham sede no Nordeste. A mesma publicação, para o ano de 1993, apontava somente uma grande empresa com sede no Nordeste – ver Tabela 4.12.

Tabela 4.12 - 19 Maiores Empresas de Calçados e Artefatos de Couro do Brasil

1993				1997				
Ordem	Empresa	Receita	UF	Ordem	Empresa	Receita	UF	Cidade
1ª	Calçados Azaléia S/A	27.866	RS	1ª	Calçados Azaléia S/A	421.394	RS	Parobé
2ª	Grendene S/A	14.378	RS	2ª	Grendene Sobral S/A	273.674	CE	Sobral
3ª	Vulcabras S/A	8.721	SP	3ª	Calçados Beira-Rio S/A	160.937	RS	
4ª	Cambuci S/A - Penalty	7.004	SP	4ª	Cambuci S/A (Penalty)	100.450	SP	São Roque
5ª	Brochier	5.795	SP	5ª	Grendene S/A	71.137	RS	Farroupilha
6ª	Ortopé	5.048	RS	6ª	Calçados Ortopé S/A	48.010	RS	Gramado
7ª	Grendene do Nordeste	3.464	CE	7ª	Dakota Nordeste S/A	41.232	CE	Maranguape
8ª	Martiniano	3.290	SP	8ª	Calçados Itapuã S/A - CISA	37.521	ES	C. de Itapemirim
9ª	Le Cheval	3.261	SP	9ª	Calçados Andreza S/A	34.888	RS	Santa Clara do Sul
10ª	Samello	2.820	SP	10ª	Novabras Trading S/A	28.469	RS	
11ª	Itapuã	2.716	ES	11ª	Calçados Sândalo S/A	27.646	SP	Franca
12ª	Incomex	2.621	RS	12ª	Daiby S/A	26.359	RS	Sapiranga
13ª	Saad	2.144	SP	13ª	Vulcabras S/A	19.984	SP	Jundiaí
14ª	Jacob	2.063	RS	14ª	C. Fillis S/A Ind. Com.	18.877	RS	Campo Bom
15ª	Daiby	1.998	RS	15ª	C. Santa Rita S/A (Ortopé)	14.263	PB	Santa Rita
16ª	N. Martiniano	1.600	SP	16ª	Saad S/A	13.245	SP	
17ª	Berger	1.511	RS	17ª	J. Motta Ind. e Com S/A Curtume	9.445	RN	Natal
18ª	Raasa	1.373	RS	18ª	Zebu Ecológica S/A*	3.618	MG	Uberaba
19ª	Fasolo	1.313	RS	19ª	Arpel S/A Calçados e Artefatos de Couros	563	RN	Natal

Fonte: Balanço Anual

Note-se, adicionalmente, que, das 14 empresas líderes da lista de 1997, que não tinham sede na região Nordeste, seis delas, com sede no Centro-Sul, mantinham unidades produtivas no Nordeste. O aumento da importância das empresas de calçados nordestinas, no cenário nacional, também se repete para o segmento de curtumes. Em 1997, dos vinte maiores curtumes do Brasil, oito tinham sede no Nordeste; enquanto que, em 1993, somente dois mantinham sede naquela região (Balanço Anual, 1994/5, 1998, Gazeta Mercantil). Os curtumes do sul, conforme Costa & Fligespán (1997) identificaram, não possuem unidades produtivas no Nordeste pois têm dificuldade de realocar suas estruturas produtivas.

Se há dificuldade em obter dados que consigam descrever com maior exatidão o impacto na produção regional para o mercado interno, o mesmo não pode ser dito para o impacto nas exportações da Região. A título de ilustração, das dez maiores empresas exportadoras identificadas pela ABAEX, em 1996, (ABAEX, 1997), em 1998, nove já têm ou estão investindo em unidades produtivas na Região Nordeste: Calçados Azaléia S/A, Calçados Dilly Ltda., Calçados Maide Ltda., Musa Calçados Ltda., Calçados Paquetá Ltda., Calçados Reichert Ltda., Calçados Reifer Ltda. e Schmidt Irmãos Calçados Ltda.

Assim, as exportações de calçados da região Nordeste vem crescendo rapidamente. De fato, em 1992, a região Nordeste toda exportou pouco mais de sete milhões de dólares ou 0,5% das exportações brasileiras. Seis anos mais tarde, após a vinda de muitas unidades industriais de empresas exportadoras, a região já estava exportando setenta e sete milhões de dólares, um aumento de **1.043%** (SECEX). Só o Ceará exportou 66 milhões de dólares, tornando-se, assim, o terceiro maior pólo exportador do Brasil. A Paraíba é o segundo estado nordestino que mais exporta e ocupa a sexta colocação no cenário nacional. Nestes dois estados, 50% e 60% de suas respectivas exportações eram de calçados de couro - Tabela 4.13.

Tabela 4.13- Exportações de Calçados e Componentes por Unidades Federativas Selecionadas 1992 ~ 1998.

Mil dólares – Preços Correntes

Unid. Federativa	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Alagoas	0	0	0	0	0	0	0
Bahia	10	0	0	0	0,6	0	121
Ceará	3.769	4.840	4.862	2.981	10.269	35.325	65.627
Maranhão	0	0	0	145	0	0	0
Paraíba	2.640	4.545	3.389	3.274	3.693	3.944	9.806
Pernambuco	707	289	301	233	68	313	374
Piauí	60	15	0	0	0	0	0
Rio Gde. do Norte	0	0,6	0	98	4	61	18
Sergipe	249	255	269	6	3	0,4	1.570
Região Nordeste	7.435	9.943	8.821	6.738	14.038	39.643	77.518
São Paulo	205.746	286.708	256.142	204.258	186.190	158.464	122.263
Rio Grande do Sul	1.204.512	1.556.881	1.286.552	1.245.213	1.418.176	1.365.256	1.163.186
Total	1.473.450	1.931.795	1.624.087	1.498.811	1.650.112	1.594.477	1.387.077

Fonte: DECEX/SECEX (1999). Elaboração própria

É interessante também notar que ainda não houve tempo para que as empresas que recentemente se instalaram na Bahia tivessem tempo para refletir, em exportações, o enorme fluxo de investimentos que recebeu no ano passado. Assim, o fluxo de exportações do Nordeste deve continuar a aumentar rapidamente.

As exportações do Nordeste ainda constituem uma fração muito pequena das exportações do Vale dos Sinos. Mas o que importa é observar a taxa de crescimento atual e as perspectivas de continuidade deste processo.

Agora, que muitos investimentos já foram feitos, outros estão comprometidos e caracterizaram o surgimento de uma nova cadeia de calçados, no Nordeste, quais os desafios do seu futuro? Quais os riscos? Estas perguntas são o tema central do próximo capítulo.

4.6 OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O FUTURO DA CADEIA DE CALÇADOS NORDESTINA

Neste trabalho, foi visto que alguns estados do Nordeste brasileiro estão recebendo investimentos de empresas de calçados em novas unidades produtivas. A grande maioria das empresas investidoras tem sede no vale dos Sinos (RGS) e, em menor grau, também no estado de São Paulo. Foi visto que, em parte, isto se deveu à própria dinâmica das empresas, buscando reconquistar competitividade para seus produtos. Mas, a migração se deveu também à ação dos governos nordestinos, que promoveram políticas ativas para captar investimentos e procuram fomentar o desenvolvimento regional.

Portanto, cabe avaliar, a partir dos investimentos feitos até agora, os próximos desafios da cadeia de calçados nordestina. Deve-se analisar, ainda, se eles serão capazes de continuarem na região, sem incentivos fiscais. Ou seja, é necessário entender, então, se o investimento se multiplicará e atrairá outros investimentos, desenvolvendo a atividade de produção de calçados da região e, eventualmente, contribuindo para o crescimento de outros ramos. Mais especificamente, este estudo não pretende debater a eficácia das políticas de atração de investimentos e da renúncia fiscal, mas sim entender quais os rumos da cadeia de calçados nordestina, agora, dados os impactos destas políticas e ações.⁹

Assim, este capítulo está dividido em duas seções. A primeira comenta os resultados gerais da política de renúncia fiscal. A Segunda mostra os proto clusters, as estruturas de produção criadas pela migração da cadeia de calçados.

4.6.1 DESDOBRAMENTOS DA RENÚNCIA FISCAL

Brito & Bonnelli (1997), a exemplo de outros autores, contestam a eficácia da “guerra fiscal”, tanto para o país como um todo como para os estados que a estão praticando individualmente. Alega-se que, para o país, trata-se de “política equivocada” e que, com ela, há o perigo de se obter um “jogo de soma zero” ou mesmo negativa. Ou seja, através de menor arrecadação de impostos, como o ICMS, que beneficiam diretamente a população local, pode-se estar relocando uma unidade fabril de uma unidade federativa para outra, sem que isto traga benefícios à nação como um todo. Por exemplo, a isenção fiscal tem um papel dúbio, se as empresas que venham a se instalar em determinadas regiões já tinham planos de se instalarem aí antes de serem anunciados os

⁹ A análise da eficácia da renúncia fiscal requer um estudo quantitativo, que ultrapassa os limites deste trabalho. Este estudo poderia, nem que seja parcialmente, a partir de modelos econométricos e estatísticos, precisar as implicações econômicas que a renúncia teve sobre a atividade de produção de calçados em nível regional e nacional. É preciso, desta forma, a realização de uma pesquisa, conduzida com maior rigor, para este fim.

referidos benefícios fiscais. Ou seja, pode-se estar assim fazendo um leilão com recursos importantes para a população local, por algo que já ia acontecer naturalmente. O ganho líquido do país pode, assim, vir a ser zero ou, até mesmo, negativo. Para evitar isso, recomenda-se dar este tipo de incentivo somente quando se tem a certeza de que as empresas só se instalarão na nova região graças ao incentivo fiscal, para que se comprove a eficiência econômica do uso deste tipo de incentivo.

Mas os estudos disponíveis, como Costa & Fligenspan (1997), não permitem estimar qual é a importância relativa das vantagens fiscais, em comparação com outros incentivos, como o menor custo da mão-de-obra, para a mudança locacional. Também não há uma estimativa dos efeitos e custos da guerra fiscal, para o caso específico da indústria de calçados.

Contudo, a indústria de calçados é um setor nômade, buscando sempre localidades onde a mão de obra é relativamente barata e abundante - Costa (1993). A indústria de calçados migrou dos países desenvolvidos para os países em desenvolvimento no final dos anos sessenta, quando os salários reais destes países se elevaram, devido à política do *welfare state*. De acordo com Costa & Fligenspan (1997), uma segunda transferência está acontecendo desde o final da década de oitenta, entre os chamados tigres asiáticos – Coreia do Sul e Taiwan principalmente – e uma segunda leva de países asiáticos de desenvolvimento tardio – China e Indonésia sobretudo.

De igual forma, no Brasil, este movimento “nômade” também estaria acontecendo em direção ao Nordeste. Assim, a região como um todo seria alvo espontâneo de futuros investimentos, sem que os governos precisassem abdicar de arrecadação para captá-los. Neste sentido, a “guerra fiscal” já se mostraria menos eficaz, assumindo maior importância na disputa intra regional, fazendo com que governos estaduais estivessem abrindo mão de recursos e indicando ao mesmo tempo uma perda líquida para o país.

Mas, como mencionado anteriormente, um cálculo econômico ainda precisa ser feito para que se chegue a alguma conclusão final acerca da eficiência da “guerra fiscal” tanto para a atividade de produção de calçados regional, quanto nacional. Assim, este debate final foca os rumos do setor de calçados, partindo da realidade imposta por esta “guerra fiscal”, sem se deter na sua eficácia econômica.

Enquanto se debate se as políticas foram economicamente eficientes, ao atrair estas empresas, muitos estudos feitos ultimamente (COSTA & FLIGENSPAN, 1997; SCHMITZ, 1998) apontam a “guerra fiscal” como uma das responsáveis pelo grande período de crescimento recente da incipiente cadeia de calçados nordestina. Mesmo que o movimento migratório estudado ainda esteja em curso e, portanto, não está completamente delineado, já é possível

encontrar vários exemplos do seu impacto para alguns estados da região, como mostrou o último capítulo.

Uma outra característica da natureza destes investimentos é que eles foram feitos em cidades do interior do Nordeste – um objetivo de desenvolvimento dos governos regionais. Queriam, com isto, a diminuição da pobreza e do movimento migratório da população do interior para as capitais, através da interiorização da indústria recém-chegada. Com benefícios fiscais, financeiros e em infra-estrutura, vários municípios do interior, antes abalados pela estagnação econômica, vêem uma oportunidade ao crescimento. São vários os exemplos: Juazeiro do Norte (CE), Itapetinga (BA), e Cabaceiras (PB).

Um outro exemplo do impacto da “guerra fiscal”, nos estados nordestinos que a promoveram, é a capacitação para se adensar a cadeia de calçados na região. Este exemplo deve ser entendido à luz dos efeitos de *linkage*, “para frente” e “para trás” nos elos da cadeia produtiva. O instrumento mais básico da “guerra fiscal” é a redução, ou mesmo isenção, do ICMS. Este fato tem impactos diferentes sobre os diversos agentes de uma cadeia produtiva. Por exemplo, quando se trata de uma empresa basicamente exportadora, este tipo de benefício, por si só, não é tão atraente assim. Isto porque, quando se produz para a exportação, já se produz com a isenção deste imposto, independente do produto ou do estado onde este foi produzido. Contudo, este imposto pode vir a beneficiar os fornecedores a produzirem insumos a preços mais competitivos. Com estes insumos a preços mais baixos, se os exportadores mantêm o mesmo *mark up*, o produto exportado também terá seu preço final reduzido. Assim, tem-se um “efeito para frente”.

No caso das empresas de calçados voltadas para o mercado interno, a redução ou a isenção do ICMS, age sobre ambos os elos da cadeia de calçados. Com efeito, as empresas exportadoras que se instalam num estado que concedem isenção de ICMS e também conta com a vinda de fornecedores, também poderão ver-se beneficiadas, ainda que indiretamente via efeitos *linkage*, pela redução ou isenção do imposto. De igual forma, a empresa exportadora também já está gerando emprego e, conseqüentemente, renda adicional para os residentes do estado (MATTOSO, 1998: 57).

Portanto, a “guerra fiscal” indica que seu impacto na cadeia de calçados da região nordeste foi determinante na fase inicial de atração das unidades produtivas de calçados. Mas, mesmo praticando só a “guerra fiscal” como “política de desenvolvimento industrial”, a cadeia de calçados nordestina ainda deve enfrentar muitos desafios para consolidar o processo de organização de sua cadeia de calçados.

O primeiro desafio da cadeia nordestina é que ela ainda possui muitos elos a serem fortalecidos. O que se assistiu, até o presente momento, é o

fortalecimento de seu elo final: a multiplicação de unidades produtoras de calçados na região.

Mais explicitamente, é consenso, entre os empresários do setor, que a grande parte dos insumos ainda é “importada” de outras regiões, já que a oferta local não é nem desenvolvida nem muito menos capaz de prover ao mercado local com tanta eficiência como é feito no Vale ou nas cidades de calçados de São Paulo. A logística desta operação, nesta fase de transição, se mostra ainda complicada. As empresas que instalaram unidades produtivas na região são grandes empresas, de certa forma mais independentes dos *clusters*, devido à relativa natureza vertical de sua estrutura. As empresas de tamanho médio, as quais são absolutamente dependentes do *cluster*, nesta fase inicial, ainda se ressentem do fato de que a cadeia de calçados nordestina ainda não esteja totalmente formada para trás.

Nesses tempos de especialização flexível, uma distância curta, entre produtores e fornecedores, é indispensável para a maior agilidade e flexibilidade das firmas. Para estas médias empresas, abastecer unidades no Nordeste, com matérias-primas providas pelo Sul mostra-se dispendioso, principalmente em razão de conceitos, típicos da era da especialização flexível, como o *Just-In-Time*, na medida que os estoques, em movimento durante pelo menos cinco dias de viagem, representam um custo que as empresas não acham vantajoso absorver. Estas médias empresas, que ainda não possuem investimentos na região Nordeste, consideram a região como um investimento estratégico de longo prazo e tem planos de se instalar na região no futuro. O que eles apontam, no entanto, é que se a cadeia de calçados nordestina conseguir impulsionar o elo dos fornecedores, eles tomam a decisão final de realizar tal investimento.

Não obstante, a forte demanda, através dos efeitos *linkage* descritos anteriormente, já está fazendo com que a cadeia desenvolva o elo dos fornecedores, por exemplo. Contudo, não se pode precisar ainda, por falta de pesquisas, se a demanda gerada pelas unidades de calçados, aliada às forças centrípetas passivas da região¹⁰ conseguirão atrair sozinhas empresas fornecedoras sem fazer uso, mais uma vez, dos benefícios fiscais

Um agravante é que, além de não se ter a certeza se será necessário, ainda, manter esta política de incentivos para que os outros elos se fortaleçam, há um outro desafio. Não se sabe até quando estes benefícios podem ser usados como forma de atração de novas unidades de outros setores de apoio. Mesmo que consiga desenvolver a tempo os outros elos da cadeia, está em questão, ainda, qual o destino da cadeia quando se acabarem os benefícios.

¹⁰ São elas mão-de-obra barata e proximidade física dos mercados consumidores da produção destas grandes empresas, sejam eles internos ou externos.

Hoje, as vantagens oferecidas pela Região são, de acordo com Fajnzylber (1989), espúrias, já que se baseiam na exploração da mão-de-obra barata e dos incentivos. Vários formadores de opinião do setor já alertam para o fato de que os benefícios fiscais expiram em dez anos. Ao se acabarem os incentivos, a única vantagem comparativa da Região Nordeste que venha a atrair mais investimentos, será o custo de sua mão-de-obra e a proximidade dos mercados consumidores. Por enquanto, a mão-de-obra local continua barata e esta é a tendência projetada. As empresas entrevistadas acreditam que é difícil uma reversão deste quadro, mesmo com pressão sindical da mão-de-obra direta ou a sindicalização das cooperativas.

Um dos efeitos da renúncia fiscal é a relativa dispersão das empresas produtoras de calçados por algumas áreas da região Nordeste. A configuração espacial da nova indústria que está se formando é discutida na próxima seção.

4.6.2 OS “PROTO-CLUSTERS” DE CALÇADOS NA REGIÃO NORDESTE

Esta seção discute como os investimentos no Nordeste estão se concentrando espacialmente e apresenta dados sobre esta concentração. A questão é relevante tanto para a estratégia de investimento das empresas que desejam migrar ou ampliar suas instalações no Nordeste como para a formulação de políticas de curto e longo prazo.

Ao final, conclui-se que são observáveis muitas manifestações das principais características destas formações. Mas, dada a pouca densidade da concentração geográfica da produção, geração de externalidades e atividades de cooperação entre os agentes, não se pode afirmar que já existem clusters de produção de calçados na região Nordeste. Por último, denomina-se, às formações encontradas, de proto clusters, isto é clusters em formação. Fica para a próxima seção o debate de como os *proto clusters* podem evoluir para *clusters* de produção.

Após este resumo da seção, cabe começar a discussão. Note-se, inicialmente, que a concentração geográfica na área de destino não é uma das causas do movimento da cadeia de calçados rumo à região Nordeste, principalmente entre as grandes empresas. Como visto, os principais fatores responsáveis pela migração são os baixos salários e benefícios fiscais.

Mas a concentração geográfica tem, pelo menos, três vantagens que se somam:

- (1) a curto prazo, ela permite atrair empresas menores, que dependem, mais do que as maiores, de articulações técnico produtivas e de mercado nas suas proximidades;

- (2) a concentração, pelas externalidades que gera e, também, por facilitar ações cooperativas entre agentes, aumenta a competitividade da cadeia;
- (3) os *clusters* podem ser um dos componentes de uma política de longo prazo, relevante para assegurar a continuidade da indústria na região.

De fato, as empresas instaladas no Nordeste fazem, atualmente, calçados de baixo custo, para os mercados interno e externo. Este, entretanto, é um segmento de mercado auto-destrutivo, devido ao seu caráter migratório. Assim, mesmo considerando o forte interesse de curto prazo na instalação destas fábricas, é preciso ter em vista, também, uma estratégia de longo prazo, para fixação de parte da indústria.

Contribui, para esta estratégia, a existência de uma relativa concentração geográfica dos investimentos já realizados. Esta concentração é analisada a seguir.

Conforme visto no capítulo 2 e confirmado pelas entrevistas, a grande maioria dos investimentos feitos na cadeia de calçados nordestina tem sido realizada, principalmente, em três estados – Bahia, Ceará e Paraíba – e um quarto estado, sério candidato a receber futuros investimentos – Pernambuco. Nestes quatro estados, os investimentos foram pulverizados em diversos municípios, empregando, ao máximo possível, mão-de-obra local, para manter baixos custos, sem pressão sindical. Nota-se, no entanto, que eles foram se concentrando em algumas áreas geográficas desses estados.

Na Bahia, o estado que mais tem recebido investimentos na cadeia de calçados nos últimos dois anos, percebem-se duas grandes áreas, sendo a segunda a mais promissora. A primeira, que registrou massivo ingresso de investimentos, foi o sudoeste do estado, conforme registraram Menezes & Uderman (1998: 732). É uma área que compreende os municípios de Ipiaú, Itabuna, Itapetinga, Jequié e Vitória da Conquista (BA). A Azaléia, maior indústria de calçados do Brasil, por exemplo, está instalando um complexo em Itapetinga, com 20 unidades periféricas.

Além do sudoeste baiano, também existem investimentos em municípios concentrados num quadrilátero que engloba a região do Vale do Paraguaçu e a Região Metropolitana de Salvador. O quadrilátero tem, como epicentro geográfico, a cidade de Feira de Santana (BA) e, compreende, ainda Alagoinhas, Itaberaba, Santo Antônio de Jesus e Serrinha (BA) – Lafis (1998).

No Ceará, também se destacam três grandes áreas que têm recebido investimentos. A primeira é a região metropolitana de Fortaleza, onde, além da capital, já foram identificados investimentos nas seguintes cidades próximas: Caucaia, Horizonte e Maranguape (CE). As outras duas áreas são,

respectivamente, a área de Sobral e a área do Crato e Juazeiro do Norte (CE). Estas duas áreas merecem destaque pela presença da Grendene e o efeito em cadeia provocado pela instalação de unidades produtivas desta empresa – a título de ilustração, a Grendene tem seis unidades produtivas somente na cidade de Sobral (CE).

Na Paraíba e Pernambuco, as três áreas que, respectivamente, mais têm atraído investimentos de empresas com sede no Vale dos Sinos ou em São Paulo, são as áreas de Campina Grande (PB), Santa Rita / João Pessoa (PB) e Caruaru (PE).

Desta forma, ainda que se configure algum tipo de concentração espacial nestes estados, percebe-se que, principalmente na Bahia e no Ceará, as atividades produtoras de calçados estão bastante dispersas, se comparadas com o *cluster* do Vale dos Sinos, por exemplo. Por exemplo, o quadrilátero com epicentro geográfico em Feira de Santana (BA) tem uma distância considerável entre o centro e a cidade na borda do polígono mais distante – entre Feira de Santana e Itaberaba (BA) há, aproximadamente, 170 quilômetros.

As distâncias, apesar de grandes em relação a outros *clusters* de sucesso, parecem ser relativamente pequenas, diante das enormes extensões geográficas do Nordeste brasileiro. Levando em consideração, também, o baixo índice de renda per capita da região, é possível sugerir que estas cidades também recebem impactos positivos das fábricas instaladas.

No caso da área do pólo de calçados do Vale do Paraguaçu/Região Metropolitana de Salvador (BA), as fábricas são influenciadas pela proximidade do Pólo Petroquímico de Camaçari (BA). Alguns exemplos do poder de atração geográfica do pólo são apresentados a seguir.

Ao lado da política de diversificação industrial do estado (BAHIAPLAST), que concede abatimento de 75% do ICMS para empresas de transformação de resinas plásticas (jornal Estado de São Paulo, 27.11.98), o pólo é o co-responsável em atrair, para o pólo de calçados, os investimentos de duas grandes importantes fornecedoras de componentes para calçados. Uma é uma empresa gaúcha interessada em abastecer “a nascente indústria de calçados baiana e **nordestina** com solas, solados, saltos e adesivos (colas), por intermédio de uma fábrica que terá capacidade para atender à fabricação de mais de 100 mil pares por dia” (LAFIS,1998. Grifo nosso). A outra é uma *joint-venture* formada com uma empresa de componentes italiana e quatro grandes exportadores de calçados já presentes na região. Esta fabricará couro sintético (laminado sintético de poliuretano).

Existem outros exemplos de como o pólo petroquímico interage com estas novas empresas que estão se instalando no novo pólo de calçados. A receita de

uma empresa do pólo, que fabrica placas de EVA (copolímero de eteno e acetato de vinila) e SBR (borracha de estireno e butadieno), aumentou muito com a chegada das empresas de calçados gaúchas ao Nordeste. Suas vendas, em 1998, quase triplicaram, em relação em relação a 1994. A empresa também observou uma inversão no mercado de destino dos seus bens. Antes, em 1994, 70 % da produção era vendida para o Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo. Agora, 70% da produção é destinada ao consumo no próprio Nordeste (QUADROS, 1998b).

A vinda das empresas do Sul também já começa a gerar externalidades na região. Como os governos locais se comprometem com a infra-estrutura local, estas regiões também experimentam o aumento de renda decorrente da demanda do governo e da construção das unidades industriais. Outro exemplo é o investimento do SEBRAE em capacitação técnica. Este coordena o projeto COMPETIR que visa apoiar o processo de modernização das indústrias de pequeno porte, nos nove estados da região Nordeste, em determinados setores industriais. O núcleo de calçado e couro foi instalado na Paraíba.

A vantagem competitiva de um *cluster* depende, além das externalidades geradas, da ação conjunta de seus membros - Schmitz (1997). Um exemplo ocorre na Paraíba. A região de Campina Grande conta com um importante centro de referência em todo o Nordeste, ofertante de apoio técnico, por ser sede do projeto COMPETIR do SEBRAE. A proximidade geográfica da sede do projeto dá, a pequenos empresários, melhores condições de desenvolvimento. Vários autores, como Pinhanez (1998), apontam a região de Campina Grande (PB) como a região que possui uma organização, entre as suas firmas, mais próxima de um *cluster* desenvolvido no Nordeste. A ação conjunta destes pequenos empresários fez com que se estudasse uma forma de contornar os problemas de fornecimento de couro, gerados pela falência da pecuária bovina local. Esta última atividade faliu na região devido às inúmeras secas e à competição da pecuária em Minas Gerais, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

A solução encontrada pela ação conjunta dos empresários foi optar pelas peles caprinas que melhor se adaptam às condições de seca com um custo mínimo. Visando este fim, em Cabaceiras (PB), a não mais que 70 quilômetros de Campina Grande (PB), já se estão investindo cinco milhões de reais em um frigorífico industrial, especialmente planejado para o abate de caprinos e ovinos, empregando mais de mil e quinhentos empregos diretos e indiretos. No caso de Campina Grande, percebe-se, assim, o começo de uma formação de um *cluster*, através da eficiência coletiva de seus agentes.

Na Paraíba, ainda, segundo entrevista com um empresário de uma grande empresa produtora nacional de calçados infantis na cidade de Santa Rita, a cooperação entre sua empresa e duas outras, cujas matrizes também estão no Centro – Sul do País, (uma de calçados masculinos de couro e outra de calçados

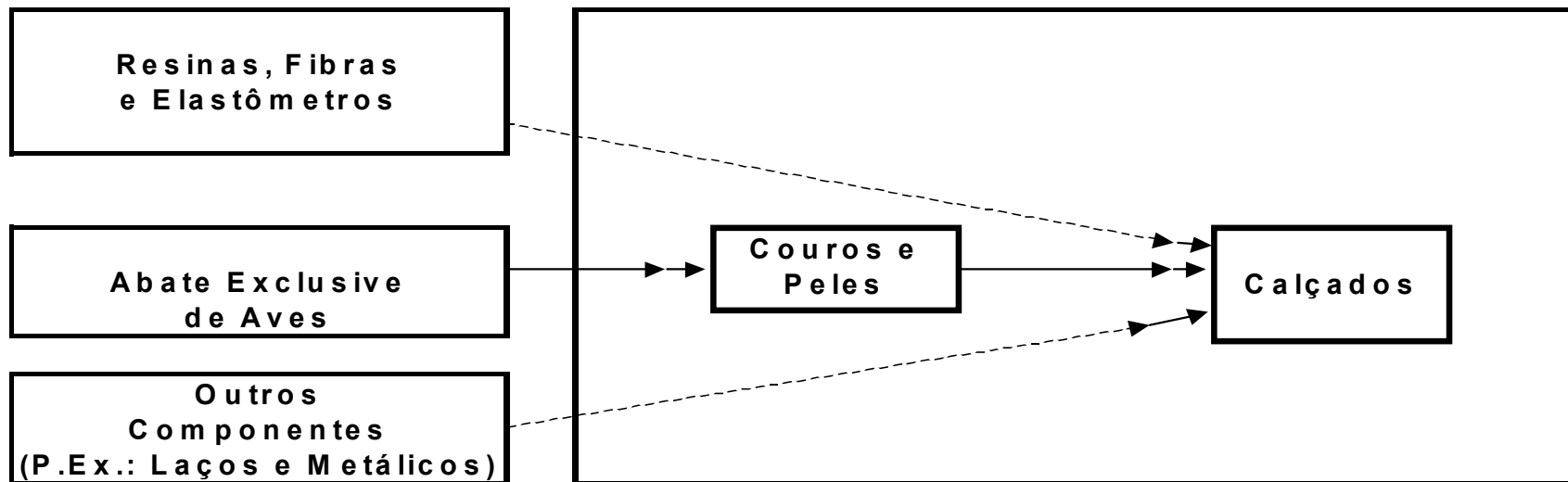
esportivos), estimulou a instalação da unidade produtiva de um fornecedor de componentes em comum.

Portanto, o investimento das empresas do Sul/Sudeste, na região Nordeste tem um efeito multiplicador positivo sobre a competitividade da cadeia de calçados, ao criar melhores condições de produção e difundir *know how*. As firmas que instalaram suas unidades produtoras, nos novos pólos de calçados, são, em geral, não apenas verticalmente integradas como, também, dependentes de suas matrizes, no Sul/Sudeste do país para as atividades mais intensivas em conhecimento. Mesmo assim, observou-se, acima, que a sua implantação, no Nordeste, está gerando externalidades que diminuem o custo da entrada de outras empresas, abrindo espaço, em particular, para empresas menores, que tem mais dificuldade em migrar. Também foi observado que as empresas que já migraram adotam, no Nordeste, diversas atividades de cooperação. Estas atividades não apenas aumentam sua eficiência como, também, contribuem para facilitar à entrada e a competitividade de outras empresas.

Por esta condição híbrida, em que se apresentam elementos que definem um *cluster* – presença de externalidades decorrentes da concentração local, formação de ação conjunta, competição e inovação tecnológica (como é o caso do couro caprino na Paraíba) – porém não se mostrando ainda conformada uma estrutura final, é que este trabalho está denominando tais estruturas de “*proto-clusters*”. Assim, são observadas, no Nordeste, muitas manifestações das principais características dos *clusters*, embora aparentemente ainda não na densidade que seria necessária para caracterizar estas formações.

Havendo estes indícios, em toda a região, de que há condições que contribuem para a viabilização dos *clusters*, cabe discutir o que fazer para acelerar a constituição destas formações. O capítulo seguinte discute esta questão, ao propor uma estratégia de política industrial para a cadeia de calçados da região Nordeste.

4.7 ANEXO – DESENHO DA CADEIA CALÇADISTA NORDESTINA



Fonte: Matriz de Relações Interindustriais de Insumo-Produto para o Nordeste.

4.8 BIBLIOGRAFIA

- ABAEX (1997). *Brazilian Footwear 96/97*. Novo Hamburgo, Catânia: Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins.
- AUDRETSCH, D.B., & FELDMAN, M. P. (1996). "R&D spillovers and the geography of innovation and production". *American Economic Review*, n. june: 630-640.
- BRANDÃO, F. & ROSA, J. De A. (1997). "A indústria de calçados no Rio Grande do Sul: Algumas questões e desafios que se colocam para o seu desenvolvimento". *Núcleo Indústria, Documento Síntese, Indústria de Transformação*. Mimeo. Porto Alegre, FEESEH/FPMR/Secretaria Estadual de Coordenação e Planejamento.
- BONNELLI, R. & BRITTO, A. (1997) – Políticas Industrializadas descentralizadas: as experiências e as iniciativas subnacionais no Brasil. Texto para Discussão, n.592, Rio de Janeiro, IPEA, jun/97.
- COSTA, A. B. da, (1993). *Modernização e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira*. Tese de Doutorado em Economia. Rio de Janeiro, IEI/UFRJ.
- COSTA, A. B. da & FLIGENSPAN, F. B. (1997). *Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos*. Mimeo. Porto Alegre, SEBRAE.
- FAJNZYLBER, F. (1989). "Sobre la impostergable transformación productiva de América Latina". *Revista de Pensamiento Iberoamericano*, n.16, Madrid, jul/dez 1989.
- FREEMAN, C. (1995). "The national system of innovation in historical perspective". *Cambridge Journal of Economics*, v. 19, n.1.
- FURTADO, A. (1998). "Em busca do tempo perdido". *Atlas do Mercado Brasileiro*. Ano 1, n.1, pp. 50-56,. São Paulo, Gazeta Mercantil.
- GALVÃO, O. J. de A. (1998). "Velhas e novas políticas de desenvolvimento regional à luz dos conceitos de especialização flexível e de novos espaços industriais". *Revista Econômica do Nordeste*, v.29, número especial, pp. 761-785. Fortaleza, ETENE.
- HUMPHREY, J & SCHMITZ, H. (1996). "The triple C approach to local industrial policy". *World Development*, v.24, n.12, pp. 1859-1877. Great Britain.
- Hudson, R. (1999). *What makes economically successful regions in Europe successful? Implications for transferring success from west to east* RGS/IBG ECONOMIC GEOGRAPHY RESEARCH GROUP Working Paper Series EGRG Working Paper 99/01
- Isaksen, A (1998). Regionalisation and regional clusters as development strategies in a global economy, STEP report ISSN 0804-8185.
- KRUGMAN, P. (1991). *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- KRUGMAN, P. (1995). *Development, Geography and Economic Theory*. Cambridge, MA: MIT Press.
- LAFIS (1998). "Brasil – têxtil e vestuário: calçados". Análise Setorial. Disponível Internet.

- LUNDVALL, B. A. (1993). "Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction cost approach" in G. Graher (ed.). *The Embedded Firm – On the Socioeconomics of Industrial networks*. London: Routledge: 52-64.
- MAILLAT, D. (1996). "From the industrial district to the analyses of territorialized productive organisations". Working Paper, n.9606b. Institut de Recherches Economiques et Régionales, Université de Neuchâtel.
- MARINI, E. (1997). "A revolução dos R\$120 – Empresas e cooperativas criam a elite do salário mínimo no interior do Nordeste". Revista ISTO É, São Paulo. 07.05.1997
- MARKUSEN, A., (1996). "Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts". *Economic Geography*,: 293-313
- MATTOSO, M. A. de Q., (1998). *A recente industrialização nordestina*. Monografia de Bacharelado em Economia. Rio de Janeiro, FEA/UFRJ.
- MENEZES, V. B. & UDERMAN, S., (1998). "Os novos rumos da indústria na Bahia". *Revista Econômica do Nordeste*, v.29, número especial, pp. 739-760. Fortaleza, ETENE.
- PÉREZ-ALEMÁN, P. (1998). *Institutional Transformations and economic development: learning, inter-firms networks, and the State in Chile*. Disponível pela Internet.
- PORTER, M. E. (1998). "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, nov-dec 1998.
- PROCHNIK, Victor, (1990). *Programas Regionais De Difusão De Tecnologia Para Setores Tradicionais*, Revista Planejamento e Políticas Públicas, IPEA/INPES, n. 3, julho.
- PROCHNIK, V. (1993). *Spurious Flexibility: Technical Modernization With Social Inequalities In The Brazilian Footwear Industry* - Discussion Paper 222, OIT/ONU, Genebra, 1991. Um resumo foi publicado como Texto para Discussão n. 267 do IEI/UFRJ.
- QUADROS, M^a. J. (1998a). "A liderança se conquista". *Atlas do Mercado Brasileiro*. Ano 1, n.1, pp. 40-48. São Paulo, Gazeta Mercantil.
- QUADROS, M^a. J. (1998b). "Monumentos ao futuro". *Balanço Anual Bahia*, Ano V n.5, pp. 16-22. Salvador, Gazeta Mercantil.
- RAPOSO, P. (1998). "Fábricas brotam no sertão". *Atlas do Mercado Brasileiro*. Ano 1, n.1, pp. 124-130. São Paulo, Gazeta Mercantil.
- ROSA, A. L. T. & SILVA, P. R. (1998). *A indústria de calçados tradicional do Ceará – Diagnóstico da competitividade*. Fortaleza, SEBRAE-CE/SINDICAL/UFC.
- SANTILLI, R. (1998). "L'internazionalizzazione dell'impresa distrettuale". Disponível por internet. Monografia de Bacharelado em Economia. Roma, IETTICP/USR "La sapienza" ..
- SCHMITZ, H. (1997). "Collective efficiency and increasing returns". *IDS Working Paper* n. 50, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

- SCHMITZ, H. (1998). "Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil". *IDS Working Paper* n. 82, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- SENGENBERGER, W., & PYKE, F., (1991). *Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues*. *Labour and Society* v. 16, n.1, pp. 1-24.