

# REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL PÓS-DÉCADA DE 1990: O CASO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CALÇADOS

Helton Rogério da Rosa<sup>1</sup>

**Resumo:** No presente artigo serão tratados temas relevantes à evolução da indústria brasileira de calçados a partir da década de 1990. Entre os pontos abordados destacam-se a reestruturação industrial ocorrida no período e a imposição de uma nova configuração espacial à estrutura de produção, o redirecionamento ao mercado nacional após o estancamento das exportações ocasionadas, no contexto interno, pela sobrevalorização cambial e, no contexto externo, pela entrada da produção chinesa a preços muito mais baixos do que os praticados pelos produtores brasileiros, condições que, quando somadas, denunciam o esgotamento do modelo exportador adotado pelo Brasil na década de 1970 e, de igual modo, a urgência da adoção de novos padrões de competição que passam a atuar no comércio internacional após a década de 1990.

**Palavras-chave:** Indústria Calçadista; Reestruturação Industrial; Exportações Brasileiras.

## INDUSTRIAL RESTRUCTURING POST-1990: THE CASE OF BRAZILIAN FOOTWEAR INDUSTRY

**Abstract:** This Article shall be treated topics relevant to the evolution of Brazilian footwear industry from the 1990s. Among the points discussed highlights are industrial restructuring in the period and the imposition of a new spatial configuration to the production structure, the redirect to national market after the stagnation of exports caused in the domestic context, exchange rate appreciation and the external context, the entry of Chinese products at prices much lower than those charged by Brazilian footwear, conditions that, when added up, denouncing the depletion of export model adopted by Brazil in the 1970s and is likewise, the urgency the adoption of new standards of competition that now operate in international trade after the 1990s.

**Keywords:** Footwear Industry; Industrial Restructuring; Brazilian Exports.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina (PPGGeo/UFSC). heltonrosa.geo@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

As mudanças estruturais desencadeadas a partir da década de 1990 impeliram diversos setores da indústria nacional a um profundo processo de reestruturação produtiva resultando, pois, num período de intensas transformações que iriam impactar não apenas na forma de produzir, mas principalmente, na dinâmica de inserção internacional dos mais variados produtos de origem nacional.

O que tudo parece indicar é que, em boa medida, diversos setores da indústria, ainda nos dias atuais, vivem sob a sombra daquela reestruturação defensiva inaugurada com a abrupta liberalização dos fluxos comerciais, condição que viria a ser severamente aprofundada com a sobrevalorização da moeda nacional frente ao dólar norte-americano levado a efeito em novembro de 1994, condição que findou em impor inexoráveis ajustes a realidade produtiva e comercial do país.

Explicitando o quadro que por ora evocamos, importa-nos ressaltar que como dinâmica resultante desse processo, entre o período 1989-2002, o país assistiu a um crescimento de mais de 104% em sua corrente de comércio internacional. Sob a ingerência do súbito processo de eliminação das barreiras não tarifárias e de desgravação das tarifas, iniciado ainda na década de 1980, o país testemunhou a um acentuado crescimento das importações que evoluíram na ordem de 159%, enquanto nossas exportações cresceram a taxas médias de 76%, notadamente, conjunção de fatores que viria a causar fortes desequilíbrios em nossa balança comercial durante o período assinalado (CASTRO, 2011).

Nessas condições e sem outro resultado possível, o país observou a uma profunda reversão do saldo comercial que mantinha com o exterior, passando de uma condição superavitária de US\$ 16 bilhões em 1989 para quase US\$ 7 bilhões negativos em 1998. Essa condição, conforme Coutinho et al. (2005), só viria a se equilibrar após a rodada de desvalorizações cambiais iniciadas em 1999, quando o país tornou a registrar superávit de US\$ 13 bilhões ao cabo do ano de 2002.

No entanto, após uma década de exposição à dinâmica externa sem a histórica preservação da ordem produtiva oferecida pelas regras de tarifação do comércio exterior, o estrago efetivado junto às estruturas de produção nacionais revelar-se-iam muito mais profundos do que a simples reversão do saldo na balança comercial do país. Ao cabo, como um dos principais resultados oriundos do período de liberalização, observa-se que a indústria nacional passou a operar com níveis sem precedentes de conteúdo importado em suas diversas cadeias produtivas, sobretudo aqueles de ordem intermediária à produção, caracterizando um processo de substituição *por* importações (SPI), notadamente, movimento reverso daquele observado na história da industrialização brasileira no qual viemos, paulatinamente, substituindo importações pela produção doméstica.

Nesse sentido, no presente ensaio serão tratados a questão da abertura econômica e seus efeitos produtivos e comerciais a partir da ótica da indústria brasileira de calçados. Para tanto, ressalta-se que, como parte integrante de

resultados da dissertação de mestrado defendida pelo autor, o presente estudo buscou articular a exploração empírica, fundamentada em inúmeras visitas a firmas produtoras de calçados do estado de Santa Catarina entre os anos de 2010-2013, bem como a um amplo corpo bibliográfico que abarcou teses, dissertações, artigos e relatórios setoriais ligados à indústria brasileira de calçados.

Para além da presente introdução, o texto está dividido em outras quatro grandes secções. Na secção que se segue, como forma de preparar o terreno para a discussão principal a que nos propomos, serão postas as condições concretas, internas e externas, da inserção internacional da produção calçadista brasileira ainda na década de 1970. Na terceira parte, o debate se dará sobre a dinâmica do setor a luz da abertura comercial iniciada ainda nos anos finais da década de 1980. Em sua sequência, o texto tratará da reestruturação setorial que seguiu pós-abertura enfatizando as estratégias empresariais postas em andamento, tanto na busca por mudança no compasso de atuação das firmas buscando reorientação para o mercado interno quanto sua recolocação nos mercados internacionais. Na quinta e última secção, à guisa da conclusão, serão tecidas as considerações sobre o quadro atual da produção e o espaço ocupado pelo Brasil no cenário do comércio internacional.

## **INSERÇÃO INTERNACIONAL, REESTRUTURAÇÃO ATIVA E DIVISÃO SETORIAL**

Como é sabido, o país vem operando de forma privilegiada no comércio internacional de calçados desde a década de 1970, quando passou a ocupar status de destaque entre os maiores produtores mundiais de calçados. A descentralização produtiva encetada no centro do capitalismo mundial em finais da década de 1960, vale lembrar, já influenciada pela entrada da fase B do quarto ciclo de Kondratieff<sup>2</sup> (1973), atingiu a periferia capitalista de forma a aprofundar sua participação na corrente internacional de comércio, reverberando na reação ativa por parte dessa periferia em vários segmentos produtivos onde, notadamente, a indústria brasileira de calçados vem a ilustrar categoricamente o caso em tela.

Entrementes, algumas considerações devem ser antes tecidas para que possamos partir para avaliação da década de 1990 e seus efeitos sobre a estrutura produtiva nacional de calçados. Primeiramente, há que se ter em mente que a década de 1970 marcou um ponto de grande inflexão à indústria calçadista brasileira que, após duas décadas de atuação nos mercados internacionais, chegou à década de 1990, profundamente, modificada em termos de estrutura e processos de produção (REIS, 199; ROSA, 2014).

---

<sup>2</sup> Nicolai Kondratieff, economista russo, indicou na década de 1920, a partir do estudo das estatísticas econômicas referentes à Inglaterra, França, Alemanha e aos Estados Unidos, que a economia capitalista industrial caracterizava-se por conter e se condicionar a ciclos longos de 50 anos de duração aproximada, que apresentam fases de ascensão, onde são postas em prática as inovações tecnológicas e, fases depressivas, onde a extensão das inovações tecnológicas a toda a economia, reduzem a taxa de lucro, desestimulando investimentos (MAMIGONIAN, 1999).

Em termos de estrutura é interessante dizer que, puxada pelo exponencial crescimento da demanda internacional que se abriu com grandes encomendas advindas do exterior, sobretudo dos EUA, a indústria de calçados operacionalizou uma reestruturação ativa que findou na divisão setorial da indústria em dois grupos distintos de atuação produtiva, as quais foram setorizadas pela estratégia comercial que se seguiu (ROSA, 2015).

Nesses termos, o primeiro grupo, formado pelas firmas mais capacitadas e sediadas nas regiões produtoras do Vale do Sinos (RS) e Franca (SP), especializou-se na produção de calçados voltados, primordialmente, ao mercado internacional (REIS, 1991; ROSA 2015). Nesse tipo de especialização, as estruturas de produção foram expandidas para atender a grande demanda exportadora, típica expansão estrutural visando adequação aos moldes fordistas de produção<sup>3</sup>. No entanto, por outro lado, essa especialização em grandes volumes impactou diretamente nos processos produtivos já que fez diminuir as linhas produtivas das firmas, motivação que partia da engessada diversificação de produtos, tanto em cores quanto em modelos, endereçados à exportação (BELTRÃO, 2001).

Outra interessante constatação diz respeito à sedutora oportunidade de lucros aos fabricantes nacionais voltados ao mercado internacional, pois, diferentemente da dinâmica de vendas que regia o funcionamento do mercado interno, a produção endereçada ao exterior era realizada após os pedidos já concebidos, significando, portanto, vendas asseguradas pela compra antecipada onde a produção passou a ser puxada pela demanda pré-concebida (ROSA, 2014). Essa condição, que por si só significava incomensurável vantagem aos produtores, foi um dos grandes incentivadores pela reorientação de importantes firmas nacionais na busca de mercados internacionais, sobretudo, porque liberava o empresariado do ambiente incerto que figurava no cenário comercial brasileiro (COSTA, 2004).

Por seu turno, as firmas menos dinâmicas e sediadas em regiões produtoras igualmente menos dinamizadas, incapazes de atingirem os níveis de produção aceitos pelo mercado exportador, tornaram-se especializadas no atendimento a demanda interna. Nesse segmento as vendas eram realizadas após a produção, oferecendo grandes riscos aos produtores que trabalhavam como níveis elevados de estoques, tanto de matéria-prima quanto de produtos, o que impossibilitava garantias de retornos satisfatórios as firmas, bem como inviabilizavam as inversões de capital visando maiores escalas de produção (ROSA, 2014).

Por outro lado, ao manter-se apoiada na dinâmica incerta do mercado nacional essas firmas tornaram-se mais capacitadas as rápidas mudanças da demanda, inclusive, desenvolvendo departamentos voltados à criação e comercialização, vale ressaltar, departamentos atrofiados ou mesmo inexistentes nas firmas exportadoras já que, naquele segmento, tanto o desenvolvimento dos

---

<sup>3</sup> Segundo Schneider (1999), foi a partir da década de 1970 que as firmas de calçados sediadas no Vale do Sinos (RS) passaram a adotar as chamadas “esteiras rolantes” como via de acelerar o desenvolvimento da produção. Situação similar é aquela relatada por Navarro (2006) quanto à região produtora de Franca (SP).

*Estudos Geográficos*, Rio Claro, 13(2): 5-23, jul./dez. 2015 (ISSN 1678—698X)  
<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/estgeo>

modelos como a responsabilidade pela venda final dos calçados ficavam a cargo dos contratantes sediados no exterior (BELTRÃO, 2001).

Como forma de exemplificar o que acima foi exposto, ressalta-se que durante toda a década de 1980, equivocadamente taxada de a “década perdida”, pelo menos no que diz respeito à indústria de calçados (ROSA, 2014), a sedutora atração exercida pelo segmento exportador pode ser atribuída, conforme dados da tabela 01, pela dinâmica de crescimento do mercado externo e pelas divisas geradas com essas vendas.

**Tabela 01 – Taxa de crescimento médio anual da produção de calçados no Brasil (1980-1989)**

<b>Descrição</b>	<b>Taxa de crescimento médio anual (%)</b>
Produção	4,14
Mercado interno	1,74
Mercado externo	15,91
Exportação em US\$	13,77

Fonte: REIS (1991).

Relatam-nos os dados extraídos da tabela 01 que, durante a década de 1980, enquanto a produção total da indústria e o mercado interno avançavam de forma moderada com médias anuais, respectivamente de 4,17% e 1,74%, o mercado externo e as divisas de exportação cresciam a taxas superiores de 15% e 13% respectivamente.

**Tabela 02 – Exportações brasileiras de calçados (1970-1993)**

<b>Ano</b>	<b>Pares (milhões)</b>	<b>US\$ (milhões)</b>
1970	4	8
1975	28	165
1980	49	387
1985	133	907
1990	143	1.107
1991	133	1.177
1992	158	1.409
1993	201	1.846

Fonte: COSTA (2004).

Com efeito, é possível perceber que, sobretudo nos anos de 1980, década em que as exportações de calçados atingiram média anual superiores a 6,4% sobre as exportações industriais totais do país (REIS, 1991), as exportações de calçados seguiram em trajetória ascendente, tanto em *quantum* exportável quanto em receitas geradas.

Conforme denunciam os dados da tabela 02, as exportações de sapatos que já haviam ultrapassado o envio de 100 milhões de pares no ano de 1985, saltaram a 201 milhões em 1993. De outra forma, quando ponderada à proeminência das exportações pelo lado da receita, as transações com o exterior mostraram-se ainda mais robustas, pois se elevaram de US\$ 907 milhões para US\$ 1.846 milhões entre os anos de 1985-1993, notadamente, aumento que se deveu aos maiores volumes endereçados ao exterior, mas especialmente, a maior agregação de valor aos calçados nacionais que passaram do preço médio de US\$ 2 dólares o par em 1970 para US\$ 9,18 dólares em 1993.

Em síntese, a divisão intra-setorial composta por firmas direcionadas ao mercado internacional e outras direcionadas ao mercado nacional, ambos com características bastante peculiares de atuação, tanto produtiva quanto comercial, acabou por cindir a estrutura de produção nacional em dois grupos produtivos. Enquanto o primeiro grupo focou no desenvolvimento de capacidades produtivas voltadas a economias de escala<sup>4</sup>, caracterizada por grandes volumes e pouca variação de modelos, o segundo grupo intensificou suas potencialidades voltadas à economia de escopo<sup>5</sup>, ocupando-se de uma produção reduzida em termos de volume, mas muito mais diversificada e elástica em termos de produtos.

Nesses termos e partindo do princípio schumpeteriano de que as crises não afetam os setores produtivos de forma idêntica<sup>6</sup>, ressalta-se que é somente a partir desse entendimento sobre o processo de diferenciação produtiva originado com a inserção internacional da produção nacional na década de 1970, é que podemos identificar de forma aclarada o que de fato ocorreu com a indústria brasileira de calçados nos anos de 1990. De outra forma, incorremos no risco das heterogeneidades grosseiras a cerca dos efeitos da liberalização comercial sobre a estrutura industrial voltada à fabricação de calçados.

## O DESEMPENHO DO SETOR FRENTE À CONJUNTURA DE ABERTURA COMERCIAL

Assim como a década de 1970, os anos de 1990 podem ser referenciados como aqueles que marcaram outro importante ponto de inflexão à indústria brasileira de calçados. No entanto, essa nova conjuntura difere substancialmente daquela por externar uma reestruturação potencializada pelo movimento defensivo que tomou conta do cenário produtivo nacional.

---

<sup>4</sup> Segundo Possas (1993, p. 71), “Diz-se que há economias de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos. Esta redução pode se dar pela possibilidade de utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados”.

<sup>5</sup> Por seu turno, entende-se como produção em escopo aquela referida a um conjunto de bens produzidos onde a “flexibilização dos processos [...] leva à ampliação da viabilidade de utilização dos próprios bens de capital para a produção conjunta de produtos diferentes” (POSSAS, 1993, p. 71).

<sup>6</sup> Conforme indicações de Schumpeter acerca dos efeitos das crises sobre a economia, diz-nos o autor que “a ausência de um atributo geral nas perturbações é provada pela história das crises. Tais perturbações já irromperam em todos os lugares concebíveis do corpo econômico, e, além disso, de maneiras muito diferentes nos diversos lugares [...] *Em sua maior parte os vários grupos industriais não sofrem da mesma maneira, mas primeiro uma indústria sofre mais, depois a outra*”. (SCHUMPETER, 1982, p. 145. Grifo nosso).

De pronto, a que ser ressaltado que até o ano de 1993 a abertura comercial, iniciada em finais da década de 1980, pouco impactou no desenvolvimento da produção nacional. Conforme os dados sugeridos pela tabela 03, nota-se que as exportações seguiram rota de ascensão até o ano de 1993, ano em que o país bateu o recorde de pares endereçados ao exterior quando ultrapassou a marca de 200 milhões de pares. De igual modo, segue-se que até 1994, ano em que se efetiva o pareamento cambial, as importações continuaram pouco representativas no quadro do comércio internacional do país, já que foram importados 3,8 milhões de pares, número pouco expressivo se comparado às exportações.

Contudo, os efeitos advindos do binômio abertura comercial e câmbio valorizado não tardaram a repercutir no desenvolvimento da indústria calçadista brasileira e se apresentaram já no ano de 1995. O fato é que, além dos condicionantes internos que passaram a dificultar, sobremaneira, as exportações dos calçados *made in Brazil*, deve ser colocado na conta à entrada da China no segmento calçadista mundial, não por acaso ofertando produtos a preços muito mais convidativos dos que os praticados pelo Brasil, condição possibilitada pela abundância da mão-de-obra e dos baixos custos que incidem sobre o fator trabalho naquele país.

**Tabela 03** – Detalhamento das exportações e importações entre 1993 a 2000  
(em milhões de pares)

Ano	Exportações	Importações
1993	201,0	4,0
1994	171,2	3,8
1995	137,9	44,5
1996	142,6	48,0
1997	142,4	49,0
1998	131,0	29,0
1999	137,1	7,0
2000	162,5	9,0

Fonte: ROSA (2014).

O resultado dessa trágica conjuntura, conforme demonstram os dados da tabela 03, foi uma significativa inversão na corrente de comércio nacional que viu, já em 1995, as exportações de calçados despencarem a 137,9 milhões de pares. Mais preocupante foi o significativo salto das importações que passaram, dos já mencionados 3,8 milhões de pares em 1994, para 44,5 milhões em 1995, atingindo a vertiginosa marca de crescimento de 1.071% ao ano.

Posto nesses termos, as exportações brasileiras passaram a amargar profundas perdas, tanto em números de pares quanto de receita, o que findou com o fechamento de inúmeras firmas do setor e um progressivo desmantelamento dos postos de trabalho (NAVARRO, 2006). Ainda segundo Costa (2004), entre os anos que se seguiram o setor sofreu perdas substanciais em seu quadro empregador, pois, no nível nacional o setor assistiu a uma profunda retração no número de vagas

geradas quando retroagiram de 257,6 mil postos de trabalho em 1993 para 184,7 mil em 1998.

Frente ao quadro de dificuldade evocado não tardou para que a crise do setor calçadista brasileiro fosse diagnosticada e espraiada para toda à estrutura produtiva nacional, onde segundo afirmações de Costa:

[...] a crise atingiu as empresas a partir do mesmo ano e na mesma direção, tanto para as empresas localizadas no cluster do Vale do Sinos quanto para as das demais regiões brasileiras. O fator comum [...] foram a valorização cambial e outros aspectos da política de estabilização (COSTA, 2004, p. 19).

No entanto, na contramão dessa afirmativa e evidenciando a heterogeneidade do setor, Rosa (2014) constatou que foi justamente nos anos de 1990, vale lembrar, aqueles de maiores dificuldades enfrentadas pelo setor exportador, que paradoxalmente a região produtora de São João Batista, sediada em Santa Catarina, viu nascer suas maiores e mais importantes firmas do setor, tanto aquelas voltadas diretamente à fabricação de calçados quanto as firmas ofertantes de insumos (saltos, colas, corantes, etc.), condição que levou a consolidação da região catarinense no cenário produtivo nacional.

De fato, cabe aqui ressaltar que a crise sentenciada por Costa (2004) existiu e atingiu de forma severa um sem número de importantes firmas nacionais, as quais eram, fundamentalmente, exportadoras. O que aqui se contesta é o caráter homogeneizador atribuído às oscilações que, como demonstrado, diferiu de acordo com condicionantes geográficos de atuação, que parecem ter maior peso, à época, aquele do direcionamento aos mercados nacional e internacional.

## **REESTRUTURAÇÃO DEFENSIVA E A BUSCA PELO “VELHO” NA NOVA CONJUNTURA INTERNACIONAL PÓS-DÉCADA DE 1990.**

Frente aos desafios surgidos na esteira das dificuldades impostas ao setor exportador, as firmas que outrora concentravam suas forças no mercado internacional adotaram medidas de salvaguarda buscando abrandar os efeitos adversos da conjuntura imposta, condição que implicou numa nova reconfiguração produtiva e espacial da produção nacional, as quais, em boa medida, incidem ainda nos dias atuais sobre a indústria nacional de calçados e que deveriam ser levadas em consideração para qualquer que sejam as propostas de atuação do setor.

Entre as principais medidas que visavam sanear as perdas da indústria de calçados é possível elencar, de modo mais abrangente, duas importantes linhas de atuação direcionadas a atenuar os efeitos da abertura econômica que findaram na i) reorientação da produção ao mercado interno e na ii) reativação do modelo exportador nacional da década de 1970.

## REORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO

Como primeiro e principal movimento desencadeado, tem-se que as firmas exportadoras buscaram retornar ao atendimento do mercado interno. No entanto, esse movimento de regresso ao mercado doméstico mostrou-se custoso devido às especificidades requeridas nesse tipo de atuação que implicam: i) na rápida resposta as mudanças da moda, ii) substituição da produção em escala para produção em escopo, iii) redução espacial das estruturas de produção visando maior agilidade produtiva, iv) redução dos níveis quantitativos de empregos, v) conhecimento dos múltiplos mecanismos de distribuição e, principalmente, vi) na adequação à dinâmica de vendas que rege o mercado doméstico, vale dizer, ambiente muito mais concorrido do que aquele que até então o empresariado exportador estava acostumado (ROSA, 2014).

É interessante notar que, dentre os principais quesitos necessários ao atendimento do mercado interno, todos se encontram apartados da realidade daquelas firmas acostumadas com a segurança do mercado internacional. Ao contrário do que estavam acostumadas, nesse nicho de mercado as variações produtivas são muito mais intensas, requerendo dos empresários atenção aos mais sucintos movimentos dos mercados. Nesse tipo de produção, que difere substancialmente daquele voltado ao mercado externo, as firmas trabalham com múltiplas linhas de produtos e em pequenas quantidades, condição que visa o rápido giro das mercadorias nos pontos de vendas e na diminuição dos estoques, tanto das fábricas para dentro quanto para fora (ROSA, 2014).

Não é novidade dizer que nesse tipo produção as firmas de pequenas e médias dimensões saem na frente daquelas mais bem estruturadas, pois conseguem mudanças muito mais rápidas em seus processos de produção que suas congêneres com estruturas produtivas mais alongadas. Ressaltando as vantagens das PME's, Lins (2000) chama a atenção para o fato de que grande parte da eficiência está vinculada a estrutura de custos “[...] indiretos relativamente menores com que conseguem operar, vantagem que se fortalece com a focalização em atividades de maior agregação de valor, a criação de clima organizacional favorável ao desempenho e a capacitação em diversos níveis” (LINS, 2000, p. 24).

Eis um importante diferencial que acabou impactando de maneira negativa nessa retomada do mercado interno pelas firmas outrora exportadoras, pois, segundo Reis (1991), desde a década de 1970 um número significativo de pequenas e médias unidades já vinha se especializando nesse segmento de mercado, condição que impôs severo acirramento competitivo a essas reentrantes no mercado doméstico.

Há ainda que se destacar que, com essa redução tanto de escala quanto de estrutura, os empregos gerados pelo setor foram duramente afetados. Em brilhante trabalho de pesquisa, A. Costa (2004) constatou que somente na região produtora do Rio Grande do Sul, líder das exportações em termos de volume até a década de 1990, os empregos foram reduzidos de maneira drástica passando de 95 mil postos

em 1994 para 69 mil em 1998. No nível da firma, cabe destacar o emblemático caso da Alpargatas que, após fechamento de 11 de suas unidades produtivas, reduziu seu quadro de 32 mil para 17 mil operários durante o período de reestruturação (CASTRO, 2011).

Ainda atrelado à busca por maior flexibilização da produção e, conseqüentemente, visando redução de custos, alastrou-se pela indústria nacional de calçados o processo de terceirizações de parte dos processos de produção que, ao cabo, tratou-se de um movimento de desverticalização produtiva. Facilitada pela característica decomposição da produção, o que permite a execução em unidades fabris espacialmente distanciadas, a indústria de calçados passou a estimular a contratação de serviços terceirizados para as mais diversas etapas da produção visando, assim, a expulsão do quadro fabril de diversos setores. Destaca-se ainda que muitos desses novos produtores terceirizados figuravam entre o quadro de ex-operários das próprias unidades contratantes, movimento que visava abrandar as relações trabalhistas bem como diminuir os custos com encargos financeiros sobre o trabalho (COSTA, 2004; NAVARRO, 2006; ROSA, 2014).

## REATIVAÇÃO DA PRODUÇÃO PARA O MERCADO EXTERNO

Com a reestruturação voltada ao mercado interno em andamento, cabia à indústria nacional de calçados buscar meios para reativação do *market share*<sup>7</sup> internacional diminuído pela força da conjuntura já exposta.

Como forma de abrandar os efeitos nocivos trazidos no bojo da abertura econômica e comercial, a indústria de calçados buscou reorientação produtiva através de nova cisão na estrutura de produção. Na busca pela continuidade em atingir o mercado externo, muitas empresas da região Sul e Sudeste deslocaram partes de suas linhas de produção para região Nordeste do país (COSTA; FLIGENSPAN, 2013). Frente ao exposto, é possível inferir que nessa tentativa estavam postas as condições concretas para reativação da competitividade via mecanismos institucionais promovidos pelos estados nordestinos mediante atrativos fiscais que, viabilizando a continuidade dos lucros advindos com as vendas endereçadas ao exterior, facilitaram o desdobramento de capitais ociosos no Sul e Sudeste em busca de novas áreas de atuação produtiva.

A ociosidade que viemos assinalando está vinculada ao esgotamento das condições regionais, tanto no Vale do Sinos (RS) quanto em Franca (SP), que possibilitavam a fabricação de calçados de baixo valor agregado, modelo no qual a indústria nacional de calçados logrou sucesso em sua inserção internacional a partir da década de 1970. Ao longo da trajetória produtiva a indústria de calçados sediada nessas regiões de industrialização tradicional logrou atingir nível organizacional da mão-de-obra, via entidades de classes, que inviabilizava a continuidade do modelo outrora adotado pelos constantes embates entre operário e empresariado por

---

<sup>7</sup> Expressão em inglês que significa, literalmente, “participação no mercado”, isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa ou participação no mercado nas vendas de um determinado produto (SANDRONI, 1999, p. 368).

*Estudos Geográficos*, Rio Claro, 13(2): 5-23, jul./dez. 2015 (ISSN 1678—698X)  
<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/estgeo>

melhorias salariais, justamente, ponto que insidia diretamente na competitividade do modelo exportador brasileiro (SCHNEIDER, 1999; NAVARRO, 2006).

Na análise do fenômeno geográfico que se seguiu, motivado pelo desdobramento de capitais oriundos do Sul e Sudeste do país, é possível refutar a ideia do simples deslocamento de empresas ou de mera realocação produtiva como sugerem Moreira e Castro (2008). Segundo Rosa (2013), essa nova configuração da indústria brasileira de calçados deu-se pela instalação de uma renovada capacidade produtiva voltada à fabricação de calçados de baixo valor agregado sediada na região Nordeste do país, o que por sua vez não suscitou no fechamento dessas firmas em suas regiões tradicionais como sugerem os termos “relocalização” ou “transferência”, correntemente utilizados na literatura especializada<sup>8</sup>.

Ao fim e ao cabo, essa estratégia baseava-se, além das facilidades fiscais ofertadas pelos estados da região, na grande oferta de mão-de-obra regional ociosa, caracterizando um “movimento de ajuste em busca de reduções de custos e maior competitividade” (COSTA; FLIGENSPAN, 2013, p. 76). Nesse processo, a indústria de calçados operacionalizou o deslocamento de linhas produtivas específicas da região Sul e Sudeste em direção ao Nordeste brasileiro via abertura de novas filiais, e não das firmas, movimento que se mostra muito mais complexo do que o sugerido pela literatura corrente<sup>9</sup> já que se tratou de novas roupagens da reprodução do capital.

Outra importante constatação sobre o fenômeno é que essa redução de custos foi fortemente apoiada pela substituição de grande parte da matéria-prima tradicional. A entrada de couro sintéticos, que desde a década de 1970 serviu de estratégia na redução de custos dos produtores voltados ao mercado interno (CARNEIRO, 1986), além dos fatores já mencionados, propiciaram a fabricação de calçados a preços muito mais competitivos dos que aqueles tradicionalmente produzidos em regiões como Vale do Sinos (RS) e Franca (SP).

Tem-se que nesse convulsionado período da década de 1990, caracterizado pela busca de competitividade via rebaixamento de custos, as firmas de calçados, assim como muitas cadeias produtivas nacionais, intensificaram sua ligação com o exterior orientando-se para a compra de insumos substitutivos a preços muito mais convidativos (COUTINHO, 2002). Essa condição, nítida estratégia que visava competitividade da produção nacional de calçados via rebaixamento de custos, tratava-se da já aludida substituição por importações, pois, a indústria calçadista nacional passou a operar de maneira cada vez mais aprofundada com base em insumos sintéticos importados em detrimento do couro natural. Eis um importante fator setorial que deve ser levado em conta quando se busca, na atualidade, competitividade via manobra de desvalorização cambial, movimento que pode,

---

<sup>8</sup> Os termos são constantemente utilizados para registrar a abertura de novas unidades de produção na região nordestina e podem ser encontrados em trabalhos como os de Santos et. al. (2002) e Moreira e Castro (2008).

<sup>9</sup> Costa e Fligenspan (2013).

inclusive, originar reação oposta à desejada já que encarecerá a matéria-prima utilizada pela indústria nacional.

Ao cabo desse processo, que nitidamente compôs a pauta de “uma reestruturação de caráter defensivo” (ROSA, 2015, p. 6292), tratou-se no fundamental de reativar as exportações mediante o aprofundamento da estratégia posta em andamento na década de 1970, a saber, competição internacional via calçados de baixíssimo valor agregado visando competição frente à produção asiática.

Geograficamente, essa redistribuição espacial visando a criação de novas capacidades produtivas regionalizadas no Nordeste do país visou, além da diminuição de custos produtivos, em ganhos estratégicos advindos da logística de distribuição<sup>10</sup>, pois, além da proximidade com mercados internacionais, a produção desenvolvida naquela região foi igualmente direcionada ao suprimento do mercado interno de massa, sobretudo, porque supria a demanda de calçados endereçados ao público de menor poder aquisitivo, condição que serviu, inclusive, como importante mecanismo de freio das importações direcionadas ao consumo de massa (ROSA, 2014).

**Quadro 01 – Especialização produtiva nacional pós-década de 1990**

<b>Estados produtores</b>	<b>Principal especialização produtiva</b>
Rio Grande do Sul	Femininos
Santa Catarina	Femininos
São Paulo	Masculino e infantil
Minas Gerais	Esportivos
Ceará/Paraíba/Bahia/Pernambuco	Sintéticos de baixo custo

Fonte: ROSA (2014).

Noutros termos e conforme o exposto no quadro 01, a abertura de novas frentes produtivas resultou numa maior especialização geográfica da produção, agora segmentadas pelo tipo de produto, onde o Nordeste serviu de abrigo àquelas linhas de calçados com significativos ganhos de escala e conseqüente rebaixamento de custos e preços. No seu oposto, as regiões de industrialização tradicional mantiveram sob sua tutela aqueles calçados de maior valor agregado e fabricados com maior atilamento a quesitos de qualidade e design.

<sup>10</sup> Convém destacar que, enquanto as exportações originárias do Rio Grande do Sul levam 20 dias em trânsito para atingirem o mercado de Nova York (EUA), as exportações originárias de Fortaleza (CE), levam 14 dias para atingirem o mesmo destino (PAQUETA, 2015).

## RESULTADOS DISTRIBUTIVOS DA REORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

A conjuntura produtiva que emerge a partir da reorganização industrial no nível nacional inaugurou um novo ambiente no quadro distributivo do setor. Nessa nova disposição as regiões produtoras tradicionais, sediadas no Sul e Sudeste, cederam quotas importantes dos seus atributos produtivos (produção, exportações e empregos gerados) transplantados à região Nordeste do país, fazendo emergir uma nova e complexa realidade à indústria nacional de calçados.

### DINÂMICA PRODUTIVA DA REGIÃO NORDESTE

É importante destacar que, ao contrário das regiões produtoras do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, que se especializaram na produção de calçados por atributos ligados a nichos de mercado bastante delimitados (quadro 01), na sua roupagem atual as novíssimas regiões produtoras nordestinas (Ceará, Sergipe, Paraíba, Pernambuco e Bahia) já nasceram especializadas na produção geral de calçados de baixo valor agregado direcionados, tanto para o mercado externo como ao mercado interno (COSTA; FLIGENSPAN, 2013).

**Quadro 02 – Síntese participativa da Região Nordeste (2011)**

<b>Categorias</b>	<b>Participação sobre o total nacional (em %)</b>
Produção (em R\$)	35,5
Produção (em pares)	42,8
Exportações (em US\$)	41,7
Exportações (em pares)	71,3
Firmas	7,7
Empregos	35,8

Fonte: ROSA (2014).

Nessa nova conjuntura e propositalmente arquitetada para sediar a produção realizada em grande escala, de acordo com os dados do quadro 02, verifica-se que no ano de 2011 a região Nordeste já abrigava a parte mais significativa da produção nacional já que foi responsável por 350 milhões de pares, o equivalente a 42,8% do montante produzido e 35% do valor gerado pelo setor.

Completamente distinta das regiões de industrialização tradicional no que tange a estrutura de produção, a região se destaca pela relação entre o número de firmas instaladas e o volume de empregos gerados. Ainda de acordo com o quadro 02, em 2011 estavam instaladas regionalmente apenas 7,7% das firmas do setor, número bastante inferior se comparado a suas congêneres nacionais e, que mesmo

assim, empregavam 35,8% da força de trabalho alcançando a segunda colocação nesse atributo, números que revelam a estratégica posição regional focada na grande produção, situação que só pode ser sustentada pela grande dimensão das unidades fabris alocadas na região.

Eis a dinâmica produtiva que garante a liderança à região Nordeste do país não apenas na produção, mas também nas exportações já que, de igual modo, a região foi responsável por 71% das remessas enviadas ao exterior, montante que representou cerca de 80 milhões de pares exportados e aproximadamente 41,7% da receita gerada pelas exportações nacionais de calçados em 2011.

## DINÂMICA PRODUTIVA DA REGIÃO SUL

A indústria de calçados sediada no Sul do país, zona de industrialização tradicional do setor, está concentrada geograficamente nas regiões do Vale do Sinos (RS) e São João Batista (SC), ambas especializadas na produção de calçados direcionados ao público feminino.

É importante lembrar que nesse tipo de nicho específico o fator “moda” influencia decisivamente no direcionamento da produção, pois, trabalha com fatores imateriais que vão além do valor de uso dos produtos, condição, que por si só, faz gera um movimento de constante destruição/renovação dos modelos de calçados que, naturalmente, influenciam no volume da produção (ROSA, 2014).

**Quadro 03 – Síntese participativa da Região Sul (2011)**

<b>Categorias</b>	<b>Participação sobre o total nacional (em %)</b>
Produção (em R\$)	34,0
Produção (em pares)	33,0
Exportações (em US\$)	46,1
Exportações (em pares)	21,5
Firmas	40,9
Empregos	37,1

Fonte: ROSA (2014).

Posto nesses termos e com base nos dados do quadro 03, a região Sul foi responsável por 33% da produção nacional e 34% do valor da produção total. Já nas exportações torna-se claro a estratégia global do setor desencadeada a partir da década de 1990, pois, ao transplantar para os estados nordestinos aquelas linhas de produtos que buscam competir via custo de produção, a região Sul vem buscando agregar valor aos produtos mediante aumento da competitividade via diferenciação,

o que vem a incidir diretamente no aumento da qualidade, conforto e criação de imagem ligada ao desenvolvimento de marcas próprias<sup>11</sup>.

Nesse sentido, não surpreende que as exportações, quando vista sob os ângulos de volume e receitas geradas, ofereçam caminho oposto daquele visto em relação às exportações realizadas pelo Nordeste do país, pois, mesmo exportando 21,5% do total nacional, algo em torno de um terço em relação às exportações nordestinas, a região Sul é a primeira colocada em receita já que é responsável por 46,1% dos valores exportados.

Outro importante diferencial é aquele ligado a estrutura de produção, tanto das firmas quanto da própria cadeia produtiva. Nota-se que estão sediadas nessa região 40,9% de toda a força produtiva do país, as quais, por sua vez, empregam 37,1% da mão-de-obra total gerada pela indústria de calçados sulina, números que revelam o grande domínio das pequenas e médias empresas que compõem o setor no nível regional. Igualmente, ainda reflexo dessa dinâmica de formação setorial, vale destacar a autossuficiência regional no nível da cadeia de produção que, segundo Costa e Fligenspan (2013), não encontram paralelo na escala mundial.

## **DINÂMICA PRODUTIVA DA REGIÃO SUDESTE**

Líder nacional na produção de calçados até a década de 1970 (CARNEIRO, 1986), a indústria calçadista da região Sudeste está localizada, em sua forma mais acabada, nas regiões produtoras de Franca, Birigui e Jaú, em São Paulo, e Nova Serrana, em Minas Gerais. Destas, Franca é reconhecidamente a concentração produtiva de maior importância regional congregando, na sua maioria, firmas especializadas na fabricação de calçados masculinos de couro, condição avalizada pelo direcionamento de 75% da produção endereçada a esse nicho específico de mercado (SINDIFRANCA, 2015).

Assim como sua congênere mais austral, a região Sudeste abriga um número significativo de unidades produtivas sediando, de acordo com os dados do quadro 04, 48,4% das firmas que compõem o setor na escala nacional, condição que denuncia a pulverização da produção e predomínio de firmas de pequeno e médio porte no tecido produtivo regional.

---

<sup>11</sup> De acordo com Porter, a estratégia voltada a diferenciação, se alcançada, “é viável para obter retornos acima da média [...] pois, proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devida a lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço” (PORTER, 2004, p. 39).

**Quadro 04** – Síntese participativa da Região Sudeste (2011)

<b>Categorias</b>	<b>Participação sobre o total nacional (em %)</b>
Produção (em R\$)	29,6
Produção (em pares)	23,6
Exportações (em US\$)	11,6
Exportações (em pares)	6,7
Firmas	48,4
Empregos	25,9

Fonte: ROSA (2014).

Menos envergada as exportações, sobretudo se comparada às demais regiões produtoras nacionais, a região Sudeste do país participa com apenas 6,7% dos pares endereçados ao exterior, o que representa em termos de receita 11,6% dos valores gerados pelas exportações nacionais de calçados. Por especificidades ligadas ao fator produtivo, já que a fabricação de calçados masculinos permite maior inserção mecânica em suas etapas de produção (CARNEIRO, 1986), a região empregou 25,9% da força de trabalho nacional, relação entre firmas/empregos gerados, inferior se comparada à região Sul do país.

Quando visto a relação em termos produtivos, nota-se que a região foi responsável pela parcela física de 23,6% dos pares produzidos e de 29,6% dos valores gerados, nítida vantagem proporcionada pelo maior valor agregado atribuído aos calçados que tem no couro natural sua principal matéria-prima empregada. Outrossim, tal condição denuncia outro importante diferencial de atuação em termos de mercados, já que os calçados voltados ao atendimento interno são também aqueles de maiores valores de vendas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transcorridos mais de duas décadas após a abertura econômica que tomou conta da realidade nacional, algumas considerações já podem ser tecidas acerca da nova conjuntura que vigora na indústria brasileira de calçados.

Como visto ao longo do trabalho, a reestruturação do sistema capitalista mundial ocorrida na década de 1970 acabou por impactar positivamente a produção brasileira de calçados que, reagindo de forma ativa às imposições do novo regime da produção, tratou de se reestruturar visando o atendimento da crescente demanda mundial.

Essa reestruturação ativa a que fazemos referencia findou em cindir a estrutura produtiva nacional em dois grandes grupos estratégicos de atuação, um voltado ao mercado externo e outro que, incapacitado de acessar o pujante mercado exportador, tratou de se especializar no atendimento ao mercado nacional. Por seu turno, chama-se a atenção para o fato de que o entendimento da atuação dessas

duas facções produtivas, bastante distintas vale sublinhar, é peça fundamental para compreender o cenário da produção nacional de calçados pós-década de 1990.

Com os efeitos da abertura econômica vivenciada nos anos de 1990, o setor exportador, que passando a encontrar dificuldades graças a soma do câmbio valorizado e a vigorosa ascensão chinesa no comércio mundial de calçados, experimentou uma mudança em seu compasso de atuação voltando-se ao mercado interno. No entanto, além das dificuldades estruturais mencionadas, as firmas outrora exportadoras encontraram um cenário bastante concorrido graças a presença de um grupo de empresas de pequeno e médio porte que, desde a década de 1970, haviam adquirido expertise necessária para o enfrentamento concorrencial no mercado nacional.

Eis o motivo pelo qual a crise da década de 1990 se fez sentir de forma bastante díspar nas estruturas produtivas regionais, pois as regiões produtoras com maior envergadura exportadora foram também aquelas que mais sofreram com a reestruturação industrial ocorrida no período.

Como forma de abrandar os efeitos negativos que incidiram diretamente na perda de importante parcela do *market share* internacional, muitas firmas das regiões de industrialização tradicional trataram de expurgar aquelas linhas de produtos de baixo valor agregado que, estrategicamente, foram direcionadas à região Nordeste do país. Esse deslocamento produtivo, e não das firmas como foi defendido ao longo da análise, reflete no fundamental a busca de fatores produtivos mais vantajosos em resposta a pressão competitiva nos mercados internacionais desnudadas com o câmbio sobrevalorizado, marcadamente, denunciando o esgotamento do modelo exportador adotado na década de 1970.

A resposta a essa conjugação de fatores foi o aprofundamento da divisão social do trabalho no âmbito interno onde, geograficamente, a indústria de calçados buscou otimização de recursos ociosos acumulados no Sul e Sudeste do país por meio da expansão produtiva direcionada a região Nordeste que, recebendo quotas importantes da produção até então desenvolvida nos sítios produtivos tradicionais, passou a encabeçar o ranking nacional em quesitos como volume de produção e exportações.

Solucionado o problema causado pela produção de calçados de baixo custo, as firmas de maior envergadura sediadas nas regiões de industrialização tradicional passaram a investir, além das constantes melhorias na qualidade dos insumos e no desenvolvimento de design, em massivas campanhas de marketing que objetivam em dar visibilidade ao calçado brasileiro, tanto no mercado internacional quanto no mercado nacional, via a consolidação de marcas próprias e fidelização dos clientes.

Em suma, não é exagero dizer que enquanto a reestruturação produtiva ocorrida na década de 1970 ambicionou o incremento da estrutura de produção visando o atendimento do mercado internacional, aquela ocorrida na década de 1990 tratou de salvaguardar a capacidade de produção mediante a reorientação ao mercado nacional e ao descolamento das linhas de produtos de baixo valor agregado direcionados a novas áreas de produção.

## REFERÊNCIAS

BELTRÃO, Leila Maria V.. **A industrialização de Sombrio/SC: Gênese e evolução.** 2001. 162 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Departamento de Geociências, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CARNEIRO, Lígia G. **Trabalhando o couro: do serigote ao calçado “made in Brazil”.** Porto Alegre: JePM/CIERGS, 1986.

CASTRO, Antônio Barros de. **O desenvolvimento brasileiro: da era Geisel ao nosso tempo.** Rio de Janeiro: INAE, 2011.

COSTA, Achyles Barcelos da. A trajetória competitiva da indústria de calçados do Vale do Sinos. In: COSTA, Achyles Barcelos da; PASSOS, Maria Cristina (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul.** São Leopoldo: Unisinos, 2004. pp. 09-24.

COSTA, Achyles Barcelos da; FLIGENSPAN, Flávio B.. **O deslocamento de empresas de calçados para o nordeste brasileiro.** Porto Alegre: Ufrgs, 2013.

COUTINHO, Luciano et al. O desafio da construção de uma inserção externa dinamizadora. In: CASTRO, Ana Célia et al. **Brasil em desenvolvimento 1.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. pp. 271-314.

COUTINHO, Luciano G.. MARCOS E DESAFIOS DE UMA POLÍTICA INDUSTRIAL CONTEMPORÂNEA. In: CASTRO, Ana Célia (Org.). **BNDES Desenvolvimento em debate** v. 2: Painéis do desenvolvimento brasileiro. 2ª ed. Rio de Janeiro: Mauad/BNDES, 2002. Cap. 1. pp. 191-209.

MOREIRA, Carlos Américo Leite; CASTRO, Inez Silvia Batista. Reestruturação da indústria de calçados na região Nordeste nas décadas 1990/00. In: “Trajetórias de desenvolvimento local e regional: Uma comparação entre as regiões do nordeste brasileiro e a baixa Califórnia, México, 01., 2008, Fortaleza. **Seminário Internacional.** Fortaleza: Anais, 2008. pp. 232 - 253.

MAMIGONIAN, Armen. Kondratieff, ciclos médios e organização do espaço. **Geosul**, Florianópolis, v. 14, n. 28, p.152-157, 1999.

NAVARRO, Vera Lucia. **Trabalho e trabalhadores do calçado.** SP: Expressão Popular, 2006.

PAQUETA. **Paquetatheshoecompany**: industries. 2015. Disponível em: <<http://www.paquetatheshoecompany.com.br/pt/industry/apresentacao>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.  
ROSA, Helton Rogério da. NOTAS PRELIMINARES SOBRE A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA: REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL PÓS DÉCADA DE 1990. **CaderNAU**, Rio Grande, v. 6, n. 1, p.101-111, dez. 2013. Anual.

\_\_\_\_\_. **Gênese, desenvolvimento e reestruturação da indústria calçadista de São João Batista**. 2014. 289 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

\_\_\_\_\_. Indústria brasileira e a emergente divisão internacional do trabalho (DIT): Desafios da indústria brasileira de calçados a luz da crise mundial de 1973. In: XI Encontro Nacional da Anpege, 2015, Presidente Prudente. **Anais...** . Presidente Prudente: Anpege, 2015. pp. 6282 - 6293.

REIS, Carlos Nelson dos. **A indústria de calçados no Brasil**: Notas preliminares. Porto Alegre: FEE, 1991.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Reestruturação industrial em Santa Catarina**: Pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

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

SCHNEIDER, Sergio. **Agricultura familiar e industrialização**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 1999.

SINDIFRANCA. **Relatório mensal**: NICC Polo Franca. Franca: Sindifranca, 2015.

Artigo submetido em: 04/08/2015

Aceito para publicação em: 02/07/2016

Publicado em: 27/02/2016