

Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Economia  
Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (UNICAMP-IE-NEIT)  
Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC)  
Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)  
Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)

**ESTUDO DA COMPETITIVIDADE  
DE CADEIAS INTEGRADAS NO BRASIL:  
impactos das zonas de livre comércio**

---

---

Cadeia: Couro-Calçados

*Nota Técnica Final*

Campinas, Dezembro de 2002

---

Documento elaborado pelo consultor Achyles Barcelos da Costa (UNISINOS)  
Coordenação Geral do Projeto: Luciano G. Coutinho (NEIT-IE-UNICAMP), Mariano F. Laplane (NEIT-IE-UNICAMP),  
Nelson Tavares Filho (MDIC), David Kupfer (IE-UFRJ), Elizabeth Farina (FEA-USP) e Rodrigo Sabbatini (NEIT-IE-  
UNICAMP).



## Sumário

Lista de Tabelas	iii
1. O SETOR DE CALÇADOS	1
1.1. A Indústria de Calçados em Âmbito Internacional	2
1.1.1. Panorama na década de 1990	2
1.1.2. Tendências para o setor de calçados	8
1.1.3. Estratégias empresariais e políticas para o setor	10
1.2. A Indústria Brasileira de Calçados: desempenho e ajuste na década de 1990	15
1.2.1. Características da organização industrial e desempenho competitivo	15
1.2.2. O ajuste do setor na década de 1990	21
1.2.3. Os calçados brasileiros frente a acordos comerciais: Alca e União Européia	25
1.2.4. Tendências do setor brasileiro, ameaças e oportunidades	31
2. O SETOR DE CURTUMES	34
2.1. A Indústria do Couro em Âmbito Internacional	35
2.1.2. Tendências para o setor de curtumes	37
2.1.3. Estratégias empresariais e políticas para o setor	38
2.2. O Setor de Curtumes Brasileiro: desempenho e ajuste na década de 1990	42
2.2.1. Características da organização industrial e desempenho competitivo	42
2.2.2. O ajuste do setor nos anos de 1990	48
2.2.3. As estratégias empresariais no setor de curtumes	51
2.2.4. Os curtumes brasileiros frente a acordos comerciais: Alca e União Européia	54
2.2.5. Tendências do setor, ameaças e oportunidades	56
3. O SETOR DE COMPONENTES	58
3.1. Características Estruturais e Desempenho Recente	58
3.2. O setor de Componentes Frente a Acordos Comerciais: Alca e União Européia	60
4. AÇÕES E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CADEIA DE COURO-CALÇADOS	62
4.1. Ações Empresariais Para a Cadeia Couro-Calçados	62
4.2. Políticas de Competitividade Para a Cadeia Couro-Calçados	64
Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados	68
Referências Bibliográficas	73



### Lista de Tabelas

Tabela 1: Custos salariais por hora, expressos em dólares-EUA, dos trabalhadores empregados na produção de calçados de couro em países selecionados: 1975-93	3
Tabela 2: Custo da mão-de-obra na produção de calçados em países selecionados	3
Tabela 3: Ranking dos países produtores de calçados: 1997-99	4
Tabela 4: Ranking dos países exportadores de calçados: 1997-99	4
Tabela 5: Ranking dos países importadores de calçados: 1997-99	6
Tabela 6: Os vinte maiores empregadores mundiais na indústria de calçados: 1998	7
Tabela 7: Evolução da produção brasileira de calçados	16
Tabela 8: Número de estabelecimentos por estrato de tamanho e emprego na indústria brasileira de calçados: 2000	16
Tabela 9: Distribuição do emprego e dos estabelecimentos da indústria brasileira de calçados por unidade da Federação em 2000	17
Tabela 10: Exportações brasileiras por tipo de calçado: 1996/2001	18
Tabela 11: Brasil – série histórica de exportações de calçados: 1970-2001	19
Tabela 12: Balança comercial do setor calçadista brasileiro: 1992-2000	20
Tabela 13: Exportações brasileiras de calçados, segundo países selecionados de destino: 1998-2001	20
Tabela 14: Importações brasileiras de calçados por país de origem	21
Tabela 15: Evolução do número de empregos na indústria de calçados brasileira, por estrato de tamanho dos estabelecimentos: 1990-2000	22
Tabela 16: Transformações ocorridas na produção e vendas das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos	23
Tabela 17: Motivos que estariam influenciando no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos	24
Tabela 18: Importações de calçados pelos Estados Unidos, segundo a origem dos 10 maiores países fornecedores: 1998-2000	26
Tabela 19: Impostos pagos por produtos importados do Brasil pelos Estados Unidos: 2000	27
Tabela 20: Exportações brasileiras de calçados para os Estados Unidos de acordo com posições selecionadas da Harmonized Tariff Schedule (HTS) e respectivas tarifas de importação: 1999-2001	28
Tabela 21: Brasil: Exportação de calçados para a União Européia: 1998-2000	30
Tabela 22: Rebanho bovino mundial e de países selecionados: 1990-2000	35
Tabela 23: Produção mundial de couros: 1990-2000	35
Tabela 24: Maiores países exportadores de couros: 1995-1999	36
Tabela 25: Maiores importadores de couros: 1995-1999	37
Tabela 26: Distribuição do número de estabelecimentos, por estrato de tamanho, em curtumes no Brasil: 1994-2000	43
Tabela 27: Distribuição do emprego, por estrato de tamanho, em curtumes no Brasil: 1994-2000	44
Tabela 28: Distribuição do número de estabelecimentos e do emprego em curtumes brasileiros, por unidade da Federação: 2000	44
Tabela 29: Produção de couros no Brasil: 1990-2000	45
Tabela 30: Distribuição do rebanho bovino nas regiões brasileiras	45
Tabela 31: Taxa de desfrute do rebanho bovino do Brasil e de países selecionados: 1998-2000	46
Tabela 32: Consumo doméstico e exportações de couro do Brasil: 1990-2000	46



Tabela 33: Exportações brasileiras de couro conforme o tipo, em unidades físicas: 1990-2000	47
Tabela 34: Exportações brasileiras de couro, conforme o tipo, em dólares correntes: 1990-2000	47
Tabela 35: Produtividade física na produção de couros do Brasil: 1994-2000	52
Tabela 36: Transformações produtivas e de mercado no setor de curtumes na década de 1990	52
Tabela 37: Exportações brasileiras de couro para a Alça e a União Européia	54
Tabela 38: Empresas de componentes para couros e calçados, por produto	59
Tabela 39: Balança comercial de componentes para couro e calçados	60



## 1. O SETOR DE CALÇADOS

A manufatura de calçados é tradicional na história da produção industrial. Apresentando tecnologia de fácil acesso e economias de escala não muito expressivas, o setor exhibe baixas barreiras à entrada de modo que essa indústria pode ser encontrada em diferentes regiões e países.

O processo produtivo do calçado é discreto, sendo subdividido em fases separadas – modelagem, corte, costura, montagem e acabamento – podendo ser realizadas em estabelecimentos e locais distintos. Algumas dessas fases exigem dezenas de operações e a sua manufatura, embora seja passível de automação, caracteriza-se por ser de natureza intensiva em mão-de-obra da qual não se requer qualificações especiais, e em cujo processo de produção se empregam tecnologias que guardam ainda algumas marcas artesanais.

No âmbito das características do produto, este se apresenta ligado à moda, com modelos e estilos variados, confeccionado em diferentes materiais e atendendo a múltiplas finalidades de consumo. Assim, existem calçados sociais, esportivos, casuais, de segurança; calçados para homens, mulheres e crianças; fabricados em couro, em tecidos, em materiais sintéticos, entre outros.

Uma peculiaridade da produção de calçados é ser encontrada em aglomerações de empresas localizadas geograficamente. No caso do Brasil, por exemplo, essa indústria acha-se instalada na região do Vale do Sinos no Rio Grande do Sul, nas cidades de Franca, Jaú e Birigui em São Paulo; no exterior, em Brenta e Marche na Itália, em Guadalajara e Leon no México, em Pusan na Coreia do Sul, para citar algumas dessas localidades. Entretanto, a forma de organização industrial associada a esta ocupação em âmbito internacional mostra-se heterogênea. Há desde estruturas onde predominam pequenas unidades produtivas como na Itália, Espanha e Taiwan, até aquelas em que ocorre também a presença de grandes empresas como na China, Coreia do Sul e Brasil. Em âmbito individual, ou seja, em indústrias específicas, verifica-se a coexistência de diversos portes de empresas, que podem apresentar eficiências distintas. A explicação para a sobrevivência de empresas com diferentes níveis de capacitação reside, entre outros fatores, na natureza do produto e do processo de produção (Costa, 1993a).



## 1.1. A Indústria de Calçados em Âmbito Internacional

### 1.1.1. Panorama na década de 1990

A indústria de calçados tem experimentado um processo de internacionalização da produção desde o final dos anos de 1960, em decorrência de deslocamento da fabricação desse bem de consumo das economias desenvolvidas em direção a países de menor desenvolvimento relativo. O móvel dessa mudança associa-se especialmente – além de uma maior liberalização comercial e integração econômica entre países – a razões relacionadas a custos de produção.<sup>1</sup>

Do pós-Segunda Guerra Mundial até o início da década de 1970 – a chamada *Golden Age* – os países de industrialização avançada apresentaram elevadas taxas de expansão de emprego e renda. O ciclo expansivo associado ao aprofundamento do *welfare state* dessas economias gerou escassez de mão-de-obra no mercado de trabalho e um aumento em seu custo de reprodução.

O aproveitamento da força de trabalho em atividades econômicas de maior valor agregado naqueles países desenvolvidos levou à transferência da produção de bens intensivos em mão-de-obra – segmentos do setor calçados entre alguns deles – para regiões que apresentassem as condições de produção exigidas. Uma ilustração emblemática desse deslocamento de produção é dada pela indústria de calçados dos Estados Unidos que em fins de 1960 importava uma fração pequena de calçados, enquanto na metade da década de 1990 produzia domesticamente apenas 10% da oferta total naquele mercado (Costa e Fligenspan, 1997).

A geografia da produção de calçados a partir de 1970 tem sido determinada fortemente por custos de produção, especialmente os relacionados à mão-de-obra. O setor é sensível aos níveis salariais praticados em regiões e países, bem como à relação câmbio/salários. As Tabelas 1 e 2, apesar de apresentarem dados de fontes distintas, podem ser usadas para ilustrar a heterogeneidade do custo salarial de mão-de-obra direta empregada na fabricação de calçados em países selecionados, em que o ponto a ser salientado é a diferença existente entre os custos em países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento. Em decorrência desse fato,

---

<sup>1</sup> “A princípios do decênio de 1990, o fabricante tradicional de calçado e de vestuário dos países de altos custos optava por elevar a demanda e produzir artigos de primeira qualidade para contornar a concorrência baseada em custos. No entanto, outras empresas preferiam a realocização ou a subcontratação da produção de acordo com uma estrutura de custos determinada em grande parte pelos custos de mão-de-obra, e em menor medida por aqueles relacionados a matérias-primas, i.e., pelos dois principais componentes da estrutura dos custos de produção. [...] Nos países da Europa Ocidental, fabricantes tradicionais de calçado de couro, a mão-de-obra e os materiais representavam – cada um – aproximadamente um terço dos custos de produção. Contudo, a porcentagem da mão-de-obra variava muito de um país a outro, inclusive entre os países de custos elevados: de 20 a 25% do total nos Estados Unidos a mais de 55% na Alemanha e na França” (OIT, 1996, p.19).



a atividade tem sido caracterizada como “nômade”, pois com frequência ela se desloca no espaço geográfico em busca de oferta de mão-de-obra abundante e barata.

**Tabela 1 - Custos salariais por hora, expressos em dólares-EUA, dos trabalhadores empregados na produção de calçados de couro em países selecionados: 1975-93**

Países	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	Variação percentual	
								1992-80	1992-95
Estados Unidos	3,8	5,6	7,3	8,8	9,0	9,4	9,7	68,0	28,9
México	-	-	1,1	1,3	1,6	2,1	-	-	87,5
Hong Kong	0,9	1,8	2,0	3,2	3,4	3,4	-	85,7	69,0
Coréia do Sul	0,3	0,9	0,9	2,6	3,1	3,3	-	287,2	265,9
Cingapura	0,7	1,2	1,7	2,3	-	-	-	-	-
França	3,7	7,3	6,2	12,2	12,4	13,6	13,2	86,3	121,5
Alemanha	4,5	8,8	6,9	15,2	15,4	17,4	17,1	97,3	152,8
Itália	3,3	6,4	5,8	13,6	14,1	15,0	12,2	135,3	159,3
Espanha	-	-	-	7,9	8,1	8,9	7,6	-	-
Reino Unido	3,0	6,8	5,1	10,9	11,5	12,3	11,6	80,6	140,2

Fonte: Elaborado a partir do Quadro 2.1 de OIT (1996, p. 21-23).

**Tabela 2: Custo da mão-de-obra na produção de calçados em países selecionados**

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

Fonte: Revista Amanhã, ano IX, n. 90, novembro de 1994. In: Costa e Fligenspan (1997). [Nota do autor: provavelmente o custo mencionado na matéria da Revista refira-se apenas ao salário por hora trabalhada].

Valendo-se dessas condições de produção, países como o Brasil, Coréia do Sul e Taiwan ingressaram nesse mercado no final da década de 1960, pois contavam com mão-de-obra de oferta elástica e custo baixo, além de já possuírem capacidade produtiva dedicada à produção de calçados para o mercado local. Esses fatores permitiram um rápido crescimento extensivo do setor de calçados nesses países, incorporando ao mercado recursos produtivos e mão-de-obra. A partir da metade dos anos de 1980, uma nova leva de países asiáticos liderados pela



China juntou-se a esse mercado, contando novamente com farta disponibilidade de mão-de-obra e salários baixos.

Assim, a produção dessa mercadoria que era atendida em fins de 1960 por indústrias domésticas transferiu-se ao longo do tempo, em grande parte, para a região asiática, que ao término da década de 1990 já era responsável por cerca de 2/3 das exportações físicas mundiais, conforme mostram as Tabelas 3 e 4.

**Tabela 3: Ranking dos países produtores de calçados: 1997-99**

Países	1997		1998		1999	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
China	5.252,0	47,9	5.520,0	50,3	5.930,0	51,9
Índia	680,0	6,2	685,0	6,2	700,0	6,1
Indonésia	527,2	4,8	316,3	2,9	507,0	4,4
Brasil	520,0	4,7	516,0	4,7	499,0	4,4
Itália	460,0	4,2	424,9	3,9	380,9	3,3
México	260,0	2,4	270,0	2,4	275,0	2,4
Tailândia	276,0	2,5	260,0	2,4	257,7	2,3
Vietnam	206,0	1,9	212,7	1,9	240,8	2,1
Paquistão	205,0	1,9	226,8	2,1	240,4	2,1
Turquia	270,0	2,5	276,7	2,5	227,0	2,0
Espanha	207,5	1,9	220,8	2,0	212,9	1,9
Demais países	2.091,0	19,1	2.049,4	18,7	1.954,5	17,1
<b>Total</b>	<b>10.954,7</b>	<b>100,0</b>	<b>10.978,6</b>	<b>100,0</b>	<b>11.425,2</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SATRA/Abicalçados

Corte: 80 milhões de pares ano/1999

**Tabela 4: Ranking dos países exportadores de calçados: 1997-99**

Países	1997		1998		1999	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
China	2.996,0	47,0	3.086,1	49,7	3.425,8	52,1
Hong Kong	1.258,6	19,7	1.025,5	16,5	969,5	14,7
Itália	414,7	6,5	381,8	6,2	346,7	5,3
Vietnam	176,1	2,7	185,5	3,0	221,2	3,4
Indonésia	226,8	3,6	172,7	2,8	217,2	3,3
Brasil	142,0	2,2	131,0	2,1	137,2	2,1
Espanha	152,6	2,4	150,4	2,4	133,3	2,0
Tailândia	156,7	2,5	128,9	2,1	124,1	1,9
Portugal	93,2	1,5	93,0	1,5	95,2	1,4
México	30,0	0,5	39,0	0,6	83,0	1,3
Demais países	728,2	11,4	811,3	13,1	821,4	12,5
<b>Total</b>	<b>6.374,9</b>	<b>100,0</b>	<b>6.205,2</b>	<b>100,0</b>	<b>6.574,6</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SATRA/Abicalçados

Corte: 80 milhões de pares ano/1999



A velocidade com que essas mudanças ocorreram pode ser vista através de alguns indicadores. De acordo com análise da OIT (1996), a produção e o consumo de calçados em âmbito mundial registraram uma taxa de crescimento de 2,3% ao ano no período 1970-1990. No que se refere ao conjunto dos países em desenvolvimento a taxa de crescimento anual da produção foi de 5,6%, mais que o dobro da mundial, enquanto o consumo de calçado desses países cresceu a uma taxa média anual de 3,9%. As exportações e importações internacionais, por sua vez, cresceram a taxas anuais de 6,3% e 6,8% respectivamente; já para os países em desenvolvimento essas taxas foram de 7,6% e 14,9% naquele mesmo período.

Convém mencionar, contudo, que a mudança da produção de calçados em direção a países mais pobres ocorreu para atender os segmentos de produção dirigidos ao consumo inferior e médio de mercado dos países avançados, que exigem altos volumes de produção e que têm no preço o seu principal atributo de concorrência e atratividade para a demanda. Aquelas faixas de mercado de maior poder aquisitivo continuaram a ser objeto de atenção dos fabricantes daqueles países desenvolvidos mediante a manufatura local e estratégias dirigidas a elevar a qualidade do calçado produzido, desenvolver *design* e marca própria, além de subcontratar no exterior fases de produção com elevado conteúdo de trabalho direto. Embora, como vimos, a maior fração da produção física de calçados esteja sendo localizada em países asiáticos, quando se consideram os calçados produzidos não em quantidades físicas, mas em valor, constata-se que a maior fatia de mercado está em mãos de calçadistas sediados em países desenvolvidos. De acordo com informações de OIT (2000), em 1997 a produção mundial de calçados em dólares americanos distribuía-se da seguinte maneira: a Europa detinha 57,4%; a Ásia era responsável por 23,7%; e às Américas cabia 18,9 por cento.

Em âmbito internacional, o principal mercado de consumo de calçados é constituído pelos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Dentre esses, Estados Unidos, Japão e Alemanha são os principais importadores individuais.<sup>2</sup> A Tabela 5 informa a distribuição das importações mundiais de calçados ao final da década de 1990.

---

<sup>2</sup> Hong Kong é mais um comercializador de calçados do que produtor-consumidor, como pode ser constatado comparando os dados de importações e exportações daquele país.

**Tabela 5: Ranking dos países importadores de calçados: 1997-99**

Países	1997		1998		1999	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
Estados Unidos	1.462,0	26,4	1.476,6	27,8	1.635,7	29,4
Hong Kong	1.297,6	23,4	1.055,5	19,8	1.003,5	18,1
Japão	384,3	6,9	348,7	6,6	401,0	7,2
Alemanha	345,3	6,2	325,3	6,1	344,5	6,2
Reino Unido	247,7	4,5	260,3	4,9	290,5	5,2
França	245,8	4,4	252,0	4,7	253,5	4,6
Itália	157,5	2,9	162,3	3,0	182,3	3,3
Holanda	100,0	1,8	109,9	2,1	109,6	2,0
Canadá	95,5	1,7	96,7	1,8	106,7	1,9
Demais países	1.209,5	21,8	1.233,3	23,2	1.224,9	22,1
Total	5.545,2	100,0	5.320,6	100,0	5.552,2	100,0

Fonte: SATRA/Abicalçados

Corte: 80 milhões de pares ano/1999

Cerca de 1/3 daquelas importações foram feitas pelos Estados Unidos que, sozinhos, importaram 1,6 bilhão de pares em 1999 sendo, sem dúvida alguma, o principal mercado individual que consome esse bem.

O mercado mundial de calçados, desde os anos de 1980, vem passando também por mudanças estruturais importantes, levando a alterações nas estratégias empresariais. Este é um mercado que nos últimos anos tem exibido uma modesta taxa de crescimento como se pode constatar pelos níveis de importações realizados no período 1997-1999, cujos valores estão estacionados em 5,5 bilhões de pares, conforme mostrou a Tabela 5.

Esse ritmo lento do consumo pode estar associado tanto ao desempenho econômico dos países nos anos de 1990, que iniciam com a recessão de 1990-1993 e que se estende com altos e baixos durante aquela década, quanto à queda no crescimento demográfico que vêm experimentando as populações dos países desenvolvidos.

O padrão de consumo do calçado, por sua vez, tem sofrido modificações. Além da difusão dos calçados esportivos devido às mudanças nos hábitos de vida das pessoas, tem se elevado também o consumo de calçados confeccionados com material sintético *vis-à-vis* o calçado de couro.

No âmbito da comercialização dos calçados, as redes varejistas têm alterado o seu padrão de compras. Nas décadas de 1970 e 1980 eram comuns as ordens de compra de até 100 mil pares de calçados por pedido. Obviamente, isto implica em um complexo processo de planejamento em termos de recebimento, armazenamento e vendas de altos volumes de calçados, e que



pode gerar elevadas perdas quando qualquer pedido apresente problemas de qualidade e/ou em seu *timing* entre a produção de calçado e a sua exposição nas gôndolas para vendas ao consumidor final. Essas questões de gestão associadas a uma maior fragmentação e volatilidade dos mercados que ocorreram na década de 1990 traduziram-se na redução do tamanho dos pedidos. Embora ordens de compras de altos volumes diários ainda sejam emitidas por redes varejistas que vendem no *low market* (ou mercados de massa), nos anos de 1990 pedidos entre um e três mil pares tornaram-se freqüentes para os produtores de calçados.

No que se refere ao emprego, a indústria de calçados pode ser incluída entre os grandes empregadores internacionais conforme pode ser visto na Tabela 6. Segundo informe da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2000), entre 1980 e 1997 o setor experimentou uma queda de 13,5% no nível de emprego mundial, chegando ao final daquele período com 1,7 milhão de trabalhadores empregados.<sup>3</sup>

**Tabela 6: Os vinte maiores empregadores mundiais na indústria de calçados, 1998**

Classificação	Países	Número de trabalhadores (1.000 pessoas)
1	China (*)	923,0
2	Indonésia	273,1
3	Brasil	147,5
4	Índia	134,7
5	Romênia	86,3
6	Itália	79,0
7	Polônia	72,6
8	Tailândia	58,2
9	Federação Russa	57,5
10	Portugal	54,9
11	Japão	51,2
12	Ucrânia	50,8
13	França	50,2
14	Espanha	47,6
15	Estados Unidos	42,7
16	Marrocos	40,7
17	Reino Unido	39,5
18	Coreia do Sul	33,2
19	África do Sul	29,2
20	Hungria	26,7

Fonte: OIT.ONUDI, Eurostat e estimativas do OETH. In: (OIT, 2000, Quadro 1.6, p.22).

(\*) Estatísticas disponíveis para o ano de 1994.

<sup>3</sup> Esse total mundial é inferior à soma dos 20 maiores empregadores da Tabela 6 e que constam da mesma publicação. A discrepância deve-se ao que parece a que não se dispõe de informações sobre todos os países e em alguns deles como a China não se consegue individualizar com precisão as informações. Contudo, as informações disponíveis permitem dar ao leitor uma dimensão aproximada das magnitudes envolvidas e da direção do emprego no setor.



Entretanto, a distribuição do emprego entre regiões vem sofrendo importantes modificações com um aumento relativo de certa magnitude na Ásia e redução na Europa. No primeiro caso, o incremento é decorrente da transferência para essa região da produção em volume e de mão-de-obra intensiva. No segundo, a queda no emprego deve-se em parte a aumentos de produtividade derivados de mudanças no produto em alguns segmentos com a introdução de materiais sintéticos e de borracha em substituição ao couro, embora a Europa constitua-se ainda uma das principais regiões empregadoras no setor.

Em âmbito mundial essa redução no emprego está mais associada ao desempenho econômico dos países no período, principalmente na década de 1990, e de alterações na produtividade, do que de escassez de força de trabalho ou de seu deslocamento para atividades de maior valor agregado. Dadas as taxas de desemprego observadas em diferentes países na década de 1990, a oferta de força de trabalho não será fator restritivo à expansão do setor em futuro próximo.

### **1.1.2. Tendências para o setor de calçados**

Em 1997 o instituto de calçados britânico Satra publicou em seu boletim um estudo do diretor assistente Peter Perkins denominado de *Global Footwear 2010* que, como o título informa, buscava antever o futuro do setor nos 10 a 15 anos vindouros.<sup>4</sup> Em síntese, os pontos para os quais aquela pesquisa buscou chamar a atenção foram (Técnicouro, março de 1998, p. 43): i) o sudeste asiático continuaria atraindo a produção de calçados no mundo; ii) a marca do calçado ganharia cada vez maior relevância como fator de competitividade; iii) em âmbito mundial se observaria uma influência na produção de calçados por parte de empresas ligadas à pesquisa e à distribuição; iv) aumento da fração das vendas de calçados realizadas em lojas de vestuário e em supermercados; v) os consumidores darão maior atenção ao conforto e à qualidade dos calçados; vi) influência das restrições ambientais no desenvolvimento tecnológico das atividades ligadas ao setor; vii) desenvolvimento de novos materiais que apresentem alta performance e qualidade; viii) difusão do uso de tecnologias de informação entre os segmentos que compõem o setor.

A produção de calçados nos próximos anos deverá prosseguir em seu movimento migratório em direção a regiões do mundo que ofereçam mão-de-obra abundante e salários relativamente baixos. A persistência do deslocamento se deve a que essa atividade continuará requerendo, de maneira intensa, a presença ativa do trabalhador no chão-de-fábrica. A automatização do

---

<sup>4</sup> Esse texto foi publicado, em versão de Fátima Hartman, na revista *Técnicouro* em sua edição de março de 1998, à qual se faz a referência.



setor será aplicada de modo a promover melhorias qualitativas de produtos e eficiência do processo de manufatura, em vez de substituição do trabalho direto. Isto significa que países em desenvolvimento continuarão sendo os locais preferidos para sediar a fabricação dessa mercadoria, contando com a colaboração, nesse direcionamento, das *trading companies* de exportação.

Espera-se que os países avançados desenvolvam um comportamento defensivo no sentido de proteger sua indústria de calçados da perda de empregos e renda que adviria do maior ingresso da produção oriunda de regiões menos desenvolvidas. Sob este aspecto é provável que sejam realizados esforços para desenvolver mecanismos de proteção visando preservar capacidade produtiva naqueles países. Os efeitos prováveis dessas medidas terão influências restritivas na expansão do setor.

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

A população mundial continuará com um ritmo de crescimento lento ou até declinante, principalmente naqueles países de maior poder aquisitivo. Isto atuará como um fator inibidor à expansão da produção de calçados já que esses países têm sido, e continuará sendo, o maior mercado consumidor desse produto. De acordo com o estudo do Satra (Tecnicouro, março de 1998), o fator moda, que poderia ativar o consumo de calçado, pode ter seu efeito mitigado devido ao envelhecimento da população, a qual é menos sensível aos apelos por mudanças freqüentes e rápidas no consumo de produtos.

É esperado o aumento das preocupações com a preservação ambiental, o que levará a restrições ao uso de todo tipo de produto que agrida o meio-ambiente. Assim, insumos químicos como solventes, cromo, e outros, receberão maiores limitações de uso, forçando a busca de materiais alternativos. Não menos importantes serão as pressões para a reciclagem



de resíduos sólidos oriundos da produção de calçados e o reaproveitamento de materiais.<sup>5</sup> Esse fator fará com que, em um horizonte de curto e médio prazo, ocorra uma migração de empresas para regiões que adotam uma legislação de proteção ambiental menos rígida (Tecnicouro, março de 1998), além da elevação das despesas com o uso da matéria-prima couro devido a internalização pelas firmas dos custos do tratamento de rejeitos e efluentes.

É esperado também que se mantenha a tendência observada na produção de calçados de adoção de materiais sintéticos, inclusive aqueles que imitam o couro, e as peles alternativas ao couro bovino. Isto levará a um menor consumo relativo de couro de gado *vis-à-vis* às peles de outros animais e daqueles materiais artificiais.<sup>6</sup> A busca de desenvolvimentos tecnológicos na área de produção de materiais e de tecnologias que permitam dar um maior conforto ao calce do calçado continuarão a ser perseguidas pelas empresas do complexo coureiro-calçadista.

### 1.1.3. Estratégias empresariais e políticas para o setor<sup>7</sup>

A década de 1990 continuou assistindo à transferência da produção de calçados das economias avançadas para regiões de menor desenvolvimento, particularmente em direção à China e outros países asiáticos, bem como para a Europa Oriental.

A indústria de calçados europeia – da Alemanha, da França, da Inglaterra, da Itália e de outros países – tem reduzido a produção local de calçados populares e esportivos – que são intensivos em mão-de-obra e, por isso, com elevadas despesas com a folha de pagamento – e substituindo-a pela produção subcontratada alhures.

Embora a região asiática tenha recebido a maior fração das encomendas, há também movimento em direção à Europa Oriental. Por volta da metade dos anos de 1990, por exemplo, cerca de 90% da produção da empresa Adidas tinha origem em países do Oriente

---

<sup>5</sup> Iniciativas nessa direção são observadas em pólos regionais brasileiros. A prefeitura e sindicato da indústria de calçados do município de Três Coroas, e empresas de calçados e de curtumes da região do Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul (pertencentes ao pólo calçadista do Vale do Sinos) originou em 2001 o Centro Informatizado de Controle e Estocagem de Resíduos Sólidos. O Centro tem capacidade de armazenar 230 toneladas de lixo industrial produzido a cada mês pelas fábricas de calçados e curtumes da região, e exigiu investimentos da ordem de R\$ 1,5 milhão (publicação *Química e Derivados*, edição nº 399 de novembro de 2001). Esforço semelhante é o realizado pela Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo com o apoio de 74 empresas da cadeia couro-calçados que investiram R\$ 2 milhões na instalação de uma central de resíduos industriais (Gazeta Mercantil-Sul, 18.04.2002, p. 5). Em âmbito individual, algumas empresas estão reaproveitando resíduos de produção para serem utilizados novamente como matéria-prima. É o caso, por exemplo, da Calçados Dilly, do município gaúcho de Ivoti, que reaproveita as rebarbas de borracha sintética resultante do processo de injeção na fabricação de tênis (Gazeta Mercantil-Sul, 19.02.2002, p.6).

<sup>6</sup> De acordo com o Programa Calçado Brasil, da Abicalçados, já era esperado que ao final da década de 1990 cerca de 2/3 da produção de calçados brasileiros fosse feita com materiais alternativos ao couro (Courobusiness, julho-agosto de 1998).

<sup>7</sup> Essa seção baseou-se, em parte, em Costa e Fligenspan (1997).



(Gazeta Mercantil, 16.6.1995). Por sua vez, as empresas alemãs Salamander e a espanhola Kelmer estabeleceram parcerias ou subcontrataram empresas na República Tcheca, na ex-União Soviética e em outros países da região (Técnicouro, outubro de 1995).<sup>8</sup>

Na Europa Oriental, a indústria de calçados tem mostrado performance declinante, apresentando queda de produção e desativação de empresas. A indústria calçadista dessa região até o final dos anos de 1980 esteve voltada para os mercados dos antigos países pertencentes ao Comecon (Conselho Econômico de Assistência Mútua). A desintegração política do chamado bloco soviético, a desaceleração econômica e a redução do consumo que ocorreu nesses países, por conta da crise institucional e dos ajustes do período de transição para uma organização da produção orientada pelo mercado, ajudam a explicar o fraco desempenho desse setor produtor de calçados (Técnicouro, outubro de 1995). A participação da indústria dessa região nas exportações internacionais de calçados é relativamente pequena e apenas os setores calçadistas da República Tcheca, Hungria, Eslováquia, Polônia, Romênia e na antiga Iugoslávia têm alguma presença no mercado externo.

A fabricação de calçados dos países pertencentes à América do Norte, América Central, América do Sul e da África não é expressiva em termos de capacidade de produção – com exceção de Brasil e México –, dedicando sua maior fração aos mercados locais e sem ter expressão no comércio internacional (com base em dados da ABAEX, 1995). De acordo com informações de Andrade e Corrêa (2001, p. 105), em 1998 a participação mais destacada de países da América Latina nas exportações mundiais de calçados, exceto Brasil, era: México com 0,6%; Argentina com 0,1%; e Chile, Colômbia e Venezuela apresentaram participações ínfimas.

Sendo o custo de mão-de-obra o fator básico de sucesso competitivo de países produtores de calçados em âmbito internacional, o que explicaria a presença no mercado externo de indústrias de países que pagam salários elevados aos seus sapateiros como Itália, Inglaterra, França, Estados Unidos e outros? São variados os fatores que de alguma maneira contribuem para a manutenção da atividade calçadista em países desenvolvidos. Pode-se, contudo, enumerar alguns deles que com maior frequência se encontram nesses locais.

Um fator importante a mencionar relaciona-se a uma característica básica do calçado, qual seja, a de não ser uma *commodity*, uma mercadoria padronizada em que unicamente preço e

---

<sup>8</sup> Convém mencionar que a estratégia locacional de algumas empresas alemãs (Salamander, Gabor, Ara, Schuck Union, Barna, e outras) foi a de se realocar no próprio âmbito europeu, instalando unidades principalmente em Portugal.



nível de renda por si só determinem a demanda desse bem. As necessidades de consumo a que o calçado atende são múltiplas. Há, por exemplo, os calçados para uso em eventos sociais, os casuais, de segurança e aqueles usados na prática de esportes (futebol, *walking*, *running*, etc.).

O material com que são confeccionados os calçados também é variado: couro, tecidos, plástico e outros. Não menos importante na determinação do consumo de tal produto é a variação da moda, mudanças de estilo e *design* e a preferência por marcas e modelos que enfatizem o conforto do calce. Assim, percebe-se que o mercado de calçados é segmentado, onde se identificam diferentes nichos a serem atendidos, possibilitando que empresas com distintas capacitações e eficiência sobrevivam no mercado (Costa, 1993a).

A atuação em segmentos de mercado *custommized* é auxiliada quando se dispõe de agilidade e flexibilidade produtivas para atender rapidamente à demanda em suas necessidades e preferências. É o caso das indústrias calçadistas italiana e espanhola, por exemplo, cuja organização industrial é dominada por empresas de pequeno porte. A maior agilidade, juntamente com a tradição e capacitação em *design* e lançamento de moda, têm permitido aos setores produtores de calçados desses países atuarem em nichos de mercado onde acabamento, qualidade e o atendimento às necessidades de consumo especializadas são elementos relevantes no posicionamento competitivo das empresas.

Por volta da metade dos anos de 1990 observava-se a atuação de firmas espanholas em nichos de mercado, produzindo calçados de pelica, sociais e botas de *cowboy*, além de serem conhecidas pela fabricação de calçados de tecidos como alpargatas, em decorrência de facilidade de acesso à juta, matéria-prima utilizada na confecção do solado.

A Itália, por sua vez, tem sua notoriedade nas marcas de seus calçados (Bruno Magli, Testoni, Gucci, Moreschi, e outras), na qualidade, confecção sob medida e variedade de modelos, constituindo-se na principal indústria de calçados da Europa tendo como base pequenas empresas.

Não menos importante é a tradição em *design* – atribuída aos produtores da localidade de Romans na França –, a confiança nos relacionamentos estabelecidos ao longo do tempo, o atendimento a prazos de entrega e a proximidade do mercado consumidor, fatores esses que ajudam a explicar a presença nos mercados de empresas calçadistas da Alemanha, França, Inglaterra, e outros países europeus.

O setor inglês de calçados tem sua presença no mercado internacional garantida através da reputação de suas marcas. Embora a indústria de calçados inglesa seja a quinta em volume de



produção no âmbito da União Européia – empregando cerca de 15 mil trabalhadores diretos e em torno de seis mil indiretos – as importações de calçados têm penetrado de maneira crescente no consumo total, passando de 75% em 1994 para 92% em 1999.<sup>9</sup>

A produção de calçados esportivos (tipo tênis), em que os níveis de custo de produção estão fortemente relacionados à quantidade produzida e onde o número de peças que compõem o calçado é maior do que àquelas do sapato de couro comum, a produção de modelos em quantidades reduzidas torna-se dispendiosa. Nessas situações, o preço da força de trabalho, a disponibilidade de mão-de-obra e a escala de produção passam a ser fatores determinantes da competitividade. É por isso que empresas como Nike, Reebok e outras deslocaram a produção para regiões da Ásia e demais locais que atendam essas condições produtivas, subcontratando a produção de empresas aí sediadas. O mesmo pode ser dito em relação aos calçados mais simples, fabricados com matéria-prima de reduzido valor agregado, direcionados àquele segmento de preço baixo (os chamados calçados *huaraches*), vendidos em cadeias de supermercados e redes varejistas populares.

Outro fator a ajudar na continuidade de indústrias calçadistas nos países, inclusive aqueles com custos salariais relativamente elevados, é a proteção e o apoio que os governos dispensam ao setor com o objetivo de evitar a perda de empregos que ocorreria com a substituição da produção doméstica pela importada.<sup>10</sup>

De um modo geral, a proteção praticada pelos países têm, em alguns casos, mesclado fixação de cotas e tarifas de importação variando, contudo, a preferência e a ênfase que atribuem a cada um desses instrumentos. Algumas vezes também se faz uso de medidas indiretas como a restrição à exportação da matéria-prima couro. Assim, a entrada expressiva de calçados chineses no mercado europeu – passando em um período de dez anos de 55 milhões para quase 300 milhões de pares – levou em 1993 a que países da então Comunidade Européia estabelecessem cotas de importação aos calçados oriundos da China (Técnicouro, novembro de 1994).

O Japão, por sua vez, encontra-se entre aquelas nações que dedicam forte proteção à sua indústria de calçados, utilizando um mix de cotas e tarifas. De acordo com estudo do MDIC

---

<sup>9</sup> In: (<http://www.britfoot.com/html/facts.htm>), acessado em 17.11.2000.

<sup>10</sup> Segundo a revista alemã Schuk Technik (Técnicouro, novembro de 1994), para cada 10 milhões de pares de calçados importados pelo mercado consumidor da Comunidade Européia há uma redução de 2.500 empregos na indústria de calçados.



(2002), os japoneses aplicam uma tarifa de 37,5% ou 4,425 ienes o par (o que for maior);<sup>11</sup> quota para calçados de 6.955.000 pares, referente a 12 itens tarifários (em 1998); os calçados classificados na posição 6403.99 apresentam tarifa intraquota de 24,3%, enquanto a tarifa extraquota é de 60% ou 4,800 ienes por par (o que for maior).

Ainda no âmbito de países asiáticos, o maior produtor mundial de calçados – a China – tem no setor calçados um dos segmentos mais protegidos de sua estrutura tarifária. De acordo com estudo do DEINT/SECEX/MDIC (2002), os chineses aplicam 25% de tarifa de importação aos calçados brasileiros. A Coreia do Sul, por sua vez, impõe uma alíquota relativamente baixa às suas importações de calçados, sendo de 8% o valor máximo aplicado (DEINT/SECEX/MDIC, s.d.).

Já os Estados Unidos apresentam alíquotas para calçados que são mais elevadas em relação à média tarifária que incide sobre sua pauta geral de importações (em torno de 5%): por exemplo, de acordo com sua *Harmonized Tariff Schedule* essas alíquotas atingem entre 8,5% e 12% para calçados com cabedal de couro, até 37,5% para calçados feitos de borracha e de plástico.

Ainda no âmbito do Nafta, os mexicanos fazem incidir, já há algum tempo, uma alíquota de 35% sobre os calçados brasileiros.<sup>12</sup>

Os países da União Européia adotam uma tarifa de 17% para calçados com cabedais de tecidos, de plástico ou de borracha e 8% para calçados confeccionados com cabedal de couro, esses últimos o principal produto de exportação brasileira.

A indústria de calçados argentina, a partir de 1990, viu o seu mercado doméstico ser invadido por uma importação massiva de calçados provenientes da China e de outros países asiáticos. Naquele ano a Argentina havia importado 1,4 milhão de pares de calçados no valor de US\$ 3,5 milhões, sendo que em 1996 essas cifras saltaram para 14,7 milhões de pares e um valor de US\$ 116,6 milhões. Em consequência, centenas de pequenas empresas produtoras de calçados tiveram que encerrar suas atividades.<sup>13</sup> As medidas adotadas pelo governo argentino para enfrentar essa situação foram dirigidas a limitar o ingresso desses calçados no mercado interno através de salvaguardas e direitos específicos (Revista Curtido y Calzado, 1997).

---

<sup>11</sup> Prevê-se que os valores caíam para 30% ou 4,300 ienes por par em 2002.

<sup>12</sup> Gazeta Mercantil 01.09.2000, e atualização de informações pelo autor em entrevistas com lideranças do setor.

<sup>13</sup> Entre 1993 e 1998 a produção física da indústria de calçados de Argentina reduziu-se em 15% (Andrade e Corrêa, 2001, p. 113).



Governos também adotam medidas que promovam os produtos do setor no exterior, auxiliando na participação em feiras internacionais e no apoio a arranjos cooperativos que facilitem o acesso de empresas a tecnologias de produção cujo custo dificulta sua difusão entre as empresas, particularmente às de pequeno porte. A Itália e a Coréia do Sul, por exemplo, têm experiência em estabelecer arranjos para facilitar às pequenas firmas produtoras de calçados o uso de técnicas de CAD (*Computer Aided Design*), de modo a permitir que atuem com marca própria e desenvolvam modelos com variedade (Costa, 1993a). A importância da infra-estrutura tecnológica na área de P&D é salientada por Andrade e Corrêa (2001, p. 97), que mencionam a existência de institutos ligados às atividades envolvidas na fabricação do calçado em alguns países: Center Technique Cuir Chaussure Maroquinerie (CTC), na França; Forschungsinstitut Fur Die Schuhherstellung Pirmasens (PFI), na Alemanha; Instituto Español del Calzado y Conexas Asociación de Investigación (Inecoop), na Espanha; Satra Footwear Technology Center (Satra), na Inglaterra; Centro Italiano Material di Applicazione Calzaturiera (Cimac), na Itália.

Em suma, a evolução da indústria de calçados em âmbito internacional na década de 1990 tem mostrado que naqueles segmentos de produção de calçados em que o custo da força de trabalho e a escala são fatores determinantes da competitividade, a indústria tem migrado para regiões geográficas que apresentem abundância de mão-de-obra e baixos salários. Todavia, nos segmentos direcionados a nichos de mercado, com predomínio de outros atributos de competitividade (qualidade, *design*, *griffe*, e outros) onde se requer, então, a capacitação de empresas no desenvolvimento desses fatores, o setor tem conseguido se manter em países que pagam salários elevados.

## **1.2. A Indústria Brasileira de Calçados: desempenho e ajuste na década de 1990**

### **1.2.1. Características da organização industrial e desempenho competitivo**

A manufatura de calçados no Brasil, cuja atividade tem tradição em sua atividade fabril, gerou ao longo do tempo uma estrutura produtiva capaz de atender o seu mercado doméstico e realizar uma inserção bem-sucedida no mercado internacional.

A indústria brasileira de calçados em 2000 produziu, com base em estimativas do IBGE (Tabela 7), perto de 530 milhões de pares de calçados. A maior fração dessa produção – cerca de 70% – é destinada ao mercado interno, enquanto 30% é dirigida ao exterior.<sup>14</sup> O setor é

---

<sup>14</sup> Em 2000 o Brasil exportou o total de 163 milhões de pares de calçados, conforme mostra a Tabela 5.



praticamente auto-suficiente no atendimento ao consumo doméstico. As importações de calçados pelo Brasil são residuais, pois segundo informações disponíveis (Abicalçados, 2001) elas representaram apenas 1,0% da produção nacional no ano de 2000.

**Tabela 7: Evolução da produção brasileira de calçados**

Ano	Produção (milhões de pares)
1989	592
1990	509
1991	468
1992	530
1993	583
1994	541
1995	543
1996	554
1997	544
1998	520
1999	499
2000	530

Fonte: IBGE/SDP-MDIC

Dados do MTb/Rais indicam que o setor dispunha em 2000 de 6.860 estabelecimentos que empregavam 240,4 mil trabalhadores, conforme mostram as informações da Tabela 8.

**Tabela 8: Número de estabelecimentos por estrato de tamanho e emprego na indústria brasileira de calçados: 2000**

Tamanho	Estabelecimentos		Emprego	
	N	%	N	%
Microempresa	5.317	77,4	24.224	10,1
Pequena	1.101	16,1	47.922	19,9
Média	355	5,2	75.658	31,5
Grande	87	1,3	92.588	38,5
<b>Total</b>	<b>6.860</b>	<b>100,0</b>	<b>240.395</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MTb/RAIS – 2000. Elaboração do autor.

Em termos numéricos os estabelecimentos de micro e pequeno porte dominam a organização industrial do setor com 93,5% de unidades, embora a sua participação no emprego seja de apenas 30,0%, frente a 70,0% das médias e grandes empresas. Nas vendas externas existe



uma concentração também expressiva em mãos das maiores empresas: em 2000, os US\$ 1,6 bilhão de exportações foram realizados por 821 empresas; desse valor, US\$ 853 milhões – ou seja, 53,2% – couberam a somente 18 empresas (Abicalçados, 2001).

A atividade de produção de calçados no Brasil marca presença em vários Estados, mas o grosso da manufatura acha-se concentrado em algumas unidades da Federação, destacando-se Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará e Minas Gerais, como mostra a Tabela 9.

**Tabela 9: Distribuição do emprego e dos estabelecimentos da indústria brasileira de calçados por unidade da Federação em 2000.**

Unidade da Federação	Emprego		Estabelecimentos	
	N	%	N	%
Rio Grande do Sul	120.596	50,2	2.504	36,5
São Paulo	46.613	19,4	1.962	28,6
Ceará	27.287	11,3	175	2,6
Minas Gerais	15.595	6,5	1.237	18,0
Paraíba	8.359	3,5	97	1,4
Bahia	8.350	3,4	83	1,2
Santa Catarina	3.999	1,7	256	3,7
Demais estados	9.593	4,0	546	8,0
<b>Total</b>	<b>240.392</b>	<b>100,0</b>	<b>6.860</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MTb/RAIS-2000. Elaboração do autor.

É na região popularmente denominada de Vale do Sinos,<sup>15</sup> no estado do Rio Grande do Sul, e em Franca, no estado de São Paulo, que se concentra cerca de 70% do emprego e 65% dos estabelecimentos do setor.

As regiões mencionadas acima, de onde se origina a quase totalidade das exportações brasileiras de calçados, apresentam uma organização industrial em forma de aglomerados – ou *clusters* – de empresas vinculadas aos diferentes segmentos da cadeia produtiva e de ramos auxiliares, e que têm no calçado o principal produto de articulação do arranjo produtivo.

<sup>15</sup> A expressão **Vale do Sinos** é uma abreviatura de **Vale do Rio dos Sinos**, referida para designar um conjunto de municípios que se localizam no entorno do rio que lhe dá, então, a denominação. Mas não existe um documento oficial que a delimite geograficamente. Quando de seu emprego vinculado à produção de calçados, a intenção, de um modo geral, é identificar aquelas empresas associadas a essa atividade e que estão localizadas em municípios espacialmente próximos desse rio e de afluentes. Em 2000, utilizando-se de dados do MTb/RAIS, destacavam-se os seguintes municípios, dentre os 26 que realizaram alguma produção de calçados nessa região: Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Gramado, Igrejinha, Ivoti, Nova Hartz, Nova Petrópolis, Novo Hamburgo, Parobé, Picada Café, Portão, Riozinho, Rolante, Santo Antônio da Patrulha, São Francisco de Paula, São Leopoldo, Sapiranga, Taquara e Três Coroas.



Uma importante atividade presente no Vale do Sinos e em Franca é a existência de trabalho a domicílio – sem vínculo formal de emprego – e de ateliês prestadores de serviços produtivos.<sup>16</sup> Estima-se que o equivalente a cerca de 20% da mão-de-obra empregada diretamente na produção pelas fábricas de calçados encontra-se ligada a atividades domiciliares e/ou em ateliês, executando tarefas do ciclo de produção de calçado mediante o instituto da subcontratação (Costa, 1993b). Dentre as tarefas executadas – realizar trançados, passar cola, forrar saltos, e outros – predomina a costura do cabedal, fase essa que se constitui em gargalo de produção. A subcontratação permite a flexibilidade produtiva e, também, que se alavanque a produção, sendo empregada por diferentes portes de empresas. Embora a remuneração desses serviços seja relativamente menor – quando comparada com aquela que recebem os trabalhadores formais do setor –, a prática da subcontratação possibilita que famílias se envolvam, a partir de suas residências, em atividades remuneradas e em oportunidades de ocupação. Entretanto no que se refere à qualidade dos serviços prestados, essa se encontra ainda em patamar inferior ao que seriam os padrões recomendados. Assim, empresas de calçados que têm de atender a clientes ou mercados mais exigentes internalizam essas atividades de modo a manterem o controle sobre os requisitos de qualidade.

Em 2000 o valor dos calçados vendidos com cabedal de couro representou 86,5% do total das exportações (Tabela 10)<sup>17</sup> e, em sua maior parte, destina-se ao consumo feminino a um preço médio de exportação próximo a 10 dólares americanos o par.

**Tabela 10: Exportações brasileiras por tipo de calçado: 1996/2001**

Tipo de calçado	1996		1999		2000		2001	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Cabedal de couro	1.433,0	91,4	1.125,0	88,0	1.338,0	86,5	1.380,0	85,4
Plásticos montados	42,0	2,7	83,0	6,5	130,0	8,4	166,0	10,3
Cabedal têxtil	40,0	2,5	48,0	3,8	57,0	3,7	50,0	3,1
Injetados	18,0	1,2	12,0	0,9	10,0	0,6	11,0	0,7
Outros	34,0	2,2	10,0	0,8	12,0	0,8	8,0	0,5
<b>Total</b>	<b>1.567,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1.278,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1.547,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1.615,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX/MDIC. In: Abicalçados (2001).

Nota-se pelos dados da Tabela 10 que o consumo de calçados com cabedal de couro nas exportações brasileiras vem diminuindo nos últimos anos, enquanto aqueles fabricados com material plástico tiveram sua participação ampliada entre os diferentes tipos de insumos para a

<sup>16</sup> **Ateliês** é a denominação usada no Vale, enquanto **bancas** é a expressão empregada em Franca.

<sup>17</sup> Em termos físicos correspondeu a 72,4% dos 163 milhões de pares exportados.



confecção do cabedal. Esse é um movimento que vem ocorrendo desde algum tempo como resultado de busca por materiais mais baratos e que reduzam desperdícios, além de certa inelasticidade na oferta de couros devida ao menor abate de gado que, por sua vez, é motivado por alterações nos hábitos de consumo da população.

A base da competitividade das exportações brasileiras de calçados reside na disponibilidade de mão-de-obra e no custo dessa força de trabalho. O ingresso do setor no mercado externo no início da década de 1970, com maior incidência no segmento de calçado barato, – em decorrência de deslocamento de produção de calçados do mundo desenvolvido para regiões que apresentassem melhores condições produtivas – teve no preço da força de trabalho o principal determinante de seu sucesso competitivo. Ao longo dos anos o setor apresentou uma razoável performance competitiva, elevando os valores exportados de calçados (Tabela 11).

**Tabela 11: Brasil – série histórica de exportações de calçados: 1970 – 2001.**

Ano	Valor (US\$ milhões)	Pares (milhões)	Preço médio (US\$)
1970	8	4	2,19
1975	165	35	4,76
1980	387	49	7,89
1985	907	133	6,84
1990	1.107	143	7,74
1991	1.177	133	8,85
1992	1.409	158	8,91
1993	1.846	201	9,16
1994	1.537	171	8,97
1995	1.414	138	10,25
1996	1.567	143	10,98
1997	1.523	142	10,69
1998	1.330	131	10,16
1999	1.278	137	9,33
2000	1.547	163	9,52
2001	1.615	171	9,43

Fonte: MDIC/SECEX. In: Abicalçados (2001)

Outros fatores também ajudaram na competitividade do setor: incentivos fiscais e creditícios concedidos pelo governo no começo das exportações e que alavancaram a produção; o maior realismo cambial mediante política de minidesvalorizações cambiais implantada a partir de agosto de 1968; o aglomerado de empresas localizadas geograficamente ligadas à atividade de produção de calçados e a segmentos auxiliares, formando um complexo produtivo que contribuiu para o aumento da eficiência e a redução de custos de produção e de transação; o aprendizado e o *upgrading* do setor por participar de um mercado competitivo



internacionalmente. Contudo, em que pese a contribuição desses fatores adicionais, o custo de produção, em última instância, foi e continua sendo o elemento definidor da competitividade dos calçados brasileiros no exterior.

A performance das exportações e a auto-suficiência no atendimento do mercado interno propiciaram uma balança comercial favorável ao setor durante esses anos de participação no mercado externo (Tabela 12).

**Tabela 12: Balança comercial do setor calçadista brasileiro: 1992-2000**

<b>Ano</b>	<b>Exportação US\$ milhões</b>	<b>Importação US\$ milhões</b>	<b>Saldo (*) US\$ milhões</b>
1992	1.473	19	1.454
1993	1.932	41	1.891
1994	1.624	89	1.535
1995	1.499	211	1.288
1996	1.650	212	1.438
1997	1.594	206	1.388
1998	1.387	117	1.270
1999	1.342	55	1.287
2000	1.617	49	1.568

Fonte: SECEX/MDIC

(\*) Os valores de exportação e importação são relativamente maiores do que o estritamente referente a calçados, pois podem estar incluindo partes de calçados [Nota do autor].

Como se vê, o resultado da balança comercial do setor é relativamente elevado, contribuindo positivamente ao longo da década de 1990 para o saldo do balanço de pagamentos do país.

Em relação ao destino de nossas exportações, elas têm sido dirigidas principalmente para o mercado norte-americano, nosso tradicional importador de calçados. Sozinhos, os americanos têm absorvido cerca de 68% de nossas exportações, seguidos da Argentina, do Reino Unido e do Canadá, conforme mostra a Tabela 13.

**Tabela 13: Exportações brasileiras de calçados, segundo países selecionados de destino: 1998-2001.**

<b>País</b>	<b>1998</b>		<b>1999</b>		<b>2000</b>		<b>2001</b>	
	<b>US\$ Milhões</b>	<b>%</b>	<b>US\$ Milhões</b>	<b>%</b>	<b>US\$ Milhões</b>	<b>%</b>	<b>US\$ Milhões</b>	<b>%</b>
Estados Unidos	914,8	68,8	875,9	68,6	1.078,8	69,7	1.103,7	68,3
Argentina	74,4	5,6	88,0	6,9	123,4	8,0	132,8	8,2
Reino Unido	103,8	7,8	106,5	8,3	100,7	6,5	94,3	5,8
Demais países	237,5	17,8	207,3	16,2	243,8	15,8	284,5	17,6
<b>Total</b>	<b>1.330,5</b>	<b>100,0</b>	<b>1.277,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1.546,7</b>	<b>100,0</b>	<b>1.615,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX/MDIC. In: Abicalçados (2001). Elaboração do autor.



### 1.2.2. O ajuste do setor na década de 1990

A década de 1990 trouxe uma mudança no ambiente competitivo do setor. A abertura da economia brasileira no início daqueles anos, com queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias, e a política de estabilização, que produziu valorização do câmbio e juros elevados, levaram a indústria de calçados a enfrentar um período de constrangimentos com fechamento de empresas, eliminação de postos de trabalho e demanda por proteção.

No comércio externo, o câmbio apreciado e a presença no mercado americano de fornecedores de calçados de custos baixos – a China, em particular – fez com que o valor das exportações brasileiras despercasse de US\$ 1,8 bilhão em 1993 para US\$ 1,2 bilhão em 1999 (Tabela 11, já mencionada).<sup>18</sup>

Em âmbito interno, a auto-suficiência do mercado doméstico viu-se abalada pela entrada de calçados importados, alcançando uma média de 200 milhões de dólares no triênio 1995-1997 (Tabela 12, acima). Entretanto, tirante o período de valorização cambial em que ocorreu um pico de importações de calçados, as compras brasileiras no exterior não são expressivas, apenas complementando a oferta doméstica em alguns segmentos de calçados baratos e uma pequena parte dirigida a segmento *top* de mercado. A Tabela 14 a seguir indica a procedência das importações brasileiras de calçados em período recente e mostra, também, que os países asiáticos – com destaque para a China – são os principais fornecedores.

**Tabela 14: Importações brasileiras de calçados por país de origem**

País	1995		1998		1999		2000	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
China	67,5	31,9	38,7	35,2	16,3	32,6	19,1	43,8
Indonésia	30,4	14,4	13,5	12,3	10,7	21,5	6,5	14,9
Vietnam	1,9	0,9	5,8	5,3	3,8	7,7	5,1	11,6
Tailândia	8,9	4,2	5,3	4,8	2,2	4,5	3,4	7,8
Hong Kong	-	-	2,9	2,6	1,6	3,2	3,0	6,9
Itália	5,4	2,6	2,1	1,9	1,5	3,1	1,9	4,4
Espanha	-	-	1,2	1,1	1,0	2,0	0,8	1,8
Estados Unidos	-	-	0,8	0,7	0,6	1,2	0,6	1,4
Taiwan	-	-	1,5	1,4	0,4	0,9	0,5	1,2
Argentina	41,7	19,7	34,5	31,4	9,5	19,1	0,5	1,1
Demais países	55,50	26,3	3,6	3,3	2,1	4,2	2,2	5,1
<b>Total</b>	<b>211,3</b>	<b>100,0</b>	<b>110,1</b>	<b>100,0</b>	<b>50,0</b>	<b>100,0</b>	<b>43,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MDIC/SECEX. In: Abicalçados (2001), com exceção de 1995. Elaboração do autor.

<sup>18</sup> Com a mudança do câmbio brasileiro em janeiro de 1999, em que se abandonou a política de âncora cambial em favor da livre flutuação do valor da moeda brasileira, houve uma desvalorização cambial com repercussões positivas na performance das exportações de calçados já no ano seguinte.



Ainda na esfera doméstica, no que se refere ao volume de emprego, dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), contidos na Tabela 15, apontam que entre 1994 a 1998 – período de valorização cambial – houve uma redução de 55,9 mil empregos diretos na indústria brasileira de calçados (passando de 240,6 mil para 184,7 mil trabalhadores ocupados).<sup>19</sup> Essa indústria, como se sabe, é uma grande empregadora de mão-de-obra direta, capaz de gerar rápidos aumentos de empregos a partir de acréscimos de demanda. A título de ilustração, entre 1999 e 2000 as exportações aumentaram em US\$ 269 milhões e a produção física exportada em 26 milhões de pares; o emprego, por sua vez, teve um incremento de 28,8 mil trabalhadores nessa atividade naquele período.<sup>20</sup>

**Tabela 15: Evolução do número de empregos na indústria de calçados brasileira, por estrato de tamanho dos estabelecimentos: 1990-2000**

Tamanho	Empregos										
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Microempresa	23.156	20.379	21.432	23.123	18.994	17.521	16.938	19.307	19.619	21.278	24.224
Pequena	36.972	36.966	37.049	41.287	43.840	35.514	38.767	36.129	34.618	39.131	47.922
Média	89.867	87.438	95.067	99.310	92.483	68.817	68.417	63.740	61.330	70.465	75.658
Grande	76.639	69.918	82.901	93.880	85.338	74.610	78.646	63.511	69.158	80.708	92.588
Total	226.634	214.701	236.449	257.600	240.655	196.462	202.768	182.687	184.725	211.582	240.395

Fonte: MTb/RAIS, vários anos. Elaboração do autor.

Contudo, não foi só pelo lado dos custos que o setor teve um impacto negativo em sua performance. No âmbito da demanda também ocorreram modificações: houve uma mudança no padrão de consumo, com aumento na procura por calçados esportivos e calçados confeccionados em material sintético frente ao sapato de couro, este último uma especialidade brasileira; uma baixa taxa de crescimento da demanda internacional de calçados em resposta à queda no crescimento demográfico e do fraco desempenho econômico mundial nessa década; e uma maior fragmentação e volatilidade dos mercados, traduzindo-se na redução do tamanho dos pedidos por parte de empresas importadoras.

<sup>19</sup> Em 1999 e 2000 ocorreu uma recuperação do nível de emprego e do número de estabelecimentos. Os primeiros aumentaram para 211,6 mil e 240,4 mil trabalhadores nesses dois anos. Esse último valor, por sua vez, apenas recuperou aquele de 1994. Para os estabelecimentos esses números foram: 6.346 em 1999 e 6.860 em 2000 (MTb/RAIS:1999 e 2000).

<sup>20</sup> Convém lembrar, contudo, que esse aumento de emprego não é necessariamente um resultado linear da expansão das exportações, pois esse número é calculado por diferença entre o emprego total naqueles anos, dado que não se têm informações sobre quantos trabalhadores na indústria estão ligados diretamente às exportações. Mas, sem dúvida alguma, os aumentos de exportações geram elevação na ocupação de mão-de-obra.



Para minimizar a situação depressiva que então se instalou no setor, o governo brasileiro estabeleceu em meados de 1995 um programa de apoio contendo linha de crédito emergencial e medidas de salvaguardas através de elevação de alíquotas aos calçados importados (Costa e Fligenspan, 1997).<sup>21</sup>

No plano empresarial, as medidas adotadas manifestaram-se em duas direções. Uma delas consistiu no estabelecimento de estratégias empresariais – principalmente por parte das médias e grandes empresas – com foco em modernização tecnológica, diversificação de mercados, ampliação do número de linhas e modelos fabricados, bem como na preocupação em aumentar a qualidade, reduzir desperdícios na produção e adotar práticas de gestão mais flexíveis e profissionais. A Tabela 16 a seguir, resultado de pesquisa realizada em 1997 com 42 médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos (Costa e Fligenspan, 1997), sintetiza a direção e a intensidade dessas mudanças.

**Tabela 16 - Transformações ocorridas na produção e vendas das médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos**

<b>Discriminação</b>	<b>Aumentou</b>	<b>Diminuiu</b>	<b>Não se Alterou</b>	<b>N</b>
• Número de modelos de calçados	37	1	3	41
• Número de linhas de calçados	35	-	6	41
• Terceirização da produção	26	2	11	39
• Número de empregados	17	18	4	39
• Vendas para o mercado externo	14	14	7	35
• Vendas para o mercado interno	21	6	7	34
• Automação da produção	31	-	9	40
• Qualidade do calçado	37	-	3	40
• Treinamento da mão-de-obra	29	1	9	39
• Preço do calçado vendido	17	17	5	39
<b>Total de empresas da pesquisa:42</b>				

Fonte: NETIT/UFRGS. In: Costa e Fligenspan (1997).

N = número de respondentes

Um outro movimento traduziu-se no deslocamento de fabricantes de calçados do Vale do Sinos para fora das fronteiras do estado do Rio Grande do Sul em direção ao Nordeste brasileiro.<sup>22</sup> Esse deslocamento teve como estímulo uma política agressiva por parte de estados nordestinos através de concessões de incentivos – particularmente, Ceará e Bahia – na

<sup>21</sup> Para uma avaliação desse programa, vide Gorini e Siqueira (1999).

<sup>22</sup> Mais de uma dezena de grandes empresas do Vale do Sinos deslocaram unidades de produção para aquela região. Algumas empresas sediadas no pólo de Franca, em São Paulo, também adotaram essa estratégia.



atração de empresas calçadistas de outras regiões do país. A Tabela 17 informa os principais motivos para o deslocamento de unidades de produção do Vale do Sinos em direção ao Nordeste brasileiro.

**Tabela 17 - Motivos que estariam influenciando no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale do Sinos.**

<b>Motivos</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>SI</b>	<b>N</b>
• mão-de-obra melhor qualificada nessas regiões	-	4	1	13	18
• mão-de-obra não-sindicalizada nessas regiões	4	13	7	3	27
• salários menores nessas regiões	19	20	2	-	41
• esgotou-se a capacidade de expansão na região do Vale do Sinos	-	3	7	8	18
• melhorar as condições de competitividade com concorrentes asiáticos	16	15	2	1	34
• melhorar a rentabilidade da empresa	15	17	-	1	33
• proximidade do mercado consumidor	1	11	5	7	24
• escassez de mão-de-obra no Vale do Sinos	-	2	8	8	18
• fornecedores são mais eficientes e confiáveis nos prazos de entrega nessas regiões	-	1	3	14	18
• essas regiões oferecem melhores condições através de:					
- impostos menores	25	13	-	-	38
- incentivos fiscais	25	16	-	-	41
- terreno mais barato	16	14	3	-	33
- energia mais barata	10	4	4	1	19
- transporte mais barato	6	8	2	1	17
- apoio logístico governamental (feiras, etc.)	6	7	6	1	20
- crédito mais fácil e barato	13	16	-	-	29
<b>Total das empresas da pesquisa: 42</b>					

Fonte: NETIT/UFRGS. In: Costa e Fligenspan (1997).

MI= muito importante; I= importante; PI= pouco importante; SI= sem importância

N= nº de respondentes

Dentre os incentivos mais expressivos que atraíram as empresas pode-se destacar: i) aqueles associados ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para o financiamento de capital fixo ou capital de giro das empresas em novos projetos de investimentos ou ampliação dos já existentes, e isenção de imposto de renda; ii) os associados ao estabelecimento de infra-estrutura – terrenos, energia, transportes e apoio logístico governamental para a participação em feiras – e isenção de impostos municipais; iii) financiamento automático às exportações correspondente a um percentual – cerca de 10% – do valor exportado, em condições vantajosas de pagamento e prazo; iv) os referentes ao custo de mão-de-obra, que se manifesta em um valor em torno de um salário mínimo e sem a incidência de encargos sociais, pois a mão-de-obra é contratada indiretamente pelas empresas



através **cooperativas de trabalho**, onde não há vínculo empregatício e a remuneração é referida aos serviços prestados. Acresce ainda que a organização dessas cooperativas, quando da instalação das empresas, cabe aos próprios Estados da região, bem como a seleção e o treinamento da força de trabalho (Costa e Fligenspan, 1997).

A alegação das empresas para esse deslocamento foi que o conjunto de incentivos oferecidos na região Nordeste permitiria recuperar rentabilidade e capacitá-las na concorrência externa naquela faixa de mercado em que o Vale do Sinos vinha perdendo competitividade em decorrência da apreciação cambial e da presença no mercado externo de concorrentes com condições competitivas favoráveis.<sup>23</sup>

### **1.2.3. Os calçados brasileiros frente a acordos comerciais: Alca e União Européia**

A avaliação do engajamento da cadeia de couro-calçados em arranjos de liberalização comercial, a partir de tratativas em curso com o estabelecimento da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) e o acordo com a União Européia (UE), deve considerar essas áreas separadamente, tanto pelas distintas situações de oportunidades e de desafios que cada uma delas apresenta, quanto pelas próprias diferenças existentes entre as atividades dos setores da cadeia envolvidos nas negociações.

O setor brasileiro produtor de calçados já possui uma bem-sucedida experiência em exportações no mercado internacional. O início de sua atuação no mercado externo data de fins da década de 1960. De lá para cá essa indústria expandiu suas atividades mediante a incorporação extensiva de mão-de-obra e recursos produtivos, bem como vem contribuindo positivamente para o saldo comercial do país.

Ao longo de sua existência o setor soube construir uma capacidade produtiva bastante complexa, configurada sob a forma de aglomerados regionais, sendo que em alguns deles como no Vale do Sinos e Franca, se consegue encontrar qualquer insumo e serviço necessário à fabricação do calçado. É de se ressaltar que o Brasil é um dos raros países que possui simultaneamente uma indústria de calçados e uma indústria de couros, ambas atendendo os mercados doméstico e externo, o que lhe dá uma vantagem competitiva.

---

<sup>23</sup> Como se vê, os fatores relacionados a custo de produção foram os determinantes desse deslocamento e parecem ter sido superiores aos benefícios que o *cluster* do Vale do Sinos podia oferecer. Relewa mencionar ainda, que, tirante esse estímulo, os estados nordestinos não possuem um pólo desenvolvido de produção de calçados, onde aos benefícios fiscais e financeiros se somariam aqueles advindos da existência de aglomerado industrial.



As características apresentadas pelo setor lhe permitem posicionar-se competitivamente no mercado, de modo que a indústria encontra-se preparada para ingressar na Alca. Não só a adesão em si é possível, mas estaria também capacitada para praticar uma tarifa zero para os calçados desde o início do funcionamento do acordo.<sup>24</sup>

A zona integrada possibilitaria a expansão do comércio de calçados em decorrência da redução tarifária. Como se sabe, os EUA constituem-se no principal mercado consumidor de calçados tanto em âmbito internacional – participando com 16,5% do consumo total mundial, quanto para o Brasil em que foram responsáveis pela absorção de cerca de 60% do total de pares de calçados que exportamos em 2000.<sup>25</sup> Os norte-americanos sozinhos consumiram 1,6 bilhão de pares em 1999 e 1,7 bilhão em 2000 (Abicalçados, 2001). O consumo americano é atendido basicamente mediante importações, conforme mostra a Tabela 18.

**Tabela 18: Importações de calçados pelos Estados Unidos, segundo a origem dos 10 maiores países fornecedores: 1998-2000**

País	1998		1999		2000	
	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%	Milhões de pares	%
China	1.247	73,2	1.220	75,9	1.341	77,5
Itália	49	2,9	46	2,9	52	3,0
Brasil	83	4,9	82	5,1	99	5,7
Indonésia	103	6,0	78	4,8	75	4,3
Tailândia	38	2,2	27	1,7	27	1,6
Espanha	23	1,4	18	1,1	18	1,0
México	42	2,5	37	2,3	34	2,0
Reino Unido	7	0,4	-	-	6	0,4
Coréia do Sul	16	0,9	9	0,6	8	0,5
Vietnam	-	-	5	0,3	7	0,4
Taiwan	17	1,0	-	-	-	-
Índia	-	-	7	0,4	-	-
Demais países	79	4,6	78	4,9	63	3,6
<b>Total</b>	<b>1.704</b>	<b>100,0</b>	<b>1.607</b>	<b>100,0</b>	<b>1.730</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Departamento de Comércio dos EUA. Tabela elaborada a partir de Abicalçados (2001)

A China é o principal ofertante de calçados para os Estados Unidos. Os chineses foram responsáveis em 2000 pelo fornecimento de 77,5% dos pares de calçados demandados do exterior pelos norte-americanos. Se agregarmos à China os demais países asiáticos exportadores de calçados para aquele mercado, essa oferta ascende a 84,3% do total

<sup>24</sup> Convém mencionar, todavia, que paralelamente às tratativas sobre a adesão do Brasil aos acordos da Alca e do Mercosul-União Européia ocorre a rodada de Doha no âmbito da Organização Mundial do Comércio-OMC. Nesse fórum, as reduções tarifárias e não-tarifárias são gerais, ou seja, não discriminam países-membros. Assim, no caso dos calçados, se os Estados Unidos eliminarem as tarifas incidentes sobre sua importação naquele mercado, a zona da Alca já não teria os mesmos atrativos.

<sup>25</sup> Em valor essa participação é de cerca de 69% (Abicalçados, 2001).



importado. Brasil e México, por sua vez, foram responsáveis em conjunto por apenas 7,7% das importações americanas.

Deve-se observar, de acordo com Dias (2001), que em média os Estados Unidos aplicam uma tarifa de 10,4% sobre os calçados brasileiros, conforme mostra a Tabela 19.

**Tabela 19: Impostos pagos por produtos importados do Brasil pelos Estados Unidos: 2000**

<b>Produto</b>	<b>Participação nas Importações (%)</b>	<b>Imposto pago (US\$ milhões)</b>	<b>Participação no total dos impostos (%)</b>	<b>Tarifa média (%)</b>
Calçados	8,4 (*)	117,7	39,8	10,4
Sucos e frutas	1,0	62,1	21,0	52,1
Tabaco	1,0	15,8	5,3	11,8
Aço e derivados	4,4	10,7	3,6	1,8
Cerâmica	0,6	8,5	2,9	12,7
Artigos de vestuário	0,3	8,3	2,8	18,6
Artigos têxteis	0,6	7,7	2,6	9,4
Pincéis de borracha	1,3	6,9	2,3	4,0
Combustíveis	5,0	6,3	2,1	0,9
Autopeças	1,2	4,2	1,4	2,5

Fonte: Base de dados de USITC ([www.usitc.gov](http://www.usitc.gov)). In: Dias (2001, tabela 8, p. 21).

[\*] A participação dos calçados nesse caso é sobre o valor das vendas, que não necessariamente é equivalente à participação em quantidades físicas do produto [Nota do autor].

O valor da tarifa aplicada aos calçados brasileiros pelos norte-americanos é relativamente elevado, não só quando comparado com a média tarifária para toda economia daquele país, situada em 5,7% em fins da década de 1990, como também é uma das mais elevadas em relação às tarifas que são estabelecidas aos demais produtos brasileiros que se destinam àquele mercado, como pode ser constatado na Tabela 19.

Os calçados brasileiros vendidos nos Estados Unidos pagam naquele mercado tarifas diferenciadas, de acordo com o tipo de material empregado em sua confecção. Contudo, sobre a maior parte de nossas exportações (posição 6403.9990) incide uma tarifa de 10%, com uma variação de alíquotas entre 6% e 37,5% para as demais posições, conforme informa a Tabela 20.



**Tabela 20: Exportações brasileiras de calçados para os Estados Unidos de acordo com posições selecionadas da Harmonized Tariff Schedule (HTS) e respectivas tarifas de importação: 1999-2001. US\$ mil**

Posições	1999	2000	2001	Tarifas
6403.9990	692.397,0	737.058,7	744.839,6	10%
6403.9960	44.219,5	68.459,7	73.377,9	8,5%
6403.9920	8.288,1	20.725,3	15.716,0	8%
6404.1935	15.867,0	22.777,3	13.782,3	37,5%
6404.1990	7.453,8	5.515,3	2.376,9	9%
6402.9918	16.140,3	18.666,5	18.937,0	6%

Fonte: Elaboração do autor a partir de U.S.InternationalTradeCommission–2002TariffDatabase. In:(<http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff2002.asp>). [Nota do autor: os totais em cada ano podem não coincidir com aqueles valores das exportações totais brasileiras divulgadas por SECEX/MDIC e Abicalçados].

Importa salientar que a redução tarifária reforçaria as condições competitivas dos calçados brasileiros frente à China, nosso principal concorrente no mercado americano no segmento de calçados femininos de cabedal de couro na faixa entre US\$ 7 e US\$ 15 o par.<sup>26</sup>

A capacidade produtiva da indústria brasileira de calçados para atender a um volume adicional de demanda não encontraria obstáculos de monta para ser construída. O setor exhibe flexibilidade produtiva e capacidade de resposta rápida às elevações de demanda, como ocorreu todas as vezes que se elevou o poder de compra no mercado interno como, por exemplo, durante a edição do Plano Cruzado em 1986 em que se produziu cerca de 600 milhões de pares naquele ano, e em 1993 com a elevação da demanda de calçados no mercado americano.<sup>27</sup>

Assim, com a eliminação de barreiras tarifárias que o mercado da Alca propicia abre-se uma oportunidade para que o déficit na oferta de calçados da área seja preenchido por capacidade produtiva local. Brasil<sup>28</sup> e México, em função de suas estruturas industriais seriam candidatos

<sup>26</sup> Segundo estimativas impressionistas de lideranças empresariais do setor calçados brasileiro, uma redução de 10% no preço do calçado por nós exportado nos daria um diferencial competitivo frente aos chineses, e que permitiria expandir significativamente nossa produção para os EUA.

<sup>27</sup> Avaliação de lideranças do setor é de que o Brasil produz atualmente (2001) cerca de 300 milhões de pares de sapatos de couro e que, desses, 170 milhões são exportados. Estima-se que o setor possua condições de aumentar a oferta de pares exportados entre 50 e 100 milhões em um curto espaço de tempo (entrevista ao autor).

<sup>28</sup> Do ponto de vista de racionalidade econômica estrita é indiferente para os americanos comprar calçados dos chineses ou dos brasileiros, se preços e qualidade dos calçados oferecidos forem semelhantes. Dado que a indústria de calçados americana deslocou sua produção para o exterior e aquela que existe internamente não é concorrente direta da brasileira, a redução tarifária tenderia a beneficiar o setor calçados brasileiro sem necessariamente prejudicar sua congênere *yankee*.



a atender em um futuro não muito distante<sup>29</sup> a demanda de calçados dessa zona de livre comércio.

No âmbito da América Latina, nos últimos anos, o mercado constituído pelos países da região vem crescendo de importância para as exportações brasileiras de calçados. Esse mercado apresentou um consumo aparente de 709 milhões de pares de calçados no triênio 1997-1999, sendo que 112 milhões tiveram origem em importações. As exportações do Brasil para a região passaram de 27,4 milhões de pares em 1998 para 38,5 milhões em 2000.

Por fim no que se refere às ameaças ao setor que representaria o seu ingresso à Alca, depreende-se do que foi até aqui analisado que elas não são visíveis em um futuro próximo.

Já no que tange à área formada pelos 15 países que compõem a União Européia,<sup>30</sup> essa não tem se mostrado atrativa para o setor calçados brasileiro. Em 1998 do total de exportações brasileiras de calçados apenas 11,5% foram destinadas a esse mercado, enquanto em 2000 o percentual reduziu-se para 9,3%. Dentre os países que compõem a UE, o Reino Unido é destacadamente o maior importador de calçados brasileiros, mas cujos valores decresceram entre 1998 e 2000 tanto em termos absolutos quanto relativos. Os demais países da área têm participações individuais inferiores a um por cento, conforme indica a Tabela 21.

<sup>29</sup> A expansão do investimento no setor é relativamente rápida frente a outras atividades que requeiram elevado conteúdo de capital fixo. Empresas que se instalaram no Nordeste brasileiro a partir da segunda metade dos anos de 1990 conseguiram em alguns casos construir em apenas dois a três meses uma capacidade produtiva com 6.000 empregados, investindo um valor de R\$ 70 milhões.

<sup>30</sup> São membros da União Européia os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido e Suécia.

**Tabela 21: Brasil: Exportação de calçados para a União Européia: 1998-2000**

Países	1998				2000			
	Valor (US\$ mil)	%	Pares (1.000)	%	Valor (US\$ mil)	%	Pares (1.000)	%
Alemanha	11.380	0,9	1.307	1,0	12.403	0,8	1.380	0,8
Áustria	99	-	6	-	106	-	7	-
Bélgica	1.408	0,1	99	0,1	690	-	49	0,1
Dinamarca	11.843	0,9	717	0,6	3.227	0,2	240	0,1
Espanha	1.033	0,1	314	0,2	2.000	0,1	490	0,3
Finlândia	694	0,1	55	0,1	267	-	24	-
França	8.381	0,6	735	0,5	7.911	0,5	664	0,4
Grécia	437	-	67	0,1	1.468	0,1	247	0,1
Holanda	9.782	0,7	851	0,6	9.182	0,6	794	0,5
Irlanda	959	0,1	56	0,1	220	-	16	-
Itália	1.013	0,1	78	0,1	1.198	0,1	220	0,1
Luxemburgo	-	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	1.655	0,1	297	0,2	3.760	0,2	668	0,4
Reino Unido	103.786	7,8	7.117	5,4	100.661	6,5	6.743	4,3
Suécia	404	-	45	-	881	0,1	75	0,1
Exportações UE	152.874	11,5	11.744	9,0	143.974	9,3	11.817	7,3
<b>Total Brasil</b>	<b>1.330.473</b>	<b>100,0</b>	<b>131.014</b>	<b>100,0</b>	<b>1.546.744</b>	<b>100,0</b>	<b>162.521</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MDIC/SECEX. In: Abicalçados (2001). Elaboração do autor.

Os países que compõem a União Européia mantêm ainda uma potente indústria de calçados, embora tenham sido também afetados por importações de regiões com menores custos de produção. Enquanto na Alca o Brasil não se defronta com concorrentes de porte, na União Européia encontram-se os mais tradicionais *players* do mercado internacional. Itália, Espanha e Reino Unido, para citar alguns, encontram-se inclusive entre os 10 principais fornecedores de calçados americanos. Enquanto os chineses são os principais exportadores mundiais em volume de produção, a Itália se destaca desde longa data como o líder mundial em valor de vendas. A título de ilustração, em 2000 para vender US\$ 1,1 bilhão no mercado dos EUA, o Brasil precisou produzir 99 milhões de pares de calçados e os italianos, por sua vez, com apenas 52 milhões de pares faturaram US\$ 1,2 bilhão (Abicalçados, 2001).

As causas da baixa penetração dos calçados brasileiros no mercado da UE são variadas e, no mais das vezes, impressionistas, pois se desconhecem estudos sobre o assunto. Mas um fator mais visível dessas dificuldades é o fato de a indústria européia ter tradição em ditar *design* e estilo dos calçados. Italianos e franceses, por exemplo, têm *expertise* em lançamentos de moda e de tendências, de maneira que indústrias como a brasileira, que inclusive apresenta ainda dificuldades em fixar marca própria, encontra obstáculos em alcançar maior presença nesses mercados. Além disso, a proximidade dos calçadistas europeus de mercados



consumidores locais permite dar respostas rápidas às mudanças da demanda, bem como atender com rapidez as encomendas, o que lhes confere uma vantagem adicional frente a fornecedores de outros continentes.

A liberalização comercial propiciada pelo acordo com a UE, na medida em que reduz as tarifas irá facilitar a entrada no mercado brasileiro de concorrentes provenientes dessa área. Em anos recentes já se observam iniciativas de produtores dessa zona em participar em feiras brasileiras de calçados. Os valores da TEC (tarifa externa comum) brasileira para o setor situam-se em 21,5%, enquanto os calçados brasileiros para ingressar na área da UE sofrem uma alíquota próxima de 8%. Assim, em relação a Alca, o acordo com a União Européia não apresenta os mesmos atrativos para o setor brasileiro de calçados, embora não se interponham óbices à sua adesão.

#### **1.2.4. Tendências do setor brasileiro, ameaças e oportunidades**

Os setores pertencentes à cadeia brasileira de couro-calçados deverão continuar trilhando um caminho de sucesso competitivo na esfera internacional, mantendo e ampliando os mercados em que atuam, bem como conquistando novos consumidores, mediante a atualização de suas vantagens competitivas e aquisição de novas, como as referentes a estilo e marca própria no caso dos calçados.

No âmbito do desenvolvimento regional brasileiro espera-se que sejam consolidados os pólos que receberam forte impulso nos anos de 1990 para se desenvolverem no Nordeste – Ceará e Bahia, principalmente – através do estabelecimento de ramos auxiliares e de instituições de apoio. Como se sabe (Costa e Fligenspan, 1997), esses pólos foram impulsionados através do deslocamento de unidades produtivas de outras aglomerações industriais, em particular do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. O incentivo que atraiu esses investimentos, além da existência naquelas regiões de mão-de-obra percebendo baixos salários, foram os benefícios fiscais e financeiros concedidos dentro do contexto conhecido como “guerra fiscal” estabelecida entre algumas unidades da Federação. Embora possa ocorrer ainda algum novo deslocamento, ele será mais de caráter pontual ao invés de continuidade daquele movimento.

É de se esperar que empresas localizadas em pólos tradicionais de produção de calçados no Brasil busquem a redução de custos no interior da cadeia produtiva, mediante o adensamento dos elos existentes e na subcontratação de atividades de produção em regiões que apresentem custos de mão-de-obra inferiores àqueles existentes nesses aglomerados.



Dado que a capacidade de produção de calçados no âmbito dos países que formariam a Alca está localizada em setores do Brasil e do México e, ainda, que a indústria brasileira é a mais competitiva entre esses países, o acordo de livre comércio representaria uma oportunidade de expansão para a indústria calçadista brasileira. Já na esfera do acordo com a União Européia, a integração se constituiria mais em superar alguns obstáculos do que em ameaça à competitividade dos calçados nacionais. Ocorre que preço não é o único atributo que permite ingressar no mercado consumidor daquela zona de comércio. Dimensões como *design*, marca, qualidade, entre outras, são aquelas em que os países da região têm tradição, a qual falta aos calçadistas brasileiros. A capacitação nesses atributos, associada a vantagens em custos, abriria uma frente de expansão para o setor.

Os países em desenvolvimento como o Brasil se defrontam com o desafio de ingressar com produção própria – e não apenas de maneira subcontratada – nos segmentos de mercado de calçados que atendem os consumidores de maior poder aquisitivo, como aqueles existentes no mundo desenvolvido. Nesses mercados, como se sabe, a qualidade, o *design*, o estilo e a marca própria dos calçados são atributos valorizados.<sup>31</sup> Na medida em que países menos desenvolvidos dominam o grosso da produção de calçados, a sua capacitação e um marketing agressivo na competição em nichos de mercado de calçados de qualidade e marca própria abrem oportunidades para elevar o valor dos calçados exportados e permitem também melhorar a qualidade dos empregos gerados, pois o diferencial de salários entre os trabalhadores do mundo rico e aqueles dos países em desenvolvimento ainda se manterá amplo em um horizonte previsível de tempo.

Embora se preveja a continuidade do deslocamento da produção de calçados para locais menos desenvolvidos do planeta, no seu interior as regiões têm apresentado condições heterogêneas de competitividade entre si. Nesse caso, países como o Brasil continuarão – como já vem ocorrendo – a serem ameaçados nos mercados de destino da produção pela concorrência de produtores oriundos daquelas regiões que apresentam salários e custo de mão-de-obra inferiores àqueles praticados pelo setor calçadista brasileiro.

O Brasil exporta calçados para dezenas de países localizados nas mais distintas partes do planeta. Entretanto, no agregado, a grande concentração das vendas (cerca de 70%) é dirigida a um único comprador: os Estados Unidos. Embora este seja o maior consumidor individual

---

<sup>31</sup> Isto a indústria brasileira já consegue naqueles mercados de renda *per capita* relativamente menor do que a existente em países cujos padrões de consumo são mais elevados. Assim, empresas brasileiras já oferecem linhas de produtos para países da América Latina e da Ásia estabelecendo os seus próprios *designs* e marcas.



de calçados, sem dúvida que a dependência excessiva desse mercado coloca uma ameaça à expansão do setor. A perda relativa de participação brasileira no mercado internacional desde o final da década de 1980 deve-se, entre outros fatores, a uma certa dificuldade em expandir-se naquele mercado, pois não consegue acompanhar o ritmo de crescimento dos produtos asiáticos – com destaque para a China – possuidores de condições de custos mais vantajosas que àquelas apresentadas pelos produtores brasileiros.



## 2. O SETOR DE CURTUMES

O ciclo de produção do couro envolve etapas distintas. Na fase de processamento conhecida como 'ribeira' – cujo período de produção leva em média três dias – são feitas as operações de descarte da pele e a extração de resíduos de tecidos, a depilação, a separação da flor, a secagem e o salgamento. Durante o estágio de curtimento, por sua vez, as peles são tratadas com substâncias curtentes, que podem ser de origem vegetal como o tanino, ou de procedência mineral como o cromo, de modo a preservá-las da deterioração natural (CTCCA, 1994). A fase de acabamento constitui-se na etapa de produção do couro em que a pele, depois de tingida, é engraxada, seca e amaciada recebendo, então, o acabamento final. Entre a entrada da pele em sua forma verde ou salgada e a saída em forma de couro acabado, o trabalho de processamento dessa matéria-prima percorre um ciclo de 10 a 12 dias. Releva mencionar que no caso do processo de curtimento, este comporta etapas sequenciais que, inclusive, podem aparecer independizadas em estabelecimentos isolados. Em decorrência, os curtumes costumam ser classificados em dois tipos: os **curtumes integrados** e os **não-integrados**. Entre os primeiros estão aquelas unidades produtivas que estão capacitadas a realizar todas as atividades de beneficiamento, desde o couro cru ao couro acabado. Já os curtumes não-integrados são aqueles que efetuam apenas algumas fases da transformação do couro: os curtumes de *wet-blue* – primeira fase do tratamento do couro –; os curtumes que a partir do *wet-blue* processam o couro semi-acabado ou *crust*; e, finalmente, aqueles curtumes que se dedicam ao acabamento do couro em sua fase final.

A cadeia produtiva do couro, além dos setores situados a montante – criadores e frigoríficos – relaciona-se também com setores auxiliares como fornecedores de produtos químicos que produzem corantes, resinas tanantes, óleos e graxas; bens de capital, composto pelos fabricantes de máquinas e equipamentos para couros. Afora esses ramos de apoio à indústria existe uma institucionalidade que influi no desempenho do setor. Sob este aspecto é de se mencionar as feiras nacionais e internacionais que se constituem em espaço não só de negócios, mas igualmente de contatos com novos produtos e materiais, e em alguns casos a atuação de instituições vinculadas à assistência tecnológica.



## 2.1. A Indústria do Couro em Âmbito Internacional

### 2.1.1. Panorama na década de 1990

Na raiz da oferta de peles<sup>32</sup> aos curtumes – verdes ou salgadas como são chamadas – está a criação e o abate de gado na produção de carne a ser comercializada junto aos centros de consumo. Daí que a maior ou menor oferta de peles para curtimento tenha como condicionantes o tamanho do rebanho e a extensão do mercado de carnes. As Tabelas 22 e 23 mostram um panorama da evolução mundial do rebanho bovino.

**Tabela 22: Rebanho bovino mundial e de países selecionados: 1990-2000**

Anos	Índia		Brasil(1)		China		EUA		Demais países		Total Mundial R
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	
1990	283,2	17,7	144,7	9,0	100,9	6,3	95,8	6,0	978,2	61,0	1.602,8
1991	285,8	17,8	147,1	9,2	103,0	6,4	96,4	6,0	970,3	60,6	1.602,5
1992	288,8	19,4	149,4	10,0	104,7	7,0	97,6	6,6	850,6	57,1	1.491,0
1993	290,6	19,9	151,6	10,4	108,0	7,4	99,2	6,8	810,7	55,5	1.460,0
1994	293,2	19,9	158,2	10,7	113,5	7,7	101,0	6,8	809,7	54,9	1.475,6
1995	295,9	19,8	157,0	10,5	123,5	8,3	102,8	6,9	812,6	54,5	1.491,7
1996	298,6	19,9	153,0	10,2	123,0	8,2	103,5	6,9	821,4	54,8	1.499,5
1997	301,3	20,2	155,0	10,4	112,6	7,5	101,7	6,8	823,0	55,1	1.493,5
1998	303,3	20,2	157,0	10,5	121,9	8,1	99,7	6,7	817,8	54,5	1.499,5
1999	307,0	20,4	160,7	10,7	124,5	8,3	99,1	6,6	811,8	54,0	1.503,1
2000(2)	312,6	20,6	163,2	10,8	127,1	8,4	98,0	6,5	814,1	53,7	1.515,1

Fonte: FAO e CNPC. In: Aicsul (2001). Elaboração do autor.

(1) Fornecido pela CNPC; (2) Estimativa FAO; R = Rebanho.

**Tabela 23: Produção mundial de couros: 1990-2000**

(em milhões de couros)

Anos	Índia		EUA		China		Brasil (1)		Demais países		Total Mundial N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1990	36,0	12,4	35,3	12,1	9,3	3,2	22,0	7,6	188,8	64,8	291,4
1991	35,2	12,1	34,4	11,8	10,8	3,7	22,5	7,7	189,2	64,8	292,1
1992	35,9	12,3	34,5	11,8	12,3	4,2	23,0	7,9	185,6	63,7	291,3
1993	37,3	12,7	34,7	11,8	15,6	5,3	24,0	8,2	182,5	62,1	294,1
1994	37,9	12,6	35,7	11,9	21,4	7,1	26,0	8,7	179,1	59,7	300,1
1995	38,4	12,6	37,3	12,2	26,3	8,6	27,0	8,9	175,9	57,7	304,9
1996	38,9	12,8	38,6	12,7	25,3	8,3	31,0	10,2	171,1	56,1	304,9
1997	39,2	12,5	38,1	12,2	31,1	10,0	29,1	9,3	175,2	56,0	312,7
1998	38,9	12,4	37,1	11,8	33,8	10,8	30,2	9,6	173,6	55,4	313,6
1999	39,4	12,5	37,6	11,9	35,0	11,1	31,3	9,9	172,4	54,6	315,7
2000(2)	40,1	12,5	37,6	11,7	36,0	11,2	32,5	10,1	175,7	54,6	321,9

Fonte: FAO e CNPC. In: Aicsul (2001). Elaboração do autor.

(1) Fornecido pela CNPC; (2) Estimativa da FAO; N = Número de couros.

<sup>32</sup> Trata-se aqui apenas de pele de gado vacum. As peles de outros animais – ovinos, suínos, e outros – não estão sendo consideradas, pois além de o comércio dessas peles para o Brasil representar uma fração menor de vendas, as informações estatísticas são mais escassas.



De acordo com os dados da Tabela 22, o Brasil possui o 2º maior rebanho bovino do mundo com cerca de 163,2 milhões de cabeças. Esse rebanho representa 10% do total mundial, ficando atrás apenas da Índia cujo rebanho é o dobro do brasileiro.

Entretanto quando se observa a produção de couros, conforme a Tabela 23, há um reordenamento no *ranking* dos países relativamente ao tamanho do rebanho. Essa mudança nas posições deve-se à maior produção americana e à expressiva expansão da China que saltou de uma participação de 3,2% em 1990 para 11,2% da produção mundial de couros em 2000. Esse crescimento chinês deve-se ao forte incremento na produção de calçados para exportação daquele país, como também pelo deslocamento de curtumes internacionais que lá se instalaram.

A oferta de couros no mercado internacional é liderada pelos italianos, que embora não possuam um rebanho expressivo são grandes produtores de couros acabados, o que pode ser visto na Tabela 24.

**Tabela 24 – Maiores países exportadores de couros: 1995-1999**

Países	1995		1996		1997		1998		1999	
	US\$ milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ Milhões	%	US\$ Milhões	%
Itália	3.066,0	39,3	3.425,1	41,2	3.168,2	38,1	3.068,0	41,5	2.842,6	41,5
Coréia do Sul	1.502,7	19,3	1.590,6	19,1	1.582,9	19,1	1.161,5	15,7	1.161,2	17,0
Argentina	884,4	11,3	818,3	9,8	920,4	11,1	773,7	10,5	738,4	10,8
Estados Unidos	596,0	7,6	642,7	7,7	769,1	9,3	768,6	10,5	791,6	11,6
Brasil	522,4	6,7	620,3	7,5	696,5	8,4	635,1	8,6	578,2	8,4
Total 5 maiores	6.571,5	84,3	7.097,0	85,3	7.155,1	86,0	6.046,9	81,8	6.112,0	89,3
Demais países	1.226,3	15,7	1.219,6	14,7	1.161,4	14,0	1.343,9	18,2	736,4	10,7
<b>Total mundial</b>	<b>7.797,8</b>	<b>100,0</b>	<b>8.316,6</b>	<b>100,0</b>	<b>8.316,5</b>	<b>100,0</b>	<b>7.390,8</b>	<b>100,0</b>	<b>6.848,4</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado por NEIT-IE-UNICAMP a partir de ONU-PCTAS.

Os produtores de couro italianos, considerados como fabricantes de maior eficiência internacionalmente – tidos, inclusive, como *benchmark* pelos curtumes brasileiros – foram responsáveis por 41,5% das exportações mundiais de couros em 1999.

A organização industrial italiana dessa atividade é pulverizada com o predomínio de empresas de pequeno porte, tendo em Arzignano o principal distrito produtor de couros. De um total de aproximadamente 2.400 estabelecimentos dedicados à fabricação de couros, 2.000 deles têm menos que 20 empregados.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Segundo avaliação de entidades italianas ligadas àquele setor, a sobrevivência local da indústria curtidora depende de uma mudança estratégica em direção a uma reestruturação que leve ao *up-sizing* dos estabelecimentos: “*small is no longer beautiful*”. A necessidade de aumentar a escala resulta da ação da concorrência engendrada pelo processo de maior internacionalização de mercados ([http://www.shoeinfonet.com/bull/bu\\_b180.htm](http://www.shoeinfonet.com/bull/bu_b180.htm)).



No que se refere à demanda por couros, os principais fatores determinantes são: a taxa de crescimento e de distribuição da renda; o preço do couro frente a materiais alternativos (sintéticos, tecidos e outros); e as alterações nas preferências dos consumidores por produtos feitos em couro em relação a outros materiais substitutos (OIT, 1992). Tradicionalmente, os setores produtores de calçados e artefatos de couros (bolsas, cintos, malas, etc.) constituem-se nos maiores clientes de couros. Em anos recentes vem ganhando relevância a demanda de couros para as indústrias automobilística e moveleira.

No mercado internacional de couros, os maiores importadores, conforme informa a Tabela 25, são liderados por Hong Kong, China e Itália.<sup>34</sup> A destacada presença de países asiáticos nesse mercado é decorrente do crescimento de sua indústria de calçados, que nos últimos anos alcançou cerca de 2/3 da oferta internacional em volume físico desse produto.

**Tabela 25: Maiores importadores de couros – 1995-1999**

Países	1995		1996		1997		1998		1999	
	US\$ Milhões	% sob o Total	US\$ Milhões	% sob o Total	US\$ Milhões	% sob o Total	US\$ Milhões	% sob o Total	US\$ Milhões	% sob o Total
Hong Kong	2.245,7	24,2	2.373,5	25,0	2.248,6	23,8	1.851,8	21,7	1.825,7	23,2
China	1.881,9	20,3	2.029,2	21,4	2.134,6	22,6	1.902,2	22,3	1.965,4	24,5
Itália	1.784,1	19,2	1.861,3	19,6	1.822,2	19,3	1.716,4	20,2	1.317,2	16,7
EUA,PR,IVA	986,5	10,6	951,8	10,0	1.036,6	10,9	1.050,3	12,3	985,4	12,5
Alemanha	827,8	8,9	749,1	7,9	708,9	7,5	728,0	8,6	590,7	7,5
Espanha	538,0	5,8	538,3	5,7	586,4	6,2	544,5	6,4	474,5	6,0
Coréia do Sul	540,1	5,8	498,0	5,3	471,4	5,0	284,3	3,3	358,3	4,5
Portugal	457,9	4,9	430,8	4,6	414,7	4,4	403,5	4,8	364,4	4,6
Demais países	29,7	0,3	45,3	0,5	33,6	0,3	36,5	0,4	30,4	0,4
<b>Total mundial</b>	<b>9.291,9</b>	<b>100,0</b>	<b>9.477,3</b>	<b>100,0</b>	<b>9.457,0</b>	<b>100,0</b>	<b>8.517,5</b>	<b>100,0</b>	<b>7.912,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado por NEIT-IE-UNICAMP a partir de ONU-PCTAS

### 2.1.2. Tendências para o setor de curtumes

A tendência observada nos últimos anos de estagnação, ou mesmo de redução de rebanhos de países desenvolvidos, tende a se manter em decorrência de mudanças nos hábitos alimentares da população em direção a uma dieta com menor presença de carne bovina e, também, pelo temor de repetição de episódios recentes como o chamado ‘mal da vaca louca’.

<sup>34</sup> A presença dos italianos como líderes nas exportações de couros, sem possuir rebanho de expressão para a oferta de matéria-prima, deve-se a que esse país é também um grande importador de peles em sua forma pré-acabada, a qual após ser beneficiada domesticamente é, então, reexportada.



As restrições ambientais no mundo desenvolvido – com a concomitante elevação de custos de produção – e os salários altos aí existentes intensificarão o movimento de localização de seus curtumes em direção a países menos desenvolvidos.<sup>35</sup>

A composição da demanda mundial de couros tem se alterado durante os anos da década de 1990 pelo ingresso nesse mercado dos segmentos de móveis e estofamentos para automóveis. Ao contrário dos setores de calçados, de vestuário e de outras manufaturas de couro, aquelas atividades recebem menor influência da moda.

A demanda de couros para móveis e estofamentos requer que as peles sejam de maior tamanho e que apresentem certa padronização. Sob esse aspecto, para serem competitivos nesses segmentos, os curtumes têm de produzir em escala, utilizando métodos repetitivos de produção, exibir capacidade de estocagem e de financiar clientes, além de atender às normas ambientais. É provável, então, que a partir desse movimento ocorra uma mudança na organização industrial do setor de curtumes decorrente de maior concentração absoluta e relativa nessa atividade. Em anos recentes, um punhado de empresas sediadas na Argentina, China, Estados Unidos, Itália e algumas firmas também no Brasil, que manufaturam anualmente um volume entre dois a quatro milhões de couros, passaram a dominar esses segmentos de mercado. Os curtumes de menor porte deverão se direcionar a nichos de mercado, atendendo os segmentos de calçados, de outros manufaturados de couro, e produção de *wet-blue* (Frizzo Jr., 2001).

### **2.1.3. Estratégias empresariais e políticas para o setor**

O mercado internacional de couros passou por mudanças expressivas na década de 1990. Essa tradicional indústria se defrontou com a intensificação das preocupações ambientais, derivadas dos efeitos no meio-ambiente causados pelos resíduos dessa atividade manufatureira, como também por fatores agindo nos lados da oferta e demanda de couros.

No âmbito da oferta persistiram entraves à expansão que já vinham atuando há mais tempo, como uma certa inelasticidade no oferecimento de peles para curtir e, quando se comparam diferentes regiões do planeta, os salários elevados nos países avançados. A esses fatores vieram se somar aqueles provenientes das preocupações com o desenvolvimento sustentável, em que as atividades produtivas com um maior índice de poluição passaram a ter que internalizar os custos da agressão ao meio-ambiente.

---

<sup>35</sup> A produção nesses países ocorrerá tanto através de instalação de plantas individuais quanto por *joint-ventures*, como já tem sucedido no Brasil.



Pelo lado da procura de couros houve uma alteração em seu padrão. Entre as atividades que são consumidoras tradicionais dessa matéria-prima destacam-se: a de calçados, a de vestuário, a de artefatos de couro (bolsas, cintos, malas, carteiras, luvas, etc.), e a de selaria. Dentre essas, a fabricação de calçados tem se constituído na principal cliente dos curtumes. Entretanto, a confecção de sapatos, botas e outros tipos de calçados tem assistido a uma substituição do couro como matéria-prima por materiais sintéticos, o que tem levado a uma redução no volume dos calçados com cabedal de couro. Em contrapartida surgiu uma nova demanda de couros, proveniente dos segmentos moveleiro e automobilístico para o revestimento de móveis e de veículos, dando um alento aos curtumes.<sup>36</sup>

A resposta que o setor de couros tem dado a esse quadro reside em uma reestruturação produtiva, adotando inovações em produtos e processos, em especializações produtivas que requerem escala e, em alguns casos, no abandono da produção em volume em direção a nichos de mercado. Adicionalmente tem ocorrido o deslocamento da produção de couros de países desenvolvidos para regiões onde os salários não são elevados e os problemas ambientais são questões de menor importância relativa na agenda de planejamento econômico-social desses locais.

A indústria de couros dos Estados Unidos, cujo centro localiza-se em Milwaukee, é uma das líderes mundiais na produção dessa mercadoria, tendo na Ásia o seu principal mercado de exportação e cuja região absorvia, na metade dos anos de 1990, cerca de 80% de suas vendas ao exterior (Revista do Couro, jun. /jul. 1996).

Os curtumes americanos redefiniram suas estratégias de mercado, especializando-se em determinados segmentos, particularmente em couros nobres para calçados e couros para estofamentos. As medidas tomadas nessa direção combinaram um marketing agressivo e inovações tecnológicas para produzir couros laváveis e resistentes à umidade. Nessa situação enquadram-se, por exemplo, os curtumes Prime Tanning e Eagle Otawa (Revista do Couro, jun. /jul. 1996), e os curtumes Pfister & Vogel e Salz Leather (Leather, August 1995).

Outros a adotarem a estratégia de nichos de mercado para recuperarem rentabilidade foram os curtumes canadenses. O número de curtumes no Canadá havia se reduzido devido à conjugação de duas ordens de fatores: um deles, que se tornou comum em países desenvolvidos, foram as restrições ambientais; o outro, refere-se a assimetria de tratamento frente aos concorrentes norte-americanos. Em relação aos primeiros, os custos canadenses são

---

<sup>36</sup> De acordo com matéria da Revista Couro Business (v.1, n.1, jul./ago. 1998), cerca de 40% dos móveis vendidos na Europa e 20% nos Estados Unidos são revestidos com couro.



mais elevados do que os dos americanos, além de incorrerem em altas despesas com energia e com gastos sociais. A assimetria concorrencial, por seu turno, deve-se a que o Canadá isenta o couro que provém dos Estados Unidos, enquanto os curtumes canadenses além de terem de identificar a origem da matéria-prima utilizada têm ainda, de acordo com regras do Nafta (Acordo de Livre Comércio da América do Norte), que adicionar 60% de valor à matéria-prima proveniente do exterior (Leather, August 1995).

Os curtumes canadenses passaram a reduzir a produção em volume – que é mais barata quando realizada em países no exterior – direcionando sua atenção para determinados nichos de mercados, especializando-se na produção de couros para a confecção de botas e sapatos, e couros a prova d'água usados em estofamentos. Esta é, por exemplo, a estratégia seguida pelos curtumes A. R. Clark, Sal-Tan e Des Ruisseaux. A demanda interna de couros do Canadá é pequena, daí que o mercado externo é o caminho para dar vazão à sua produção. Pela proximidade e tamanho de mercado, os norte-americanos são os consumidores preferenciais dos canadenses (Leather, August 1995).

Na Europa, a indústria francesa de couro também experimentou um processo de ajuste na década de 1990. Esse setor francês, desde a metade dos anos de 1980, vinha trilhando uma trajetória de dificuldades, fruto de escassez de matéria-prima decorrente de alterações nos hábitos alimentares da população que reduziu o consumo de carne e do lento crescimento do rebanho bovino (Revista do Couro, out. /nov. 1998).

A atividade curtumeira na França é pequena frente a outros ramos industriais. Por volta de 1997 existiam cerca de 48 curtumes, empregando em torno de 650 trabalhadores. Com exceção do curtume Costil, que empregava 400 empregados em suas unidades localizadas na Normandia e próximas a Estrasburgo, a maioria dos curtumes franceses é de pequeno porte, especializados em poucas linhas de produtos de qualidade e atuando em nichos de mercado. Entretanto, o faturamento do setor (US\$ 461,3 milhões naquele ano) era relativamente elevado para o tamanho da atividade. Isto se deve à especialidade dos curtumes franceses, que possuem liderança internacional na produção de couro de bezerro para a utilização em artigos vendidos em mercados que exigem alta qualidade dos produtos. A oferta deste tipo de couro é limitada, tornando o seu preço superior ao da pele comum de gado. A qualidade das peles produzidas pelos curtumes franceses está relacionada aos cuidados adequados na criação do gado e de práticas de abate e esfolagem, o que permite obter alto rendimento e qualidade da flor do couro. Aproximadamente metade das peles produzidas pelos curtumes franceses é usada na fabricação de calçados, sendo que o restante da produção é absorvido pelos setores do



vestuário, artefatos de couros e estofados. O mercado interno consome 60% da produção e os outros 40% são destinados ao exterior, principalmente para a Itália, a Espanha e o Marrocos (Revista do Couro, out. /nov. 1998).

A saída às dificuldades que os curtumes franceses vinham enfrentando foi abandonar a produção de couros em volume e buscar a atuação em nichos de mercado, em que a alta qualidade do couro fosse o atributo mais valorizado. Este reposicionamento estratégico levou os curtumes a se aproximarem mais dos seus clientes domésticos e externos, de modo a desenvolverem linhas de produtos adequadas às necessidades individuais dos compradores. Entre os curtumes franceses que se dedicam ao nicho de mercado de peles finas de couro destacam-se o curtume Dagermann, localizado em Barr e cuja atividade na produção de couros data de 300 anos, o curtume du Puy, o curtume D'Annonay e o curtume Haas, Eichhoffen.

A indústria do couro da Argentina, uma das mais importantes e tradicionais na América Latina, reestruturou-se nos anos de 1990 em direção a uma maior concentração empresarial. As centenas de pequenas e médias empresas localizadas na zona sul da Grande Buenos Aires enfrentaram um período de dificuldades, sendo que muitas delas tiveram que fechar suas portas. Aqueles curtumes, de um modo geral os de médio porte, que conseguiram estabelecer uma gestão eficiente permaneceram ativos mediante a diferenciação de produtos e de mercados, sendo que no exterior a atenção foi dirigida para atender nichos específicos da demanda por couros.

Essa mudança estratégica levou à melhoria na qualidade do couro produzido, que se traduziu em um maior valor agregado de produção. De acordo com matéria da Revista Curtido y Calzado (setembro de 1997), nota-se que de 1991 a 1996 houve um crescimento das vendas externas creditado à maior qualidade do couro, atingindo nesse último ano do período o valor de US\$ 827 milhões. Cerca de 90% dessas vendas estão concentradas em mãos de uma dezena de empresas, e os principais mercados de destino do couro argentino são: Estados Unidos, Itália, Hong Kong, Brasil, Uruguai, Malásia e Taiwan.

A indústria curtumeira da Argentina vem se defrontando não só com uma oferta inelástica de peles, assim como suas congêneres localizadas em outros países, mas também com problemas próprios relacionados ao tamanho das peles. Diferentemente da indústria daqueles países que têm a queda da oferta vinculada a mudanças nos hábitos alimentares da população, a indústria de couros da Argentina enfrenta a concorrência das atividades agrícolas, as quais apresentam maior rentabilidade frente ao preço da carne. Aliado a isso, os criadores se vêem impelidos a



encurtar o tempo de abate do gado, o qual era de dois a três anos e que foi reduzido: próximo a 70% do abate já é feito com até dois anos e meio. O resultado dessa prática foi a produção de peles de pequenas dimensões, prejudicando as vendas de couros para estofamentos que requerem peles de maior tamanho (Revista Curtido y Calzado (setembro de 1997).

No âmbito da política para os curtumes, os governos têm procurado preservar a geração de valor agregado pelas suas indústrias domésticas, de maneira que incorpore tecnologia e tenha seu ciclo completo de produção realizado *in house* de forma competitiva. As medidas adotadas combinam proibição pura e simples de exportação de peles cruas com barreiras erigidas na base de alíquotas de importação. Países como a Argentina, Bangladesh, Índia, Paquistão, entre outros, procuram restringir a exportação de couros que não seja sob as formas de semi-acabado e acabado.

Os países que formam o bloco da União Européia aplicam uma tarifa de importação de 6,5% sobre os couros *crust* e acabado, enquanto isenta-se o ingresso naquele mercado do couro *wet-blue*.

Em relação à Alca, o seu principal mercado individual – os Estados Unidos – impõem uma tarifa reduzida, cerca de dois por cento.

A Coréia do Sul pratica uma tarifa relativamente baixa para a posição 4104.31: outros couros, peles de bovinos e eqüinos, a qual era de 5% em 1996 (DEINT/SECEX/MDIC, s.d.). A China taxa os couros brasileiros com uma tarifa mais elevada, atingindo o valor de 9% (DEINT/SECEX/MDIC, 2002).

Além de barreiras, pode ocorrer também apoio a parcerias entre agentes ligados ao setor, como a criação de infra-estrutura tecnológica. No Uruguai, por exemplo, atua desde 1974 o *Laboratório Tecnológico del Uruguay (LATU)*, instituição pública não-estatal que tem como atividades a promoção da competitividade das empresas através de assessoramento técnico, promoção de cursos e seminários, realização de análises e ensaios, além de selecionar, adaptar e transferir novas tecnologias ao setor (Revista Curtido y Calzado, setembro de 1997).

## **2.2. O Setor de Curtumes Brasileiro: desempenho e ajuste na década de 1990**

### **2.2.1. Características da organização industrial e desempenho competitivo**

A organização industrial do setor de curtumes brasileiro experimentou uma transformação importante no início da década de 1970 em decorrência do ingresso do setor calçados no



mercado externo. Até esse período, a estrutura de oferta de couros era constituída por curtumes integrados que processavam desde o couro cru até a fase do couro acabado.

O aumento das exportações de calçados a taxas elevadas que então se observava levou a uma intensificação da demanda por couros pelas empresas calçadistas. Esse movimento traduziu-se na importação de couros no estágio de *wet-blue*, sendo trabalhadas localmente as fases de semi-acabado e acabamento do couro. Isto deu ensejo ao estabelecimento de unidades produtivas para executar o acabamento do couro importado, seja como estabelecimentos especializados, seja como seções de acabamento de empresas de calçados que verticalizaram seu processo produtivo.

No final da década de 1990 se observa um outro movimento de mudança, com conseqüências estruturais no setor, e que se relaciona ao processamento do couro *wet-blue*. Trata-se de uma tendência dessa fase do curtimento – que tem sido feita em curtumes independentes e já notada nos Estados Unidos e na Austrália – ser verticalizada nos frigoríficos ou realizada em parceria entre esses últimos e os curtumes (Frizzo F<sup>o</sup>, 2002).

A estrutura industrial do setor curtumes brasileiro é formada por empresas de diferentes tamanhos, com predomínio de estabelecimentos de micro e pequeno porte em termos numéricos, e com maior presença dos curtumes de médio porte no volume de emprego, conforme informam as Tabelas 26 e 27.

**Tabela 26: Distribuição do número de estabelecimentos, por estrato de tamanho, em curtumes no Brasil: 1994-2000.**

<b>Tamanho</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Microempresa	515	550	514	513	509	542	533
Pequena	210	205	204	203	197	180	187
Média	98	90	85	77	74	79	76
Grande	9	4	6	3	1	4	6
<b>Total</b>	<b>832</b>	<b>849</b>	<b>809</b>	<b>796</b>	<b>781</b>	<b>805</b>	<b>802</b>

Fonte: MTb/RAIS, vários anos. Elaboração do autor.

Microempresa: 0 a 19 empregados; Pequena: 20 a 99 empregados; Média: 100 a 499 empregados; Grande: 500 e mais empregados.

**Tabela 27: Distribuição do emprego, por estrato de tamanho, em curtumes no Brasil: 1994-2000.**

<b>Tamanho</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Microempresa	2.272	2.550	2.714	2.603	2.462	2.896	2.980
Pequena	10.170	9.714	9.880	9.754	9.420	8.947	9.290
Média	20.499	18.985	17.484	15.896	15.081	16.099	15.116
Grande	5.737	2.743	3.594	1.871	858	2.904	3.805
<b>Total</b>	<b>38.678</b>	<b>33.992</b>	<b>33.672</b>	<b>30.124</b>	<b>27.821</b>	<b>30.846</b>	<b>31.191</b>

Fonte: MTb/RAIS, vários anos. Elaboração do autor.

Microempresa: 0 a 19 empregados; Pequena: 20 a 99 empregados; Média: 100 a 499 empregados; Grande: 500 e mais empregados.

Em 2000, segundo dados da RAIS, micro e pequenas empresas representavam cerca de 90% do total de estabelecimentos e eram responsáveis por 39,3% do emprego do setor. Essa estrutura produtiva, como mostra a Tabela 28, está localizada principalmente nas regiões Sul e Sudeste, com a liderança dos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, que são também os principais produtores de calçados: juntos detêm metade dos estabelecimentos curtumeiros e cerca de 60% do emprego do setor.

**Tabela 28: Distribuição do número de estabelecimentos e do emprego em curtumes brasileiros, por unidade da Federação: 2000.**

<b>Unidades da Federação</b>	<b>Estabelecimentos</b>		<b>Emprego</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Rio Grande do Sul	223	27,8	13.064	41,9
São Paulo	191	23,8	5.900	18,9
Minas Gerais	92	11,5	2.233	7,2
Paraná	73	9,1	1.988	6,4
Santa Catarina	30	3,7	1.355	4,3
Goiás	40	5,0	1.171	3,8
Ceará	10	1,3	994	3,2
Mato Grosso do Sul	21	2,6	920	2,9
Bahia	22	2,7	810	2,6
Mato Grosso	21	2,6	693	2,2
Outros Estados	79	9,9	2.063	6,6
<b>Total</b>	<b>802</b>	<b>100,0</b>	<b>31.191</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MTb/RAIS: 2000. Elaboração do autor.

A produção de couros no Brasil aumentou em 47,7% na década de 1990, como mostra a Tabela 29, passando de 22,0 milhões de peles produzidas em 1990 para 32,5 milhões em 2000, o que representa uma taxa média anual de crescimento de cerca de 4,0% no período.



Em 2000, o mercado brasileiro movimentou um volume de 35,5 milhões de couros, dos quais 3,0 milhões se deveu às importações. Essas, por sua vez se expandiram a um ritmo um pouco mais veloz do que aquele da produção doméstica, atingindo a taxa anual de 4,8% durante a década.

**Tabela 29: Produção de couros no Brasil: 1990-2000**  
(em milhões de couros)

Anos	Produção	Importação	Total
1990	22,00	1,89	23,89
1991	22,50	1,89	24,39
1992	23,00	2,04	25,04
1993	24,00	2,50	26,50
1994	26,00	2,88	28,88
1995	27,00	2,45	29,45
1996	31,00	2,50	33,50
1997	29,10	2,43	31,53
1998	30,20	3,23	33,43
1999	31,30	2,66	33,96
2000	32,50	3,03	35,53
2001	33,50	2,70	36,20

Fonte: AICSul (2001). Elaboração do autor.

A produção de couros no Brasil tem como fonte de matéria-prima a criação de gado em diferentes locais do país. Na década de 1990 as regiões Norte e Centro-Oeste apresentaram um crescimento expressivo do rebanho bovino, com a última detendo a maior participação individual entre as regiões, conforme informa a Tabela 30.

**Tabela 30: Distribuição do rebanho bovino nas regiões brasileiras**

Unidade: 1.000 cabeças

Região	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000(1)
Norte	13.317	15.362	15.847	17.067	17.966	19.183	17.983	19.298	21.099	22.431	23.325
Nordeste	26.190	26.669	26.912	22.527	22.825	23.174	23.882	23.831	21.981	21.875	21.562
Sudeste	36.923	36.724	37.231	37.627	37.604	37.168	36.605	36.977	37.074	36.899	36.832
Sul	25.326	25.272	25.451	25.727	26.429	26.641	26.421	26.683	26.600	26.190	26.078
Centro-Oeste	45.946	48.109	48.788	52.186	53.420	55.061	53.398	54.627	56.402	57.227	57.781
<b>Total do Rebanho</b>	<b>147.102</b>	<b>152.136</b>	<b>154.229</b>	<b>155.134</b>	<b>158.243</b>	<b>161.228</b>	<b>158.289</b>	<b>161.416</b>	<b>163.154</b>	<b>164.621</b>	<b>165.480</b>

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento-MAPA. In: (MDIC, 2001).

Nota: (1) Estimativa

Embora o Brasil seja um dos países líderes em termos de tamanho de seu rebanho bovino, a taxa de produtividade na produção de couros – considerada como a taxa de desfrute, ou seja, número de cabeças abatido em relação ao total do rebanho – é relativamente baixo, quando



comparada com a média mundial e de performances alcançadas por outros países, conforme mostra a Tabela 31.

**Tabela 31: Taxa de desfrute do rebanho bovino do Brasil e de países selecionados: 1998-2000.**

Países	Taxa de desfrute (%)		
	1998	1999	2000
<b>Brasil</b>	<b>19,2</b>	<b>19,5</b>	<b>19,9</b>
China	27,7	28,1	28,3
Estados Unidos	37,2	37,9	38,3
Índia	12,8	12,8	12,8
Mundo	20,9	21,0	21,2

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações de Aicsul (2001).

O destino dos couros produzidos e trabalhados no Brasil apresentou a seguinte evolução na década de 1990 em relação aos mercados doméstico e externo<sup>37</sup>, de acordo com informações apresentadas na Tabela 32.

**Tabela 32: Consumo doméstico e exportações de couro do Brasil: 1990-2000**

(em milhões de couros)

Anos	Consumo Doméstico		Exportações				Total	
	Milhões de couros	%	Diretas	%	Indiretas (*)	%	Milhões Couros	%
1990	11,08	46,4	6,51	27,2	6,30	26,4	23,89	100,0
1991	11,48	47,1	6,81	27,9	6,10	25,0	24,39	100,0
1992	9,73	38,9	8,16	32,6	7,15	28,5	25,04	100,0
1993	9,81	37,0	7,52	28,4	9,17	34,6	26,50	100,0
1994	12,95	44,8	7,78	27,0	8,15	28,2	28,88	100,0
1995	11,24	38,2	11,64	39,5	6,57	22,3	29,45	100,0
1996	12,19	36,4	14,52	43,3	6,79	20,3	33,50	100,0
1997	8,93	28,3	15,82	50,2	6,78	21,5	31,53	100,0
1998	11,62	34,8	15,58	46,6	6,23	18,6	33,43	100,0
1999	12,56	37,0	14,87	43,8	6,53	19,2	33,96	100,0
2000	12,97	36,5	14,83	41,7	7,73	21,8	35,53	100,0
2001	10,86	30,0	17,19	47,5	8,15	22,5	36,20	100,0

Fonte: Elaboração a partir de AICSul (2001)

(\*) Através de exportações de calçados e artefatos de couro.

Percebe-se a partir dos dados da tabela, que ocorreu uma mudança na estratégia dos curtumes brasileiros em relação aos mercados de destino do couro. Durante a década de 1990 houve uma tendência de aumento na participação das exportações diretas de couro em detrimento

<sup>37</sup> As exportações brasileiras de couros estão relativamente concentradas em alguns curtumes de grande porte. Os 20 maiores detinham quase 60% do valor exportado no trimestre inicial de 1998 (Courobusiness, julho-agosto de 1998).



das frações destinadas ao consumo doméstico e às exportações indiretas. Esse movimento deve-se em certa medida ao crescimento das exportações de couro na forma de *wet-blue* e à desaceleração das exportações de calçados que ocorreu na segunda metade dos anos de 1990. A composição física e em dólares correntes dessas exportações, por tipo de couro, é apresentada nas Tabelas 33 e 34.

**Tabela 33: Exportações brasileiras de couro conforme o tipo, em unidades físicas: 1990-2000.**  
(em milhões de couros)

Anos	Pele Salgadas		Wet-Blue		Semi-Acabados		Acabados		Total	
	vol.	%	vol.	%	vol.	%	vol.	%	Vol.	%
1990	<b>0,01</b>	0,2	<b>3,82</b>	58,7	<b>1,50</b>	23,0	<b>1,18</b>	18,1	<b>6,51</b>	100,0
1991	<b>0,01</b>	0,2	<b>4,15</b>	60,9	<b>1,40</b>	20,6	<b>1,25</b>	18,3	<b>6,81</b>	100,0
1992	<b>0,01</b>	0,1	<b>5,03</b>	61,7	<b>1,42</b>	17,4	<b>1,70</b>	20,8	<b>8,16</b>	100,0
1993	<b>0,05</b>	0,7	<b>3,83</b>	50,9	<b>1,88</b>	25,0	<b>1,76</b>	23,4	<b>7,52</b>	100,0
1994	<b>0,07</b>	0,9	<b>4,47</b>	57,5	<b>1,63</b>	20,9	<b>1,61</b>	20,7	<b>7,78</b>	100,0
1995	<b>0,75</b>	6,5	<b>7,99</b>	68,6	<b>1,40</b>	12,0	<b>1,50</b>	12,9	<b>11,64</b>	100,0
1996	<b>0,94</b>	6,5	<b>10,04</b>	69,1	<b>1,62</b>	11,2	<b>1,92</b>	13,2	<b>14,52</b>	100,0
1997	<b>0,58</b>	3,7	<b>11,42</b>	72,1	<b>1,83</b>	11,6	<b>1,99</b>	12,6	<b>15,82</b>	100,0
1998	<b>0,71</b>	4,6	<b>11,56</b>	74,2	<b>1,73</b>	11,1	<b>1,58</b>	10,1	<b>15,58</b>	100,0
1999	<b>0,31</b>	2,1	<b>10,32</b>	69,4	<b>2,21</b>	14,9	<b>2,03</b>	13,6	<b>14,87</b>	100,0
2000	<b>0,11</b>	0,7	<b>10,39</b>	70,1	<b>2,63</b>	17,7	<b>1,70</b>	11,5	<b>14,83</b>	100,0
2001	<b>0,27</b>	1,6	<b>10,48</b>	61,0	<b>4,18</b>	24,3	<b>2,26</b>	13,1	<b>17,19</b>	100,0

Fonte: Elaboração a partir de AICSul (2001).

**Tabela 34: Exportações brasileiras de couro, conforme o tipo, em dólares correntes 1990-2000.**

Anos	Salgados		Wet-blue		Crust		Acabado		Total	
	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%	US\$ 1.000,00	%
1990	2.040	0,8	84.707	34,7	77.037	31,6	80.127	32,9	243.911	100,0
1991	175	0,1	88.466	32,5	82.965	30,4	100.955	37,0	272.561	100,0
1992	430	0,1	120.341	34,6	88.891	25,5	138.541	39,8	348.203	100,0
1993	53	0,0	111.824	31,7	96.634	27,4	144.417	40,9	352.928	100,0
1994	1.709	0,4	161.144	38,9	106.515	25,8	144.551	34,9	413.919	100,0
1995	13.464	2,5	274.543	52,1	98.443	18,7	140.686	26,7	527.136	100,0
1996	17.222	2,8	335.711	53,5	106.573	17,0	167.808	26,7	627.314	100,0
1997	11.852	1,7	394.584	54,9	134.864	18,7	177.952	24,7	719.252	100,0
1998	12.378	1,9	381.371	58,3	120.347	18,4	140.402	21,4	654.498	100,0
1999	3.725	0,6	303.061	51,8	131.466	22,4	147.349	25,2	585.601	100,0
2000	1.414	0,2	424.759	57,0	179.793	24,2	138.754	18,6	744.720	100,0
2001	5.342	0,6	398.099	46,1	245.493	28,5	214.258	24,8	863.192	100,0

Fonte: SECEX/AICSul. Elaboração do autor.

Observa-se na Tabela 34 que as exportações totais de couros em dólares correntes triplicaram na década (1990-2000), tendo saltado de US\$ 243,9 milhões em 1990 para US\$ 744,7



milhões em 2000. Esse crescimento, entretanto, deu-se em detrimento do valor adicionado ao couro, pois enquanto a participação do couro acabado na composição monetária das exportações declinou de 32,9% em 1990 para 18,6% em 2000, a de couro *wet-blue* aumentou de 34,7% para 57,0% nesse mesmo período.<sup>38</sup>

### 2.2.2. O ajuste do setor nos anos de 1990

Dentre as mudanças havidas na economia brasileira na década de 1990 merecem destaque a abertura comercial com queda das barreiras tarifárias e não-tarifárias – mudança essa iniciada no final da década de 1980 e que ganhou intensidade com o governo Collor –, a política de estabilização ditada pelo Plano Real de julho de 1994, e as próprias estratégias das empresas em se adaptarem à nova situação, além da redução da presença do Estado como produtor e regulador da atividade econômica.

As transformações ocorridas inserem-se em um quadro mais amplo de mudanças que já vinham se desenvolvendo desde o exterior em decorrência de modificações na base técnica, na ampliação das fronteiras dos mercados e do modo e intensidade de intervenção do Estado no domínio econômico, para citar apenas algumas de maior impacto sobre a economia.

A valorização do câmbio decorrente da implementação do Plano Real – que se estende até a mudança do regime cambial ocorrida em janeiro de 1999 – e a abertura comercial colocaram as empresas brasileiras frente a novos desafios. A presença de produtos importados no mercado doméstico a preços competitivos e padrões de qualidade superiores aos das congêneres brasileiras evidenciaram às empresas nacionais a sua defasagem tecnológica em produtos e processos. De outro lado, para as empresas exportadoras, o câmbio valorizado dificultou as vendas externas, especialmente para aqueles setores que tinham no preço o seu atributo básico de competitividade.

Os efeitos desse ambiente sobre as empresas levaram-nas à realização de um ajuste defensivo com encerramento de atividades, destruição de postos de trabalho, reestruturação produtiva e, em alguns casos, demanda por proteção.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Em fins de 2000, a Câmara de Comércio Exterior/CAMEX brasileira estabeleceu a alíquota de 9% sobre o valor do couro exportado na forma de *wet-blue* com o objetivo de induzir as exportações de couros de maior valor agregado.

<sup>39</sup> Foi o caso, por exemplo, da indústria brasileira de calçados para a qual o Governo, por intermédio do BNDES, concebeu em 1995 um programa de apoio em que ficou estabelecida uma linha de crédito emergencial para financiar a reestruturação do setor, junto com medidas de salvaguardas através da elevação de alíquotas de importação de calçados.



No comércio internacional, os principais concorrentes dos curtumes brasileiros são: Coréia do Sul, Itália e China. Aparecem também, mas com menor intensidade, Índia, Taiwan, Argentina, México, África do Sul e Estados Unidos.

No que se refere aos curtumes brasileiros houve um esforço direcionado a se ajustar à nova situação competitiva, procurando introduzir melhorias em produtos e processos, bem como desenvolvendo estratégia de ampliar suas vendas em mercados externos.

No âmbito de seus mercados de destino, o atributo mais importante de concorrência para os curtumes brasileiros é a qualidade do couro produzido, seguido de preço e prazo de entrega. Esses foram os itens que receberam os maiores pesos nas respostas dadas pelas empresas que participaram da pesquisa de campo. Dentre as sete empresas, seis delas atribuíram a nota máxima à qualidade como sendo o fator de maior influência na concorrência do setor. Por seu turno, fatores como condições de financiamento de vendas (prazos, juros, etc.) e lançamento de novos produtos – embora tenham a sua importância na concorrência do setor – aparecem como armas concorrenciais de menor calibre.

A percepção entre os curtumes do peso que os distintos fatores têm para a competitividade do setor em que atuam difere entre as empresas. Essa discrepância vincula-se, em boa medida, ao segmento de mercado para o qual dirigem sua produção. Entretanto, dado que a matéria-prima (couro em estágio anterior àquele produzido pelas empresas)<sup>40</sup> representa em média mais de 50% do custo total de produção do curtume, o seu preço e o acesso ao fornecimento do tipo adequado desse material constituem-se nos elementos que mais pesam na competitividade do setor, segundo as empresas respondentes da pesquisa.

Convém mencionar, entretanto, que a qualidade do couro produzido no Brasil ainda deixa a desejar. A produção de couros brasileiros de alta qualidade é baixa frente a padrões internacionais. Na avaliação da Embrapa Gado de Corte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária -Embrapa)<sup>41</sup> apenas 8,56% do couro manufaturado pelos curtidores nacionais pode ser considerado de qualidade superior, enquanto nos Estados Unidos 85% da produção apresenta essa performance.

A baixa qualidade do couro brasileiro tem como causas: a forma como o gado é criado no interior das fazendas, fase essa responsável por 60% dos defeitos na pele do gado (ações de

---

<sup>40</sup> A empresa que produz couro tipo *wet-blue* tem como matéria-prima o couro em estágio cru ou salgado. Já o curtume que fabrica o couro na fase *crust* usa como matéria-prima o couro *wet-blue*, e assim nas demais situações.

<sup>41</sup> Matéria de José Sergio Osse: “Brasil deixa de ganhar US\$ 2 bi com couro”, publicada na Folha de São Paulo, 23.07.2002, p. B-12.



carrapatos e berne, marcação do gado em locais inadequados, e ferimentos produzidos no animal devido a cercas com arame farpado); o transporte dos animais entre a propriedade e os abatedouros, por sua vez, responde por outros 10% das imperfeições; os restantes 30% são atribuídos à má conservação do couro fresco e à esfolagem malfeita.

Segundo ainda a Embrapa, o desleixo no tratamento dado à pele do animal decorre de sua baixa remuneração no mercado (cerca de 7% a 10% do preço do animal) que, por isso, não motiva o pecuarista a adotar práticas de criação do gado que minimize esses fatores causadores dos defeitos, além dos elevados custos que incorreria para atender tal desígnio.

O resultado desse quadro é que o Brasil exporta um valor em couros muito aquém daquele que conseguiria se produzisse peles de melhor qualidade.<sup>42</sup> De acordo, ainda, com estimativa da Embrapa, esse valor poderia ser o dobro do que se tem exportado<sup>43</sup> e, caso se compute também os ganhos gerados com o aumento de empregos, é possível que a soma atinja o valor de US\$ 2 bilhões (Folha de São Paulo, 23.07.2002, p. B-12).

O custo da mão-de-obra, embora importante, recebe valorização diferente entre as empresas, sendo colocado, contudo, em uma posição inferior quando comparado com aqueles fatores que influem sobre o preço e a qualidade da matéria-prima. De fato, com um salário por hora trabalhada, incluindo encargos sociais, em torno de um valor médio de R\$ 2,50 (valor observado no primeiro semestre de 2001, de acordo com questionários da pesquisa), a participação da mão-de-obra no custo de produção é inferior a 20%, sendo que para alguns curtumes ela atinge menos que 10 por cento. Os fatores vinculados à competitividade setorial e sistêmica como a legislação ambiental, a localização geográfica da empresa, o acesso a fonte de financiamento, dentre outros, aparecem também em posição secundária no que se refere ao papel que desempenham na competitividade do setor.

No que se refere aos ramos auxiliares e de segmentos situados a montante dos curtumes, a sua presença junto à atividade curtumeira tem importância variada. Para os curtumes gaúchos, por exemplo, ter a empresa localizada em região considerada pólo de produção, próximo a fornecedores de matéria-prima, não é um ponto considerado muito importante para a maioria das empresas, pois a quase totalidade do couro adquirido provém de outros estados brasileiros e em um único caso a maior fração da matéria-prima provinha do exterior. Já no que diz respeito a outros insumos necessários à produção, a sua maior fração é adquirida em

---

<sup>42</sup> Panfleto de divulgação e conscientização junto aos criadores sobre procedimentos adequados no manejo do gado para obter peles de melhor qualidade, informa que as perdas brasileiras anuais devido às exportações de couros que apresentam qualidade inferior atinge a cifra de US\$ 500 milhões (CICB/APEX, s.d.).

<sup>43</sup> Em 2001 o Brasil exportou US\$ 459,7 milhões de couros *cruste* acabado (Aicsul, 2001).



municípios próximos aos curtumes, enquanto a maior parte das máquinas e equipamentos de produção provém do exterior.

### **2.2.3. As estratégias empresariais no setor de curtumes**

Os curtumes brasileiros iniciaram a década de 1990 sob um quadro de desaceleração econômica. Esse foi um período difícil para o setor, porquanto a ociosidade atingiu cerca da metade de sua capacidade instalada. A causa dessa situação esteve associada à recessão internacional dos primórdios da década de 1990 e à entrada no mercado internacional de um volume expressivo de couro (estimou-se à época uma capacidade de 40 milhões de peles) proveniente da ex-União soviética (Técnicouro, outubro de 1991).

Entretanto, quando se olha os anos de 1990 em perspectiva vê-se que a abertura ocorrida na economia brasileira a partir do início daquela década teve resultados positivos para o setor de couros. A produção física exportada mais do que duplicou naquele decênio, passando de 6,5 milhões de peles em 1990 para 14,8 milhões de couros em 2000.

O setor brasileiro de curtumes durante a década de noventa realizou um ajuste para se adaptar às novas condições de concorrência. De acordo com informações do MTb/RAIS, o número de empregos no setor em âmbito nacional declinou de 38,7 mil empregados em 1994 para 27,8 mil em 1998, recuperando-se em 2000 – a partir da desvalorização do Real em 1999 – quando empregou 31,2 mil trabalhadores. Dado que a produção de couros continuou aumentando no período, a elevação observada da produtividade física, contudo, deve ser atribuída mais a mudanças em produtos do que em inovações tecnológicas e organizacionais aplicadas ao processo de trabalho. A Tabela 35 a seguir fornece um indicativo da produtividade física do setor desde meados da década de 1990. Observa-se ali que houve um crescimento continuado da produtividade média do trabalho entre 1994 e 1998, desacelerando-se nos dois anos seguintes. Obviamente que o resultado médio mascara a diversidade existente de couros produzidos, pois o seu total engloba desde couros cru até couros acabados. Entretanto, ao se combinar essas informações com aquelas desagregadas das Tabelas 32 e 33 vê-se que os incrementos de produtividade devem ser creditados principalmente ao aumento das exportações físicas de couro *wet-blue* que, inclusive, requer uma menor quantidade de mão-de-obra por unidade de produto. Em 1990 as exportações de couros na forma de *wet-blue* eram 42,5% superiores às de couros semi-acabados e acabados. Em 1995 essa fração já era 175,5% a maior, e alcançando o valor mais elevado em 1998 quando as exportações de *wet-*



*blue* somaram 11,5 milhões de couros contra 3,8 milhões de couros nos estágios *crust* e acabado.

**Tabela 35 - Produtividade física na produção de couros do Brasil: 1994-2000**

Anos	Emprego (1)	Milhões de couros (2)	Couros por trabalhador (2) / (1)	Índice de Produtividade 1994=100
1994	38.678	28,88	746,7	100,0
1995	33.992	29,45	866,4	116,0
1996	33.672	33,50	994,9	133,2
1997	30.124	31,53	1.046,7	140,2
1998	27.821	33,43	1.201,6	160,9
1999	30.846	33,96	1.100,9	147,4
2000	31.191	33,53	1.075,0	144,0

Fonte: MTb/RAIS para o emprego e Aicsul (2001) para produção física de couros.

Paralelamente ao ajuste empreendido, os curtumes desenvolveram ações e estratégias com vistas a se adaptarem ao novo ambiente de concorrência. A Tabela 36 a seguir apresenta algumas transformações que ocorreram nos curtumes na década de 1990.

**Tabela 36: Transformações produtivas e de mercado no setor de curtumes na década de 1990**

Discriminação	Aumentou	Diminuiu	Não se Alterou	Não se Aplica
• Tamanho dos pedidos dos clientes	5	2	-	-
• Número de linhas de produtos	6	1	-	-
• Número de empregados	5	2	-	-
• Vendas para o mercado externo	6	-	-	1
• Vendas para o mercado interno	7	-	-	-
• Qualidade do produto	7	-	-	-
• Treinamento da mão-de-obra	5	-	2	-
• Automação da produção	7	-	-	-
• Terceirização da produção	3	1	1	2
• Rotatividade da mão-de-obra	3	2	2	-
• Refugos e retrabalho	1	4	2	-
• Produtividade (nº de peças por operário/dia)	7	-	-	-
• Nº de fornecedores com quem a empresa se relaciona	6	-	1	-
• Preço do produto em termos reais	5	2	-	-
• Segmentos (nichos) de mercado em que a empresa atua	6	-	1	-
<b>Número de empresas respondentes: 7</b>				

Fonte: Pesquisa direta do autor.

Os números nas colunas representam o total de empresas que responderam o quesito.

Embora as vendas domésticas e externas tenham aumentado em termos absolutos, segundo indicação das empresas respondentes da pesquisa, os curtumes brasileiros alteraram suas



estratégias de mercado direcionando maiores fatias de vendas para o exterior (vide Tabela 32). Certamente, as dificuldades do setor calçadista brasileiro na segunda metade da década de 1990 – setor esse que se constitui em um dos principais mercados dos curtumes – contribuiu para essa mudança estratégica.

Em que pese o mercado de calçados ser de importância para os curtumes, esses últimos, entretanto, não se viram compelidos a deslocar suas unidades produtivas em direção ao Nordeste brasileiro, como fizeram diversas empresas calçadistas após a primeira metade dos anos de 1990. Os motivos para esse comportamento estão associados a alguns fatores, tais como: parcela significativa do couro utilizado pelas empresas produtoras de calçados que se deslocaram para o Nordeste brasileiro provém do exterior, de modo que não havia porque, sob esse aspecto, os curtumes acompanhá-las naquele deslocamento; os curtidores nacionais conseguiram direcionar parcelas de sua produção ao mercado externo durante a década de 1990, o que amenizou dificuldades em âmbito interno; e, também, devido a um condicionante técnico, na medida em que as plantas curtumeiras não são de fácil traslado, por apresentarem estrutura produtiva pesada (Costa e Fligenspan, 1997).

Nesse movimento de adaptação aos mercados, alguns curtumes beneficiaram-se de ganhos de escala em decorrência do aumento do tamanho dos pedidos. O acréscimo do número de linhas de produtos e a preocupação em atender as especificações demandadas pelos seus clientes – essa última manifesta na elevação da qualidade do couro produzido – foram fatores em que os curtumes investiram para se posicionarem melhor no mercado.

No que se refere às estratégias produtivas das empresas curtumeiras, procurou-se investir na automação da produção e, em alguns casos, dar uma maior atenção ao treinamento da força de trabalho. Embora a rotatividade da mão-de-obra esteja presente nessa atividade, duas das sete empresas da pesquisa têm procurado reter seus trabalhadores por um período de tempo mais longo. Essas ações têm se refletido em redução de refugos e retrabalho, aumentos na produtividade e em preços reais mais elevados. Para três empresas, a terceirização de fases da produção tem sido um caminho trilhado em busca de maior competitividade, bem como o aumento do número de fornecedores com quem as empresas se relacionam pode indicar a necessidade de busca por matéria-prima de maior qualidade e adequada ao segmento de mercado ao qual a empresa se dedica.

Em âmbito do ambiente sistêmico, a maioria dos curtumes pesquisados considera que a legislação tributária não contribui para a competitividade do setor. Dentre os motivos que



podem ser avançados pode se mencionar a tributação em cascata – que onera a cadeia produtiva através de impostos e taxas (PIS, Cofins, CPMF) –, a ausência de uma política que incentive a atividade e a falta de maior eficiência na arrecadação que pode levar à sonegação e, por isso, à concorrência desleal.

#### 2.2.4. Os curtumes brasileiros frente a acordos comerciais: Alca e União Européia

O bloco dos países da União Européia constitui-se no principal mercado para os curtumes brasileiros, ao contrário do que sucede com o setor calçados. A Tabela 37 informa o destino das exportações de couros brasileiros em 2000-2001.

**Tabela 37: Exportações brasileiras de couro para a Alca e a União Européia**

Blocos de países	2000		2001	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
1. União Européia	422,7	55,6	438,6	49,8
2. Alça	105,5	13,9	166,9	18,9
• Estados Unidos	74,9	9,8	96,4	10,9
• Mercosul	18,0	2,4	50,6	5,7
3. Demais países	232,0	30,5	275,5	31,3
<b>Total</b>	<b>760,2</b>	<b>100,0</b>	<b>881,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SECEX. In: Aicsul (2001). Elaboração do autor.

Relativamente à Alca, que absorveu 18,9% das exportações brasileiras de couro em 2001, a União Européia foi responsável por 49,8%. Embora com ênfase menor que os calçadistas, os curtumes brasileiros consideram que a constituição da Alca e a adesão à União Européia constituem-se em oportunidades de expansão do setor.<sup>44</sup>

A crença nas vantagens provém da existência de condições produtivas favoráveis no setor doméstico e de fatores adversos em países desenvolvidos. Entre as primeiras está o tamanho do rebanho bovino brasileiro, a capacidade de processamento de couros do setor e a disponibilidade de mão-de-obra cujos custos não são elevados. Em relação às adversidades enfrentadas pelos países desenvolvidos encontram-se: custo elevado de mão-de-obra; restrições ambientais; tamanho de rebanho não muito expressivo; e a logística, nos casos em que seus mercados de produto final localizam-se em regiões distantes. Para contornar esses obstáculos, curtumes desses países têm adotado estratégias de se deslocar para locais que ofereçam melhores condições produtivas e de importar couro em sua forma de matéria-prima

<sup>44</sup> A avaliação aqui realizada baseia-se em entrevistas com lideranças do setor e, obviamente, as interpretações feitas são por conta do autor.



(salgados e *wet-blue*) de regiões menos desenvolvidas.<sup>45</sup> Por conta disso, alguns curtumes americanos e europeus têm se instalado na China e em outros países, inclusive no Brasil.

Sob estas condições, dado que Estados Unidos e Brasil estão entre os cinco maiores produtores mundiais de couros – reforçados ainda pela presença da Argentina e do Uruguai – a região da Alca poderia se configurar como uma grande ofertante de couros para o mundo.

No que se refere a uma certa posição defensiva do setor em relação à liberalização comercial já a partir do início da vigência dos acordos tanto da Alca quanto com a União Européia, deve-se à cumulatividade de impostos que incidem sobre as exportações e a questão envolvida com a taxaço do couro *wet-blue*.

Na avaliação do setor a permanência da cumulatividade de tributos nos torna menos competitivos frente aos concorrentes para os quais esse custo inexistente. O ponto é que a cumulatividade dos impostos, à medida que o produto avança na cadeia produtiva, penaliza aqueles curtumes que produzem couros de maior valor agregado, pois o ciclo de produção é mais extenso. Assim, a um curtume integrado recai uma maior carga tributária implícita em relação àquela imposta a um curtume que se limita à produção de couro *wet-blue*, ou seja, à primeira fase do beneficiamento do couro. Isto, por sua vez, tem implicações sobre a atualização tecnológica dos curtumes e na criação de empregos de melhor qualidade, pois a tributação não incentiva os investimentos em modernização produtiva.

A matéria-prima couro – na forma de peles salgadas ou em seu primeiro estágio de beneficiamento – tem sido objeto de preocupação no setor. Essa inquietação é mais sentida entre os curtumes localizados no Sul do país, onde é maior a produção de couros acabados, relativamente àqueles pertencentes às regiões Norte e Centro-Oeste, em que se produz uma fração maior de couro *wet-blue*.

De um modo geral o setor vê-se prejudicado por práticas de estilo mercantilista aplicadas por terceiros países, mormente no âmbito da União Européia. Membros desse bloco taxam a entrada de couros semi-acabados (*crust*) e acabado, aplicando uma alíquota de 6,5% sobre o valor dos couros importados e isentam a entrada de couro *wet-blue*. Essa matéria-prima depois de beneficiada é reexportada em forma de couro acabado, de maior valor agregado, competindo com os curtumes brasileiros no mercado internacional.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> A exceção constitui-se dos Estados Unidos para o qual a maior fração de suas exportações de couro ocorre sob a forma de *wet-blue*.

<sup>46</sup> Os italianos, como já mencionado, têm a liderança tecnológica nesse setor. São líderes também na produção de máquinas e equipamentos para couros e calçados, possuem os melhores produtos químicos a serem aplicados nessa matéria-prima e *last but not least* vendem couro no mercado internacional com marca *made in Italy*.



A aplicação pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) em dezembro de 2000 de uma taxa de 9% sobre o couro *wet-blue* exportado atenuou o problema, mas ainda não se configura como solução duradoura. Dado que o número de couros exportados nessa forma não se alterou no triênio 1999-2001, estabilizando em torno de 10,3 milhões de unidades (Aicسل, 2001), pode ter havido uma assimilação dessa taxa pelos participantes do mercado. Sob este aspecto, lideranças do setor consideram que o valor da alíquota, para cumprir a função de equilibrar o mercado, deveria ser fixado em um patamar mais elevado. Assim, para que o crescimento do setor curtumes ocorra de maneira mais sólida é necessário que o couro desde o seu estágio mais incipiente seja produzido no Brasil.

A exportação de couros em sua forma apenas acabada e semi-acabada teria um impacto expressivo nas exportações anuais brasileiras e propiciaria a criação de alguns milhares de empregos diretos no setor. De acordo com levantamentos e análise de Arnaldo Frizzo Jr., vice-presidente do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil-CICB e do Grupo Braspelco,<sup>47</sup> sobre os impactos da substituição de exportações do couro *wet-blue* por couros acabados e semi-acabados mostram que para cada milhão de couros produzidos nos estágios *wet-blue*, semi-acabado e acabado são produzidos 300, 650 e 1.000 empregos diretos, respectivamente. No que se refere às vendas externas, com base nos preços realizados de exportação FOB (*Free on Board*) dessas mercadorias em junho de 2002 (*wet-blue* = US\$ 32,00; semi-acabado = US\$ 82,38; e acabado = US\$ 90,54), ao substituir as exportações de 10,5 milhões de couros *wet-blue* por couros semi-acabados haveria um acréscimo de divisas de US\$ 529,0 milhões/ano e, no caso de couros acabados, a adição de valor seria de US\$ 614,7 milhões anuais.<sup>48</sup> No que se refere à criação de empregos, esses seriam de 3.675 em couros tipo *crust* e 7.350 em couros acabados, em um prazo em torno de cinco anos que se estima seriam necessários para completar a substituição de exportações.

### **2.2.5. Tendências do setor, ameaças e oportunidades**

No Brasil há uma tendência de continuar aumentando a participação da região Centro-Oeste no tamanho do rebanho bovino brasileiro. A consequência disso é que deverá também prosseguir o deslocamento de frigoríficos e abatedouros junto às fontes de sua matéria-prima e de os frigoríficos passarem a verticalizar a fase de produção do couro *wet-blue*. Isto significa que os curtumes tenderão a atuar mais na produção de couros semi-acabados e

---

<sup>47</sup> Material cedido ao autor.

<sup>48</sup> Nesse cálculo não se está considerando os efeitos dessa maior oferta de couro acabado sobre o preço no mercado internacional.



acabados. Segundo Frizzo Jr. (2001), o deslocamento da produção de *wet-blue* para os curtumes levará a um aumento de eficiência à cadeia produtiva pela eliminação do custo de intermediação, de salga, e outros.

Prevê-se que ocorra estagnação de rebanhos bovinos em países desenvolvidos. Por conta disso e da posição do Brasil como criador de gado, não se espera que o país seja um importador dessa matéria-prima. Ao contrário, o Brasil tem a oportunidade de ser um dos principais fornecedores de couro acabado para o mundo devido ao tamanho de seu rebanho bovino e de espaços disponíveis para a criação. Esse último fator coloca também a oportunidade para o aumento do abate nacional e, por isso, uma maior oferta de carne para aqueles mercados.<sup>49</sup>

A demanda de couro para móveis e estofamentos de automóveis vem se constituindo em uma oportunidade de mercado. Esse é um nicho com amplas potencialidades e cuja demanda o setor de curtumes brasileiro está capacitado a atender.

A indústria brasileira de calçados, ao buscar produzir sapatos de maior valor agregado, de marca e estilo próprios, irá demandar couros de melhor qualidade e no padrão que possa atender a mercados que exigem alta qualidade e performance dos bens consumidos. Uma estratégia de modernização produtiva dos curtumes nessa direção, mesclada com relacionamentos mais estreitos com empresas de calçados no desenvolvimento de matéria-prima adequada, proporcionará espaços de crescimento para os curtumes de pequeno e médio porte que poderiam ter linhas de produtos especializadas nesse segmento de mercado.

A preocupação ambiental tanto pode atuar como um fator restritivo como servir de estímulo para que o setor busque tecnologias e materiais de produção 'ecologicamente corretos'. A atenção aos requisitos de preservação ecológica será um fator competitivo importante, dado que a consciência sobre um meio-ambiente saudável estará presente entre os consumidores finais de produtos.

O setor deverá enfrentar uma forte concorrência de segmentos distintos de sua cadeia tradicional, que produzem materiais alternativos ao couro e que são utilizados em calçados, móveis, vestuário e outros, ou seja, naqueles mercados que tradicionalmente têm sido atendidos pelos curtumes.

---

<sup>49</sup> Entretanto, a exigência por parte de nações desenvolvidas de atestado de sanidade da carne importada de países como o Brasil pode ter um efeito semelhante ao de uma barreira não-tarifária afetando, de maneira indireta, as exportações brasileiras de couro.



### 3. O SETOR DE COMPONENTES

#### 3.1. Características Estruturais e Desempenho Recente

O setor de componentes da cadeia couro-calçados é formado por uma gama variada de empresas, pertencentes a distintos ramos de produção industrial. Na identificação do setor pode-se usar o critério de agrupar as empresas de acordo com os produtos que fabricam e mercados atendidos. Assim, tem-se os estabelecimentos que produzem componentes para calçados, produtos químicos para couros e calçados, acessórios para máquinas e ferramentas para a fabricação de calçados, material de embalagem e produtos diversos (espumas, velcro, elásticos, etc.).

No segmento dedicado a atender às empresas dos setores coureiro-calçadista estão aqueles estabelecimentos que produzem componentes para: o **cabedal do calçado** como atacadores, contrafortes, couraças, gáspeas, palmilhas, solas e entresolas, cepas, tacões, biqueiras, etc.; **produtos químicos para couros e calçados** como adesivos, solventes, ceras, cremes, amaciantes, alvejantes, curtentes, pigmentos, purgas, auxiliares de caleiro e remolho; **acessórios para máquinas e ferramentas para a fabricação de calçados** como fôrmas, matrizes, cepos para balancins, escovas, lixas, etc.; **material para embalagem e produtos diversos** como caixas corrugadas e individuais, papel-bucha, embalagem de tecido, etiquetas, velcro, elásticos, dentre outros materiais (Assintecal, s.d.).

Assim como em outros segmentos do complexo coureiro-calçadista, os italianos tradicionalmente têm se destacado em tecnologia de produção de componentes. Entretanto em anos recentes a Coréia do Sul, mediante política de modernização produtiva, tem obtido evidência nos mercados mundiais. O segmento brasileiro embora apresente certo nível de competitividade externa, ainda mostra deficiências como na produção de matrizaria e solados.<sup>50</sup>

Os segmentos vinculados à produção de calçados<sup>51</sup> estão entre aqueles ramos produtivos atendidos pelo setor produtor de componentes, que também tem se dirigido em anos recentes

<sup>50</sup> Vide matéria sobre o estudo encomendado pela Assintecal (Associação Brasileira de Indústrias de Componentes para Couro e Calçados) publicada na Gazeta Mercantil-RS em 18.07.2001, p.6. No segmento de matrizaria, uma alternativa para ganhar competitividade no exterior poderia ser a constituição de consórcio de exportação como o criado em 2000, resultado de ação conjunta da Assintecal com a Agência Brasileira de Promoção às Exportações (APEX) (Gazeta Mercantil-RS, 27.07.2000, p.3).

<sup>51</sup> Em estudo de Costa e Fligenspan (1997) constatou-se que na década de 1990 cerca de 90% das vendas das empresas de componentes foram direcionadas à indústria de calçados. Dada a elevada dependência do setor de



a mercados como o de móveis, de confecção, automobilístico e outros. Na fabricação de componentes estão envolvidas cerca de 1.000 empresas de diferentes tamanhos com o predomínio de pequenas e médias empresas, sendo exceção aquelas pertencentes à indústria química que são de grande porte (Gorini e Siqueira, 1999). A maior parte dessas empresas está localizada no Rio Grande do Sul, estado que detém mais da metade (57%) das empresas dessa atividade econômica, conforme mostra a Tabela 38.

**Tabela 38: Empresas de componentes para couros e calçado, por produto.**

Componentes	Brasil	Rio Grande do Sul	% do RS
• Palmilhas e termoconformados	125	75	60
• Solados e fôrmas	190	110	58
• Metais	210	160	76
• Embalagens	80	55	69
• Produtos químicos para couros	165	75	45
• Produtos químicos para calçados	75	45	60
• Têxteis e sintéticos	185	70	38
<b>Total</b>	<b>1.030</b>	<b>590</b>	<b>57</b>

Fonte: Assintecal, in: Gorini e Siqueira (1999, p.7).

Dada a diversidade de segmentos que compõem o setor, a consolidação de suas vendas contém certo conteúdo de imprecisão. Estimativas da Assintecal para o ano de 2000 indicava que a receita das vendas de componentes atingiu o valor de R\$ 5,5 bilhões. Desse total, cerca de 92% foram destinados ao mercado interno, enquanto ao mercado externo coube apenas 8% das vendas (MDIC, 2001).

Essa baixa fração da produção exportada deve-se, entre outros fatores, a que o setor sempre esteve acostumado a um amplo mercado interno. Isto, inclusive, gerou um certo desinteresse pelo mercado externo e que se traduz ainda em uma cultura de exportação não muito desenvolvida. A necessidade de diversificar mercados para evitar a dependência de um único setor comprador levou a indústria a envidar esforços para ingressar no mercado externo, participando de feiras e de programas de promoção de exportações. Assim, apesar do esforço, o déficit comercial do setor em 2000 no valor de US\$ 264 milhões representou 55,7% do montante exportado, conforme mostra a Tabela 39.

---

componentes em relação aos fabricantes de calçados, o deslocamento de firmas calçadistas para o Nordeste brasileiro na metade da década de 1990 implicou em um ajuste defensivo entre as empresas de componentes. Embora não estivesse no horizonte da maioria dos estabelecimentos que produziam componentes para as empresas de calçados que se deslocaram para o Nordeste em acompanhá-las naquele movimento, algumas delas também instalaram plantas nessa região em atenção à demanda de seus clientes.

**Tabela 39: Balança comercial de componentes para couro e calçados(1)**

US milhões

<b>Ano</b>	<b>Importação M</b>	<b>Exportação X</b>	<b>Saldo M-X</b>
1998	780	440	(340)
1999	698	433	(265)
2000	738	474	(264)

Fonte: SECEX/DECEX. In: MDIC (2001, Tabela 10).

(1) Devido ao fato de o setor de componentes perpassar setores industriais cujos produtos têm destinos diversos, a agregação dos valores de comércio exterior, por meio de NCM, está sujeita a distorções.

A inexistência mais detalhada de informações sobre os atributos de concorrência que predominam no segmento dificulta a identificação de seu padrão de competição com acuidade. A aproximação que pode ser feita a este padrão presumível é indireta, ou seja, através de algumas características apresentadas pelo setor. Assim, sabe-se que o segmento mostra uma estrutura industrial pulverizada, com baixas barreiras à entrada no mercado, inexistência de empresas dominantes e, como já mencionado, baixa penetração no mercado externo. Isto significa que preço deve se constituir no principal atributo de competitividade e, por isso, baixo custo de produção traduz-se em importante elemento para ser bem-sucedido no mercado.

### **3.2. O Setor de Componentes Frente a Acordos Comerciais: Alca e União Européia**

A avaliação da importância para o setor de componentes da integração à Alca e à União Européia deve ser feita em grande medida à luz do que a liberalização comercial representa para os setores de couro e calçadista, pois estes são os mercados básicos para componentes. Dado isso, a integração representaria uma oportunidade para que o setor expanda suas atividades.

Além da expansão doméstica, em função do desempenho de seus mercados de couros e calçados, a região da Alca abre oportunidades de negócios ao setor. Por exemplo, o México possui uma indústria de calçados de relativo porte e que já tem se mostrado um mercado atraente em solas, solados, palmilhas e matrizes, dentre outros. Os mexicanos aplicam uma alíquota de 18% sobre nossos componentes. A equalização de condições de concorrência permitiria expandir nossas vendas no mercado da Alca. Entretanto a competição no mercado mexicano tende a ser acirrada, pois atraídas por políticas de incentivos daquele país, empresas italianas e chinesas já têm procurado se instalar naquele local, aproveitando sua localização



estratégica para acesso a mercados. Esse movimento de instalação de unidades produtivas de componentes por parte de produtores europeus e asiáticos no México também já está ocorrendo no Brasil.

## 4. AÇÕES E POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CADEIA DE COURO-CALÇADOS

As indicações de política pública para a cadeia de couros-calçados buscam influir nas expectativas empresariais de modo a induzir as empresas a estabelecerem estratégias e ações que aumentem o investimento, mantenham o parque produtivo atualizado tecnologicamente, aumentem sua presença nos mercados internacionais e que continuem contribuindo positivamente para o saldo comercial do país. Isto permitirá, por sua vez, que os setores produtivos dessa cadeia prossigam desempenhando importante papel na incorporação de segmentos da população ao mercado de trabalho e ao mercado de bens de consumo.

As ações que se sugerem às empresas, por seu turno, partem da premissa trivial de que o seu sucesso nos mercados interno e externo depende de um adequado posicionamento competitivo. Para isso, as empresas devem estar atentas para o novo ambiente advindo de estabelecimento de acordos comerciais, nas tendências de mercados e da própria indústria diante desses novos arranjos, no estabelecimento de logística de distribuição e venda de produtos em áreas comerciais comuns – distintas geograficamente e em mercados com preferências próprias –, na busca de novas fronteiras comerciais, na inovação em produtos e processos, entre outras.

### 4.1. Ações Empresariais Para a Cadeia Couro-Calçados

- A proximidade geográfica entre os setores de curtumes, de componentes, de calçados e de ramos auxiliares em regiões brasileiras – em suma, a existência de *cluster* industrial – é um ponto forte da cadeia couro-calçados que deve ser aproveitado como vantagem competitiva para os segmentos envolvidos. Sobre esse aspecto é aconselhável uma maior cooperação e parceria entre os segmentos da cadeia, de modo a desenvolver e fortalecer atributos de competitividade.
- As vendas no exterior de calçados com marca própria é um objetivo cada vez mais presente nas estratégias mercadológicas dos produtores de calçados brasileiros. A fase de comercialização do calçado ao consumidor final é uma das mais rentáveis, daí que a venda com marca própria – do produtor ou do varejista – é do interesse individual das empresas participantes da negociação. Isto significa que colocar sua *griffe* no produto que chega às mãos do consumidor não é apenas uma questão de desejo, devendo-se estar apto para tal. A capacitação nesse atributo de competitividade requer um esforço em desenvolver *design* e



estilos próprios, produzir calçados com qualidade e conforto, realizar promoção comercial mediante a participação em feiras e eventos internacionais, e a abertura de lojas e pontos de distribuição junto aos mercados consumidores, além de um marketing agressivo.

- Paralelamente à iniciativa acima, o setor deve procurar diversificar mercados. Obviamente a tarefa de buscar manter as posições já conquistadas, não exime o setor de envidar esforços continuados em direção a novos horizontes comerciais.<sup>52</sup> Os ganhos dessa estratégia, além da diversificação em si como caminho de expansão, seriam aqueles provenientes de maior flexibilidade para se adaptar às fases de queda no consumo que ocorrem em mercados particulares de tempos em tempos. Essa é uma iniciativa que pode ser feita desde a empresa individual como, também, em consórcios de empresas, contando com o apoio da Agência de Promoção de Exportações/APEX, por exemplo, para participar em feiras internacionais, montagem de *showrooms* e visitas a mercados específicos para a divulgação de produtos.

- No que se refere aos atributos de concorrência, o preço continuará sendo o principal determinante do padrão de competição do setor calçados, sobretudo para produtores sediados naquelas regiões do mundo de menor desenvolvimento relativo. Sendo assim, as empresas calçadistas brasileiras deverão manter-se preocupadas em reduzir custos: de produção e de transação. Para isso é necessário acompanhar os avanços tecnológicos que chegam ao setor em maquinários, novos materiais e componentes utilizados na fabricação do calçado, bem como estabelecer relações no interior da cadeia produtiva – a montante e a jusante – de maior parceria e cooperação. A busca por eficiência deve ser estendida igualmente ao segmento terceirizado da produção mediante atualização tecnológica de seus equipamentos (máquinas de costura, por exemplo) e de conhecimentos que permitam atentar para a qualidade dos serviços e das peças trabalhadas. Isso abarca não só os ateliês ou bancas de pesponto, mas, também, os trabalhadores a domicílio, que por razões próprias, não pretendem se incorporar ao mercado formal de trabalho.

- No âmbito das relações industriais as empresas ligadas à cadeia deverão buscar a melhoria na qualidade do emprego, criando um ambiente de trabalho favorável ao envolvimento e crescimento da força de trabalho. Para isso são necessários o treinamento e a qualificação permanente dos trabalhadores, a redução dos índices de rotatividade e a elevação do padrão salarial. Essas medidas seriam reforçadas a partir do aumento da produtividade e da qualidade dos produtos, que seriam alcançadas com uma mão-de-obra mais preparada.

---

<sup>52</sup> Por exemplo, deve buscar com mais intensidade os consumidores latino-americanos, os europeus e dos países do Oriente Médio e da Oceania.



- Preservação ambiental. Os setores da cadeia couro-calçados deverão se envolver em parcerias com empresas congêneres, associações do setor, órgãos governamentais e instituições interessadas, para o reaproveitamento e tratamento ecologicamente adequado de resíduos e rejeitos de produção.
- No que se refere à criação de rebanhos deve -se procurar elevar a taxa de desfrute de modo a aumentar a oferta e a qualidade das peles aos curtumes.

#### **4.2. Política de Competitividade Para a Cadeia Couro-Calçados**

No âmbito das recomendações de políticas públicas para a cadeia de couro-calçados convém lembrar que, no caso da indústria calçadista, já em 1993 a Nota Técnica sobre a competitividade do setor calçados (Costa, 1993a), do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), fez um conjunto de sugestões de políticas e de ações empresariais que – avaliando em perspectiva no tempo – mostraram-se corretas. Medidas ali sugeridas ainda mantêm atualidade e se retomam aqui, obviamente, em um outro contexto.

Importa também chamar a atenção para as recomendações de política pública contidas no documento *Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados* (MDIC, 2001), Programa esse recém criado. As políticas encerradas naquele documento contribuem para a competitividade da cadeia e indicações ali feitas são aqui recuperadas, estabelecidos desde já os créditos das sugestões. As políticas que o Fórum considera prioritárias para o incremento de competitividade da cadeia inserem-se nas seguintes áreas: desoneração e financiamento da produção; fomento às exportações; capacitação tecnológica; melhoria da qualidade e produtividade; e desenvolvimento regional.

- **Ingresso da cadeia couro-calçados em zonas de livre comércio.** Os segmentos da cadeia couro-calçados encontram-se preparados competitivamente para a adesão a zonas de livre comércio. Sob este aspecto, o Brasil pode adotar uma posição pró-ativa nas negociações com a Alca e a União Européia, assim como em outros acordos comerciais, em termos de reduções de barreiras tarifárias e não-tarifárias para os produtos dos setores da cadeia.

- **Desoneração da produção.** Reforma tributária para pôr fim aos impostos em cascata que elevam o valor final dos bens, particularmente de cadeias complexas, retirando competitividade externa e interna. Enquanto a reforma não se concretiza, sugerem-se duas medidas:



- i) **Ressarcimento automático de créditos fiscais da cadeia couro-calçados.** A dificuldade de recuperação do crédito fiscal tem efeitos deletérios a uma maior modernização e *upgrade* da produção de couros, por exemplo, pois “incentiva” os curtumes a produzirem apenas a primeira fase do beneficiamento das peles (*wet-blue*), bem como induz os curtumes ao desvio de sua atividade normal para ramos onde se tornem devedores de tributos, de modo a compensar os créditos a receber pelas exportações de couros.
- ii) **A permanência do imposto de exportação sobre o couro *wet-blue* até haver uma isonomia de tratamento em relação às políticas comerciais de terceiros países.** O tributo introduz isonomia nas condições de competitividade entre aqueles produtos que absorvem menor grau de industrialização em seu processamento (o couro *wet-blue*, no caso) e àqueles que exigem um maior número de etapas manufatureiras até chegar à sua feitura final (couro acabado). A manutenção do imposto justifica-se, ainda, em termos de defesa da competitividade do setor frente a concorrentes internacionais. Na medida em que países – no âmbito da União Européia, por exemplo, – isentam de alíquota de importação o couro *wet-blue* e taxam os couros *crust* e acabado, isto permite que esses países reexportem o couro *wet-blue* sob a forma manufaturada, rebaixando a vantagem competitiva de produtores brasileiros. A restrição à exportação da matéria-prima deve ser vista também sob o prisma de uma política industrial ativa de aumento do valor agregado dos produtos exportados e de aumento de emprego na cadeia produtiva.

• **Manutenção de estoque regulador ou estratégico da matéria-prima couro.** Os mercados aos quais os curtumes atendem recebem influência da moda a qual, por sua vez, sofre alterações entre as estações do ano, exigindo mudanças nos tipos e padrões de couros a serem usados na confecção de produtos. Para atender a essas exigências, os curtumes devem dispor de couros em seus estoques, sob a forma de matéria-prima, com garantias de preços durante o período de duração das estações. Inclusive, curtumes de países que lançam moda adotam a prática de patrocinar estilistas no desenvolvimento de produtos que utilizem o couro que têm disponível em suas dependências. Assim, uma política de fortalecimento competitivo do setor brasileiro deve contemplar o financiamento de estoque regulador ou estratégico dessa matéria-prima.

• **Substituições de exportações.** Esforço das empresas em substituir exportações de couros sob a forma de *wet-blue* por couros semi-acabados e acabados, e política pública de apoio à modernização do setor para atingir esse objetivo.

• **Adensamento e modernização da cadeia produtiva e de atividades auxiliares.** A subcontratação de partes e serviços produtivos na indústria de calçados é uma atividade importante no setor, pois permite contornar gargalos de produção e atender picos de demanda sem imobilizações adicionais. Entretanto, a fabricação de calçados com qualidade e que



obedeça a prazos de entrega requer que a atividade subcontratada apresente agilidade e padrões adequados de eficiência. Para isso é importante estabelecer programas de modernização e de qualificação dos subcontratados – ateliês, bancas de pesponto e trabalhadores envolvidos em atividades domiciliares – mediante cursos e acesso a financiamento de máquinas e equipamentos, bem como a completude dos novos pólos de calçados na região Nordeste do Brasil.

- **Política cambial.** No âmbito da competitividade sistêmica, a política cambial deve procurar manter a competitividade das exportações procurando evitar a apreciação sistemática do poder de compra da moeda brasileira.
- **Difusão do Programa de Melhoria do Couro Cru.** Divulgação do Programa entre os curtumes, frigoríficos, abatedouros e criadores. Empresas da cadeia deveriam conceder incentivos – prêmio através de preços mais elevados pagos pelos curtumes – para a entrega, pelo pecuarista, de peles que obedeçam a especificações pré-estabelecidas.
- **Manutenção e apoio ao Fórum de Competitividade da Cadeia Couro-Calçados sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior-MDIC.** A existência de institucionalidade que coordene as ações dos agentes e instituições envolvidas com a cadeia é fator relevante para o fortalecimento de sua competitividade interna e externa.
- **Apoio e fortalecimento às atividades de infra-estrutura tecnológica e de formação de mão-de-obra.** Apoio, mediante a atualização de bibliotecas e equipamentos, àquelas instituições ligadas à formação de mão-de-obra e à prestação de serviços tecnológicos à cadeia, como os centros de calçados e de curtumes do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA) de Novo Hamburgo.
- **Modernização produtiva.** Diminuição de alíquota de importação sobre máquinas e equipamentos para os setores da cadeia produtiva, sem similar nacional, com vistas à sua modernização e atualização tecnológica, e apoio à modernização com base em máquinas e equipamentos nacionais.
- **Participação em eventos internacionais.** Apoiar os setores da cadeia couro-calçados na participação em feiras internacionais e missões comerciais, montagem de *showrooms*, e visitas a mercados para a divulgação de produtos.



- **Apoio à pesquisa tecnológica.** A cadeia de couro-calçados seria beneficiada se fossem desenvolvidos materiais e insumos com elevado padrão de qualidade, alta performance e preços compatíveis, que permitam ciclos de produção mais rápidos, aprimorassem a qualidade de produtos e gerassem menores desperdícios. Para isso é desejável que segmentos vinculados à produção de componentes e matérias-primas para calçados sejam apoiados em iniciativas de pesquisa tecnológica que apontem nessa direção.

O quadro a seguir – Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados –, como seu título informa, contém a síntese das sugestões que são feitas para a cadeia. Convém mencionar, desde logo, que aquelas recomendações em que se indicam valores para as metas foram construídas a partir de entrevistas com lideranças da cadeia.



## Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados

Recomendações	Objetivos	Instrumentos	Responsabilidades do Executivo	Responsabilidades do Legislativo	Responsabilidades do Setor Privado	Metas para o setor privado
1. Substituição de exportações de matéria-prima por produtos manufaturados ou acabados.	Aumentar o valor agregado dos couros exportados e gerar empregos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alíquota tarifária sobre exportações de couros em fases anteriores ao semi-acabado e acabado.</li> <li>• Linha de crédito.</li> <li>• Desoneração tributária.</li> <li>• Ressarcimento automático de créditos tributários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política tarifária.</li> <li>• Financiamento pelo BNDES</li> <li>• Política tributária.</li> </ul>	Votação de reforma tributária.	Investimentos em capacitação produtiva estimados no valor de US\$ 500 milhões em um período de cinco anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço na substituição de exportações de 10 milhões de couros <i>wet-blue</i> por couros acabados em cinco anos.</li> <li>• Aumento do valor exportado em US\$ 600 milhões em couros acabados, a partir do item acima.</li> <li>• Criação de 7.000 empregos diretos no período de cinco anos.</li> </ul>
2. (a) Desoneração tributária das exportações.	Aumentar as exportações e empregos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação das alíquotas fiscais que incidem sobre exportações.</li> </ul>	Propor reforma tributária.	Votação de reforma tributária.	Investimentos em capacidade produtiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrar a produção e as exportações de calçados de couro – de 170 milhões para 340 milhões de pares e de US\$ 1,6 bilhão para US\$ 3,2 bilhões de venda externas – em um prazo de dois a três anos a partir da desoneração tributária e da redução de tarifas.</li> </ul>
2. (b) Ingresso na Alca e no acordo com a União Européia.	Idem	Redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias nas zonas dos acordos.	Negociação comercial.		Idem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar cerca de 70 mil empregos a partir da duplicação da produção e das exportações de calçados nos prazos e condições acima.</li> </ul>



## Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados

Recomendações	Objetivos	Instrumentos	Responsabilidades do Executivo	Responsabilidades do Legislativo	Responsabilidades do Setor Privado	Metas para o setor privado
3. Manutenção de estoque regulador ou estratégico da matéria-prima couro.	Fortalecer competitiva-mente o setor de curtumes.	Financiamento-EGF	Gerir o fundo – (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).	–	Planejamento de estoques.	Manter oferta regular de couros.
4. Adensamento da cadeia produtiva e de atividades auxiliares.	Aumentar a eficiência produtiva da cadeia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de modernização produtiva.</li><li>• Linha de crédito.</li></ul>	Financiamento pelo BNDES.	–	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitação de fornecedores e de agentes em atividades subcontratadas.</li><li>• Investimentos em atividades produtivas complementares.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer programas de treinamento de mão-de-obra subcontratada.</li><li>• Modernizar produtivamente atividades terceirizadas.</li><li>• Adensar pólos produtivos.</li></ul>
5. Modernização produtiva.	Aumentar a eficiência e competitividade da cadeia produtiva.	Redução de impostos de importação de insumos, máquinas e equipamentos sem similar nacional, bem como de impostos para modernização com base em insumos, máquinas e equipamentos nacionais. <ul style="list-style-type: none"><li>• Linha de crédito.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas tarifária e tributária.</li><li>• Financiamento pelo BNDES.</li></ul>	–	Investimentos produtivos.	Manter 100% das máquinas, equipamentos e insumos atualizados tecnologicamente.



## Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados

Recomendações	Objetivos	Instrumentos	Responsabilidades do Executivo	Responsabilidades do Legislativo	Responsabilidades do Setor Privado	Metas para o setor privado
6. Programa de Melhoria do Couro Cru.	Melhorar a qualidade das peles processadas e aumentar o valor agregado da matéria-prima.	<ul style="list-style-type: none"><li>• prêmio de preço.</li></ul>	–	–	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecer um <i>plus</i> ao preço das peles que atendam especificações de qualidade estabelecidas.</li><li>• Divulgação do Programa de Melhoria do Couro Cru, da parceria CICB/APEX.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o número de peles processadas com padrões de qualidade estabelecidos.</li></ul>
7. Política cambial	Evitar a sobrevalorização sistemática da moeda.	Taxa de câmbio	Banco Central	–	–	–
8. Apoio e fortalecimento às atividades de infra-estrutura tecnológica e de formação de mão-de-obra.	Aumentar a eficiência da cadeia produtiva.	Isenção de impostos às instituições de ensino e tecnológicas ligadas à cadeia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política tributária</li></ul>	–	Manter atualizados equipamentos e bibliotecas de escolas e centros tecnológicos ligados à cadeia (escolas SENAI, CTCCA).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar a fração da produção certificada.</li><li>• Aumentar o número de horas dedicadas à formação de mão-de-obra.</li></ul>



## Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados

Recomendações	Objetivos	Instrumentos	Responsabilidades do Executivo	Responsabilidades do Legislativo	Responsabilidades do Setor Privado	Metas para o setor privado
9. Participação em eventos internacionais.	Divulgar os produtos da cadeia no exterior e diversificar mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiras internacionais.</li> <li>• Montagem de <i>showrooms</i></li> <li>• Missões comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar a participação de empresas em missões comerciais (MDIC, MRE).</li> <li>• Apoiar a formação de consórcios de pequenas empresas para participação em eventos e feiras internacionais ligados à cadeia (MDIC).</li> </ul>	–	Candidatar-se à participação em feiras e eventos internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a presença de empresas em feiras e eventos internacionais da cadeia.</li> <li>• Ampliar a participação em mercados internacionais.</li> </ul>
10. Manutenção e apoio ao Fórum de Competitividade da Cadeia Couro-Calçados.	Articulação da cadeia para identificar gargalos à promoção de eficiência e propor medidas para aumentar a competitividade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugestões de políticas.</li> <li>• Contratos de competitividade.</li> </ul>	Coordenar os agentes da cadeia (MDIC).	–	Participar do Fórum.	Preservar e aumentar a competitividade nos mercados.



## Matriz de recomendações da cadeia couro-calçados

Recomendações	Objetivos	Instrumentos	Responsabilidades do Executivo	Responsabilidades do Legislativo	Responsabilidades do Setor Privado	Metas para o setor privado
11. Redução do déficit comercial do setor de componentes para couros e calçados.	Poupar divisas e gerar empregos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivos fiscais a projetos de substituição competitiva de importações de componentes.</li><li>• Linha de crédito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política tributária</li><li>• Financiamento pelo BNDES</li></ul>	–	Investimentos em capacidade produtiva.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de exportações e redução de importações.</li><li>• Aumento do emprego.</li></ul>
12. Pesquisa tecnológica na criação e elevação de desempenho de materiais e insumos para a cadeia produtiva.	Fortalecimento da competitividade da cadeia de couro-calçados.	Programa de apoio a P&D.	Aumentar fundos de captação e agilizar concessão de crédito pela FINEP.	–	Desenvolver projetos de P&D.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento dos gastos em P&amp;D.</li><li>• Aumento de produtividade e redução de desperdícios.</li><li>• Melhoria da qualidade de produtos.</li></ul>



## Referências Bibliográficas

- ABAEX (1995) *Brazilian Footwear 94/95*. Novo Hamburgo-RS: Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados.
- ABICALÇADOS (2001) *Resenha Estatística 2001*. Novo Hamburgo: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, mimeo., julho.
- AICSUL (2001) *Boletim Estatístico do Couro 2001*. Novo Hamburgo: Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul, mimeo.
- Andrade, José E.P. e Corrêa, Abidack R. (2001) “Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina”. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, março.
- ASSINTECAL (s.d.) *Quantificação da produção da indústria calçadista*. Novo Hamburgo: Associação Brasileira de Indústria de Componentes para Couro e Calçado.
- CICB/APEX (s.d.) *Programa de melhoria da qualidade do couro cru*. Brasília-DF: Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil.
- Costa, Achyles B. da (1993a) *Competitividade da indústria de calçados*. Nota Técnica Setorial do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/FDC/FUNCEX.
- \_\_\_\_\_ (1993b) *Modernização e Competitividade da Indústria de Calçados Brasileira*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ. Tese de doutorado.
- \_\_\_\_\_ e Fligenspan, Flávio B. (1997) *Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, 132.f.
- CTCCA (1994) *A fabricação do couro*. Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. Série couro, calçados e afins, v.1, Novo Hamburgo: CTCCA/SEBRAE.
- DEINT/SECEX/MDIC (s.d.) *Coréia do Sul: informações comerciais*. Disponível na Internet (<http://www.mdic.gov.br>), em 08.08.2002.
- Dias, Viviane Ventura (2001) *Notas sobre acesso aos mercados e a formação de uma área de livre comércio com os Estados Unidos*. Santiago de Chile: CEPAL. División de Comercio Internacional e Integración. Serie Comercio Internacional, n.20, diciembre.
- Frizzo Fº, Arnaldo J. (2002) “Uma visão estratégica da indústria do couro no Brasil”, Brasília-DF, *Courobusiness*, edição n.22, ano V, n.3, maio-junho, pp. 44-49.
- \_\_\_\_\_ (2001) “Programa de modernização da indústria do couro”. Encarte especial da Revista *Courobusiness*, edição n.16, maio-junho.
- Gorini, Ana Paula F. e Siqueira, Helena G. de (1999) *Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES*. Rio de Janeiro, março, 41 p.
- MDIC (2002) *Exemplos de Barreiras às Exportações Brasileiras*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível na Internet (<http://www.mdic.gov.br/progações/govern/ExemplosBarreiras.htm>), acessado em 10.08.2002.
- MDIC (2001) *Fórum de Competitividade: diálogo para o desenvolvimento*. Cadeia produtiva de couros e calçados. Brasília -DF; outubro.



- OIT (2000) *Las prácticas laborales de las industrias del calzado, el cuero, los textiles y el vestido*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo. Programa de Actividades Sectoriales.
- \_\_\_\_ (1996) *Mundialización de las industrias del calzado, los textiles e el vestido*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo. Programa de Actividades Sectoriales.
- \_\_\_\_ (1992) *Employment and working conditions and competitiveness in the leather and footwear industry*. Geneva. International Labour Organisation. Sectoral Activities Programme.
- Revista Curtido y Calzado, ano IV, n.3, septiembre de 1997. Publicação latino-americana da Revista Leather.
- Revista Courobusiness. Brasília-DF, v.1, n.1, julho-agosto de 1998;
- Revista do Couro. Estância Velha-RS: Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro-ABQTIC, junho-julho de 1996; v.23, n. 130, outubro-novembro de 1998.
- Revista Leather. Tonbridge-UK, August 1995.
- Tecnicouro. Revista do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins. Novo Hamburgo-RS, v.17, n. 6, outubro de 1995; novembro de 1994; outubro de 1991; v.19, n.3, março de 1998.