

AUTONOMIA PARA A COMPETITIVIDADE: O FUTURO DA INDÚSTRIA COUREIRO-CALÇADISTA DO RIO GRANDE DO SUL

Rafael Augusto Vecchio¹
Rua Washington Luis, 855
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

1 - INTRODUÇÃO

Responsável por 40% da produção nacional, 85% dos calçados de couro exportados pelo Brasil em 1999 e por 137.000 empregos diretos, o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, tem um complexo industrial privilegiado, que disponibiliza um espaço de aproximadamente 30 Km em máquinas, matéria-prima, recursos humanos, componentes e serviços necessários a toda cadeia produtiva. Conforme afirma Fracasso (FRACASSO, 1995,p. 7), esse setor se apresenta como representante

"de uma indústria de tecnologia simples, mão-de-obra intensiva, organizada especialmente em função de sua cadeia produtiva e competitiva em nível internacional, características que são freqüentemente indicadas como ideais para indústrias de países em desenvolvimento, como o Brasil, num contexto de mercado globalizado."

Sua importância e identificação com os gaúchos vem de sua própria história, desde a origem do setor, diretamente ligada ao surgimento das cidades de São Leopoldo e Novo Hamburgo. Conforme Piccinini (1995), estas cidades, fundadas por imigrantes alemães no século passado, foram o berço da indústria calçadista, onde os colonos, procurando alternativas para as dificuldades do setor agrário, associavam à sua atividade agrícola o trabalho artesanal do couro, inicialmente confeccionando produtos como selas e arreios e, posteriormente, calçados.

Em 1870, com a conclusão das obras da via férrea Porto Alegre – São Leopoldo – Novo Hamburgo, houve grande impulso no comércio de calçados, fazendo com que Novo Hamburgo se tornasse um centro comercial da região, atraindo trabalhadores e comerciantes.

Em 1920 Novo Hamburgo já abrigava 1180 empregados no setor, em 66 fábricas onde se produziam principalmente sandálias, que eram vendidas para todo o país. De 1930 a 1950, a indústria calçadista se estendeu por todas as cidades do Vale do Sinos.

A partir do final da década de 60, o setor coureiro-calçadista gaúcho passou a atuar com força no comércio exterior. Entre 1973 e 1984 ocorreu uma explosão de exportações, incentivadas pelo Governo através de benefícios fiscais, como isenção de ICM - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados.

Apesar do fim dos incentivos fiscais em 1985, o setor coureiro-calçadista gaúcho adentrou a década de 90 com uma estrutura privilegiada, comportando o maior complexo industrial para fabricação de calçados do mundo (ACINH, 1999), um autêntico *cluster*.

Este era o panorama do complexo no início da década de 90 representado no Quadro 1 a seguir:

Área	Empresas	Empregados
Produção de calçados	435	101.000
Indústria de beneficiamento do couro	61	15.000
Produção de máquinas e equipamentos para couros e calçados	47	4.000
Produção de borracha	21	1.800
Produção de artefatos de couro	62	6.000
Produção de componentes	234	30.000
Prestação de serviços: bancos, agências de financiamento, comunicações, transporte, comércio exterior, etc	950	25.000
Agentes comerciais	70	5.000

Quadro 1 - Perfil do *Cluster* Coureiro-Calçadista Gaúcho Fonte: (RUAS, 1992)

Contribuíam ainda os serviços tecnológicos: Centro Tecnológico do Couro/SENAI, Centro Tecnológico do Calçado/SENAI, Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins - CTCCA, Faculdade do Vale do Rio dos Sinos - FEEVALE

É importante frisar, no contexto do setor, a existência de um rebanho bovino de 25 milhões de cabeças, possibilitando considerável provisão de couro, além de um pólo petroquímico próximo à região, fornecedor de componentes químicos necessários à produção de colas, tintas e aditivos (RUAS, 1992).

O bom andamento do setor durante as décadas de 70 e 80 se manteve no início dos anos 90, apesar da já referida extinção de benefícios fiscais e isenções então vigentes. A média do volume de calçados exportado anualmente pelo país, no período de 1984 a 1992, era de aproximadamente 147 milhões de pares, com participação de 80% da indústria gaúcha (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO - MICT, 1997).

A partir de 1993, ocorreriam profundas transformações no setor. Originadas através de uma série de fatores alavancados por um mercado agora globalizado. Tais mudanças obrigaram os empresários da indústria calçadista a repensar a postura até então adotada e a forma de condução de suas atividades.

2 - A CRISE DE 1994 - UMA DESFAVORÁVEL CONJUNÇÃO DE FATORES

O ano de 1993 apresentou números surpreendentes: 201 milhões de pares exportados, 40% de aumento em relação ao ano anterior (MICT, 1997). Houve grande euforia no setor. Os empresários, confiando na continuidade do crescimento das exportações, incharam a capacidade produtiva de suas empresas, sendo que alguns, sem possuir capital necessário ao incremento, se endividaram, apostando em nova explosão de vendas no ano seguinte (MOSMANN, 1995).

O entusiasmo com o desempenho de 1993 contrastou com uma infeliz combinação de fatores que ocorreriam posteriormente, fatores estes que fizeram muitas empresas sucumbirem.

As expectativas criadas a partir do sucesso de 1993, não se concretizaram, segundo Mosmann (1995), porque:

A - Houve queda da cotação do dólar em relação à moeda brasileira

O Plano Real trouxe o engessamento cambial, que passou a impedir a formulação de preços internacionais competitivos, comprometendo os setores que atuavam no comércio exterior, incluindo-se aí a indústria coureiro-calçadista.

B- Ocorreu desvalorização da lira italiana e peseta espanhola

A forte desvalorização ocorrida nas moedas italiana e espanhola fizeram com que seus produtos, entre eles o calçado, voltassem a ser competitivos dentro do Mercado Comum Europeu, tirando do Brasil boa parte da fatia de participação que o país possuía naquele continente .

C- Aumentou de forma maciça a entrada do calçado chinês no mercado mundial, inclusive no mercado interno brasileiro

Impulsionada por uma mão-de-obra de valor irrisório, isenções fiscais e raros encargos sociais, a indústria calçadista chinesa passou a dominar o mercado internacional. A livre entrada dos produtos asiáticos no Brasil, com preços baixíssimos, prejudicou a atuação das empresas nacionais no mercado interno.

Soma-se a isso o fato de que as grandes vendas de 1993 ocorreram devido a uma situação especial, que dificilmente se repetiria: o não-cumprimento dos prazos de fornecimento dos chineses para com os Estados Unidos no primeiro semestre daquele ano, fazendo com que os norte-americanos se voltassem para o mercado brasileiro, provocando o inchaço constatado. Como muitas empresas haviam se endividado esperando novo aumento dos negócios, não suportaram as sucessivas quedas ocorridas, em 1994 e 1995.

Um setor que já havia ultrapassado a barreira dos 200 milhões de pares exportados, apresentava agora números abaixo de 140 milhões. Ocorreram falências generalizadas e enxugamento de pessoal, principalmente nas funções auxiliares, além do deslocamento de empresas gaúchas para a região nordeste do país, que, a exemplo da Ásia, oferecia mão-de-obra barata e incentivos fiscais.

3 - A ESTRUTURA MOSTROU-SE FRÁGIL

Após o declínio de 1994, houve diversas análises e interpretações do ocorrido, procurando identificar suas causas e origens. Apesar da respeitável estrutura do *cluster* gaúcho, uma série de falhas vieram à tona, desde a nível industrial, com problemas de harmonia das tarefas no complexo, passando por empregados e executivos sem adequada capacitação técnica e gerencial,

além de uma perigosa dependência de um só mercado, o norte-americano. As principais deficiências podem ser assim classificadas:

A – Despreparo dos executivos

Os empresários do setor calçadista mostraram-se despreparados para competir em um mercado unificado internacionalmente. Muitas empresas de caráter familiar não resistiram, pois estavam acostumadas a lidar com pouca ou nenhuma concorrência. Não havia investimentos em capacitação gerencial porque já se tinha um comprador fixo, os Estados Unidos, de modo que, na sua concepção, não era preciso buscar novos mercados.

B – Dependência dos agentes intermediários

Há uma máxima no meio calçadista que diz que o Brasil não vende seu calçado, os importadores é que vêm aqui e compram (ACINH, 1995). Apesar de estar preparado estruturalmente para desenvolver toda a modelagem do calçado, não existe no país uma efetiva preocupação com lançamentos próprios. A maior parte das exportações brasileiras são efetuadas a partir de encomenda, ou seja, o distribuidor norte-americano, representado pelo seu agente, encomenda a produção de modelos previamente fornecidos (BNDES, 1998). Os agentes muitas vezes exercem também papel gerencial, tomando o lugar dos executivos brasileiros nos momentos de negociação de prazos, preços e condições de pagamento com os importadores estrangeiros. Esse afastamento da mesa de negociações faz com que os empresários brasileiros desconheçam o próprio mercado que atuam (MOSMANN, 1995).

C – Pouco investimento em *marketing*

A restrição para lançamentos próprios fez com que muitas empresas não desenvolvessem um departamento comercial, com estratégias de vendas e divulgação de seu produto, uma vez que havia a exigência de produção de calçados através de modelos já pré-concebidos pelo importador.

D– Baixa inserção em outros mercados

O entrave gerado a partir da já mencionada exigência de exclusividade amplia-se no que diz respeito a atuação em novos mercados. MOSMANN (1998) afirma que os empresários gaúchos mostram-se relutantes em procurar inserir-se com maior ênfase em outros mercados temendo represálias norte-americanas. No mercado europeu, por exemplo, onde inclusive o calçados brasileiro alcança melhores preços, existe um grande potencial de crescimento que pode ser explorado com uma adequada política de *marketing* e melhoria do *design*. Atualmente, o Brasil é responsável por somente 3,3% do total das importações de calçados realizadas pela Europa (ACINH, 2000).

E – Concentração somente em um produto

Por ser um produto que requer uma matéria-prima de manuseio mais fácil, um tipo de couro mais macio, e de grande poder de variação de *design*, garantindo diferentes lançamentos a cada ano, as exportações nacionais estão direcionadas para o calçado feminino. Este tipo de calçado tem grande alcance de mercado, mas coloca o Brasil em enfrentamento direto com a indústria chinesa, principal potência mundial da indústria calçadista, também especialista em sapatos para mulheres.

F- Baixa articulação do *cluster*

Não há uma integração dos elementos constituintes da cadeia industrial do setor, que inclusive, em alguns casos, competem entre si. Essa baixa articulação compromete a atuação do complexo como um todo, uma vez que aumenta os custos de produção, baixa a qualidade da matéria-prima e compromete a competitividade do setor.

Essa desarmonia do *cluster* prejudica a oferta de uma maior variedade de calçados, impedindo, assim, possíveis lançamentos de novas linhas e modelos, reduzindo o valor agregado do produto (FENSTERSEIFER, 1995).

4 –SITUAÇÃO ATUAL DO SETOR

Para se ter uma idéia da importância da indústria coureiro-calçadista na atual economia gaúcha, é preciso que se tenha em mente que o setor, mesmo tendo passado por momentos de grande dificuldade, é hoje responsável por 30% da mão-de-obra industrial do Estado (ACINH, 1999) e vem contribuindo, nos últimos cinco anos, com cerca de 20% do total de exportações do Rio Grande do Sul . Isso é o que se representa no Quadro 2

Ano	Total de exportações gaúchas (U\$)	Exportações gaúchas de calçados (U\$)	Participação do setor calçadista (%)
1995	5.181.654.951	1.213.549.966	23.42
1996	5.663.639.938	1.388.923.558	24.52
1997	6.271.050.290	1.341.583.120	21.39
1998	5.628.304.000	1.144.034.167	20.33
1999	4.998.719.967	1.084.651.631	21.70

Quadro 2 - Representatividade das Exportações Gaúchas de Calçados Sobre o Total das Exportações do Rio Grande do Sul. Fonte: (ACINH, 2000)

Entre 1997 e 1999 surgiram 256 novos estabelecimentos do setor calçadista no Rio Grande do Sul (ACINH, 1999). Mosmann (1999) explica que essas novas empresas apresentam perfil distinto das que as antecederam: criadas por oriundos de fábricas que encerraram suas atividades ou que praticaram grande *downsizing* em seus postos de trabalho, se caracterizam por apresentar porte pequeno ou médio, com baixos custos fixos, reduzido pessoal e administração econômica e sem endividamentos, muitas em regime cooperativo. Juntamente com as remanescentes, têm procurado maximizar o grau de aproveitamento de seus ativos fixos já instalados, particularmente máquinas e equipamentos, em uma crescente preocupação em substituir o *layout* usual da indústria calçadista, passando do sistema de esteiras rolantes para o de células de produção nas áreas de corte, costura e montagem do produto final.

A mudança no modo de produção pode proporcionar maior agilidade no atendimento às variações de mercado e maior interação dos trabalhadores a partir de uma participação mais ativa em todos os processos da empresa.

Gorini e Siqueira (1999, p.19) acrescentam a preocupação com investimentos em programas de capacitação de fornecedores e indicadores de qualidade, mas alerta para a falta de cuidados com a matéria-prima:

"há a necessidade de modernização e aparelhamento adequado dos curtumes para a produção de couros acabados com qualidade suficiente para competir no mercado internacional".

Outro movimento a ser considerado é o de terceirização e subcontratação de serviços, que vem aumentando devido à tentativa das empresas de aliviar sua carga tributária, o chamado Custo Brasil.

A observação do número de calçados exportados pelo país nos últimos cinco anos, indicada no Quadro 3, evidencia que o preço médio alcançado vem caindo desde 1996, e essa tem sido a principal preocupação dos empresários, agregar valor ao seu produto, com o objetivo de manter seus ganhos, ainda que o volume de pares exportados se reduza (MOSMANN, 1999).

Ano	Pares (mil)	U\$ (mil)	Preço médio	Participação gaúcha (%)
1995	137.974	1.413.692	10.25	85.84
1996	142.684	1.567.227	10.98	88.62
1997	142.475	1.522.944	10.69	88.09
1998	131.014	1.330.473	10.16	85.99
1999	137.173	1.277.758	9.31	84.89

Quadro 3 - Exportações Brasileiras de Calçados Fonte: (ACINH, 2000)

A mudança cambial ocorrida em 1999, que ocasionou a recuperação do valor do dólar em relação à moeda brasileira, foi recebida como um novo alento à indústria calçadista. Seus efeitos, no entanto, não devem ser aguardados de forma imediata.

Segundo Mosmann (1999, p.8),

"a desvalorização cambial tende a alavancar as exportações. Cabe, no entanto, considerar que há outros fatores que influenciam no crescimento das vendas ao exterior, a saber:

- *a clientela externa tem se suprido de outros mercados e o retorno não se dará tão rapidamente.*
- *tem ocorrido uma posição de aguardo, de observação da economia brasileira por parte dos importadores, apurando seu "feeling" sobre a consistência da superação de nossas dificuldades".*

5 - PREPARANDO O FUTURO – PROPOSTAS PARA A BUSCA DA AUTONOMIA E DA COMPETITIVIDADE

As fragilidades do setor coureiro-calçadista, identificadas na seção 3 deste artigo, apontam que, por trás das deficiências constatadas, há um fator preponderante, comum em quase todos os itens: a dependência do mercado norte-americano. Uma dependência que limita a atuação brasileira em outros mercados, mediante a exigência de exclusividade dos Estados Unidos, restringe a capacidade gerencial ao centralizar as decisões em seus agentes, tolhendo a criatividade dos modelistas e o potencial do *cluster* gaúcho ao requisitar calçados já pré-concebidos.

Em 1998, a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul – FIERGS entregou aos então candidatos ao governo do Estado um documento denominado *A Rearquitetura do Rio Grande do Sul* – garantindo o futuro. Este documento, dentre as diversas propostas alinhadas, sugeria a seguinte estratégia como requisito fundamental para o pleno desenvolvimento da indústria gaúcha: o desenvolvimento auto-sustentado.

Traçando um paralelo entre as possibilidades do mercado coureiro-calçadista com o potencial humano e industrial deste setor no Rio Grande do Sul, pautado pelas orientações da FIERGS, é possível delinear um caminho para o calçado gaúcho alcançar grande competitividade no mercado mundial: a busca da autonomia.

Partindo da análise desenvolvida durante o presente trabalho, faz-se a seguir um apontamento de cinco providências que poderiam auxiliar a sedimentação da autonomia defendida:

A – Maximização do *cluster*

Em tempos de competição acirrada, é inadmissível o mau uso dos fatores e insumos de que se dispõe. O Rio Grande do Sul possui em seu território o maior complexo industrial coureiro-

calçadista do mundo, uma estrutura que deveria garantir ao Estado posição privilegiada no mercado mundial.

Há, conforme Gorini e Siqueira (1999), uma ausência de maior integração nas etapas da cadeia produtiva, que poderia conferir melhores condições para superar conjunturas desfavoráveis, além de frágil cooperação entre clientes e fornecedores. De outro lado, com um *cluster* integrado, desde o pecuarista com atenção redobrada à criação de seu gado, evitando assim danos ao couro, passando pelo fornecedor de produtos químicos que cumpra seus prazos, e ainda com um correto uso das máquinas e equipamentos na confecção do calçado, enfim, com todos cientes de sua importância para o bom andamento do complexo, haveria melhoria da qualidade da matéria-prima, redução dos custos de produção, e conseqüentes ganhos na receita final.

B – Investimento em tecnologia

A indústria calçadista gaúcha tem procurado voltar sua atenção para a qualidade do calçado a ser ofertado a fim de compensar as perdas pela diminuição do volume exportado. Agregar valor ao seu produto é um dos desafios do setor. Para isso, investimento em estudos para melhor uso dos recursos, melhor acabamento do produto, bem como dinamização e agilidade dos processos produtivos são de fundamental importância para manutenção de competitividade.

Em seu documento de 1998, na página 36, a FIERGS propõe

"implementar no Estado um sistema de pesquisa tecnológica de excelência através da formação de uma rede integrada de instituições de forma a acelerar os processos de inovação e difusão tecnológica na economia gaúcha".

Este desenvolvimento tecnológico contínuo pode oferecer o suporte necessário para colocar o setor calçadista em situação destacada no mercado mundial, com produtos de perfil diferenciado e *design* inovador, permitindo maior desenvoltura no comércio intencional.

C- Capacitação dos recursos humanos

O documento da FIERGS para reestruturação do Rio Grande do Sul (1998) sugere também a criação de um Ensino Técnico e Profissionalizante, instituindo um programa permanente de formação de recursos humanos e requalificação da mão-de-obra

Segundo Orssatto (1995, p. 279),

"deveria ocorrer treinamento desde o operário de chão-de-fábrica até os principais dirigentes das empresas para melhorar a produtividade da produção de calçados e permitir que o pessoal compreenda os benefícios em produzir qualidade."

O potencial humano de que dispõe o setor coureiro-calçadista gaúcho é privilegiado, não podendo de forma alguma ser relevado. Na região do Vale do Sinos, a população convive com a realidade calçadista desde o final do século passado. Essa vocação, se bem direcionada a partir de treinamento para qualificação, preparo para negociação e conhecimento do mercado mundial, torna-se peça de grande valor para o bom desempenho do setor e elemento diferenciador em prol da indústria gaúcha.

D- Criação de uma marca própria

Com um *cluster* entrosado, garantindo máximo aproveitamento dos recursos, amparo tecnológico fornecendo subsídios às criações inovadoras, bem como trabalhadores aptos, bem treinados e cientes de seus respectivos papéis no processo como um todo, a indústria gaúcha estaria preparada para romper com a postura passiva de se restringir à produção de calçados pré-concebidos. A combinação bem-sucedida dos três fatores citados proporcionaria um ambiente favorável à criação de uma marca própria, baseada na elaboração de produtos variados e de *design* inovador por pessoal capacitado e bem assessorado tecnicamente.

É muito importante que esta iniciativa seja respaldada por algum critério de padrão internacional. Os certificados ISO 9000 e ISO 14000 podem garantir a credibilidade da marca gaúcha sugerida. Para tanto, seria interessante integrar essa proposta ao *Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade*, uma parceria que envolve o setor privado e o Governo estadual, aliança esta que, segundo a FIERGS, tem sido extremamente proveitosa, contribuindo de forma significativa para a melhoria dos padrões de eficiência das empresas gaúchas, aumentando seus índices de certificação internacional.

Outra medida interessante seria uma estratégia de *marketing* e propaganda. A Agência Pólo RS, criada em 1998, poderia exercer esta função. Com a participação do setor empresarial, essa agência de desenvolvimento foi criada pelo governo exclusivamente para a promoção

institucional do Rio Grande do Sul, especialmente no exterior, podendo assim ser importante ponto de referência e divulgação da marca gaúcha proposta.

E- Inserção em novos mercados

A procura por novos mercados sempre esbarrou na exclusividade exigida pelos Estados Unidos para importar os calçados brasileiros. Por isso, a capacitação gerencial é requisito vital para o sucesso dessa empreitada.

Os executivos, além de possuírem amplo conhecimento do mercado mundial, devem estar devidamente amparados por um produto reconhecido internacionalmente (daí a importância dos certificados para uma marca própria recém criada, e de estratégias de *marketing*). O apoio governamental também seria de suma importância. O Ministério da Indústria e Comércio defendia, em publicação datada de julho de 1997, à página 213,

"um investimento, por parte do governo, em Promoção Comercial no exterior para participação em feiras internacionais e assegurar a não-incidência de quaisquer encargos para remessas ao exterior com esta finalidade, e também uma redução de incidência de Imposto de Renda sobre pagamento a honorários profissionais no exterior para procedimentos de defesa da indústria nacional".

A autonomia mostra-se não só como opção para um melhor desempenho no mercado global, mas também como condição para a própria sobrevivência competitiva, já que os norte-americanos cada vez mais voltam-se para o mercado asiático, conforme o observado no Quadro 4.

Ano	Brasil	Valor obtido por par	China	Valor obtido por par
1996	U\$ 1.175 bilhões	U\$ 11.79	U\$ 6.072 bilhões	U\$ 6.80
1997	U\$ 1,190 bilhões	U\$ 11.53	U\$ 6.728 bilhões	U\$ 7.55
1998	U\$ 1.137 bilhões	U\$ 11.10	U\$ 8.966 bilhões	U\$ 7.90

Quadro 4 - Importações dos Estados Unidos – Comparativo Brasil - China Fonte: (ACINH,1999)

O quadro indica estagnação das exportações brasileiras a este mercado e crescente queda no valor obtido pelo par, ao mesmo tempo que a China vem aumentando o volume negociado, inclusive alcançando a cada ano acréscimo no valor obtido pelo par de seu calçado.

A Europa, o MERCOSUL e também o próprio mercado interno brasileiro constituem-se em espaços a serem conquistados. Um produto forte, de qualidade, associado a boas estratégias de *marketing* pode alcançar estes mercados com a desenvoltura necessária para neles se manter em boa posição.

Europa

A participação no mercado europeu deve ser baseada na obtenção de um calçado de maior valor agregado. Este é um mercado com grandes possibilidades, uma vez que, como já citado neste artigo, apenas 3,3% de suas importações de calçados são oriundas do Brasil. É importante a fixação de uma marca gaúcha primando por produtos com o máximo de valor agregado, porque a competição será com o calçado italiano, mundialmente reconhecido por seu *design* e qualidade.

MERCOSUL

Os negócios com os países do MERCOSUL vem apresentando crescimento a cada ano. Desde 1995, quando foram exportados 10,8 milhões de pares com uma cifra total de U\$ 51,7 milhões, até os 20 milhões de pares de 1999, somando U\$ 108 milhões (ACINH, 2000).

As dificuldades, conforme MOSMANN (1999, p. 11, 12),

"estão nos entraves argentinos que volta e meia ocorrem, uns praticados, como burocracia documental adicional para importações, questionamentos quanto à classificação de tipos e modelos nas guias de exportação, e outros cogitados, como um alegado processo de anti-dumping contra o calçado brasileiro".

Apesar das eventuais indisposições com a Argentina, o autor chama a atenção para a importância que os negócios com os países vizinhos da América do Sul podem alcançar:

"O nicho mercosulista pode representar um mercado potencial de mais de 35 milhões de pares anuais, especialmente se Chile e Bolívia aderirem ao grupo, mesmo que de forma parcial, como cogitam."

Mercado interno

Quanto ao mercado interno, é preciso ter presente que absorve 3/4 da produção nacional anual, comportando-se como maior filão mercadológico do setor (ACINH, 1999). Não obstante, a dificuldade encontrada é a acentuada inclinação ao consumo de produtos mais baratos, com materiais menos nobres e de menor valor agregado, devido ao baixo poder aquisitivo da população.

Uma alternativa para o setor coureiro-calçadista gaúcho poderia ser seguir a estratégia de algumas empresas do segmento de calçados esportivos: com produtos de maior valor agregado, a reação destas empresas ao declínio de consumo a partir da crise de 1994, foi focalizar sua produção nos nichos de *fashion* e esportes locais. Esse segmento do mercado calçadista vem crescendo a uma taxa média mais elevada que os demais, em torno de 8% ao ano. As empresas mais bem posicionadas são as que atuam com marcas próprias, podendo adaptar rapidamente o seu produto às tendências da moda (ACINH, 1999).

A postura adotada pelas empresas de calçados esportivos, com ênfase em lançamentos e inserção no mercado com marcas próprias, é um exemplo que respalda a proposta da criação da marca gaúcha, que poderia proporcionar ao calçado do Rio Grande do Sul uma identidade própria no âmbito do mercado calçadista brasileiro.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um *cluster* operando com máxima produtividade e uma estrutura de estudos e pesquisas tecnológicas bem fundamentada. Pessoal aliando vocação com preparo gerencial e capacitação técnica. A busca de inserção em mercados até então pouco explorados, visando autonomia de atuação, com produtos de qualidade e diferenciados por uma marca própria.

A proposta de autonomia do setor coureiro-calçadista gaúcho deve ser discutida como estratégia de reestruturação, avalizada pelas dificuldades encontradas em atuar com as restrições

apresentadas no desenvolvimento deste artigo. Essa autonomia pode fazer com que se alcance as totais possibilidades do *cluster* gaúcho, colocando todos os envolvidos na cadeia produtiva em desenvolvimento constante.

Desse modo, é preciso que se tenha em mente que um máximo aproveitamento da estrutura industrial fica comprometido com a produção de calçados com modelos pré-concebidos, executivos impedidos de atuar e restrição a uma livre operação em quaisquer mercados .

O certo é que a reestruturação faz-se necessária se realmente é desejável uma atuação consistente e competitiva do calçado gaúcho no mercado mundial. A concorrência tende a aumentar continuamente, visto que a indústria calçadista tem, entre suas principais características, a grande capacidade de absorção de mão-de-obra, tornando-se peça estratégica em uma realidade de constantes fechamentos de postos de trabalho.

O calçado gaúcho deve procurar colocação nos mercados sempre com a preocupação de manter uma imagem de produto que se caracterize pela sua qualidade e pelo valor nele agregado. Assim, é possível evitar a competição baseada em preço, na qual os asiáticos são quase imbatíveis.

A preocupação com investimentos em tecnologia, incremento de maquinários e equipamentos, bem como com a capacitação profissional já é realidade, no entanto, é necessária a impetuosidade dos executivos gaúchos para, efetivamente, atingir novos mercados. Como foi apresentado no presente trabalho, ainda é tímida, por exemplo, a participação brasileira em um mercado de grande potencial como o europeu. O mercado interno e o MERCOSUL igualmente se apresentam como boas alternativas.

O que se espera é que a lição da crise de 1994 tenha sido assimilada, e que o despreparo, a atuação restrita e passiva e a desarticulação interna sejam definitivamente substituídos pela reestruturação, capacitação técnica e profissional, acompanhadas de constante preocupação com qualidade, competitividade e inovação.

7 – BIBLIOGRAFIA CITADA

ANTUNES, E. D. D. Atitudes Gerenciais Quanto à Participação dos Trabalhadores na Gestão da Qualidade. In: FENSTERSEIFER, J.(Org.) *O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 331-336.

ACINH -ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE NOVO HAMBURGO. *A Crise do Complexo Coureiro-Calçadista: faltam duas providências.* Novo Hamburgo, 1995.

_____. *Exportações Brasileiras de Calçados.* Novo Hamburgo, 2000.

_____. *Resenha Estatística Sobre Calçados.* Novo Hamburgo, 1999.

FENSTERSEIFER, J.(Org.). *O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade.* Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FENSTERSEIFER, J.; GOMES, J. Análise da Cadeia Produtiva do Calçados de Couro. In: FENSTERSEIFER, J.(Org.) *O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade.* Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 23-54.

FIERGS/CIERGS. *A Rearquitetura do Rio Grande do Sul - garantindo o futuro.* Porto Alegre, 1998. 84pp.

FRACASSO, E. Apresentação. In: FENSTERSEIFER, J.(Org.) *O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade.* Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 7-8.

GORINI, A. F.; SIQUEIRA, S. G. *Complexo Coureiro-Calçadista.* In: **ACINH**, Novo Hamburgo, 1999.

_____. *O Setor de Calçados no Brasil.* In: **BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO.** Brasília, n. 13, p. 1-6, mai.1998.

MICT- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO -. *Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira.* Brasília: SPI, c.15, jul. 1997. p. 206-212.

MOSMANN, G. (1995) *A Crise Calçadista.* Novo Hamburgo: ACINH, 1995.

_____.(1998). *O Vale dos Sinos Não Encolheu.* Novo Hamburgo: ACINH, 1998.

_____.(1998). *Frente aos Blocos e à Globalização.* Novo Hamburgo: ACINH, 1998.

_____.(1999a) *Os Negócios em 1999.* Novo Hamburgo: ACINH, 1999.

_____.(1999b) *Enfoques Sobre o Complexo Coureiro-Calçadista.* Novo Hamburgo: ACINH, 1999.

ORSSATTO, R. A Influência dos Modos de Racionalidade na Estruturação das Indústrias Calçadistas de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J.(Org.) *O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade.* Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 247-280.

PICCININI, V.; ANTUNES, E. D. D. *Trajetória e Estratégias Sindicais dos Sapateiros do Rio Grande do Sul*. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: UFRGS, ed. 6 v. 3 n. 2, ago. 1997.

RUAS, R. O Conceito de *Cluster* e as Relações Interfirmas no Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, J.(Org.) *O Complexo Coureiro Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 55-96.