

Strada Shoe

a China na internacionalização da empresa calçadista Strada Shoe

Preparado por Diego Pautasso da ESPM-RS¹

Recomendado para as disciplinas de: Negócios Internacionais e Relações Internacionais

Resumo

Este caso aborda o surgimento e o desenvolvimento da empresa Strada Shoe, bem como sobre a crise do setor calçadista brasileiro após a implantação da paridade cambial, concomitante à crescente competitividade da produção calçadista na Ásia Oriental. Diante das dificuldades do setor calçadista brasileiro, a empresa Strada Shoe optou pela opção de subcontratação ou terceirização de sua produção (outsourcing) na China. Os desafios e as oportunidades para a Strada Shoe na China é o problema a ser analisado neste estudo.

Palavras-chave

Setor Calçadista. China. Internacionalização.

Março/2010.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Este caso aborda o surgimento e o desenvolvimento da Strada Shoe no contexto do setor calçadista brasileiro. Discorre também sobre a crise deste setor ao longo das duas últimas décadas, após a implantação da paridade cambial, concomitante à crescente competitividade da produção calçadista na Ásia Oriental. Diante das dificuldades do setor calçadista brasileiro, a empresa Strada Shoe optou pela subcontratação ou terceirização de sua produção (outsourcing) na China. Quais seriam, neste cenário, os desafios e as oportunidades para a Strada Shoe na China?

A Strada Shoe e o setor calçadista

A Strada Shoe tem uma trajetória distinta das demais empresas que formam o setor no Rio Grande do Sul. Sua criação, em 1997, aconteceu justamente no contexto de crise do setor calçadista gaúcho e brasileiro diante de um quadro de declínio de produção e exportação e consequentemente em meio aos danosos efeitos sobre renda e emprego.

A criação da Strada Shoe deu-se pela iniciativa do Sr. Carlos Henrique Kray que, antes atuou em dois agentes de exportação do Vale dos Sinos, entre 1985 e 1997. Conforme o Sr. Kray, “a Strada foi criada baseada numa situação de mercado, em um momento em que os agentes de exportação eram dependentes de algum atacadista ou importador intermediário americano. Com a pressão dos preços, havia a intenção de várias cadeias varejistas importarem diretamente nas praças produtoras, eliminando, assim, um intermediário do processo”. Além disso, era notável a crescente competitividade dos países orientais, sobretudo da China, bem como da crise do setor calçadista brasileiro após a implantação do Plano Real (1994) e da consequente paridade cambial.

No início, o foco de atuação da Strada Shoe limitava-se ao agenciamento de exportação de calçados produzidos no Brasil, com pesquisa e o desenvolvimento de produtos, comercialização e controle de qualidade de calçados femininos, masculinos e infantis para os principais mercados mundiais. Mas a partir do ano de 2004, o Sr. Kray tomou diversas ações para sustentar o crescimento e a competitividade da empresa, diversificando e expandindo a atuação do grupo.

Até o ano de 2004, todas as exportações geradas pela Strada Shoe eram financiadas por tradings companies atuantes no mercado brasileiro. As tradings compravam os calçados dos fabricantes e realizavam as exportações para os clientes da Strada Shoe, financiando ambas as partes (fabricantes e clientes). Nesse mesmo ano, com o intuito de controlar os negócios gerados pelo grupo, a Strada Shoe passou a atuar como trading, a partir da criação da World Commerce Trading S.A.

No ano seguinte, como forma de diminuir a dependência em projetos com a marca dos clientes, a Strada Shoe decidiu lançar a sua marca própria, a Corso Como. O projeto inicial de marca própria Corso Como foi desenvolvido para distribuição inicial nos Estados Unidos, em função de a empresa ter experiência e conhecimento daquele mercado, em decorrência de trabalhos desenvolvidos para outros clientes. Para sustentar este projeto de venda e distribuição de marca própria no mercado norte-americano, no ano de 2005, o grupo abriu uma subsidiária de vendas no exterior, surgindo assim a Opportunity Shoes LLC. Em 2006, foi criada a fábrica própria em Campo Bom (RS), a Collezione Design, para atender à demanda inicial das vendas da marca própria Corso Como nos Estados Unidos. Esta unidade de negócio foi fechada no final de 2009, como expressão das dificuldades do setor produtivo de calçados no país.

Mas era notável a crescente competitividade dos países orientais, sobretudo da China, bem como da crise do setor calçadista após a implantação do Plano Real (1994) e da consequente paridade cambial. Este contexto fez a empresa estabelecer-se na China, nas cidades de

Hong Kong e Dongguan, no ano de 2006 (AZEREDO, 2009, p. 79-81). A trading está em Hong Kong e o escritório de representação (que faz o acompanhamento da qualidade, amostras, embarques) está na cidade de Dongguan.

Já em 2007, com o crescimento das vendas dos calçados Corso Como no mercado norte-americano, a empresa decidiu comercializar a marca no mercado brasileiro. Surgiu então a Corso Como Calçados, unidade de negócio situada na Avenida Lorena, 1655, loja 2, no bairro Jardins, em São Paulo. No ano de 2008, o grupo decidiu lançar no mercado norte-americano a sua segunda marca própria, a Ciao Bella. Os produtos Ciao Bella são todos produzidos na China e comercializados somente nos Estados Unidos. Atualmente, o grupo Strada Shoe, além das duas marcas próprias, Corso Como e Ciao Bella, também desenvolve projetos para várias marcas reconhecidas mundialmente, destacando-se as norte-americanas Gap, Abercrombie & Fitch, Kors, entre outras. Estes projetos desenvolvidos são conhecidos como projetos private label.

O quadro a seguir destaca, resumidamente, as atuais unidades de negócios do grupo Strada Shoe, todas ligadas ao segmento calçadista, destacando a atividade, cidade/país e número de funcionários. Percebe-se, pelo Quadro 1, que o grupo possui seis unidades de negócios, em três países, Brasil, Estados Unidos e China; conta com um total de 93 funcionários; e atua como agente de exportação, trading company, no atacado e no varejo.

Quadro 1

| EMPRESA | ATIVIDADE | CIDADE / PAÍS | FUNCIONÁRIOS |
|------------------------------------|--|----------------------|---------------------|
| Strada Shoe | Agente de Exportação | Campo Bom Brasil | 30 |
| World Commerce Trading S/A | Trading Company | Campo Bom Brasil | 26 |
| Opportunity Shoe | Venda por atacado das marcas próprias (Corso Como e Ciao Bella) no mercado norte-americano. | NorthBergen EUA | 4 |
| World Commerce International | Trading Company | Hong Kong China | 1 |
| World Commerce International | Agente de Exportação | Dongguan China | 28 |
| Corso Como Calçados | Varejo de Calçados | São Paulo Brasil | 4 |

Fonte: Strada Shoe

Setor calçadista e o desafio chinês

O setor calçadista brasileiro formou-se ao longo dos séculos XIX e XX, consequência do processo de colonização alemã, da oferta de matéria-prima oriunda da criação de gado (e produção de charque), no caso do Rio Grande do Sul, e do rápido processo de industrialização brasileiro. Ao longo de décadas ganhou a feição de um cluster, ou seja, uma estrutura produtiva setorial que estabelece relações entre si e com o entorno a partir de uma base regional, ao mesmo tempo em que alcançou o mercado externo a partir dos anos 1960-70. Os subsídios governamentais e o baixo custo de mão de obra e dos insumos deram vantagem competitiva ao Brasil. Este fato e o dinamismo da economia nacional das décadas seguintes fizeram as exportações brasileiras, segundo a Abicalçados, saltar de 4 milhões de pares em 1970 para 201 milhões em 1993, antes do Plano Real.

Entretanto, a política econômica liberalizante dos anos 1990 imprimiu dificuldades ao parque produtivo brasileiro, especialmente ao setor calçadista. Apesar do controle da inflação, o período preservou o desequilíbrio fiscal, gerou uma quase estagnação do comércio exterior (que passou de 96,4 para apenas 107,6 bilhões de dólares entre 1995 e 2002). Era o resultado de uma combinação nociva de altos juros (com picos de mais de 45% e média de 21%), abertura comercial sem contrapartidas e planejamento (ou seja, com reforço do protecionismo e apoio às indústrias nacionais nos países centrais), elevação da carga tributária, valorização cambial, restrição do crédito e baixos investimentos em logística. Além do endividamento (de 30% para cerca de 60% do PIB), da redução da taxa de investimento (em torno de 17%), do crescimento do desemprego, o país apresentou déficit nas transações correntes acumulado de quase 190 bilhões de dólares e déficits comerciais de cerca de 24,5 bilhões no período da paridade cambial (1995-2000). Além de baixo crescimento econômico, o resultado foi a crise em 1999, que fez o Brasil recorrer ao FMI para obter 41 bilhões de dólares e manter-se estável (BRESSER-PEREIRA, 2007).

No caso do setor calçadista, a combinação de abertura comercial e valorização cambial prejudicou o desempenho da indústria (SILVESTRIN; TRICHES, 2008). As exportações declinaram durante o período de paridade cambial, chegando a 131 milhões em 1998, nível inferior a 1984 (144 milhões). Na verdade, os 201 milhões de pares exportados em 1993 foram ultrapassados somente em 2004, quando alcançou 212 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2009). Entre 1993 e 1998 houve uma redução também no número de empregados diretos de 72,9 mil (passando de 257,6 mil para 184,7 mil trabalhadores ocupados) e de estabelecimentos de 2.030 (passando de 8.066 para 6.036), sobretudo de pequenas empresas, conforme informou o RAIS (Relação Anual de Informações Sociais). Somente depois de 2000 o setor passou a ter uma recuperação no número de empresas e no total de empregados.

Como consequência, as respostas foram, de um lado, a modernização produtiva, o aprimoramento dos produtos e a diversificação dos mercados e, de outro, a busca de redução de custos em outros estados da federação (Ceará, Bahia, etc.), o que incluía linhas de crédito para a exportação, isenções tributárias (ICMS) e vantagens infra estruturais (terrenos, energia, etc.), terceirização da mão de obra (cooperativas de trabalho). No caso da terceirização, foi recorrente a precarização das condições de trabalho, sem necessariamente devolver o dinamismo e a competitividade ao setor. Cabe questionar se esta é uma boa estratégia para o setor e para o desenvolvimento do País, afinal a trajetória dos países desenvolvidos revela, historicamente, a combinação de melhora da produtividade com elevação das condições salariais e sociais. E nos países asiáticos não tem sido diferente.

A produção de calçados do Brasil vem diminuindo nesse quadro de instabilidade e crise. Em 2003, foram produzidos 897 milhões de pares e exportados 189 milhões, já em 2008 o total produzido recuou para 804 milhões, com exportação de 166 milhões de pares (ABICALÇA-

DOS, 2009). Nem mesmo as transformações produtivas do setor, o fim da paridade cambial e a imposição de restrições aos calçados chineses (sobretaxas de US\$ 13,85 o par) foram suficientes para devolver o dinamismo anterior à produção calçadista.

As dificuldades brasileiras somaram-se ao enorme dinamismo das economias asiáticas, sobretudo a China e o Vietnã. No caso da China, o volume de produção é elevado: em 2005 o país produziu 9 bilhões de pares e, em 2007, mais de 10,2 bilhões. O crescimento chinês nesses 2 anos é uma vez e meia a produção calçadista atual do Brasil, construída ao longo de um século e meio. Enquanto a produção e as exportações brasileiras mantiveram-se estagnadas, as importações cresceram de 5 milhões de pares, em 2003, para 39 milhões, em 2008.

Com efeito, a China não somente tornou-se o principal fornecedor, como passou a exercer papel principal em mercados onde o Brasil tinha vantagens competitivas. A origem das importações brasileiras tem a China como fornecedor de mais de 85% dos pares, seguido do Vietnã com mais de 8% em 2008. Os Estados Unidos, por exemplo, representavam mais de 70% das exportações brasileiras em 1990 e, em 2008, representavam cerca de 22%.

A China na internacionalização da Strada Shoe

É necessário compreender as mudanças ocorridas na geografia econômica mundial desde o contexto do choque petrolífero (1973-79): (a) uma ampla reestruturação do capitalismo no plano tecnológico, conhecida como Revolução Científico-Tecnológico (3ª Revolução Industrial); (b) organizacional, através do toyotismo e da produção just in time; (c) e territorial, expresso pela nova divisão internacional do trabalho (DIT) e realocização industrial e produtiva. O consequente crescimento do comércio internacional tem sido impulsionado pelos acordos regionais de comércio (blocos) e pelas estratégias de terceirização da produção (outsourcing) ou pela transferência das plantas produtivas (offshoring) das empresas transnacionais via investimentos diretos (CASTELLS, 1999). Os setores intensivos em mão de obra, como têxteis e calçados, são particularmente afetados por esta reestruturação do capitalismo.

De um lado, acelerava-se a reestruturação do capitalismo que impactava a localização das indústrias e os fluxos de comércio e investimentos no mundo. De outro, a China colocava-se como o grande receptor de investimentos externos e, sobretudo, como centro de subcontratação no mundo. No quadro de reestruturação do capitalismo, a China tornava-se o centro manufatureiro do mundo, inclusive na produção calçadista. Nesse contexto, os gestores da Strada Shoe ponderavam em que medida a China poderia ser importante na internacionalização da empresa.

Como mencionado anteriormente, a Strada Shoe surgiu em meio a um contexto adverso para o setor calçadista brasileiro, marcado tanto pela política interna liberalizante quanto pela reestruturação do capitalismo em escala global. A alternativa adotada pela empresa foi a construção de marca e a subcontratação ou terceirização da produção (outsourcing) na China. Primeiro, porque a concorrência no mercado norte-americano já comprava produtos na China; segundo, porque o país oriental ocupou uma posição de dominação do mercado calçadista em escala global.

Em 2007, a China era responsável por 64% da produção mundial e por 73% das exportações; os Estados Unidos eram os maiores importadores mundiais de calçados com 26% e consumo de 17% do total de consumo mundial; e o Brasil detinha 5% na produção e no consumo mundial, sem figurar entre os 5 maiores exportadores (ABICALÇADOS, 2009).

Diferente do comumente exposto, a produtividade chinesa, em geral, não está relacionada essencialmente com as condições salariais. Primeiro, porque mão de obra barata é um recurso em abundância no mundo (dada a quantidade de países e regiões pobres) e, segundo, porque os salários têm aumentado rapidamente no país sem prejudicar o desempenho da eco-

nomia chinesa. Nesse sentido, a competitividade da China está relacionada fortemente com a desvalorização da moeda e com vantagens logísticas e desburocratização das exportações, entre outros fatores. Cabe lembrar que durante a década de 1980 o dinamismo dos Tigres Asiáticos era atribuído à exportação de produtos de baixo componente tecnológico, sem marca, elaborados com mão de obra barata.

No caso da Strada Shoe, a opção foi pelo agenciamento e subcontratação (outsourcing) no lugar da produção própria (offshoring) na China, já que a empresa prioriza o desenvolvimento de produtos, negociação com clientes e fábricas, controle de qualidade e da programação. Isto é, há a necessidade de flexibilidade para poder atender aos diversos tipos de produtos desenvolvidos pela empresa, bem como lidar com maior dinamismo frente aos custos. A seleção de fábricas chinesas para a produção dos produtos considera o fator custo, mas também a capacidade para atender aos quesitos de qualidade, uniformidade e de entrega.

Segundo o diretor executivo, Sr. Antonio André de Azeredo, a opção pela produção outsourcing na China tinha seus desafios. Primeiro, o fato de os grandes importadores de calçados norte-americanos já possuírem escritórios próprios na China. Segundo, as dificuldades de comunicação e de lógica cultural distintas, entre Brasil e China. Este aspecto traduz-se nos problemas ligados à adequação chinesa às regras internacionais do mercado calçadista, tanto no que diz respeito a prazos de produção quanto ao controle de qualidade.

Questões para discussão

A China tem ocupado um papel central da internacionalização da Strada Shoe, uma vez que permite uma produção competitiva para ter acesso ao mercado dos Estados Unidos, principal foco da empresa brasileira. Entretanto, o rápido desenvolvimento da China coloca questões adicionais:

1. A China poderá ocupar um papel importante como mercado para os calçados da Strada Shoe?
2. Como posicionar os calçados da Strada Shoe e a sua marca principal, a Corso Como?
3. Qual a melhor estratégia: joint-venture, licenciamento, franchising, lojas próprias ou somente distribuição?

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Resenha Estatística. 2009. Disponível em: http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final%20Site.pdf Acesso em: 18 de abril de 2010.
- AZEREDO, Antonio. A construção de marca de calçados femininos no mercado norte-americano: o caso Corso Como. Monografia, Novo Hamburgo. FEEVALE, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz. Macroeconomia da estagnação. São Paulo: Ed. 34, 2007.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- PAUTASSO, Diego. O comércio exterior na universalização da Política Externa Chinesa no século XXI. Meridiano 47 (UnB), v. 113, p. 14-16, 2009.
- SILVESTRIN, Luisiane; TRICHES, Divanildo. A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período 1994-2004. Econômica, vol. 10, nº 1, Rio de Janeiro, 2008.