

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**FRANCISCO ASSIS STÜRMER JÚNIOR**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE  
CALÇADOS FEMININOS DO VALE DO RIO DOS SINOS FRENTE  
AO MERCADO EXTERNO**

Porto Alegre  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**FRANCISCO ASSIS STÜRMER JÚNIOR**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE  
CALÇADOS FEMININOS DO VALE DO RIO DOS SINOS FRENTE  
AO MERCADO EXTERNO**

**Orientador: PROF. HÉLIO HENKIN**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Porto Alegre

2006

**FRANCISCO ASSIS STÜRMER JÚNIOR**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DE  
CALÇADOS FEMININOS DO VALE DO RIO DOS SINOS FRENTE  
AO MERCADO EXTERNO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em: 12 de fevereiro de 2007.

**AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. Giacomo Balbinotto Neto  
UFRGS/PPGE

---

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner  
UFRGS/PPGA

---

Prof. Dr. Ronald Otto Hilbrecht  
UFRGS/PPGE

Porto Alegre

2006

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho ao meu  
filho Francisco Neto e  
minha esposa Cristiane.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Professor Hélio Henkin, pela disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

Agradeço a atenção e colaboração das empresas que participaram da pesquisa.

Aos demais professores do curso, em especial o Prof. Giácomo Balbinotto Neto.

Aos colegas pela troca de experiências.

Aos meus pais pelo incentivo.

Em especial, a minha esposa Cristiane, pelo apoio e incentivo constantes para a conclusão de mais esta etapa.

## RESUMO

A crescente entrada de empresas asiáticas e a diminuição das barreiras de entrada vêm aumentando de maneira significativa a concorrência na indústria calçadista global, o que está colocando o setor calçadista nacional em situação difícil e, portanto, todas as mudanças que ocorrem na indústria passam a ter importância estratégica caso afetem a competitividade das empresas, obrigando estas avaliarem seu posicionamento estratégico no mercado. Até o fim de 2004, o setor de exportação de calçados foi privilegiado por uma soma de fatores favoráveis, principalmente a taxa de câmbio. Em 2005, com a valorização do real frente ao dólar, o mercado se retraiu e as vendas externas sofreram uma queda de 23 milhões de pares em comparação com o ano anterior. Nos primeiros meses de 2006, o cenário desfavorável manteve-se e as empresas exportadoras continuaram registrando perdas. Os produtores chineses que atuam no setor estão elevando sua participação pelo mundo de forma avassaladora. Neste cenário que envolve a indústria calçadista nacional, surgem questões fundamentais para que o setor mantenha um desempenho positivo e com possibilidade de elevar sua participação no comércio mundial de calçados. Estas questões passam fundamentalmente por dois aspectos: o primeiro é a perda de competitividade da indústria nacional frente aos competidores asiáticos, o segundo são as alternativas que o setor possui para se manter competitivo no mercado externo e sustentar um desempenho crescente. Algumas hipóteses para estas questões passam pela alta vulnerabilidade do setor frente à variação cambial, influência da concorrência chinesa, legislação tributária e trabalhista extremamente onerosa e ultrapassada. Assim, identificar as possíveis alternativas estratégicas para sustentar a competitividade das empresas exportadoras de calçados, torna-se o objetivo principal desta dissertação. Outros aspectos substanciais serão desenvolvidos no decorrer do estudo, tais como: a descrição do panorama das exportações brasileiras de calçados a partir de 1990; análise do posicionamento estratégico das empresas; avaliação do impacto da variação cambial ao setor calçadista; identificação de opções estratégicas para as empresas exportadoras. Os custos inerentes de se produzir no Brasil atualmente não permitem mais que as empresas concorram com estratégia de baixo custo. Por isto, para que a indústria calçadista nacional seja mantida, é essencial, contudo, que as empresas brasileiras mirem nichos de mercados inexplorados que fiquem fora da concorrência voltada para o baixo custo, sendo necessário que se faça um forte investimento em tecnologia, design e recursos humanos, além de apelo de marketing para o desenvolvimento da marca própria.

Palavras Chaves: Posicionamento Estratégico, Competitividade, Taxa Cambial.

## **ABSTRACT**

The increasing entrance of Asian companies and the reduction of the entrance barriers comes increasing in significant way the competition in the global footwear industry, what it is placing the national footwear's sector in difficult situation, therefore, all the changes that occur in the industry start to have strategical importance in case of affect the competitiveness of the companies, forcing evaluate its strategic positioning in the market. Until the 2004 end, the sector of exportation of footwear was privileged for an addition of favorable factors, mainly the exchange rate. In 2005, with the valuation of the real front to the dollar, the external market if retracted and business had suffered a fall from 23 million pairs in comparison with the previous year. In the first months of 2006, the favorable scene was remained and the exporting companies had continued registering losses. The Chinese producers that act in the sector are raising its participation for the world of overwhelming form. In this scene that involves the national footwear industry, basic questions so that the sector keeps a positive performance and with possibility appear to raise its participation in the world-wide commerce of footwear. These questions pass basically for two aspects: the first one is the loss of competitiveness of the national industry front to the Asian competitors, as they are the alternatives that the sector possesses to remain itself competitive in the external market and to support a performance increasing. Some hypotheses for these questions pass for the high vulnerability of the sector front to the exchange variation, influence of the Chinese competition, legislation tax and member of labor party extremely onerous and exceeded. Thus, to identify the possible strategical alternatives to support the competitiveness of the exporting companies of footwear, becomes the main objective of this dissertation. Other substantial aspects will be developed during of the study, such as: the description of the view of the Brazilian exportations of footwear from 1990; analysis of the strategical positioning of the companies; evaluation of the impact of the exchange variation to the footwear's sector; identification of strategical options for the exporting companies. The cost inherent of if producing in Brazil currently do not allow more than the companies concur with strategy of low cost. For this, so that the national industry is kept, it is essential, however, that the Brazilian companies look niches of unexplored markets that are outside of the competition directed toward the low cost, being necessary that if makes a strong investment in technology, design and human resources, beyond appeal marketing the development of the proper mark.

Key-Words: Strategic Positioning, Competitiveness, Exchange Rates.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contexto referencial para a estratégia .....	21
Figura 2: As cinco forças competitivas.....	24
Figura 3: Três estratégias genéricas .....	28
Figura 4: Quadro de pontos fortes e pontos fracos.....	35
Figura 5: Etapas para a formulação da estratégia competitiva em indústrias fragmentadas .....	40
Figura 6: Taxa de câmbio e exportação brasileira de calçados.....	57
Figura 7: Posicionamento estratégico para as empresas pesquisadas.....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais Produtores, Exportadores e Consumidores no Mundo. ....	63
Tabela 2: Mercado Mundial de Calçados (Milhões de Pares) .....	64
Tabela 3: Exportação Mundial de Calçados – 1997 a 2004.....	65
Tabela 4: Importação de Calçados dos EUA – 2000 a 2005.....	66
Tabela 5: Balança Comercial da Indústria Brasileira de Calçados .....	73
Tabela 6: Mercado Brasileiro da Indústria de Calçados 2003 a 2005. ....	75
Tabela 7: Exportação Brasileira de Calçados - Série Histórica .....	76
Tabela 8: Exportação de calçados por tipo .....	77
Tabela 9: Variação do Crescimento Relativo Anual da Indústria e do Setor Calçadista .....	78
Tabela 10: Estados Produtores de Calçados - 2004 .....	79
Tabela 11: Exportação Brasileira de Calçados por Estado Produtor – 2005.....	80
Tabela 12: Concentração das Empresas Exportadoras de Calçados - 2004 .....	81
Tabela 13: Principais destinos das exportações brasileiras calçados. Faturamento entre 2003 a 2005. ....	82
Tabela 14: Principais destinos das exportações brasileiras calçados. Pares exportados entre 2003 a 2005.....	83
Tabela 15: Distribuição das exportações brasileiras - Faturamento por destino - 2003 a 2005. ....	84
Tabela 16: Mercado Brasileiro da Indústria de Calçados 1997 a 2005. ....	85
Tabela 17: Volume de exportação em milhões de pares.....	91
Tabela 18: Volume de exportação em US\$ milhões. ....	91
Tabela 19: Percentual da produção destinada à exportação. ....	92
Tabela 20: Classificação por percentual da produção destinada à exportação.....	93
Tabela 21: Principais destinos das exportações .....	93
Tabela 22: Qual o canal de venda utilizado para atingir o mercado externo.....	94
Tabela 23: Nível de importância percebido para os aspectos indicados como fatores causadores das crises anteriores como a de 1994. ....	95
Tabela 24: Nível de importância percebido para os aspectos indicados como fatores causadores da recente crise, especialmente a partir de 2004. ....	95
Tabela 25: Avaliação quanto à importância de mudanças sobre os fatores determinantes do sucesso competitivo da sua empresa para superar o efeito concorrencial da Ásia e o taxa cambial. ....	96
Tabela 26: No caso de sua empresa ter buscado ampliar as vendas através da exportação, qual região constituiu o foco do esforço de venda?.....	97
Tabela 27: Em termos de direcionamento estratégico, qual das ações abaixo mencionadas sua empresa adotou ou pretende adotar para superar a crise atual, principalmente relacionada ao câmbio e ao efeito Ásia? .....	98
Tabela 28: A sua empresa desenvolveu ou pretende desenvolver atividades novas, além da industrial, para enfrentar a atual crise?.....	98

Tabela 29: Estratégia de competição adotada pela empresa para enfrentar a variação cambial e o efeito Ásia.....	99
Tabela 30: Principais focos de mudança que estão sendo avaliados para atender a estratégia da empresa.....	99
Tabela 31: Com relação à organização industrial, que mudanças sua empresa pretende realizar ou já foram adotadas para manter sua posição no mercado e readequar custos de produção a fim de minimizar os efeitos da valorização da moeda nacional e a concorrência asiática.....	100
Tabela 32: Sobre quais aspectos abaixo mencionados, ações governamentais podem ter impacto para as empresas. ....	101
Tabela 33: Importação de calçados dos EUA. ....	106
Tabela 34: Qual o volume de produção por ano. ....	121
Tabela 35: Qual o percentual de produção destinado à exportação? .....	121
Tabela 36: Classificação das empresas por percentual da produção destinada à exportação.....	121
Tabela 37: Quais as áreas ou processos da sua empresa receberam ou devem receber maior investimento e atenção para promover melhorias a fim de superar o efeito Ásia e taxa cambial?.....	122
Tabela 38: Nos últimos anos sua empresa adotou alguma medida para reduzir ou readequar custos de produção?.....	122

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTOS DA ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE SETORIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>19</b>
2.1 ESTRATÉGIA.....	19
2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA.....	22
2.3 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	26
2.4 MOVIMENTOS COMPETITIVOS.....	30
2.5 ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DAS INDÚSTRIAS .....	31
2.6 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA .....	36
2.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS.....	39
2.8 CONCORRÊNCIA EM INDÚSTRIAS GLOBAIS .....	40
2.9 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA A VANTAGEM COMPETITIVA..	42
2.10 COMPETITIVIDADE.....	45
<b>3 MUDANÇAS NO AMBIENTE MACROECONÔMICO E SETORIAL NO PERÍODO DE 1990 A 2006 .....</b>	<b>49</b>
3.1 ABERTURA COMERCIAL BRASILEIRA NO INÍCIO DOS ANOS 1990.....	49
3.2 GLOBALIZAÇÃO E O “CUSTO BRASIL” .....	51
3.3 O PLANO REAL E SEUS REFLEXOS PARA ECONOMIA.....	53
3.4 MUDANÇA CAMBIAL.....	54
3.5 COMPETITIVIDADE DO COMPLEXO CALÇADO.....	57
3.6 MERCADO MUNDIAL .....	62
3.7 EFEITO ÁSIA .....	64
3.8 CHINA .....	65
3.9 ALCA E UNIÃO EUROPÉIA.....	67
<b>4 PANORAMA DAS EXPORTAÇÕES DAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE CALÇADOS FEMININOS .....</b>	<b>70</b>
4.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA .....	70
4.2 DESEMPENHO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA NA EXPORTAÇÃO.....	75
4.3 REFLEXOS DA DÉCADA DE 90.....	84
4.4 CRISE ATUAL .....	87
<b>5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA – RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>89</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA .....	89
5.2 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA .....	90
5.3 CONSIDERAÇÕES A PARTIR DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	102

5.4 ANÁLISE DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS .....	104
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A – LOCALIZAÇÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS. ....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE B - PESQUISA NO SETOR CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE C – RESULTADOS DA PESQUISA NO SETOR CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente entrada de empresas asiáticas e a diminuição das barreiras de entrada vêm aumentando de maneira significativa a concorrência na indústria calçadista global, o que está colocando o setor calçadista nacional em situação difícil e, portanto, todas as mudanças que ocorrem na indústria passam a ter importância estratégica caso afetem a competitividade das empresas, fazendo com que estas avaliem seu posicionamento no mercado.

Considerando o mercado mundial, a produção total atingiu em 2004 mais de 14 bilhões de pares de calçado, com aumento de 1 bilhão de pares por ano desde 2002. A China é o principal produtor mundial e responsável por cerca de 61% da produção, seguida pela Índia, em segundo lugar e o Brasil em terceiro. O mercado consumidor é liderado também pela China e seguida de perto pelos EUA, enquanto o Brasil ocupa a quinta posição. Já os líderes na exportação de calçados tem a China novamente na primeira colocação com 5,8 bilhões de pares exportados em 2004, onde o Brasil fica na quinta posição, atrás de Hong Kong, Vietnã e Itália, conforme dados apresentados nas Tabelas 1 e 2.

O Brasil ocupa o terceiro lugar em produção de calçados no mundo e é o quinto maior exportador de calçados, tendo como seu principal mercado alvo os EUA, que por sua vez é o segundo maior importador do mundo. Dentro da indústria calçadista nacional, o destaque fica para o Rio Grande do Sul, que possui o maior número de empresas, representando 45% da mão-de-obra empregada no setor calçadista, cerca 150 mil trabalhadores. Suas exportações representaram 69% do total exportado em 2005, cerca de US\$ 1,3 bilhão. Neste último ano, o país produziu 725 milhões de pares e exportou 190 milhões.

Segundo levantamento de dados para 2005 da Secretaria do Comércio Exterior (Secex), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior no Brasil, dentre os segmentos de produtos que mais exportaram no país, o calçado

ocupa a 17ª colocação com US\$ 1,9 bilhão de faturamento. Porém, uma barreira insiste em dificultar o desempenho positivo do setor que é a valorização do real em relação ao dólar nos dois últimos anos que vem reduzindo a competitividade das empresas exportadoras.

Até o fim de 2004, o setor de exportação de calçados foi privilegiado por uma soma de fatores favoráveis, principalmente o câmbio. Em 2005, com a valorização do real frente ao dólar, o mercado se retraiu e as vendas externas sofreram uma queda de 23 milhões de pares em comparação com o ano anterior. Nos primeiros meses de 2006, o cenário desfavorável manteve-se e as empresas exportadoras continuaram registrando perdas. Poucos setores da indústria nacional vêm sofrendo tanto como os calçadistas. Os produtores chineses que atuam no setor estão elevando sua participação pelo mundo de forma avassaladora.

Para tanto, o setor das empresas calçadistas que buscamos estudar responde pela fabricação de calçados de couro e plástico, para o público feminino e, especificamente, as que são voltadas para a exportação, e que estão localizadas no pólo produtivo do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul. Segundo a Fundação de Economia e Estatística (FEE), os municípios que envolvem o Vale do Rio dos Sinos são os seguintes: Araricá, Campo Bom, Canoas, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Ivoti, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, conforme pode ser visualizado no Apêndice A. Este segmento da economia é formado por empresas de pequeno à grande porte, responsáveis por uma forte geração de empregos diretos e indiretos, devido a uma extensa cadeia produtiva formada, que normalmente está concentrada em pólos industriais ou *clusters*.

Neste cenário que envolve a indústria calçadista nacional, surgem questões fundamentais para que o setor mantenha um desempenho positivo e com possibilidade de elevar sua participação no comércio mundial de calçados. Estas questões passam fundamentalmente por dois aspectos: o primeiro é a perda de competitividade da indústria nacional frente aos competidores asiáticos, o segundo são as alternativas que o setor possui para se manter competitivo no mercado externo e sustentar um desempenho crescente.

Algumas hipóteses para estas questões passam pela alta vulnerabilidade do setor frente à variação cambial, influência da concorrência chinesa, legislação tributária e trabalhista extremamente onerosa e ultrapassada. Assim, identificar as possíveis alternativas estratégicas para sustentar a competitividade das empresas exportadoras de calçados, torna-se o objetivo principal desta dissertação.

Para cumprir com o objetivo, outros aspectos substanciais serão desenvolvidos no decorrer do estudo, compreendendo os objetivos específicos, que são: descrever o panorama das exportações brasileiras de calçados a partir de 1990; analisar o posicionamento estratégico das empresas frente ao atual mercado externo; avaliar o impacto da variação cambial ao setor calçadista; identificar opções estratégicas para as empresas exportadoras; e identificar possíveis cenários para o mercado externo de calçados.

O setor calçadista é um dos segmentos industriais que mais agrega mão-de-obra no país, além de levar consigo uma cadeia de fornecedores grande e diversa, cujos resultados estão extremamente ligados ao desempenho calçadista. Além disto, o fato de as empresas estarem concentradas em pólos produtivos e o setor calçadista estar na ponta final da cadeia industrial, o seu desempenho passa ser extremamente importante para o futuro de determinadas regiões e estados do país. Segundo o estudo de estimativas de geração de emprego, divulgado pelo BNDES para 2003, o setor de fabricação de calçados é o sétimo setor no ranking de geração de empregos diretos para cada aumento de R\$ 10 milhões na produção, e também o sétimo colocado na geração total de empregos (diretos e indiretos), ficando na frente de setores como o da construção civil, tido normalmente como o principal setor gerador de empregos e que ocupa a 17<sup>a</sup>. colocação.

O mercado internacional de calçados vem sendo disputado com muita voracidade, principalmente pelo país líder do setor, a China, para tomar mercados dispostos a aceitar preços competitivos e qualidade desejada.

A competitividade das empresas brasileiras de calçados voltadas, exclusivamente ou parcialmente, para a exportação tem sofrido com as constantes variações cambiais, barreiras comerciais e tributações que as deixam fragilizadas para a competição internacional.



O desempenho das exportações brasileiras de calçados tem importância fundamental para o setor da economia formado pelas empresas de calçados, pois utiliza extensiva massa de recursos humanos, além de alavancar uma cadeia produtiva que propicia a formação de micro e pequenas empresas, também amplia mercados para outras indústrias de médio e grande porte. Ao todo, 1264 indústrias exportaram em 2004, sendo que 84% correspondem às micro, pequenas e médias empresas.

As exportações brasileiras de calçados somaram em 2005 um valor de US\$ 1.887 milhões (4% maior que 2004) totalizando 189 milhões de pares, cujas metas pretendidas no início de 2006 de passar dos US\$ 2 bilhões até o fim do deste ano. O principal destino dos calçados brasileiros é os Estados Unidos responsável por 50,2% das exportações.

Embora a indústria de calçados do Vale dos Sinos esteja enfrentando uma imensa crise, proporcionando além das demissões e fechamento de unidades produtivas, é uma indústria tecnologicamente atualizada e avançada se relacionada aos seus principais concorrentes, fato que pode ser observado pela exportação ou migração de técnicos de calçados brasileiros para os países asiáticos, levando técnicas de produção e design.

Para o desenvolvimento deste estudo será utilizado o método de pesquisa tipo exploratória, pois permite o desenvolvimento de hipóteses e proposições, bem como o aprofundamento teórico sobre o tema e demais assuntos que cercam o objetivo da pesquisa. Geralmente, pode ser realizada através de procedimentos sistemáticos para a obtenção de informações empíricas ou a análise de dados, obtendo-se assim, descrições quantitativas e qualitativas sobre o tema em estudo, para as quais deve-se conceituar suas inter-relações. Para tal, segundo Marconi e Lakatos (2005), entre os procedimentos possíveis para a obtenção de dados podemos citar: as entrevistas, observação do participante e análise de conteúdo.

Assim, para a obtenção dos dados e informações, os aspectos metodológicos estarão fundados em três fontes principais: pesquisa bibliográfica, dados primários e secundários. A pesquisa bibliográfica abrange a literatura geral pertinente à análise e competitividade estratégica, globalização e mercado mundial, economia brasileira

e câmbio, além da literatura setorial relacionada à indústria calçadista. Esta servirá para avaliar em que estado se encontra, atualmente, o problema em questão e que estudos já foram realizados a respeito.

As fontes de dados primárias e qualitativas serão geradas através de questionários, aplicados para um determinado grupo de empresas, num total de 30. O perfil deste grupo de empresas tinha, obrigatoriamente, as características de serem indústrias exportadoras, cujo produto principal é o calçados femininos e estarem situadas na região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul.

Já as fontes de dados secundários, relacionadas à produção industrial, volume de exportação, desempenho da indústria e mercado externo, são coletados pelos dados disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC/SECEX), Abicalçados, Ministério do Trabalho (MTB/RAIS), Federação de Economia e Estatística (FEE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Confederação Nacional das Indústrias (CNI) entre outras entidades ligadas diretamente ao setor calçadista.

O trabalho estará estruturado sistematicamente em 7 capítulos. O primeiro constitui-se nessa introdução. O segundo capítulo descreve a fundamentação teórica sobre análise de competitividade setorial e estratégia competitiva, buscando conceitos para a estratégia, análise estrutural, competitividade, e posicionamento estratégico entre outros assuntos.

O terceiro capítulo busca descrever as mudanças no ambiente macroeconômico e setorial no período de 1990 a 2006, portanto, aspectos relevantes da economia brasileiras como a abertura comercial, globalização, Plano Real e mudança cambial serão trazidos neste capítulo, assim como fatores que compõem o ambiente externo setorial como o desempenho do calçado no mercado mundial, concorrência asiática e reflexos da formação de blocos econômicos.

Com o quarto capítulo, pretende-se descrever o panorama das exportações brasileiras de calçados, através da caracterização do setor como indústria, evolução das exportações brasileiras de calçados, a crise atual e os desafios competitivos para esta indústria.

O quinto capítulo tem por objetivo avaliar o posicionamento estratégico das empresas exportadoras de calçados do Vale dos Sinos, através de uma pesquisa realizada com empresas do setor visando identificar as ações e estratégias que estas empresas vêm adotando para superar a crise e se manterem no mercado por mais tempo e, assim, identificar o comportamento estratégico das empresas. Também busca identificar e descrever as opções estratégicas que as empresas exportadoras podem experimentar a fim de superar a crise e ampliar seu mercado de atuação. Por fim, teremos a conclusão e as considerações finais, seguidos pela bibliografia.

## **2 FUNDAMENTOS DA ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE SETORIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

O principal objetivo deste capítulo será buscar os fundamentos da estratégia competitiva e da análise de competitividade setorial para as indústrias e mercados. Este referencial teórico terá fundamental importância para analisar a indústria calçadista, além de facilitar a elaboração e a interpretação dos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com as empresas que compõem o setor calçadista brasileiro.

Num primeiro momento busca-se evidenciar os conceitos sobre estratégia, desenvolvidos por diversos autores como Besanko et al., Mintzberg e Quinn, enquanto os fundamentos da estratégia competitiva e análise da competitividade e posicionamento estratégico estarão evidenciados com base nos conceitos de Porter, assim como os movimentos competitivos, competitividade em indústrias fragmentadas e concorrência em indústrias globais. Aspecto relevante sobre a evolução da indústria e a competição no complexo calçadista também estarão descritos com base em Ferraz, Kupfer e Haguenauer.

### **2.1 ESTRATÉGIA**

Para iniciar o estudo sobre o conceito estratégia, apresentamos logo abaixo, através de Besanko et al. (2006), a definição de estratégia dos três principais colaboradores desta área.

Para Chandler (1962 apud Besanko et al., 2006, p. 25): “a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para realizar essas metas.”

Andrews (1971 apud Besanko et al., 2006, p. 25):

[...] o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançar essas metas, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua ou deveria atuar e o tipo de empresa que ela deveria ser.

Itami (1987 apud Besanko et al., 2006, p. 25):

[...] o que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influência sobre ele. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.

De acordo com o autor, essas definições trazem em comum as idéias de “metas a longo prazo” e “principais políticas”, indicando que a estratégia está associada às questões importantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a respeito das mesmas, que acabam determinando o sucesso ou fracasso da organização. Outra ênfase em “padrões de objetivos” e “contexto referencial dos negócios de uma empresa” sugere que a estratégia é revelada em termos de comportamento consistente. Por fim, a idéia de que estratégia define que tipo de empresa a organização é ou deveria ser.

Para Mintzberg e Quinn (2006), não existe uma definição única para estratégia. Vários autores buscam conceituar estratégia, cada qual com um enfoque ou cenário diferente, fazendo com que vários conceitos possam ser aceitos conforme o tema a ser estudado. Para tal, Mintzberg e Quinn (2006, p. 28) apresenta cinco definições para estratégia:

Como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, colocando-as em cursos de ação pré-determinados. Como pretexto, a estratégia nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. Como padrão, a estratégia lança a noção de convergência, a obtenção de consistência no comportamento de uma organização. Como posição, a estratégia nos encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos – como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Como perspectiva a estratégia levanta a questão de como as intenções se difundem por meio de um grupo de pessoas para se tornarem compartilhadas como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente arraigados no grupo.

Assim, estratégia não é apenas a noção de como lidar com um rival ou um grupo de concorrentes ou um mercado, como é mencionado em grande parte da literatura e seu uso popular. Ela também nos leva a algumas questões mais

fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção e ação coletiva.

Para Mintzberg e Quinn (2006, p. 29)

[...] a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Segundo Besanko et al. (2006), a estratégia está associadas às questões relevantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a respeito das mesmas. Para tanto, o autor afirma que para se ter êxito na formulação e implementação de sua estratégia, uma empresa tem que considerar quatro classes de questões de grande abrangência que formarão um contexto referencial para a estratégia, conforme mostra a Figura 1 abaixo.

Contexto	Questão
Fronteiras da empresa	O que uma empresa deve fazer / produzir / fornecer, que porte ela deve ter e em que negócios devem se envolver?
Análise de mercados e da concorrência	Qual a natureza dos mercados nos quais a empresa compete e a natureza das interações competitivas entre as empresas nesses mercados?
Posicionamento e dinâmica	Como a empresa deve se posicionar para competir, em que deve se basear a sua vantagem competitiva e como ela deverá se ajustar ao longo do tempo?
Organização interna	Como a empresa deve organizar internamente a sua estrutura e os seus sistemas?

Figura 1: Contexto referencial para a estratégia  
Fonte: Besanko et al., 2006, p. 31.

Para Besanko et al. (2006), as fronteiras ainda podem se estender em três direções: horizontal, vertical e corporativa. As fronteiras horizontais da empresa referem-se à extensão do mercado do produto atendido pela empresa, ou, resumindo, quão grande é o mercado. Enquanto as fronteiras verticais da empresa referem-se ao conjunto de atividades que a empresa executa internamente e que ela compra de outras empresas especializadas. Já as fronteiras corporativas da

empresa referem-se ao conjunto de diferentes negócios nos quais a empresa compete.

Para formular e executar estratégias bem-sucedidas, as empresas têm que compreender a natureza dos mercados em que competem e, portanto, não pode ser ignorada, seja ao tentarmos compreender por que certas empresas seguem determinadas estratégias, seja ao tentarmos compreender por que formulam estratégias para competir em um setor.

O posicionamento de Besanko et al. (2006) diz respeito aos recursos e às competências subjacentes a vantagens de custo ou diferenciação que uma empresa possa ter. Enquanto a dinâmica refere-se tanto a como a empresa acumula recursos e competências quanto a como ela se ajusta às circunstâncias mutantes ao longo do tempo.

Por fim, depois que a empresa tiver escolhido o que produzir ou fornecer e tiver identificado a natureza de seu mercado para poder definir como e baseada em que ela vai competir, ela então precisará se organizar internamente para realizar as suas estratégias. Assim, de acordo com Besanko et al. (2006), a organização estabelece os termos em que os recursos serão utilizados e como as informações fluirão pela empresa, e também determina em que extensão as metas dos indivíduos da empresa estão bem alinhadas com as metas gerais da empresa.

## 2.2 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA

Ao iniciar a formulação de uma estratégia competitiva é essencial estabelecer relações de uma empresa com seu meio ambiente. Segundo Porter (2004), a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

Para Porter (2004), a concorrência existente dentro de uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais

concorrentes, e sua intensidade depende de cinco forças competitivas básicas, que são: a entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

Dado que o conjunto de forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são de maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

A análise estrutural da indústria pode ser aplicada no diagnóstico da concorrência industrial em qualquer país ou em um mercado internacional embora algumas das circunstâncias institucionais possam ser diferentes.

### **2.2.1 Determinantes Estruturais da Intensidade da Concorrência**

Os determinantes da intensidade da concorrência em uma indústria, segundo Porter (2004), são dados pelas cinco forças competitivas, que em conjunto também determinam a rentabilidade, e ainda, as forças mais acentuadas que predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

As cinco forças competitivas estabelecidas por Porter (2004) são: a entrada, a ameaça de substituição, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Elas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada.



A estrutura básica de uma indústria, refletida na intensidade das forças, deve ser distinguida dos muitos fatores a curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória. Por exemplo, flutuações nas condições econômicas no decorrer do ciclo econômico influenciam a rentabilidade, a curto prazo de quase todas as empresas em muitas indústrias, do mesmo modo que a falta de materiais, as greves, os piques na demanda e outros fatos semelhantes. Embora esses fatores possam ter significado tático, o foco da análise da estrutura, ou análise estrutural, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida.

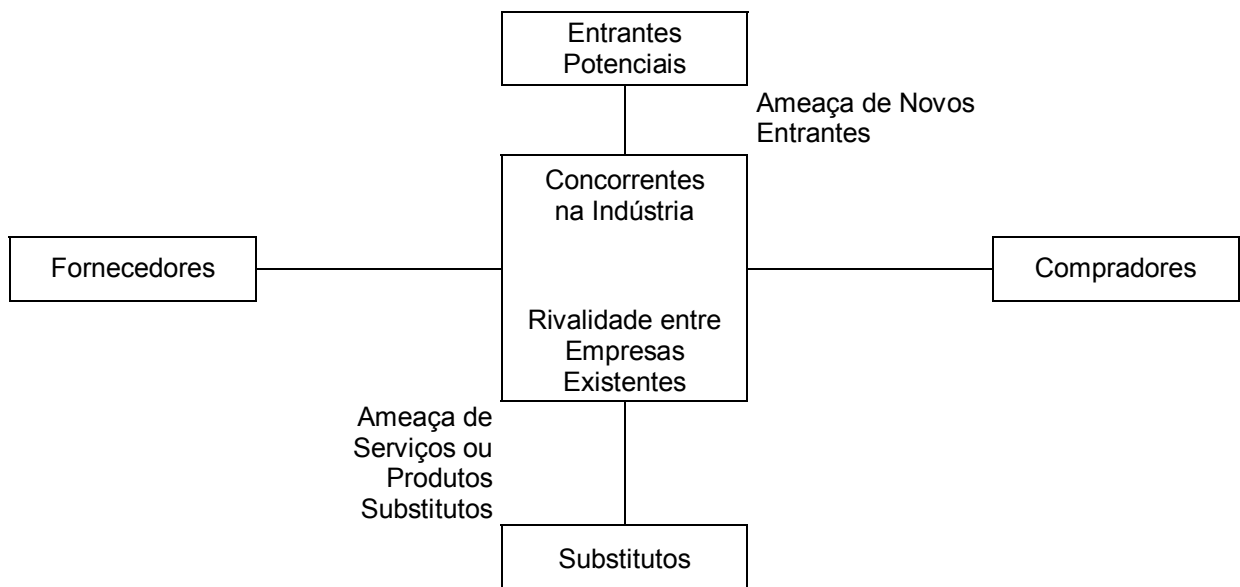


Figura 2: As cinco forças competitivas.  
Fonte: Porter, 2004, p. 4.

#### *a- Ameaça à entrada:*

A ameaça à entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva.

As barreiras de entrada mais significativas listadas por Porter (2004) são: as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital, os custos de mudanças, os canais de distribuição, as desvantagens de custo

independente de escala e a política governamental. A retaliação e o preço de entrada dissuasivo por parte das empresas já estabelecidas podem ameaçar os concorrentes recém-chegados.

*b- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:*

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas; mudanças nas condições da rivalidade.

*c- Pressão dos produtos substitutos:*

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústria que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

*d- Poder de negociação dos compradores:*

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras, da indústria em comparação com seus negócios totais.

*e- Poder de negociação dos fornecedores:*

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

*f- O governo como uma força na concorrência na indústria:*

Assim sendo, nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre como a política governamental atual e futura, em todos os níveis, afetará as condições estruturais. Para os propósitos da análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência por meio das cinco forças competitivas do que considerá-lo como uma força por si só. Contudo, a estratégia pode envolver em tratarmos o governo como um ator a ser influenciado.

## 2.3 ANÁLISE ESTRUTURAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Assim, uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Par tal, a estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, Porter (2004) cita uma série de abordagens possíveis para delinear a estratégia, tais como: o posicionamento, influência do equilíbrio, exploração das mudanças, e estratégia de diversificação.

### **2.3.1 Estratégia Competitiva - Os Conceitos Centrais**

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia

competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Duas questões competitivas centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva é os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria.

De acordo com Porter (2004), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o seu custo de fabricação. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares, que mais do que compensam um preço mais alto.

### **2.3.2 Estratégias Competitivas Genéricas**

Para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, Porter (2004) sugere três estratégias genéricas internamente consistentes que são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Estas estratégias podem ser utilizadas para enfrentar as três forças competitivas.

As estratégias genéricas, de acordo com Porter (2004), são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis e, sentido absoluto.

		<b>VANTAGEM ESTRATÉGICA</b>	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
<b>ALVO ESTRATÉGICO</b>	No âmbito de toda a indústria	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL</b>
	Apenas um segmento particular	<b>ENFOQUE</b>	

Figura 3: Três estratégias genéricas  
Fonte: Porter, 2004, p. 41.

### 2.3.3 Liderança no Custo Total

A liderança no custo provém de empresas que propiciaram instalações em grandes escalas e que perseguem constantemente a redução de custos pela experiência, controle de gastos e controle da eficiência das áreas de P&D, vendas, assistência, publicidade, entre outros, que buscam, contudo, um custo baixo em relação aos concorrentes, o que se torna o tema central de toda a estratégia.

Segundo Porter (2004, p. 37),

[...] a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos porque estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente.

Os fatores que levam a uma posição de baixo custo, em geral também proporcionam barreiras de entradas substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos.

Colocar esta estratégia em prática pode exigir da empresa investimento e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Mas, uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Uma vez atingidas, a posição de baixo custo proporciona margens altas

que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo. Esse re-investimento pode ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.

#### **2.3.4 Diferenciação**

A segunda estratégia genérica indicada por Porter (2004, p. 39) “[...] é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.” O desenvolvimento desta estratégia pode assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Cabe a importância de ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

A diferenciação proporciona a empresa o isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também menor sensibilidade ao preço. Além de produzir margens mais altas, com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. A empresa que adota a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

#### **2.3.5 Enfoque**

A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. De acordo com Porter (2004), embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que

estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor a necessidade de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

## 2.4 MOVIMENTOS COMPETITIVOS

Segundo Porter (2004), a primeira questão para a empresa ao considerar movimentos ofensivos ou defensivos é o grau geral de instabilidade na indústria ou as condições globais de toda a indústria que possam indicar se um movimento provocará um estado de guerra generalizado.

Numa indústria globalizada, quanto maior o número de concorrentes, mais padronizados são seus produtos, maiores os seus custos fixos e outras condições que o levem a buscar utilizar a plena capacidade, e quanto menor o crescimento da indústria, maior será a probabilidade de esforços repetidos pelas empresas no sentido de buscar seus próprios interesses.

Múltiplas áreas de negociação, ou situações em que as empresas estão interagindo em mais de uma arena competitiva, podem também facilitar um resultado estável em uma indústria. Mercados múltiplos são formas de uma empresa poder retribuir uma outra, pelo fato de não ser atacada, ou inversamente, fornece uma maneira de disciplinar um mercado.

De acordo com Porter (2004, p. 93),

[...] se a empresa convencer seus rivais de que está comprometida com um movimento estratégico que está executando ou planejando executar, ela aumenta as chances de os rivais desistirem da nova posição e não utilizarem os recursos para retaliar ou tentar obrigar a empresa a recuar.

Assim, se os concorrentes percebem um concorrente temível e firmemente comprometido, podem convencer-se de que, se retaliarem, o concorrente irá contra-atacar para manter sua nova posição, e assim por diante em uma espiral descendente.

## 2.5 ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DAS INDÚSTRIAS

Para desenvolver a análise estrutural dentro das indústrias buscamos alguns conceitos junto a Porter que descrevem sobre a estratégia competitiva, suas dimensões e implicações, e que auxiliem na identificação dos passos para uma metodologia da análise estrutural das indústrias já proposta por Porter (2004).

### 2.5.1 Dimensões da Estratégia Competitiva

As estratégias para competir em uma indústria podem ser diferenciadas de diversas maneiras. Porter (2004) identificou dimensões estratégicas que em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma determinada indústria: especialização, identificação de marcas, política e seleção do canal de vendas, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem financeira, relacionamento com a matriz, relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões.

Cada uma dessas dimensões estratégicas pode ser descrita para uma empresa em diferentes níveis de detalhe, e outras dimensões podem ser acrescentadas para reinar a análise; o ponto importante é que essas dimensões forneçam um quadro global da posição da empresa.

### 2.5.2 Metodologia para Análise Estrutural

Porter (2004) estabelece cinco passos que podem direcionar a metodologia para a análise estrutural das indústrias, mas que também podem ser acrescidos de outros fatores, conforme a necessidade de aprofundamento ou características específicas de cada indústria. Estes fatores são a identificação dos grupos estratégicos, as barreiras de mobilidade e formação de grupos, além do poder de negociação, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre as empresas e a rentabilidade de cada uma.



### 2.5.2.1 Grupos Estratégicos

O primeiro passo na análise estrutural desenvolvida por Porter é a identificação de grupos estratégicos. Segundo o autor (2004, p. 135), o que define um grupo estratégico “[...] são empresas de uma mesma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Uma indústria poderia ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas seguissem essencialmente a mesma estratégia [...]”, ou ainda, cada empresa poderia constituir um grupo estratégico diferente. Assim, existe um pequeno número de grupos estratégicos que responde pelas diferenças estratégicas essenciais entre as empresas na indústria.

Por exemplo, na indústria calçadista, um grupo estratégico caracteriza-se por amplas linhas de produtos, com baixo valor agregado e publicidade em grande escala ou, ainda, por um grupo estratégico voltado para pequenos volumes de produção, mas com alto valor agregado e design diferenciado.

Para Porter, os grupos estratégicos existem por uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Contudo, uma vez os grupos tenham se formado, as empresas dentro do mesmo grupo estratégico se assemelham de diversas maneiras, além de serem afetadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos na indústria por causa de suas estratégias semelhantes. Essa última característica é importante na utilização de uma classificação de grupos estratégicos como um instrumento analítico.

Depois de classificar os grupos estratégicos em uma indústria, o segundo passo indicado por Porter na análise estrutural de uma indústria é avaliar a dimensão e a composição das barreiras de mobilidade que protegem cada grupo.

### 2.5.2.2 Barreiras de Mobilidade e Formação de Grupos

As principais fontes de barreiras identificadas por Porter são: economias de escala, diferenciação do produto, custos de mudança, vantagens no custo, acesso aos canais de distribuição, necessidades de capital e política governamental. Porém,

as barreiras de entrada globais dependem do grupo estratégico em particular, ao qual o iniciante pretende se ligar.

Os mesmos fatores econômicos básicos que conduzem a barreiras de entrada podem, assim, ser enquadrados de modo mais generalizado como barreiras de mobilidade, ou fatores que influenciam os movimentos estratégicos das empresas de uma posição para outra.

Segundo Porter (2004), os grupos estratégicos são formados e modificam-se em uma indústria por diversas razões. A primeira, que as empresas em geral iniciam ou desenvolvem mais tarde diferenças em recursos e potencialidades, selecionando, assim, estratégias diferentes. Portanto, as empresas bem situadas acabam distanciando-se das outras na corrida em direção aos grupos estratégicos protegidos por barreiras de mobilidade altas à medida que a indústria vai se desenvolvendo. A segunda razão, é que as empresas diferem umas das outras quanto às suas metas e ao seu posicionamento em relação ao risco. Algumas empresas podem estar mais inclinadas para investimentos arriscados na construção de barreiras de mobilidade do que outras.

### 2.5.2.3 Poder de Negociação

O terceiro passo indicado por Porter na análise estrutural dentro da indústria é avaliar o poder relativo de negociação de cada grupo estratégico na indústria com seus fornecedores e compradores.

A diferença dos grupos estratégicos quanto às barreiras de mobilidade ocorre, também, com os fatores relacionados ao poder de negociação. Para Porter (2004, p. 143),

[...] os grupos estratégicos contarão com diferentes níveis de poder em relação a compradores e fornecedores por duas categorias de razões: suas estratégias podem lhes conferir graus diferentes de vulnerabilidade a compradores ou fornecedores comuns; ou suas estratégias podem envolver um relacionamento com fornecedores ou compradores diferentes com níveis também diferentes de poder de negociação [...].

Contudo, a extensão em que o poder relativo pode variar depende da indústria; em algumas indústrias, como a do calçado por exemplo, todos os grupos

estratégicos poderiam estar essencialmente na mesma posição em relação a fornecedores e compradores.

#### 2.5.2.4 Ameaça dos Substitutos

O quarto passo da metodologia de Porter para a análise estrutural dentro de uma indústria é avaliar a posição relativa de cada grupo estratégico quanto a produtos substitutos.

Os grupos estratégicos podem enfrentar também diferentes níveis de exposição à concorrência de produtos substitutos caso eles enfoquem diferentes partes da linha de produtos, atendam clientes diferentes, operem em diferentes níveis de qualidade ou sofisticação tecnológica, ou que ainda tenham posições diferentes de custo. Estas diferenças podem tornar as empresas mais ou menos vulneráveis a produtos substitutos, mesmo que os grupos estratégicos estejam todos na mesma indústria.

#### 2.5.2.5 Rivalidade Entre as Empresas

Segundo Porter (2004), a presença de mais de um grupo estratégico em uma indústria tem implicações na rivalidade dentro da mesma indústria, ou na concorrência de preços, publicidade, atendimento e outras variáveis. Algumas das características estruturais que determinam a intensidade da rivalidade competitiva podem ser aplicadas a todas as empresas na indústria, proporcionando, assim, o contexto no qual os grupos estratégicos interagem. De forma geral, porém, a existência de vários grupos estratégicos habitualmente conduz ao fato de que as forças da rivalidade competitiva não são sentidas da mesma forma por todas as empresas na indústria.

Algumas empresas estão mais expostas aos riscos de reduções de preços e a diferentes formas de rivalidade, advindas de outros grupos estratégicos do que outras. Quatro fatores determinam a intensidade com que os grupos estratégicos em uma indústria interagirão na competição por clientes, que são: a interdependência no mercado entre os grupos, ou o grau de sobreposição dos clientes visados; a diferenciação do produto atingida pelos grupos; o número de grupos estratégicos e

seus tamanhos relativos; e o distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias. Estes quatro fatores se inter-relacionam para determinar o padrão de rivalidade para clientes entre os grupos estratégicos em uma indústria.

Para tanto, o quinto passo na análise estrutural dentro de uma indústria resulta da avaliação do padrão da interdependência no mercado entre os grupos estratégicos e a sua vulnerabilidade ao conflito iniciado por outros grupos.

### 2.5.3 A Implicação para a Formulação da Estratégia

A análise estrutural dentro de uma indústria põe em destaque os fatores que determinarão o sucesso de um determinado posicionamento estratégico para a empresa. Assim, segundo Porter (2004, p. 155), “[...] a orientação mais generalizada para a formulação da estratégia é definida em termos da comparação dos pontos fortes e fracos de uma empresa, em particular sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos em seu meio ambiente [...]”. Portanto, os princípios da análise estrutural dentro de uma indústria permitem que sejamos muito mais concretos e específicos sobre quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa, a sua competência distintiva e as oportunidades e riscos da indústria. Os pontos fortes e fracos de uma empresa podem ser listados da seguinte maneira:

<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores que constroem as barreiras de mobilidade que protegem o grupo estratégico;</li> <li>• fatores que reforçam o poder de negociação do grupo em relação a compradores e fornecedores;</li> <li>• fatores que isolam o grupo da rivalidade de outras empresas;</li> <li>• escala maior em relação ao grupo estratégico;</li> <li>• fatores permitindo custos menores de entrada no grupo estratégico do que em outros;</li> <li>• forte capacidade de implementação da estratégia em relação aos concorrentes;</li> <li>• recursos e habilidades permitindo à empresa superar as barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos ainda mais interessantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fatores debilitam as barreiras de mobilidade que protegem o grupo estratégico;</li> <li>• fatores que enfraquecem o poder de negociação do grupo em relação a compradores e fornecedores;</li> <li>• fatores que expõem o grupo à rivalidade de outras empresas;</li> <li>• escala menor em relação ao grupo estratégico;</li> <li>• fatores causando maior custo de entrada no grupo estratégico do que em outros;</li> <li>• capacitação menor de implementação da estratégia em relação aos competidores;</li> <li>• falta de recursos e habilidade que pudessem permitir à empresa superar as barreiras de mobilidade e penetrar em grupos mais interessantes.</li> </ul>

Figura 4: Quadro de pontos fortes e pontos fracos.

Fonte: Porter, 2004, p. 156.

A análise estrutural nos fornece uma metodologia para identificar sistematicamente os principais pontos fortes e fracos de uma empresa com relação aos concorrentes. Esses pontos fortes e fracos não têm uma rigidez externa, mas podem mudar na medida em que a evolução da indústria realinhe a posição relativa dos grupos estratégicos ou que as empresas efetuem inovações ou realizem investimentos para alterar suas posições estruturais.

As oportunidades estratégicas apresentadas à empresa em sua indústria podem ser divididas em algumas categorias, tais como: criação de um grupo estratégico novo; mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável; fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo; e mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural desse grupo.

Os riscos com os quais uma empresa se defronta podem ser identificados quanto aos riscos de que outras empresas entrem em seu grupo estratégico; aos riscos de fatores que reduzem as barreiras de mobilidade do grupo estratégico da empresa que diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos, ou a exponham a uma maior rivalidade; aos riscos que acompanham os investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade; e aos riscos de tentar superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou em grupos inteiramente novos.

## 2.6 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA

A crescente entrada de empresas asiáticas e a diminuição das barreiras de entrada vêm aumentando de maneira significativa a concorrência na indústria calçadista global, o que está colocando a indústria calçadista nacional em situação difícil. Assim, as mudanças que ocorrem na indústria passam a ter importância estratégica caso venham afetar as fontes básicas das cinco forças competitivas.

Para analisar a evolução da indústria, Porter (2004) sugere que as empresas façam alguns questionamentos para cada força competitiva e para as causas econômicas que a fundamentam, como por exemplo:

- Se está ocorrendo na indústria alguma mudança que afetará cada elemento da estrutura?
- Se as tendências da indústria envolvem um aumento ou uma diminuição nas barreiras de mobilidade?
- As tendências da indústria apontam para um aumento ou uma diminuição no poder relativo dos compradores ou fornecedores?

Como qualquer evolução, as indústrias desenvolvem-se porque algumas forças que estão em movimento criam incentivos ou pressões para a mudança, são chamados de processos evolutivos.

De acordo com Porter (2004), todas as indústrias começam com uma determinada estrutural inicial, formada pelas forças competitivas existentes no seu início. Porém, é comum que esta estrutura inicial se modifique em função do desenvolvimento da indústria. A estrutura inicial também é composta por um conjunto de características econômicas e técnicas básicas da indústria, das restrições iniciais decorrentes do seu pequeno porte e das habilidades e recursos das primeiras empresas entrantes.

### **2.6.1 Processo Evolutivo**

Os processos evolutivos conduzem a indústria à estrutura potencial e por isso é importante identificar quais processos podem vir a influenciar a estrutura da indústria. Para Porter (2004), apesar das indústrias possuírem suas particularidades com relação a sua estrutura inicial e o potencial estrutural, existem alguns processos dinâmicos e previsíveis que ocorrem em toda indústria de uma forma ou de outra, embora sua velocidade e sua direção variem de indústria para indústria.

Alguns processos evolutivos identificados por Porter (2004) são: mudanças em longo prazo no crescimento; mudanças nos segmentos de compradores atendidos; aprendizagem dos compradores; redução da incerteza; difusão de conhecimento patentado; acúmulo de experiência; expansão (ou retração) na escala; alterações nos custos da moeda e dos insumos; inovação no produto; inovação no marketing; inovação no processo; mudança estrutural nas indústrias adjacentes; mudanças na política governamental; entradas e saídas.

### **2.6.2 Alterações nos Custos de Insumos e nas Taxas de Câmbio**

Todas as alterações no custo ou na qualidade de insumos ou serviços utilizados no processo de fabricação, distribuição ou comercialização podem afetar a estrutura da indústria. As categorias mais importantes de custos de insumos sujeitos a mudança são as seguintes: salários (incluindo custos totais de mão-de-obra); custos de material; custos de capital; custos de comunicação; custos de transporte.

O efeito direto resulta no aumento ou na redução do custo (e preço) do produto, afetando, assim, a demanda. Por exemplo, no caso da indústria calçadista brasileira, o custo da produção de calçados tem aumentado nos últimos anos, em função dos aumentos nos custos de matérias-primas (couro), transporte, encargos sociais e altos níveis salariais. Essa elevação vem comprimindo as margens de lucro dos produtores e elevando o preço médio do produto em relação a outros concorrentes na indústria global.

Segundo Porter (2004, p. 183),

[...] os custos crescentes da mão-de-obra em requisições de serviço e em entregas estão afetando fundamentalmente a estratégia em muitas indústrias. Mudanças nos custos de comunicação ou de transporte podem estimular a reorganização da produção, o que afeta as barreiras de entrada. Alterações nos custos de comunicação podem conduzir ao uso de diferentes meios de vendagem com custo efetivo (e, assim, alterações no nível de diferenciação do produto), programas variados de distribuição etc. Além do mais, variações nos custos de transporte podem modificar os limites geográficos do mercado, o que aumenta ou diminui o número efetivo de concorrentes na indústria.

Outro fator de grande influência para a indústria calçadista são as flutuações na taxa de câmbio, que também podem ter um efeito profundo sobre a concorrência na indústria. A desvalorização do dólar em relação ao real, por exemplo, desde a década de 90, vem proporcionando altos e baixos no desempenho da indústria calçadista nacional.

### **2.6.3 Mudanças na Política Governamental**

As influências do governo podem ter um impacto importante e real sobre a mudança estrutural da indústria, sendo mais direta a partir da regulamentação plena de variáveis básicas como a entrada na indústria, práticas competitivas ou

rentabilidade. Vários são as maneiras pelas quais o governo pode interferir na indústria criando barreiras que restringem a entrada de novos concorrentes, protegendo, assim, as empresas existentes.

Mudanças na política macroeconômica que provocam alterações nas taxas de juros e câmbio podem influenciar o desempenho de várias indústrias, positivamente ou negativamente, como é o caso da indústria calçadista do Vale dos Sinos, mais voltada para a exportação.

## 2.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM INDÚSTRIAS FRAGMENTADAS

Segundo Porter (2004), uma indústria fragmentada é um importante meio ambiente estrutural, na qual numerosas organizações competem, e onde nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa e nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. Assim, a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo, faz dessas indústrias um meio competitivo bastante peculiar. Normalmente, as indústrias fragmentadas se constituem de um grande número de empresas de pequeno e médio portes, sendo sua maioria de iniciativa privada.

Encontram-se indústrias fragmentadas em muitas áreas de uma economia: prestação de serviços, varejo, distribuição, fabricação de madeira e metal, produtos agrícolas e negócios “criativos”, e a indústria calçadista, tema desta pesquisa.

Em numerosas indústrias existem causas econômicas básicas que levam à fragmentação das indústrias, como pro exemplo: as barreiras de entrada, ausência de economias de escala, custos, diferenciação de produtos e normais locais.

Porter (2004) delineou uma metodologia analítica ampla para formular estratégias competitivas em indústrias fragmentadas e descreveu-a em cinco etapas, conforme mostra a Figura 5.

Para o autor, estas etapas fornecerem uma série de processos analíticos que precisam ser periodicamente revistos, pois dirigem a atenção da empresa para os elementos-chave dos dados ao analisar as indústrias fragmentadas e a concorrência nas mesmas. As causas da fragmentação das tendências da indústria que venham a



alterar as causas da fragmentação tornam-se requisitos fundamentais para investigação do meio ambiente e para a previsão tecnológica.

Etapa	Descrição
1ª.	Conduzir uma análise completa da indústria e da concorrência para identificar a origem das forças competitivas e a estrutura da análise inicial.
2ª.	Identificar as causas da fragmentação na indústria. É fundamental que a lista dessas causas seja exaustiva e que sua relação com os aspectos econômicos da indústria seja estabelecida.
3ª.	Examinar uma por uma as causas da fragmentação no contexto da análise da concorrência e da indústria, e avaliar se essas podem ser superadas.
4ª.	Avaliar se a futura estrutura da indústria produz ou não retornos atrativos, e qual posicionamento a ser adotado para a empresa usufruir da consolidação.
5ª.	Caso a fragmentação seja inevitável, identificar qual a melhor alternativa para enfrentar a estrutura fragmentada.

Figura 5: Etapas para a formulação da estratégia competitiva em indústrias fragmentadas  
Fonte: Porter, 2004, p. 221.

## 2.8 CONCORRÊNCIA EM INDÚSTRIAS GLOBAIS

Segundo Porter (2004, p. 286), “[...] uma indústria global é aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais.” Para analisar a concorrência em uma indústria global, é necessário examinar os fatores econômicos e a concorrência da indústria nos vários mercados nacionais ou geográficos em conjunto, e não individualmente.

Assim, indústrias com concorrentes multinacionais não são necessariamente indústrias globais. Deve-se entender, entretanto, que “globalidade” é inevitavelmente uma questão de grau, visto que a extensão das vantagens estratégicas para as empresas que competem em nível internacional pode variar muito de uma indústria para outra.

Além disso, o movimento na direção de uma concorrência global pode ter também um amplo alcance. Os administradores em quase todas as indústrias precisam considerar a concorrência global uma possibilidade, se não uma realidade.

### 2.8.1 Fontes e Obstáculos à Concorrência Global

As empresas podem participar de atividades internacionais por meio de três mecanismos básicos: licenças, exportação e investimento direto no exterior. Normalmente, a primeira incursão de uma empresa no estrangeiro envolve exportação ou licenças, e somente depois de ter alcançada uma certa experiência no nível internacional ela considerará um investimento direto no exterior. A exportação ou o investimento direto no exterior está presente em indústrias em que a concorrência é verdadeiramente global. Importantes fluxos de exportações entre muitos países são um sinal confiável de concorrência global, porém, um grande investimento direto no exterior em uma indústria talvez não seja.

As fontes de vantagem competitiva global originam-se basicamente de quatro causas: vantagem comparativa convencional, economias de escala ou curvas de aprendizagem\* que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais, vantagens decorrentes da diferenciação do produto e o caráter de bem público da tecnologia e das informações do mercado.

Já os obstáculos para a obtenção dessas vantagens da concorrência global estão relacionados às limitações perspectivas ou de recursos dos participantes da indústria, tais como: custos de logística, canais de distribuição, força de vendas e fraca demanda mundial. Mesmo quando a vantagem da concorrência global supera os obstáculos, esses podem ainda assim fornecer nichos estratégicos para empresas nacionais que não competem globalmente. Alguns desses obstáculos são econômicos e elevam o custo direto da concorrência global. Outros não afetam necessariamente o custo de uma maneira direta, mas aumentam a complexidade da tarefa da gerência. Uma terceira categoria está relacionada à restrição meramente institucionais ou governamentais que não refletem circunstâncias econômicas.

Outras fontes de obstáculos são os de caráter institucionais. Há uma grande variedade de obstáculos governamentais à concorrência global, a maioria com o pretexto de proteger as empresas ou o nível de empregos locais: tarifas e taxas; cotas; representação preferencial de entidades; insistência do governo quanto à P&D local; tratamento fiscal e políticas trabalhistas e outras regulamentações locais.

---

\* Curva de aprendizagem – Conceito: é a relação entre o custo variável médio e o volume de produção acumulado. Besanko e Braeutigam, 2004, p. 566.

## 2.9 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA A VANTAGEM COMPETITIVA

Este ponto busca conceitos para caracterizar e analisar a posição estratégica de uma empresa dentro de um setor, e também empregar conceitos econômicos simples para identificar as condições necessárias à vantagem competitiva dentro do mercado. Assim, passamos a descrever os conceitos de vantagem competitiva, criação de valor e cadeia de valor.

### 2.9.1 Vantagem Competitiva

Segundo Besanko et al. (2006, p. 360),

Quando uma empresa (ou unidade de negócio dentro de uma empresa com múltiplas atividades) obtém uma taxa maior de lucro econômico do que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado, a empresa tem uma vantagem competitiva no mercado. A aplicação cuidadosa dessa definição, naturalmente, requer uma definição econômica racional do mercado da empresa. Exceto para mercados perfeitamente competitivos, um grupo de empresas estará no mesmo mercado se as decisões de produção, preço e marketing de uma empresa afetam materialmente os preços que outras do grupo podem cobrar.

### 2.9.2 Criação de Valor e Cadeia de Valor

A finalidade de um negócio, segundo Peter Drucker (1973, apud Besanko et al. 2006, p. 364), é criar um cliente. Os negócios fazem isso criando e entregando valor econômico. Eles sobrevivem e prosperam quando capturam uma porção desse valor sob a forma de lucros.

Os negócios que são bem-sucedidos em criar mais valor do que os concorrentes ocupam uma posição de vantagem em relação a concorrentes no mercado. Para ilustrar por que isso acontece, precisamos definir o que queremos dizer com criação de valor e mostrar como isso se relaciona com a vantagem competitiva. E para desenvolver o conceito de criação de valor, devemos primeiro discutir a máxima disposição para pagar e o excedente do consumidor.

Para Besanko et al. (2006, p. 373),

Compreender como o produto de uma empresa cria valor econômico e se ele pode continuar a fazer isso é o primeiro passo para diagnosticar o potencial de uma empresa para atingir uma vantagem competitiva em seu

mercado. Diagnosticar as fontes de criação de valor requer uma compreensão do porquê da existência do negócio da empresa e quais os fundamentos de sua economia. Isso, por sua vez, envolve conhecer o que gera benefícios ao consumidor (por exemplo, como os produtos da empresa atendem às necessidades do consumidor, melhor que substitutos potenciais) e o que gera custos (quais são sensíveis ao volume de produção; como os custos variam com atividades não produtivas, como vendas e marketing, como os custos com a experiência acumulada).

De acordo com Besanko et al. (2006), o valor é criado à medida que os bens se movem ao longo da cadeia vertical e é, portanto, às vezes chamada de cadeia de valor, o que caracteriza a empresa como uma coleção de atividades que criam valor, como operações de produção, marketing, vendas e logística. Cada atividade na cadeia de valor pode potencialmente se somar ao benefício que os consumidores obtêm do produto da empresa, e cada uma pode se somar ao custo em que a empresa incorre para produzir e vender o produto. É claro que as forças que influenciam os benefícios criados e os custos necessários variam significativamente entre as atividades.

Analisar vantagem competitiva envolve não apenas olhar para a cadeia de valor da empresa, mas para a cadeia vertical de produção inteira. Assim, segundo Besanko et al. (2006, p. 374), “[...] a busca por vantagem competitiva envolve reavaliar a organização da cadeia vertical da empresa para ver se decisões anteriores de produzir ou comprar ainda se justificam.” Contudo, se a integração vertical tiver sido inicialmente justificada por altos custos de transação, ela pode eventualmente se tornar ineficaz e uma fonte de desvantagem competitiva se, por causa de mudanças na tecnologia, os ativos dedicados já não são mais críticos para a eficiência de produção.

### **2.9.3 Segmentando um Setor**

Para Besanko et al. (2006, p. 401), “[...] a busca da vantagem de custos e por vantagem de benefícios se relaciona à ampla questão de como a empresa vai criar valor econômico, [...] a segunda questão essencial de posicionamento é onde a empresa vai procurar criar valor.” Assim, uma empresa vai procurar criar valor em um amplo escopo de segmentos de mercado ou vai se concentrar em um estreito grupo de segmentos. Para tanto, é importante avaliar como um setor pode ser

segmentado, além de ter presente as definições de estratégia de ampla cobertura e de foco, que irão orientar as ações da empresa dentro do segmento escolhido.

Quase todo setor pode ser dividido em partes menores conhecidas como segmento. A segmentação pode ser explicada através da matriz de segmentação setorial desenvolvida por Porter. A matriz de segmentação setorial demonstra que qualquer setor pode ser caracterizado por duas dimensões: as variedades de produtos oferecidas pelas empresas que concorrem no setor e os diferentes tipos de clientes que adquirem esses produtos. Cada ponto de interseção em ter num grupo de compradores em particular e uma variedade de produtos em particular representa um segmento potencial. As diferenças entre segmentos surgem por causa das diferenças entre as economias dos clientes, condições de suprimento e tamanho do segmento.

Segundo Besanko et al. (2006, p. 402), “[...] como resultado das diferenças na economia dos clientes, condições de oferta e tamanho dentro de um determinado setor, a atratividade estrutural de segmentos pode diferir grandemente entre os segmentos.” Assim como as diferenças na economia dos compradores, condições de oferta e tamanho do segmento fazem surgir oportunidades para criar cadeias de valor que são moldadas especificamente para criar valor econômico num segmento em particular.

#### **2.9.4 Estratégia de Ampla Cobertura**

Para Besanko et al. (2006, p. 403),

Uma estratégia de ampla cobertura procura atender a todos os grupos de consumidores do mercado, oferecendo uma linha completa de produtos relacionados. A Gillette segue essa estratégia em seus produtos. A lógica econômica por trás de uma estratégia de ampla cobertura é a existência de economias de escopo\* entre as classes de produtos. Essas economias de escopo podem advir da produção, se os produtos compartilham das mesmas instalações de produção ou componentes comuns. Também pode advir da distribuição e do marketing.

---

\* Economia de escopo – Conceito: é uma situação em que o custo total de produção de dois bens numa mesma empresa é inferior ao custo total de produção daquelas mesmas quantidades em duas empresas, cada qual produzindo um produto. Besanko e Braeutigam, 2004, p. 568.

### 2.9.5 Estratégia de Foco

Com a estratégia de foco, uma empresa ou oferece um conjunto limitado de variedades de produtos, ou atende a um grupo limitado de clientes ou faz ambas as coisas.

Uma base comum para uma estratégia de foco é a especialização do cliente. Aqui, a empresa oferece uma quantidade de produtos relacionados a uma classe limitada de clientes, com o objetivo de suprir as necessidades específicas dos clientes dessa classe.

Segundo Besanko et al. (2006, p. 405),

[...] a capacidade de uma empresa focalizada em um segmento especial de clientes de criar valor econômico extra em relação a um concorrente de ampla cobertura repousa no quanto os concorrentes de ampla cobertura deixam de atender ou atendem em excesso ao grupo de clientes-alvo da empresa.

### 2.10 COMPETITIVIDADE

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), a competitividade pode ter dois conceitos. A primeira é vista como um desempenho (a competitividade revelada). A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em certo momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato. Assim, é a demanda no mercado que, ao abrir quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas. A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores subjetivos ou não mensuráveis. A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço.

O segundo conceito identifica a competitividade pela eficiência – competitividade potencial. Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da

empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Os indicadores são buscados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos ou produtividade dos fatores, em termos das *melhores práticas* verificadas na indústria internacional.

Para efeito das análises, a competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

### **2.10.1 Fatores Determinantes da Competitividade**

A abordagem sugerida enfatiza como determinante da competitividade um conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Do ponto de vista analítico, torna-se conveniente organizá-los conforme o grau em que se apresentam como externalidades\* para as empresas. Com base nesse critério, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) define grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos.

Os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Dizem respeito, basicamente, ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas.

Já o grupo de fatores estruturais compreende aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria.

---

\* Externalidade – Conceito: é o efeito que a ação de um tomador de decisão tem sobre o bem-estar de outros consumidores ou produtores, além dos efeitos já transmitidos pelas variações nos preços. Besanko e Braeutigam, 2004, p. 569.

Em termos de mercado, integram os fatores estruturais características como taxas de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda; grau de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso a mercados internacionais; sistemas de comercialização entre outros.

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. São exemplos fatores sistêmicos: macroeconômicos e regime cambial. O primeiro ainda pode ser dividido em três grupos, que são os relacionados regimes cambiais, os que dizem respeito às políticas de regulação macroeconômica e os que se referem à natureza e características do sistema de crédito da economia.

O regime cambial da economia, no que se refere ao nível e à volatilidade da taxa de câmbio real efetiva, é um determinante importante da competitividade industrial. O nível da taxa de câmbio real exerce importante papel na determinação da rentabilidade do setor exportador. Um regime cambial que evite uma sobrevalorização cambial crônica é, portanto, uma peça necessária para a preservação da capacidade de competição da indústria local vis a vis a concorrência internacional. Além disso, uma relativa estabilidade da taxa de câmbio real reduz de forma drástica os riscos, particularmente financeiros, ligados às atividades de exportação.

De modo geral, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), os fatores empresariais e sistêmicos têm incidência mais horizontal, isto é, apresentam caráter mais genérico em termos das formas e intensidades com que influenciam a competitividade nos diversos setores industriais. Em contraposição, os fatores estruturais apresentam um nítido caráter setor-específico, refletindo mais diretamente as peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo ou em grupos de setores similares.

### **2.10.2 Padrões de Concorrência e Estratégia Competitivas**

Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), para a maioria das atividades do grupo tradicional inexistem barreiras à entrada de novas firmas, em termos de capital mínimo necessário para realizar e distribuir a produção no mercado.



Diferenciar produtos, investir em capacidade de produção ou montar sistemas de comercialização podem ser realizados com diferentes volumes de capital, o que explica a possibilidade de serem competitivas empresas diversas em termos de tipos de produtos e procedimentos produtivos, portes, nacionalidade e capacitação tecnológica.

O segundo foco de convergência dos setores que compõem o grupo tradicional está associado à fonte da inovação tecnológica. O progresso técnico é gerado em outros setores e incorporados na forma de equipamentos, insumos ou técnicas de gestão da produção e vendas.

### **3 MUDANÇAS NO AMBIENTE MACROECONÔMICO E SETORIAL NO PERÍODO DE 1990 A 2006**

Este capítulo pretende revisar os principais aspectos macroeconômicos para o período de 1990 a 2006, que surgiram e influenciaram de alguma forma o setor calçadista, começando pela abertura comercial no início deste período, logo após, a globalização e o “Custo Brasil”, abordando posteriormente o Plano Real e seus reflexos e, a mudança cambial.

Serão avaliados, também, os aspectos setoriais que compõem o ambiente externo das empresas de calçados, tais como a competitividade do complexo calçadista, o mercado mundial, o efeito Ásia com o principal país líder mundial, a China, além dos possíveis reflexos a partir da Alca e União Européia.

Para iniciar qualquer análise, seja de uma empresa, uma indústria ou setor, é primordial que se avalie o ambiente no qual se esteja inserido, focar as principais mudanças e transformações ocorridas no ambiente externo e acompanhar os movimentos estratégicos da indústria é fundamental.

Este período pode-se assim dizer, foi marcado por fortes mudanças, tanto no âmbito do comércio exterior, com a abertura comercial no início dos anos 1990, que ao longo destes anos atingiram positiva e negativamente a indústria brasileira como um todo, impondo novas condições de sustentabilidade e expondo as empresas a uma concorrência brutal sem estarem preparadas, quanto no âmbito econômico, com a entrada no Plano Real em 1994.

#### **3.1 ABERTURA COMERCIAL BRASILEIRA NO INÍCIO DOS ANOS 1990**

No início dos anos 1990 no Brasil, ocorreram as mais importantes transformações econômicas das últimas seis décadas. Conforme Silva (apud

Bennecke e Nascimento, 2003, p. 143),

[...] após um longo período de políticas públicas voltadas para a industrialização por substituição de importações, que mantiveram a economia brasileira bastante fechada para a economia mundial, a economia experimenta mudanças estruturais relevantes nesse cenário de abertura econômica.

As principais mudanças destacadas pelo autor são:

- uma reforma tarifária que eliminou o enorme e complexo sistema de proteção tarifária e não-tarifária prevalecente na década de 1980;
- a redução da participação do Estado na economia, com privatizações e ajustamentos.

De acordo com Arbache (apud Bennecke e Nascimento, 2003, p. 161), a liberalização comercial foi, juntamente com a política monetária ativa, uma das mais importantes estratégias adotadas pelo governo para alcançar o equilíbrio econômico e crescimento sustentado de longo prazo. Dentre os objetivos do governo com a liberalização comercial, podem se destacar: disciplinar a formação de preços internos; promover a eficiência alocativa, aumentar a competitividade da economia; e aumentar as exportações.

Contudo, os efeitos da liberalização na balança comercial não tardaram. Ainda conforme o autor, em consonância com a valorização cambial, gerou uma forte e rápida mudança na tendência de queda das importações verificada ao longo dos anos 80. A penetração de importações na manufatura, setor mais afetado pela reforma, duplicou em apenas cinco anos, saltando de 5,5% em 1990, para 10,7% em 1995. Entre 1990 e 1996, as importações aumentaram 257%, enquanto as exportações aumentaram apenas 151%, a qual levou, já em 1995, à reversão do saldo da balança comercial, que estivera positivo desde o início dos anos 80.

Segundo Rodrigues e Lucena (apud Bennecke e Nascimento, 2003, p. 364),

As tarifas aduaneiras que eram em média 35% e, em alguns casos, chegavam até a 100% passaram a oscilar entre o zero e 40%, com tarifa média de 20%, sendo que o nível máximo de tarifa permitido deveria ser utilizado para a proteção temporária de determinados setores. E, alguns casos, seriam admitidos níveis tarifários superiores a 40% para proteção às indústrias nascentes, sobremaneira na área de tecnologia de ponta. Aliás, havia uma outra importante exceção: quando da inexistência de similar nacional, cuja proteção tarifária era da ordem de 20%, as importações de máquinas e equipamentos teriam tarifa zero.

Entretanto, verificou-se que esta liberalização comercial praticamente não alterou a composição das exportações brasileiras. Em 1992, as exportações brasileiras tinham a seguinte composição: 59% manufaturados, 16% semifaturados e 25% de produtos básicos. Já em 2001, esta composição sofreu uma pequena alteração: 58% manufaturados, 15% semifaturados e 27% de produtos básicos. Apesar do crescimento relativo das exportações de produtos básicos, as exportações brasileiras permaneceram bastante diversificadas e com uma grande participação de produtos manufaturados.

Porém, segundo Rodrigues e Lucena (apud Bennecke e Nascimento, 2003), o fato de o país ter obtido ganhos relativos ou não com o processo de abertura comercial na década de 1990, pode ser discutido sob vários pontos. Alguns pontos positivos apontam para o aumento da competitividade de alguns setores da economia brasileira, com a elevação de sua produtividade, o maior acesso dos consumidores a produtos diversificados e de melhor qualidade, entre outros benefícios. Por outro lado, se pode entender que a abertura comercial brasileira foi acelerada, não preparando o empresariado nacional para melhor enfrentar a concorrência internacional e, para agravar o quadro o país ainda mais, não se definiu uma política industrial que possibilitasse às empresas nacionais se inserirem de forma competitiva no cenário internacional.

### 3.2 GLOBALIZAÇÃO E O “CUSTO BRASIL”

Para Stiglitz (2002, p.36), a globalização

[...] é a integração mais estreita dos países e dos povos do mundo que tem sido ocasionada pela enorme redução de custos de transportes e de comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e de pessoas através das fronteiras.

O processo de globalização da economia está relacionado com as mudanças nos fluxos comerciais produtivos e financeiros internacionais. As dinâmicas internas das economias nacionais ficam mais sujeitas ao dinamismo do capital internacional em suas múltiplas formas. Segundo Rodrigues e Lucena (apud Bennecke e Nascimento, 2003, p. 345),

A globalização está associada a um realinhamento da relação entre as esferas da produção, das finanças e do controle sócio-econômico,

materializada no fato dos investimentos na produção e em mercados financeiros espalhar-se por todo o globo a uma velocidade muito mais rápida do que vinha acontecendo historicamente. Na era da globalização, há uma determinada hegemonia do mercado mundial sobre os interesses nacionais, em que a mediação do Estado depende do seu poder de articulação no contexto internacional.

Com a abertura comercial, as empresas brasileiras passaram a ser mais expostas à concorrência internacional e, com isso, várias questões ligadas à política monetária, logística, encargos sociais e trabalhistas, passaram a fazer parte da agenda sobre o comércio exterior. Surge, então, a terminologia “Custo Brasil” que passou a ganhar força nos principais círculos de debates sobre os quais políticas seriam mais eficazes para melhorar o desempenho comercial do país. O principal ponto estimulante dessas discussões era a concepção de políticas que tornassem as exportações brasileiras mais competitivas.

O Custo Brasil, segundo Rodrigues e Lucena (apud Bennecke e Nascimento, 2003), é formado por vários componentes, como custos de portos, ineficiência tributária e ineficiência do transporte. As ineficiências tributárias foram pouco melhoradas com a desoneração das exportações do ICMS e do IPI realizada em setembro de 1996, pois estes impostos incidiam na forma de cascata e acabavam por transferir um ônus para os preços dos produtos exportados. No entanto, ainda precisa avançar para melhorar o desempenho das exportações do país.

Para os autores, o Brasil ainda não é competitivo se comparado ao mercado global vigente. A participação no comércio exterior, que garantia sistema produtivo via ajuda governamental anteriormente, através de subsídios, isenções e benefícios, deixou de existir e/ou foi diminuída com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1994, na qual o uso desses instrumentos foi impedido, embora o país ainda continue enfrentando o protecionismo dos países desenvolvidos.

Os efeitos do “Custo Brasil” que afetam em parte a competitividade do país, estão claramente evidenciados nos estudos realizados pelo Banco Mundial, através da pesquisa *Doing Business*<sup>1</sup>s realizadas nos últimos anos, que tem por finalidade avaliar quais os melhores países para se fazer negócio no mundo. No último estudo realizado em 2006, o Brasil ficou em 121<sup>o</sup>. lugar no ranking formado por 175 países. Dois principais indicadores que afetam diretamente a competitividade das empresas

---

<sup>1</sup> *Doing Business* – Fazendo Negócios. Pesquisa realizada pelo Banco Mundial, que pode ser visualizada através do site <http://www.doingbusiness.org>.

são: o primeiro, pagamento de impostos, na qual o Brasil em na 151<sup>o</sup>. colocação, tendo as empresas cerca de 23 impostos pagos durante o ano; e o segundo indicador, a rigidez no que se refere a manutenção dos trabalhadores, que neste caso o país fica em 99<sup>o</sup>. lugar no ranking, no qual pode-se destacar custo de benefícios ao trabalhador que podem chegar à 37,3% do salário.

### 3.3 O PLANO REAL E SEUS REFLEXOS PARA ECONOMIA

No final de 1993, começou a ser implementado o plano mais engenhoso de combate à inflação já utilizado no país. Segundo Baer (2002), após uma série de tentativas fracassadas de planos de heterodoxos na Nova República, o Plano Real conseguiu reduzir a inflação e mantê-la sob controle durante longo período de tempo. Apesar do sucesso alcançado até 1996, no que se refere à estabilização, outros problemas permaneceram e alguns até se agravaram.

Conforme Baer (2002), a inflação baixou de uma taxa mensal de cerca de 47% em junho para 1,5% em setembro de 1994; em outubro e novembro ela foi de 2,6% e 2,5%, respectivamente, e em dezembro atingiu seu ponto mais baixo: 0,6%. Nos cinco primeiros meses de 1995, alcançou a taxa mais alta em junho, de 2,5%, e a menor em maio, de 0,6%. De julho de 1994 a maio de 1995 o aumento cumulativo do nível de preços foi de aproximadamente 35%, que nesse período foi muito concentrada em aluguéis, mensalidades escolares e serviços em geral.

A taxa de crescimento da economia, que já foi significativa nos dois trimestres anteriores à introdução do Plano Real, atingindo uma média de 4,3% ao ano na primeira metade de 1994, subiu para uma média de 5,1% na segunda metade de 1994 e a 8,8% ao ano no primeiro trimestre de 1995. O setor líder foi a indústria, cuja produção no primeiro trimestre desse ano foi 15,5% maior que no mesmo período do ano anterior e, até o final de 1994 e nos primeiros três meses de 1995, a utilização da capacidade industrial foi de 80%. A taxa de investimento, que havia sido baixa por mais de uma década, chegando a 16,3% do PIB para todo o período de 1994, acelerou-se e, no último trimestre, havia aumentado para 17,7%, com uma projeção de 18,7% para 1995. A maior parte desse aumento de investimentos deveu-se ao setor privado.

Entre alguns aspectos problemáticos do Plano Real surge a valorização da taxa de câmbio. O Plano Real não adotou um câmbio permanentemente fixo com conversibilidade perfeita. Para Baer (2002, p. 382),

[...] embora esse fato tenha conferido aos formuladores brasileiros da política econômica maior espaço de manobra, eles decidiram ignorar essa possibilidade e cada vez mais encaravam a taxa de câmbio como uma âncora importante a qual poderiam vincular a estabilidade da moeda.

Entretanto, não houve unanimidade em relação a essa política, tanto dentro quanto fora do governo. Para o autor, a valorização do Real em novembro de 1994 contribuiu para o surgimento do primeiro déficit comercial mensal em muitos anos, fato que prosseguiu até junho de 1995. A queda das barreiras à importação, a rápida taxa de crescimento da economia e o aumento da renda real também colaboraram para esse déficit.

Na primeira metade de 1994, o valor mensal médio de exportações foi de US\$ 3,3 bilhões, elevando-se para US\$ 3,9 bilhões na segunda metade desse ano e caindo nos primeiros cinco meses de 1995. Para tanto, em março, foi realizada uma tentativa inexpressiva para desvalorizar o Real, causando alguma saída de capital especulativo. A desvalorização foi de somente 6%. Foi então adotada uma banda cambial em que o Real podia oscilar entre R\$ 0,88 e R\$ 0,91 em relação ao dólar. A confiança das autoridades econômicas na eficiência da âncora cambial continuou a prevalecer até a segunda metade de junho, quando o persistente déficit comercial forçou a adoção de um novo patamar de R\$ 0,91 e R\$ 0,99, no dia 22 desse mês.

### 3.4 MUDANÇA CAMBIAL

As mudanças mais significativas na política cambial retornaram em 1999, com uma desvalorização da taxa de câmbio, mas ainda mantendo-se o sistema de banda cambial. Entretanto o mercado continuava pressionando por uma desvalorização maior. Com a entrada de Armínio Fraga, na presidência do Banco Central, o sistema de bandas foi abandonado e se adotou o sistema de câmbio flutuante. O impacto imediato foi uma desvalorização do câmbio nominal da ordem de 70% nos primeiros meses, chegando a superar os R\$ 2,00 em fevereiro/1999.

Neste ano, no Brasil, o desempenho da economia pode ser considerado bastante satisfatório, tendo em vista a magnitude da mudança cambial ocorrida. De

acordo com Baer (2002), o grande receio em abandonar o sistema de câmbio era de que a desvalorização nominal trouxesse de volta o problema inflacionário e, com isso, a inflação resultante anulasse os ganhos da desvalorização, isto é, tivesse um pequeno impacto sobre a taxa de câmbio real.

Segundo Baer (2002, p. 492),

[...] para evitar que a pressão cambial se transformasse em processo inflacionário, adotou-se uma política monetária bastante restritiva, com o Copom, estipulando uma meta para a taxa de juros (Selic) da ordem de 45% a.a em março. Essa elevada taxa de juros deveria servir para conter a saída de recursos e diminuir o processo especulativo em torno da taxa de câmbio, estabilizando seu valor.

Ao contrário da situação inicial do Plano Real, em que a “âncora cambial” provocou uma queda abrupta na inflação dos bens transacionáveis, enquanto a demanda aquecida fez com que os preços dos não transacionáveis continuassem subindo, a situação agora deveria levar a um aumento nos preços dos transacionáveis, enquanto a demanda desaquecida controlaria os preços dos não transacionáveis. Ou seja, a recomposição da taxa de câmbio real dependeria de um comportamento dos preços inverso ao verificado no início do plano: os transacionáveis teriam aumentos, enquanto os não transacionáveis seguiriam a taxa de inflação.

Ainda conforme o autor, com a manutenção das taxas de juros elevadas e o relativo controle inflacionário, estacionou-se o processo de desvalorização da taxa de câmbio a partir de março, que começou a valorizar-se a partir de então, caindo para um valor em torno de R\$ 1,70 em abril e maio, para depois sofrer uma nova desvalorização e situar-se na faixa entre R\$ 1,80 e R\$ 1,90 a partir de julho/99.

A interrupção no processo de desvalorização da taxa de câmbio decorreu da reversão do saldo na conta capital, que fechou o primeiro trimestre deficitário, mas já no final do segundo trimestre apresentou um superávit acumulado no ano em torno de US\$ 9 bilhões.

O motivo pelo qual se clamava pela desvalorização cambial era a melhora das contas externas: a reversão do déficit da balança comercial e a diminuição do déficit em transações correntes fazendo com que o país precisasse captar menor recursos no exterior, o que possibilitaria a redução das taxas de juros e a retomada do crescimento.



Com isso, o fraco desempenho das exportações pode ser atribuído a um conjunto de fatores tais como: redução de preços das principais *commodities* exportáveis em função da fraca demanda mundial, queda da atividade econômica na América Latina e incertezas dos exportadores. Em relação a este último tópico, deve-se notar que o forte período de valorização da taxa de câmbio levou a uma demora para a recuperação das exportações. Com as incertezas em relação à taxa de câmbio, esse processo tende a ser ainda mais lento, pois leva a uma demora maior na tomada de decisões.

Para Baer (2002, p. 496),

[...] essa forma de conduzir o processo explica, por outro lado, o melhor desempenho da economia brasileira em 1999 e 2000. A ausência de um efeito-riqueza negativo sobre o setor privado explica por que não houve uma recessão significativa pós-desvalorização, porque não ocorreram as falências e crise financeira, enfim, porque não houve uma desestruturação do setor privado. O baixo impacto inflacionário da desvalorização relaciona-se tanto à baixa atividade econômica em que a economia se encontrava, como o fato de a taxa de câmbio estar muito desvalorizada no período anterior.

No período seguinte, de 2000 à 2003, a taxa de câmbio segue uma tendência ascendente de desvalorização, onde a o dólar chega a ser cotado acima de R\$ 3,00 durante este último ano. Esta elevação da taxa cambial volta a dar fôlego as exportações, que passam a responder positivamente com bom crescimento em vários setores da economia, entre eles a indústria calçadista, que elevou suas exportações de US\$ 1,2 bilhões em 1999 para US\$ 1,5 bilhões em 2003.

De acordo com a Figura 6, a partir de 2004, o Real começa a dar sinais de valorização novamente. Com a taxa de câmbio em rota de queda, as exportações de calçados, que apesar de fechar o ano com aumento no valor exportado, começar a sofrer os impactos do câmbio e em 2005 já diminui em 10% o volume de pares produzidos para o mercado externo, desempenho negativo que se estende para 2006, evidenciado por inúmeras empresas que extinguiram milhares de vagas, ficando apenas com o número necessário para cumprir contratos já estabelecidos anteriormente. Somente no Rio Grande do Sul, várias indústrias tiveram suas unidades fechadas ou diminuídas, onde cerca de 20 mil trabalhadores perderam seus postos de trabalho.

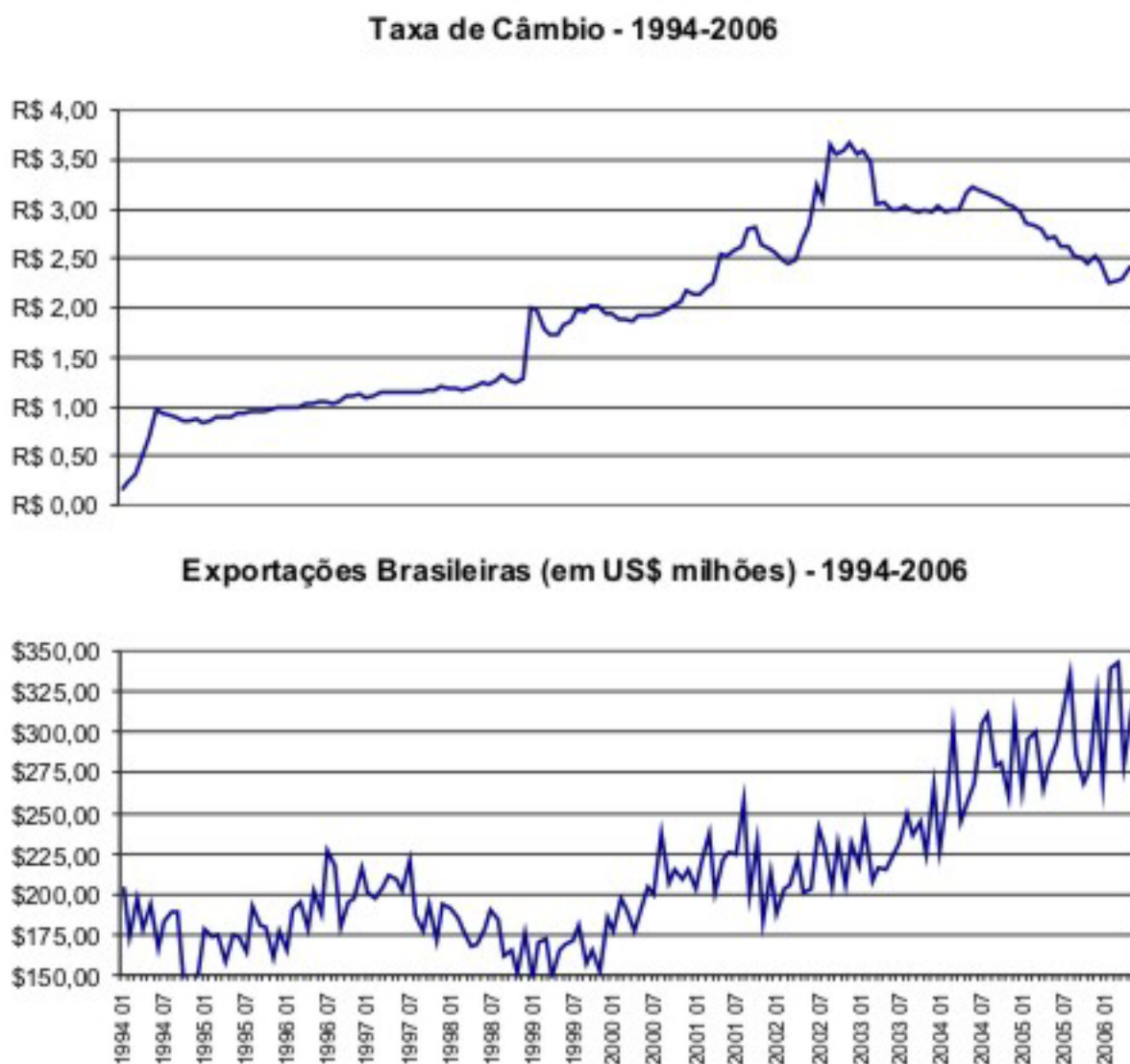


Figura 6: Taxa de câmbio e exportação brasileira de calçados.  
Fonte: Ipea, 2006.

O gráfico da Figura 6, que mostra a evolução da taxa de câmbio em conjunto as exportações brasileiras de calçados para o período de 1994 a 2006, evidencia a forte dependência e a vinculação das exportações brasileiras ao câmbio da moeda norte americana em relação ao Real e deixa claro a vulnerabilidade do setor frente as eventuais mudanças na política econômica e comércio exterior.

### 3.5 COMPETITIVIDADE DO COMPLEXO CALÇADO

Para melhor analisar a competitividade do complexo calçadista, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995) abordam três tópicos para descrever a competitividade para o setor calçadista que são as tendências competitivas internacionais, além do mercado, configuração da indústria, estrutura patrimonial e produtiva, articulações na cadeia produtiva e regimes de incentivos e regulamentação da pirataria.

### **3.5.1 Tendências Competitivas**

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995), a evolução das empresas mais dinâmicas nas indústrias de calçados dos países industrializados tem como principal direção o abandono dos grandes mercados massificados, de produtos padronizados, em favor de produtos que incorporem mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Nessa nova configuração, o foco concorrencial não mais se concentra na questão preço e sim no design e na qualidade dos produtos e matérias-primas. Essa tendência exige dos fabricantes a capacidade de organizar a produção de forma flexível, possibilitando repostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos mercados.

Para as indústrias de calçados, apesar dos avanços tecnológicos nas fases de desenho e corte, os entraves à automação da fase de costura têm exigido, por parte dos países industrializados, a adoção de estratégias competitivas baseadas em outros atores além da modernização industrial: a competitividade também está associada à adoção de formas flexíveis de organização da produção.

Observa-se também maior interação entre as empresas da cadeia produtiva, envolvendo inclusive os canais de comercialização. Em vez de uma ligação distante, baseada em relações assimétricas de poder de mercado, referenciadas unicamente a preços, recorre-se à cooperação com fornecedores para se obter reduções de custos e prazos e ainda ganhos de produtividade. A tendência tem sido estabelecer contratos de longo prazo, inclusive envolvendo assistência técnica para pequenos fornecedores, evitando descontinuidade de fornecimento e duplicidade de controles de qualidade.

A permanência do gargalo tecnológico nas fases de costura e montagem da indústria de calçados também tem impulsionado estratégias empresariais baseadas na sub-contratação.

Na indústria de calçados os países da OCDE constituem o principal mercado consumidor, com 80% das importações em 1990. Dentre esses, somente os Estados Unidos detêm um terço do total e, junto com a Alemanha, respondem por quase a metade das importações. A Itália é o país que mais exporta em termos de valor, com 28% do total mundial em 1990, embora tenha sofrido uma redução nessa participação de 12 pontos percentuais em relação a 1972. Esse país juntamente com a Coreia do Sul, Hong Kong, Taiwan, Espanha, Brasil e China, lideram o comércio internacional de calçados. O Brasil e os três Tigres Asiáticos, que no início dos anos 70 tinham pequena participação no comércio externo desse produto, chegam ao final dos anos 80 com cerca de um terço das exportações mundiais. Em contrapartida, os países desenvolvidos vêm diminuindo sua presença no mercado como produtores e exportadores, como é o caso dos EUA, França, Alemanha, Reino Unido e outros.

Quanto a iniciativas de políticas governamentais, os países industrializados reagiram ao avanço das exportações dos países em desenvolvimento; por outro, procuraram desenvolver políticas industriais e tecnológicas ativas, buscando aumentos de produtividade, como forma de atenuar as vantagens comparativas proporcionadas pelos baixos salários vigentes nesses países. A utilização de barreiras comerciais à importação dos produtos do complexo têxtil não se restringiu aos países desenvolvidos. A quase totalidade dos países em desenvolvimento aplica não somente tarifas altas como também restrições quantitativas, inclusive proibições de importação.

### **3.5.2 Mercado**

A indústria de calçados brasileiros movimentava cerca de US\$ 6 bilhões de dólares anuais entre os mercados interno e externo. A produção física passou de 214 milhões de pares em 1974 para 725 em 2005 (535 para o mercado interno e 190 para o mercado externo). Seu crescimento nas últimas décadas foi de natureza extensiva, com incorporação crescente de mão-de-obra. O volume de emprego mais que triplicou no período 1974-1990, elevando-se de 81 mil para 312 mil trabalhadores empregados.

O ingresso no mercado internacional obedeceu à estratégia de segmentação de mercado de localização das vendas em regiões específicas. Assim, na produção destinada ao mercado externo, o Brasil especializou-se em calçados femininos de couro de baixo/médio preço para o mercado norte-americano, que absorve mais do de dois terços das exportações de calçados brasileiros. A indústria tem tido posição de destaque no setor externo e situa-se entre os principais produtores mundiais em termos físicos. Os valores exportados, que foram de apenas US\$ 8 milhões em 1970, passaram para US\$ 1,1 bilhões em 1990, atingindo cerca de US\$ 1,8 bilhões em 2005.

O preço médio do calçado exportado, que era de Us\$ 1 a US\$ 2 o par, quando do ingresso no mercado externo em 1969, está atualmente entre US\$ 9 e 15, indicando evolução para produtos de maior qualidade. Deve-se destacar, entretanto, que a indústria atua em uma posição relativamente subordinada, sem desenvolver o design dos produtos vendidos e sem consolidar marca própria. Somente nos últimos cinco anos, pode-se dizer, que a indústria começou com mais afirmação, o desenvolvimento e colocação de suas marcas e design no mercado externo.

Até então a indústria nacional exportou capacidade de produção, baseado em vantagens de custo – a participação da mão-de-obra nos custos totais de produção é em média de 20% no Brasil, contra 30% nos países europeus – não se sustenta frente a regiões como China. Em 1994, empresas deste país entraram no mercado norte-americano praticando preços 20% menores que os brasileiros e a fidelidade dos compradores rapidamente mudou. Associado a sobrevalorização cambial, esse diferencial levou à queda de 22% no valor das exportações de calçados em 1994 – ou menos 60 milhões de pares de sapatos -, implicando queda de 10% nos níveis de emprego nas regiões mais dependentes das exportações, como o Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

No mercado interno, a indústria é praticamente auto-suficiente, ocorrendo importações apenas no segmento de calçados esportivos (tênis) de maior sofisticação.

### 3.5.3 Estrutura Patrimonial e Produtiva

A indústria de calçados, apesar de contar com maior envolvimento nos mercados externo do que a de vestuário, também vem sofrendo as conseqüências das condições de instabilidade da economia brasileira, particularmente no que tange à inibição dos investimentos em expansão e modernização. Equipamentos de base microeletrônica, embora até difundidos nas áreas administrativas, de programação da produção e almoxarifado, ainda são de uso restrito no processo de produção.

No segmento calçadista a principal estratégia tem sido a terceirização (ou sub-contratação). Algumas grandes empresas estão sub-contratando etapas da produção ou lotes de produtos acabados com parceiros de menor porte. Em parte, essa estratégia se assemelha às das empresas líderes internacionais, visando maior flexibilidade e agilidade no atendimento ao mercado, assim como redução de custos através da especialização. Prevalece, no entanto, a terceirização espúria, onde a redução de custos é alcançada por via da deterioração das condições de trabalho, salários inferiores ao mínimo legal, não-pagamento de encargos sociais obrigatórios e sonegação fiscal nas empresas sub-contratadas. Essa conduta por parte de empresas já estabelecidas no mercado tem origem no crescimento do número de pequenas empresas informais que adotam esses procedimentos e que vêm constituindo verdadeira concorrência predatória às empresas formalmente estabelecidas.

Práticas semelhantes têm ocorrido em escala mundial, especialmente nos setores de confecções e calçados, devido ao fato de serem praticamente inexistentes barreiras à entrada de novas firmas. Assim, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995), esse fenômeno, que vem sendo chamado de *dumping social*, tem levado diversos países à adoção de políticas industriais ativas visando dotar suas empresas de vantagens competitivas “autênticas”, minimizando desvantagens associadas ao pequeno porte da maioria das empresas desses setores. Entre essas políticas destaca-se o apoio à formação de pólos industriais de confecção e calçados, onde infraestruturas mais onerosas e economicamente inviáveis para volumes de produção relativamente reduzidos são compartilhados por diversas empresas.

### **3.5.4 Cadeia Produtiva**

Embora a indústria do abate brasileira produza grandes quantidades de couro, há deficiências de qualidade nesta matéria-prima. Essas deficiências têm duas origens principais: problemas gerados nas fases de criação e abate do gado, que se traduzem em couros com marcas e falhas, e aqueles oriundos do beneficiamento nos curtumes. Algumas empresas do setor de calçados têm adotado estratégias de verticalização, incorporando curtumes às suas atividades. Maior confiabilidade nos padrões de fornecimento e melhorias no sistema de classificação dos níveis de qualidade da matéria-prima poderia contribuir para a eliminação de verticalizações meramente defensivas. Quando a verticalização não é determinada pela competitividade, mas por problemas relacionados ao fornecimento de insumos, freqüentemente implica a geração de ineficiência na cadeia produtiva, resultantes de aumentos nos custos de produção ou manutenção de estoques intermediários excessivos.

### **3.5.5 Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência**

O fato de a maioria dos setores do complexo calçadista ser muito intensiva em mão-de-obra gera dois tipos de distúrbios na concorrência. De um lado, esses setores concentram grande parte das barreiras não-tarifárias no comércio internacional, levando os países a defenderem a geração local de empregos protegendo essas indústrias da concorrência com produtos importados. De outro lado, principalmente no Brasil, os encargos sociais representam parcela significativa dos custos, terminando por incentivar estratégias de informalização.

## **3.6 MERCADO MUNDIAL**

Para identificar os principais agentes do mercado mundial do calçado, a Tabela 1 apresentar o mercado dividido em três grupos: mercado produtos, mercado exportador e mercado consumidor.

Os principais agentes do mercado produtor são a China, Índia, Brasil, Indonésia e Vietnã, e mantêm suas posições desde 2002, porém com destaque para

a China, líder absoluta do mercado com produção superior a 8 bilhões de pares. O Brasil manteve sua posição atrás da Índia até 2004, porém a partir de 2005 vem perdendo colocação para Indonésia e Vietnã.

Já no grupo dos principais exportadores o Brasil ocupa a quinta posição, tendo novamente a China como líder do mercado, mas agora com dois outros países, Itália e Hong Kong. Com destaque para Hong Kong que aparecer no mercado como grande agente exportador de calçado - com 744 milhões de pares exportados – apesar de não produzir não produzir metade do que exporta.

**Tabela 1: Principais Produtores, Exportadores e Consumidores no Mundo.**

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	EM MILHÕES	PAÍS	EM MILHÕES	PAÍS	EM MILHÕES
<b>2004 (Pares)</b>					
China	8.800,0	China	5.885,0	China	2.925,0
Índia	850,0	Hong Kong	744,6	EUA	2.129,2
Brasil	755,0	Vietnã	420,2	Índia	796,5
Indonésia	564,0	Itália	311,0	Japão	620,0
Vietnã	445,2	Brasil	212,0	Brasil	552,0
<b>2003 (Pares)</b>					
China	7.800,0	China	5.026,0	China	2.782,4
Índia	780,0	Hong Kong	743,3	EUA	1.977,1
Brasil	665,0	Vietnã	393,0	Índia	714,0
Indonésia	511,0	Itália	297,6	Japão	600,0
Vietnã	416,6	Brasil	189,0	Brasil	481,0
<b>2002 (Pares)</b>					
China	6.950,0	China	4.300,0	China	2.656,0
Índia	750,0	Hong Kong	771,7	EUA	1.924,8
Brasil	642,0	Vietnã	333,0	Índia	689,0
Indonésia	509,0	Itália	322,2	Japão	585,5
Vietnã	360,0	Indonésia	176,0	Brasil	483,0

Fonte: SATRA Technology Center, 2006.

O terceiro grupo formado pelos principais países consumidores entram os EUA, Japão, além da China, novamente líder, Índia e Brasil. A China consumiu em 2004 perto de 3 bilhões de pares, produzindo praticamente tudo que consome. Por outro lado, os EUA, que aparecem no segundo lugar, importam quase todo volume consumido, mais de 2 bilhões de pares de calçados. A Índia e Brasil, terceira e



quinto colocados, diferente do Japão que aparece na quarta posição, produzem praticamente tudo que consomem, com pequena participação de importação.

Considerando todos os países, o mercado mundial produziu em 2004 mais de 14 bilhões de pares de calçado, com aumento de 1 bilhão de pares por ano desde 2002. A balança entre as importações e exportações sempre estiveram positivas neste período, enquanto o consumo total esteve 1 bilhão abaixo da produção.

**Tabela 2: Mercado Mundial de Calçados (Milhões de Pares)**

TOTAL	PRODUÇÃO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO
2004	14.396,10	8.650,90	9.219,70	13.827,3
2003	13.264,10	8.007,80	8.297,70	12.974,2
2002	12.322,20	6.477,90	7.333,30	11.466,8

Fonte: SATRA Technology Center, 2006.

### 3.7 EFEITO ÁSIA

Um dos fatores determinantes da atual crise da indústria calçadista brasileira é o efeito concorrencial proveniente das indústrias asiáticas – com maior destaque para a China - sobre o mercado mundial de calçados, principalmente o mercado norte americano, que é também o grande foco das exportações brasileiras.

A principal vantagem competitiva das indústrias asiáticas impressa no mercado global tem sido a produção com baixo custo, proporcionada em grande parte pela mão-de-obra extremamente barata e abundante, além da capacidade de inovação e aprendizagem.

Dos cinco principais países exportadores de calçados no mercado mundial em 2005, os três primeiros pertencem à Ásia, que são a China, Hong Kong e Vietnã, depois vem a Itália e o Brasil, na quarta e quinta colocação respectivamente.

O crescimento avassalador da Ásia sobre o mercado norte americano vem obrigando as empresas brasileiras a se reestruturarem e investirem pesado em

novas tecnologias e qualificação de mão-de-obra para que possam sair em busca de novos nichos de mercados ainda não foram explorados pelos asiáticos.

### 3.8 CHINA

A China, a principal protagonista do mercado mundial de calçados, tem sido também a grande vilã para as indústrias calçadista do Brasil. As empresas calçadistas exportadoras, em especial as do Rio Grande do Sul, têm assistido sua produção cair vertiginosamente e perder cada vez mais espaço no mercado mundial para a sua grande concorrente China que cresce a passos largos.

A Tabela 3, mostra o crescimento das exportações no mundo em volume de pares exportados no período de 1997 a 2004, com destaque para a participação da China e do Brasil. Neste período, as exportações totais ano após ano tiveram um desempenho positivo, com exceção para dois anos, 1998 e 2002.

**Tabela 3: Exportação Mundial de Calçados – 1997 a 2004.**

ANO	MUNDO		CHINA			BRASIL		
	Exportações (milhões pares)	Evolução	Exportações (milhões pares)	Evolução	Participação no mundo	Exportações (milhões pares)	Evolução	Participação no mundo
1997	6.374,90	100%	2.996,00	100%	47,0%	142,00	100%	2,2%
1998	6.205,20	97%	3.086,10	103%	49,7%	131,00	92%	2,1%
1999	6.574,60	106%	3.425,80	111%	52,1%	137,20	105%	2,1%
2000	7.332,00	112%	3.867,00	113%	52,7%	163,00	119%	2,2%
2001	7.932,20	108%	3.961,00	102%	49,9%	171,20	105%	2,2%
2002	7.333,30	92%	4.300,00	109%	58,6%	176,00	103%	2,4%
2003	8.297,70	113%	5.026,00	117%	60,6%	189,00	107%	2,3%
2004	9.219,70	111%	5.885,00	117%	63,8%	212,00	112%	2,3%
Evolução no período		145%		196%			149%	

\* Dados para 2005 ainda não disponíveis pela Satra.  
Fonte: SATRA Technology Center, 2006.

Líder no mercado mundial de exportações de calçados, a China com 63% da fatia do mercado em 2004, elevou sua participação em 18,3% neste período. O volume em pares exportados que no mundo cresceu cerca 45%, na China praticamente dobrou (96%), saltando de 2,996 bilhões de pares no ano de 1997 para 5,885 bilhões em 2004. Embora o Brasil tenha acompanhado o crescimento mundial,

e ficando 4% acima da média, sua participação no mercado manteve-se tímida e constante com pouco mais de 2% de participação no mercado.

De acordo com a Tabela 4, os EUA importaram em 2005 2,1 bilhões de pares de calçados, volume que vem crescendo constantemente desde do ano 2000. Deste total de importação, o continente asiático tem participado com cerca de 84% a 89% neste período. Porém, a China sozinha representou no ano 2000 77,5% das importações americanas, percentual que subiu para 85,2% para o ano de 2005, com um aumento de meio milhão de pares exportados neste período.

O Brasil por sua vez, vem perdendo participação no mercado americano, que apesar de ser seu maior foco, representava pouco mais de 5% de 2000 a 2003, passando a representar apenas 3,5% em 2005, com uma redução no volume de pares exportados de cerca de 25 milhões de pares em relação aos anos de 2002 e 2003, onde o país exportou 100 milhões de pares.

**Tabela 4: Importação de Calçados dos EUA – 2000 a 2005.**

Ano	Total Importado (Milhões Pares)	Origem								
		ÁSIA			CHINA			BRASIL		
		Pares (Milhões)	%	Preço Médio	Pares (Milhões)	%	Preço Médio	Pares (Milhões)	%	Preço Médio
2000	1.730	1.458	84,3%	7,10	1.341	77,5%	6,74	99	5,7%	11,61
2001	1.785	1.547	86,7%	7,18	1.406	78,8%	6,86	98	5,5%	11,9
2002	1.831	1.612	88,0%	7,12	1.468	80,2%	6,82	100	5,5%	10,79
2003	1.887	1.675	88,8%	6,98	1.534	81,3%	6,70	100	5,3%	10,32
2004	2.124	1.928	90,8%	6,60	1.772	83,4%	6,31	99	4,7%	10,92
2005	2.113	1.888	89,4%	6,99	1.800	85,2%	6,82	74	3,5%	13,66

Fonte: SATRA Technology Center, 2006.

Com o desempenho crescente no setor calçadista, o país passou a deixar toda a cadeia coureiro-calçadista em estado de alerta, tamanha a potência com que tem entrado nos setores de máquinas e insumos para o setor de couro, calçadista e afins. Os recursos humanos também têm sido alvo dos chineses que a mais ou menos 10 anos vem oferecendo empregos a brasileiros para área técnica de couro e calçado, com salários muito superiores aos pagos na indústria nacional.

### 3.9 ALCA E UNIÃO EUROPÉIA

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.

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.

A zona integrada possibilitaria a expansão do comércio de calçados em decorrência da redução tarifária. Como se sabe, os EUA constituem-se num dos principais mercados consumidores 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. Os norte-americanos sozinhos consumiram mais de 2 bilhões de pares em 2004 (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - 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.

Importante 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\$ 7.00 e US\$ 15.00 o par.

A capacidade produtiva da indústria brasileira de calçados para atender a um volume adicional de demanda não encontraria obstáculos de montagem 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.

Assim, com a eliminação de barreiras tarifárias que o mercado da Alca propiciaria, abre-se uma oportunidade para que o déficit na oferta de calçados da área seja preenchido por capacidade produtiva local. Brasil e México, em função de suas estruturas industriais seriam candidatos a atender em um futuro não muito distante 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.

Já no que tange à área formada pelos países que compõem a União Européia (UE), esta não tem se mostrado atrativa para o setor calçadista 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 dados da Abicalçados.

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 destaca-se desde longa data como o líder mundial em valor de vendas. A título de ilustração, em 2005 para vender US\$ 1 bilhão no

mercado dos EUA, o Brasil precisou produzir 74 milhões de pares de calçados e os italianos, por sua vez, com apenas 28 milhões de pares faturaram US\$ 1,1 bilhão (ABICALÇADOS, 2006).

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.

## **4 PANORAMA DAS EXPORTAÇÕES DAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS DE CALÇADOS FEMININOS**

Este capítulo busca apresentar o setor calçadista, resgatando um pouco de sua história e caracterizar a indústria através da sua estrutura, desempenho econômico relacionado à evolução da produção e exportação de calçados, além da localização dos pólos produtivos. Também tem o objetivo de expor os desafios competitivos ligado à indústria calçadista com ênfase no reposicionamento estratégico para as empresas exportadoras do segmento de calçados femininos produzidos no arranjo produtivo do Rio Grande do Sul e os reflexos da última década sentidos dentro do setor.

O último ponto deste capítulo é a caracterização da crise atual pela qual passa o setor calçadista, cujas conseqüências já estão sendo evidenciadas desde de 2005 com a redução do quadro de funcionários e fechamento de unidades inteiras.

### **4.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA**

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.

Por ser formada, em grande parte, por inúmeras empresas de pequeno e médio porte, pode-se identificá-la, segundo Porter (2004), como uma indústria fragmentada. Outra característica importante é a ausência de empresas líderes de mercado com influência sobre a atuação e o resultado da indústria como um todo.

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na História do Calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de manufaturados de couro, detendo o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo ainda importante participação na fatia de calçados femininos que aliam qualidade a preços acessíveis. Os embarques para o exterior vêm crescendo anualmente, para mais de uma centena de países.

#### **4.1.1 Histórico**

Conforme dados históricos da Abicalçados, o processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em junho de 1824. Instalados no Vale do Rio dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro.

A produção, que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, que ocorreu de 1864 a 1870. Após o episódio, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornava a produção mais industrializada.

Em 1888 surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil, formada pelo filho de imigrantes Pedro Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. O estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando, ao longo do tempo, um dos maiores clusters calçadistas mundiais da atualidade.

A necessidade de ampliar a comercialização de calçados para fora do país ocorreu no início da década de 60, em contraponto com a exportação de couro salgado. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, para os Estados Unidos.

A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior e os negócios prosperaram. As



empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builder* - responsáveis pela criação das linhas. Hoje, o calçado é o terceiro principal item da balança comercial brasileira.

#### **4.1.2 Estrutura do Setor Calçadista**

Apesar da concentração de empresas de grande porte estar localizada no estado do Rio Grande do Sul, a produção brasileira de calçados vem gradativamente sendo distribuída em outros pólos, localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, com destaque para o interior do estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui) e estados emergentes, como Ceará e Bahia. Há também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina (região de São João Batista), vizinho do Rio Grande do Sul e em Minas Gerais (região de Nova Serrana).

O parque calçadista brasileiro hoje contempla mais de 8,4 mil indústrias, que produzem aproximadamente 725 milhões de pares/ano, sendo que 189 milhões são destinados à exportação. O setor é um dos que mais gera emprego no país. Em 2004, cerca de 313 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria.

A grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 1500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos.

É com esta estrutura altamente capacitada que os fabricantes de calçados realizam a produção do calçado brasileiro, hoje exportado para mais 100 países, detendo modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação, como *just in time* e demais processos internacionais de qualidade. É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos e de segurança do trabalhador.

### 4.1.3 Comércio Exterior

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.

Outros fatores também ajudaram na competitividade do setor: incentivos fiscais e créditos 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 *up grading* 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.

**Tabela 5: Balança Comercial da Indústria Brasileira de Calçados**

<b>ANO</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Exportações (US\$ Milhões)</b>	1473	1932	1624	1499	1650	1594	1387	1342	1617	1684	1516	1622	1809	1887
<b>Importações (US\$ Milhões)</b>	19	41	89	211	210	206	117	55	49	57	50	54	65	115
<b>Saldo (US\$ Milhões)</b>	1454	1891	1535	1288	1440	1388	1270	1287	1568	1628	1466	1568	1744	1772

Fonte: ABICALÇADOS, 2006.

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, como podemos observar na tabela abaixo, que mostra o desempenho da balança comercial de 1992 a 2005. Nota-se que em alguns anos a importação mostrou-se mais acentuada, de 1994 a 1997, pois corresponde ao período inicial do Plano Real, no qual a taxa de câmbio favoreceu bastante as importações de um modo geral em função da valorização da moeda nacional frente ao dólar. Movimento idêntico começa a aparecer novamente a partir de 2005 quando a taxa de câmbio voltou a cair.

#### **4.1.4 Estrutura para as Exportações**

A estrutura exportadora do setor calçadista brasileiro é uma das mais modernas do mundo. Anualmente, são exportados cerca de 190 milhões de pares, cuja comercialização envolve a presença de empresários brasileiros nas mais importantes feiras internacionais, como a GDS, na Alemanha, MICAM, na Itália, Show de Las Vegas, nos Estados Unidos. A América Latina tem sido alvo de várias iniciativas, como a promoção de showrooms nos principais consumidores, como Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia.

Devido à agilidade em obter informações sobre as tendências mundiais de moda, somadas à facilidade em obtenção de matérias primas para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador e posterior fabricação em série, os calçadistas brasileiros têm amplas condições de atender à demanda de importadores dos mais diversos perfis. Exemplos são os calçados fabricados para importantes grifes e lojas norte-americanas e européias, que já se habituaram a ver o *made in Brazil* impresso nos seus calçados.

Os Estados Unidos são os principais compradores do calçado brasileiro, detendo 50% do total exportado. Para ampliar o percentual de vendas em outros países, principalmente da América Latina e Oriente Médio, o setor vem desenvolvendo um projeto para que mais empresas passem a fazer parte da balança comercial, principalmente as de pequeno e médio porte.

A diversificação da produção é outro fator competitivo, pois a adaptação às mais diferentes coleções é muito rápida. Isto permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às exportações.

## 4.2 DESEMPENHO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA BRASILEIRA NA EXPORTAÇÃO

De acordo com dados da Abicalçados (Tabela 6), a indústria calçadista brasileira produziu em 2005, cerca de 725 milhões de pares, 30 milhões a menos que 2004 e 60 milhões a mais que 2003. A importação de calçados apesar de ter triplicado de 2003 a 2005, ainda representar apenas 2,3% da produção total. As exportações fecharam o ano de 2005 com 190 milhões de pares enviados ao exterior, 10% menos que o ano anterior e praticamente o mesmo volume exportado no ano de 2003.

**Tabela 6: Mercado Brasileiro da Indústria de Calçados 2003 a 2005.**

ITEM	2005	2004	2003
PRODUÇÃO (1)	725	755	665
IMPORTAÇÃO (1)	17	9	5
EXPORTAÇÃO (1)	190	212	189
CONSUMO APARENTE (1)	552	552	481
CONSUMO PER CAPITA (2)	2,98	3,02	2,83

( 1 ): em milhões de pares; ( 2 ): em pares.  
Fonte: ABICALÇADOS, 2006.

O desempenho nas exportações brasileiras de calçados pode ser acompanhado na Tabela 7, que segue, onde mostra a série histórica do valor em dólar exportado, a variação percentual para cada ano subsequente, além do volume em pares e o preço médio por par, compreendido no período de 1970 a 2005 e, também, o resultado para o primeiro semestre de 2006.

Até 1993, um ano antes do Plano Real entrar em vigor, as exportações brasileiras de calçados vinham em crescimento ascendente, alcançando marcas históricas para o setor. Neste ano a indústria exportou cerca de US\$ 1,8 bilhões e 201 milhões de pares, valor que somente foi alcançado novamente em 2004, tanto em valor quanto volume físico (US\$ 1,8 bilhões e 212 milhões de pares) gerando grande expectativas para o setor, que se propôs a investir forte para alcançar metas

superiores aos dados obtidos. Estes resultados positivos, frutos de esforços e ações conjuntas entre o governo e iniciativa privada, iniciados em décadas anteriores que proporcionaram a ascensão das exportações brasileiras como um todo, estavam, porém, principalmente protegidos pela desvalorização cambial, que até então pressionada pela inflação.

**Tabela 7: Exportação Brasileira de Calçados - Série Histórica**

<b>ANO</b>	<b>VALOR (US\$ MILHÕES)</b>	<b>% VARIÇÃO</b>	<b>PARES (MILHÕES)</b>	<b>PREÇO MÉDIO (US\$)</b>	<b>Taxa Câmbio (R\$)</b>
1970	8		4	2,19	-
1971	29	254	10	2,81	-
1972	55	86	16	3,48	-
1973	93	71	22	4,33	-
1974	120	29	28	4,33	-
1975	165	37	35	4,76	-
1976	175	6	31	5,60	-
1977	174	0	25	7,05	-
1978	279	60	40	7,02	-
1979	351	26	42	8,39	-
1980	387	10	49	7,89	-
1981	562	45	70	8,06	-
1982	500	-11	61	8,19	-
1983	682	36	93	7,29	-
1984	1.026	51	144	7,12	-
1985	907	-12	133	6,84	-
1986	958	6	142	6,75	-
1987	1.095	14	139	7,90	-
1988	1.203	10	151	7,94	-
1989	1.238	3	170	7,28	-
1990	1.107	-11	143	7,74	-
1991	1.177	6	133	8,85	-
1992	1.409	20	158	8,91	-
1993	1.846	31	201	9,16	0,01
1994	1.537	-17	171	8,97	0,12
1995	1.414	-8	138	10,25	0,88
1996	1.567	11	143	10,98	1,00
1997	1.523	-3	142	10,69	1,12
1998	1.330	-13	131	10,16	1,21
1999	1.278	-4	137	9,33	1,29
2000	1.547	21	163	9,52	1,95
2001	1.615	4	171	9,44	2,18
2002	1.449	-10	164	8,83	2,60
2003	1.549	7	189	8,21	3,67
2004	1.809	17	212	8,53	2,98
2005	1.887	4	189	9,98	3,03
2006 (jan-jun)	910	-48	94	9,62	

(-) inferior a R\$ 0,01.

Fonte: MDIC / SECEX (Brasil, 2006)

De 1994 até 1999 a indústria calçadista seguiu uma tendência de queda e alguns períodos de estagnação, influenciada principalmente pela valorização do Real frente ao Dólar e a entrada forte dos concorrentes asiáticos (principalmente a China) no mercado mundial pressionando os preços para baixo. Neste período a taxa de câmbio variou de R\$ 0,12 a R\$ 1,29.

No ano seguinte, 2000, o Real começa a sofrer uma desvalorização maior, passando a moeda americana a ser cotada ao redor de R\$ 1,95, assim as exportações de calçados crescem de 21%, atingindo US\$ 1,5 bilhões e 163 milhões de pares, ante US\$ 1,2 bilhões e 137 milhões de pares exportados em 1999, mas ficam neste patamar, com pequenas oscilações positivas e negativas até 2003, apesar de o câmbio continuar com tendência ascendente.

Em 2004, as exportações elevam-se em 17%, atingindo US\$ 1,8 bilhões e 212 milhões de pares. Porém, apesar das exportações se aumentarem, a taxa de câmbio volta a apresentar fortes quedas com a valorização do Real, e já em 2005 diminuem o volume exportado para 189 milhões de pares, mas o faturamento continua acima de US\$ 1,8 bilhões.

A Tabela 8 classifica as exportações por tipo de matéria-prima utilizada para o cabedal do sapato (parte superior) em dois grupos, o primeiro de cabedal de couro e o segundo grupo de cabedal de material injetado, têxtil, plástico entre outros.

**Tabela 8: Exportação de calçados por tipo**

Ano	Cabedal de couro		Injetados, plásticos, têxteis e outros		Total Pares (Milhões)
	Pares (Milhões)	%	Pares (Milhões)	%	
1998	97	74%	34	26%	131
1999	102	74%	35	26%	137
2000	118	72%	45	28%	163
2001	117	68%	54	32%	171
2002	117	71%	47	29%	164
2003	119	63%	70	37%	189
2004	123	58%	89	42%	212
2005	104	55%	85	45%	189

Fonte: ABICALÇADOS, 2006.

Durante o período de 1998 a 2005, a produção de calçados com cabedal de couro apesar de ter diminuído sua participação em 20% no período, aumentou seu volume em pares exportado iniciando com 97 milhões de pares em 1998 e atingindo 123 milhões até 2004, em 2005 houve uma redução de 19 milhões de pares.

Em contrapartida, a exportação do segundo grupo de calçados fabricados com materiais alternativos ao couro teve sua exportação elevada em quase três vezes desde 1998 a 2005. Com isso, a participação praticamente dobrou, correspondendo hoje 45% do volume exportado.

A Tabela 9, logo abaixo, apresenta o desempenho da indústria calçadista comparada à indústria de transformação. Desde a década de 90 até o ano de 2005 a indústria de transformação como um todo tem apresentado uma variação muito inconstante, oscilando resultados positivos e negativos ao longo deste período. A indústria calçadista apresentou um quadro bastante negativo, que vem demonstrando o encolhimento desta indústria sofrido nos últimos anos. Com exceção dos anos de 1993, 1996, 2000 e 2004, onde apresentou índice de crescimento positivo, os outros anos foram de queda no desempenho industrial medido anualmente pelo IBGE.

**Tabela 9: Variação do Crescimento Relativo Anual da Indústria e do Setor Calçadista**

ANO	% INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	% INDÚSTRIA CALÇADISTA
1992	-4,08	-6,36
1993	9,81	16,53
1994	6,91	-8,09
1995	0,97	-11,94
1996	0,99	1,85
1997	3,64	-1,74
1998	9,05	-5,21
1999	-1,68	-3,38
2000	2,92	6,77
2001	-1,88	-6,94
2002	-0,49	-1,10
2003	-6,07	-12,41
2004	1,27	37,69
2005	2,75	-3,20

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

#### 4.2.1 Estados Produtores

A indústria calçadista brasileira é composta de 8.433 empresas, e acordo com os dados de 2004 do Ministério do Trabalho, é responsável por mais de 300 mil empregos distribuídos em diversos estados brasileiro com destaque para os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Ceará que formam os principais pólos da indústria calçadista.

**Tabela 10: Estados Produtores de Calçados - 2004**

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA EMPREGO P/EMPRESA	% EMPREGO P/ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	3.192	143.022	44,81	45,76
SÃO PAULO	2.542	56.993	22,42	18,23
CEARÁ	205	45.982	224,30	14,71
MINAS GERAIS	1.410	23.137	16,41	7,40
BAHIA	104	19.781	190,20	6,33
PARAÍBA	103	7.192	69,83	2,30
SANTA CATARINA	314	4.994	15,90	1,60
RIO GRANDE DO NORTE	25	2.141	85,64	0,68
ESPÍRITO SANTO	44	1.623	36,89	0,52
PERNAMBUCO	40	1.615	40,38	0,52
PARANÁ	145	1.614	11,13	0,52
GOIÁS	156	1.256	8,05	0,40
MATO GROSSO DO SUL	22	962	43,73	0,31
SERGIPE	7	930	132,86	0,30
RIO DE JANEIRO	60	896	14,93	0,29
DISTRITO FEDERAL	8	90	11,25	0,03
MATO GROSSO	16	77	4,81	0,02
ALAGOAS	7	72	10,29	0,02
RONDÔNIA	6	69	11,50	0,02
PIAÚÍ	12	59	4,92	0,02
AMAZONAS	1	27	27,00	0,01
TOCANTINS	4	20	5,00	0,01
PARÁ	6	15	2,50	0,00
MARANHÃO	3	11	3,67	0,00
OUTROS	1	1	1,00	0,00
<b>TOTAIS 2004</b>	<b>8.433</b>	<b>312.579</b>	<b>37</b>	<b>100,00</b>
<b>TOTAIS 2003</b>	<b>7.908</b>	<b>272.093</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>
<b>TOTAIS 2002</b>	<b>7.562</b>	<b>262.085</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Brasil. Ministério do Trabalho - MTb - RAIS, 2006.

Entre os estados produtores de calçados, o Rio Grande do Sul, que se destaca desde que começou a indústria calçadista no país, possuía ao final do ano de 2004 3.192 empresas e geravam cerca de 143 mil empregos diretos, uma média



de 44,81 empregos por empresa, representando 45,76% da mão-de-obra do país voltada ao calçado, conforme mostra a Tabela 10.

Desde o ano de 2002, mais de 850 novas empresas iniciaram a produção, representando a criação de 50 mil novos empregos no país. Somente no estado do Rio Grande do Sul, foram 354 empresas e 13 mil empregos novos gerados.

É na região popularmente denominada de Vale dos Sinos, 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. Essas regiões, que se originam quase a 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.

Uma importante atividade presente no Vale dos Sinos e em Franca é a existência de trabalho a domicílio - sem vínculo formal de emprego - e de atelier prestadores de serviços produtivos (cerca de 20% da mão-de-obra empregada diretamente na produção pelas fábricas de calçados encontra-se ligada a atividades domiciliares e/ou em atelier, executando tarefas do ciclo de produção de calçado).

**Tabela 11: Exportação Brasileira de Calçados por Estado Produtor – 2005**

ESTADOS	US\$ (MILHÕES)	%	PARES(MILHÕES)	US\$(PM)
RIO GRANDE DO SUL	1.307	69	99	13,24
SÃO PAULO	237	13	22	10,94
CEARÁ	205	11	39	5,30
BAHIA	56	3	7	8,15
PARAÍBA	36	2	14	2,55
MINAS GERAIS	17	1	2	7,14
SANTA CATARINA	10	1	2	5,86
PARANÁ	8	-	1	12,57
PERNAMBUCO	5	-	4	1,39
ESPÍRITO SANTO	2	-	1	4,74
SERGIPE	1	-	-	6,76
GOIÁS	-	-	-	9,80
RIO DE JANEIRO	-	-	-	6,19
RIO GRANDE DO NORTE	-	-	-	12,30
PARÁ	-	-	-	2,39
OUTROS	1	-	-	5,75
<b>TOTAIS</b>	<b>1.887</b>	<b>100</b>	<b>189</b>	<b>9,97</b>

( - ) MENOR QUE 0,1

Fonte: MDIC / SECEX (Brasil, 2006).

Conforme a Tabela 11 de exportação brasileira de calçados por estado de 2005, o país exportou neste ano cerca de US\$ 1.887 milhões, deste total somente o estado do Rio Grande do Sul teve participação de 69% (US\$ 1.307 milhões), equivalente a 99 milhões de pares de calçado a um preço médio de US\$ 13,24, ao todo foram 189 milhões de pares. São Paulo e Ceará também se destacaram exportando respectivamente US\$ 237 milhões e US\$ 205 milhões.

Em termos numéricos, os estabelecimentos de micro e pequena empresa 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% 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 Tabela 12 a seguir, mostra a concentração das empresas exportadoras de calçados com relação ao faturamento em 2004. Percebe-se que existe uma concentração bastante grande uma vez que 18 empresas respondem por mais de 40% do volume exportado em relação ao faturamento, são empresas que faturam neste ano mais de US\$ 25 milhões cada. Apesar de 84,57% da indústria exportadora de calçados ser formada por empresas que faturaram menos de US\$ 1 milhão, acabam representando apenas 6,41% do volume total exportado.

**Tabela 12: Concentração das Empresas Exportadoras de Calçados - 2004**

<b>FAIXA DE EMBARQUES</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>	<b>US\$ (MILHÕES)</b>	<b>%</b>
+ US\$ 50 MILHÕES	6	0,47	434	22,87
25 A US\$ 50 MILHÕES	12	0,95	411	21,67
10 A US\$ 25 MILHÕES	28	2,22	407	21,45
5 A US\$ 10 MILHÕES	30	2,37	220	11,59
1 A US\$ 5 MILHÕES	119	9,41	304	16,02
DE 0,1 A US\$ 1 MILHÃO	301	23,81	106	5,56
MENOS DE US\$ 0,1 MILHÃO	768	60,76	16	0,85
<b>TOTAIS</b>	<b>1.264</b>	<b>100,00</b>	<b>1.899</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MDIC / SECEX (Brasil, 2006).

#### 4.2.2 Destino das Exportações

O destino das exportações brasileiras de calçados tem sido bastante diversificado ao longo dos últimos anos. Ainda assim, o principal destino das exportações brasileiras continua sendo os Estados Unidos, que em 2005 comprou do Brasil metade do volume exportado, cerca de US\$ 946 milhões, porém sua participação vem caindo ao longo dos anos, em 2004 foram pouco mais de US\$ 1 bilhão (56,6%) exportado e em 2003 US\$ 995 milhões (64,2%). Esta queda na participação do faturamento exportado para os EUA pode ser justificada, em parte, pela concorrência que a indústria brasileira vem sofrendo com a influência asiática, obrigando assim o produtor nacional a investir em novos mercados ainda pouco explorados e intensificar o trabalho nos países em que a concorrência ainda é menor, como é o caso do Reino Unido, Argentina, México, Espanha, Canadá, Itália, Chile, Países Baixos e Portugal, que juntos representaram 30,7% das exportações em faturamento em 2005, um crescimento de 7,9% nos últimos 3 anos. A Tabela 13 apresenta os números das exportações brasileiras de calçados em milhões de dólares no período de 2003 a 2005, e a participação dos dez principais destinos das exportações.

**Tabela 13: Principais destinos das exportações brasileiras calçados. Faturamento entre 2003 a 2005.**

PAÍS	2003		2004		2005	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Estados Unidos	995.066.129	64,2	1.024.795.342	56,6	946.386.978	50,2
Reino Unido	105.541.394	6,8	136.066.186	7,5	179.326.182	9,5
Argentina	72.229.824	4,7	104.647.495	5,8	112.736.774	6,0
México	50.332.306	3,2	68.669.746	3,8	57.661.179	3,1
Espanha	18.499.009	1,2	37.747.169	2,1	52.406.370	2,8
Canadá	36.255.122	2,3	50.315.090	2,8	50.998.389	2,7
Itália	4.604.368	0,3	13.873.460	0,8	40.263.977	2,1
Chile	25.407.299	1,6	34.398.105	1,9	33.342.568	1,8
Países Baixos	18.123.807	1,2	20.155.281	1,1	29.188.882	1,5
Portugal	8.424.408	0,5	15.394.039	0,9	22.469.636	1,2
Outros Países	214.595.107	14,0	303.341.122	16,7	362.124.521	19,1
<b>Total</b>	<b>1.549.078.773</b>	<b>100,0</b>	<b>1.809.403.035</b>	<b>100,0</b>	<b>1.886.905.456</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MDIC / SECEX (Brasil, 2006).

A tabela seguinte considera os principais destinos das exportações brasileiras de calçados com relação à quantidade de pares. Em 2005 foram exportados 189 milhões de pares de sapatos, aquém do volume exportado em 2004, quando 212 milhões de pares foram exportados, 22 milhões a mais que 2003. Os Estados Unidos continuam sendo o principal destino por volume de pares exportados, porém de 2003 a 2005 o volume foi reduzido em mais de 25 milhões de pares, representando 39,82% do total exportado contra 55,06% em 2003.

O segundo mercado receptor do calçado brasileiro é a Argentina com 7,48% do volume exportado em 2005, seguido pelo México e Reino Unido, com 5,77% e 5,68% respectivamente. Já os demais países que completam a lista dos primeiros dez, não tiveram alteração significativa.

O desempenho das vendas para outros países (excluindo os primeiros dez), tiveram variação acentuada, aumentando sua participação em quase 7,4%, saindo de 22,64% para 30,20%, evidenciando uma movimentação do mercado em busca de novas oportunidades.

**Tabela 14: Principais destinos das exportações brasileiras calçados. Pares exportados entre 2003 a 2005.**

PAÍS	2003		2004		2005	
	Pares	%	Pares	%	Pares	%
Estados Unidos	103.880.083	55,06	97.625.384	46,05	75.378.568	39,82
Reino Unido	7.674.654	4,07	9.532.475	4,50	10.757.585	5,68
Argentina	11.689.720	6,20	15.364.606	7,25	14.166.165	7,48
México	9.508.859	5,04	13.645.825	6,44	10.918.311	5,77
Espanha	2.598.893	1,38	5.375.315	2,54	5.890.176	3,11
Canadá	3.863.160	2,05	5.188.288	2,45	4.313.760	2,28
Itália	848.989	0,45	2.322.150	1,10	2.966.326	1,57
Chile	3.312.691	1,76	4.228.903	1,99	3.291.947	1,74
Países Baixos	1.226.856	0,65	1.543.395	0,73	1.624.604	0,86
Portugal	1.349.000	0,71	2.269.181	1,07	2.825.043	1,49
Outros Países	42.723.134	22,64	54.904.566	25,90	57.169.000	30,20
<b>Total</b>	<b>188.676.039</b>	<b>100,0</b>	<b>212.000.088</b>	<b>100,0</b>	<b>189.301.485</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MDIC / SECEX (Brasil, 2006).

Distribuindo as exportações brasileiras em mercados mundiais (Tabela 15), observa-se que a América do Norte ainda representa o maior mercado receptor do calçado brasileiro, tanto em faturamento (55,9%) quanto volume físico (47,9%), porém a participação vem caindo significativamente. O segundo mercado em volume

físico é a América do Sul (23,2%), enquanto a Europa fica com o segundo lugar em faturamento (21,5%), quase o dobro da participação alcançada em 2003 que foi de 12,9%. A Europa obteve também o maior aumento (7%) com relação ao volume físico.

Os demais mercados África, América Central, Oriente Médio, Ásia e Oceania, apesar de terem pequena participação vêm aumentando sua participação durante os últimos anos.

**Tabela 15: Distribuição das exportações brasileiras - Faturamento por destino - 2003 a 2005.**

Destino	Exportação (US\$)			Exportação (Pares)		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
África	0,5%	0,8%	1,1%	1,0%	1,3%	1,7%
América Central	3,0%	3,3%	3,3%	4,2%	4,3%	4,2%
América do Norte	69,8%	63,2%	55,9%	62,1%	54,9%	47,9%
América do Sul	10,4%	12,9%	13,9%	17,9%	20,7%	23,2%
Ásia & Oceania	1,6%	1,8%	2,1%	1,9%	2,3%	3,2%
Europa	12,9%	15,9%	21,5%	10,8%	14,0%	17,2%
Oriente Médio	1,7%	2,1%	2,2%	2,1%	2,4%	2,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: MDIC / SECEX (Brasil, 2006).

#### 4.3 REFLEXOS DA DÉCADA DE 90

Os anos 90 trouxeram uma mudança no ambiente competitivo do setor calçadista. A abertura da economia brasileira no início desta década, com queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias, e a política de estabilização, que produziu valorização do câmbio e juros elevados, levaram as fábricas 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 despencasse de US\$ 1,8 bilhão em 1993 para US\$ 1,3 bilhão em 1999.

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. Entretanto, durante 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.

Ainda na esfera doméstica, no que se refere ao volume de emprego, dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), 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). 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 mais de 40 milhões de pares; o emprego, por sua vez, teve um incremento de 28,8 mil trabalhadores nessa atividade naquele período.

Na tabela abaixo, o desempenho calçadista no mercado brasileiro mostra uma retração no consumo aparente de calçados em 1999, mas que já a partir do próximo ano (2000) começa a se recuperar com uma variação bastante positiva, assim como o consumo per capita.

**Tabela 16: Mercado Brasileiro da Indústria de Calçados 1997 a 2005.**

ITEM	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2004/2005
PRODUÇÃO (Milhões de pares)	544	516	499	580	610	642	665	665	725	9,0%
IMPORTAÇÃO (Milhões de pares)	19	16	7	6	6	5	5	5	17	340,0%
EXPORTAÇÃO (Milhões de pares)	142	131	137	160	171	164	189	189	190	0,5%
CONSUMO APARENTE (Milhares de pares)	421	401	369	426	445	483	481	481	552	14,8%
CONSUMO PER CAPITA (Pares)	2,68	2,55	2,35	2,51	2,62	2,84	2,83	2,83	2,98	5,3%

Fontes: IBGE, 2006; MDIC/SECEX (Brasil, 2006).

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.

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.

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.

Um outro movimento traduziu-se no deslocamento de fabricantes de calçados do Vale dos Sinos para fora das fronteiras do estado do Rio Grande do Sul em direção ao Nordeste brasileiro. Esse deslocamento teve como estímulo uma política agressiva por parte de estados nordestinos através de concessões de incentivos - particularmente, Ceará e Bahia - na atração de empresas calçadistas de outras regiões do país.

Dentre os incentivos mais expressivos que atraíram as empresas, pode-se destacar:

- 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;

- Os associados ao estabelecimento de infra-estrutura - terrenos, energia, transportes e apoio logístico governamental para a participação em feiras - e isenção de impostos municipais;
- Financiamento automático às exportações correspondentes a um percentual - cerca de 10% - do valor exportado, em condições vantajosas de pagamento e prazo;

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.

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 dos Sinos vinha perdendo competitividade, em decorrência da apreciação cambial e da presença no mercado externo de concorrentes com condições competitivas favoráveis.

#### 4.4 CRISE ATUAL

As mudanças estruturais ocorridas na indústria calçadista internacional, que por um lado induzidas pelo ajuste e pela alteração nas formas de comercialização, e por outro a manutenção de taxas de juros elevadas e câmbio apreciado (para atender ao objetivo da estabilidade macroeconômica no País), vêm colocando desafios continuados para os produtores brasileiros.

A desvalorização do real, em janeiro de 1999, possibilitou a retomada das exportações, crescendo no ano seguinte 21% em faturamento, no entanto, teve fôlego curto, visto que foi interrompida pela crise Argentina e pela desaceleração da economia norte-americana, principais compradores dos calçados gaúchos. A implementação de uma estratégia de diversificação e a ampliação do mercado



externo em um contexto de encolhimento da demanda interna explica o crescimento das exportações em 2004, favorecida pela melhoria do preço médio do calçado. Entretanto, a partir de 2004 a taxa de câmbio começa a mostrar tendências de queda, fruto da valorização do Real, resultando na redução de 13 milhões de pares exportados em 2005, e prejudicando vendas para 2006, em função da alta nos preços por par para novos contratos de venda.

Os dados de exportações brasileiras de calçados em 2005 registraram os efeitos do acirramento da concorrência com a China e do Real sobrevalorizado. A conjugação desses dois fatores vem amplificando as dificuldades encontradas pelos fabricantes brasileiros, que estão perdendo espaço sobretudo no segmento de calçados de preços mais baixos. As perdas são menores no segmento de preços mais elevados, como é o caso dos calçados gaúchos, cujos dados de exportação mostram um pequeno aumento em termos de valor. Esse comportamento é explicado pelo aumento de preço médio do calçado comercializado, obtido pela fabricação de produtos de maior valor agregado destinados a nichos de mercado. Ou seja, o desempenho das exportações gaúchas nesse cenário desfavorável vem sendo sustentado pela diversificação de mercados e por esforços de fabricação de calçados de maior valor agregado.

Porém, com a contínua queda da taxa cambial, de 2005 a 2006, ou a sua manutenção em um patamar baixo, as previsões de redução no volume físico das exportações aumentam a cada mês, e seus reflexos já estão sendo evidenciados na indústria calçadista com a demissão de funcionários e fechamento de unidades e pequenas empresas.

## **5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA – RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS**

Esta pesquisa busca analisar o atual posicionamento estratégico percebido pelos empresários do setor calçadista do Vale dos Sinos, com relação a suas empresas e o meio que estão inseridos, a fim de buscar subsídios para traçar possíveis cenários e estratégias que levem o setor a um posicionamento mais competitivo no mercado externo no setor de calçados.

### **5.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA**

Inicialmente, busca-se traçar o perfil da empresa, através de dados sobre o mercado de atuação e volume de produção. Posteriormente, identifica-se a dinâmica estratégica das empresas nos últimos anos, através da avaliação de fatores competitivos, percepção e comportamento adotado frente às mudanças político-econômicas. Além de identificar que movimentos estratégicos estão sendo adotados pelas empresas, bem como as estratégias e investimentos que estão sendo priorizados.

Portanto, num ambiente competitivo, onde as condições macroeconômicas no Brasil (especialmente o câmbio), o assédio concorrencial asiático com vantagens competitivas tem exigido e continuarão exigindo, a curto e médio prazo, ajustamentos na estratégia das empresas, revisões no posicionamento (mercados, produtos, localização industrial) mobilização institucional (associações setoriais, governos, sindicatos de trabalhadores).

Para tanto, o objetivo da presente pesquisa é investigar quais as formas e mecanismos predominantes que as empresas estão adotando ou pretendem adotar tanto em iniciativas individuais quanto coletivas.

Para tal, elaborou-se um questionário (Apêndice B) dividido em quatro blocos de perguntas, objetivas e subjetivas, sendo que o primeiro bloco visa caracterizar a empresa quanto aos dados cadastrais, volume de produção e faturamento e mercado de atuação. O segundo bloco relaciona questões que identificam a percepção das empresas com relação à crise atual, comparando com crises anteriores como a de 1994. Enquanto no bloco 3, busca-se evidenciar as formas e mecanismos de ajustamento efetuados pela empresa para se adequar ao meio ambiente. O último bloco identifica questões sobre a percepção do empresário sobre os limites e possibilidades de superar ou minimizar a crise e fazer um ajustamento mais positivo com base em ações articuladas envolvendo associações setoriais, governos, sindicatos de trabalhadores.

Os critérios para seleção das empresas pesquisadas foram basicamente três: estar localizada no Vale dos Sinos, ter atividade de exportação e produzir calçados femininos. Após realizar e avaliar o pré-teste do questionário em uma das empresas do setor calçadista através de uma entrevista pessoal, o mesmo foi enviado as empresas por meio de carta via correio.

## 5.2 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Esta pesquisa foi igualmente encaminhada para 30 empresas do setor calçadista, e realizada no período de outubro a novembro de 2006, porém seus dados resultam da colaboração de 11 empresas, todas situadas no estado do Rio Grande do Sul, na região do Vale do Rio Dos Sinos, e que tinham como principal produto de sua empresa o calçado de feminino, além de praticar a exportação pelo menos desde o início da década de 90. Juntas, estas empresas empregam atualmente 24 mil trabalhadores, ou cerca de 8% da mão-de-obra de todo o setor calçadista nacional e 17% das empresas situadas neste estado. A maioria foi fundada antes de 1982, com exceção de três empresas, e por isso já vivenciaram bons e maus momentos do setor calçadista e sobreviveram crises anteriores.

O grupo de empresas pesquisadas produziu em 2004 um total de 52,1 milhões de pares de calçados, correspondendo a mais R\$ 1,2 bilhões (Apêndice C, Tabela 32). De 1994 a 2000, a produção passou de 35,9 milhões de pares de calçado para 47,8 milhões, um aumento de 33%. De 2000 a 2004, o aumento do volume produzido foi de 9%, entretanto a previsão para o ano de 2006 é fechar com uma queda de 9%, apesar de o faturamento apresentar uma diferença de apenas 2,3%.

Conforme a Tabela 17, o volume de exportações em pares, pelas empresas pesquisadas, apresentou um crescimento em relação os anos de 1994, 2000 e 2004, o que já não acontece com a previsão para o ano de 2006 que aponta uma forte queda de 32%.

**Tabela 17: Volume de exportação em milhões de pares.**

Ano	Empresas Pesquisadas			Setor	
	Pares	% Variação	Participação no setor (%)	Pares	% Variação
1994	7,59	-	4,4	171	-
2000	15,53	105	9,5	163	-5
2004	18,52	19	8,7	212	30
2006	12,68*	-32	13,4	94**	

\* Previsto para 2006

\*\* Exportações até o mês de junho.

Já em termos de volume exportado em US\$ milhões, estas empresas somaram, no ano de 2004, US\$ 157 milhões, 18% a mais que no ano 2000, o que representou 8,6% do total exportado pelo setor calçadista brasileiro. Para 2006, a previsão destas empresas gira em torno de US\$ 143 milhões, ou seja, uma queda de 9% em relação a 2004. Esta redução já era esperada pelo setor exportador como um todo em função da contínua valorização do Real frente ao dólar iniciada naquele ano.

**Tabela 18: Volume de exportação em US\$ milhões.**

Ano	Empresas Pesquisadas			Setor	
	US\$ Milhões	% Variação	Participação no setor (%)	US\$ Milhões	% Variação
1994	149	-	9,6	1.537	-
2000	133	-10	8,5	1.547	1
2004	157	18	8,6	1.809	17
2006	143*	-9	15,7	910**	

\* Previsto para 2006.

\*\* Exportações até o mês de junho.

Com relação ao percentual de produção destinada à exportação, observou-se que entre os anos de 1994 e 2004, houve um aumento de 21% para 37%, porém não representou apenas uma transferência de parte da produção, mas sim um incremento na produção com destino a outros países. Este desempenho favorável é um reflexo dos períodos em que a taxa cambial esteve favorável à exportação. Para 2006 (Tabela 19), as empresas prevêem uma perda de 5 milhões de pares em relação à 2004, ainda assim a exportação representará 27% da produção.

**Tabela 19: Percentual da produção destinada à exportação.**

<b>Ano</b>	<b>Exportação (Milhões Pares)</b>	<b>%</b>	<b>Produção (Milhões Pares)</b>
1994	7,59	21%	35,9
2000	15,53	36%	47,8
2004	18,52	37%	52,1
2006	12,68*	27%	47,6*

\* Previsto para 2006.

É importante ressaltar que das 11 empresas pesquisadas, 5 destinam mais de 75% de sua produção ao mercado externo, desde de 2000, mostrando uma dependência quase que total deste mercado. Enquanto que as demais destinaram menos de 50% da produção ao mercado externo. (Apêndice C, Tabela 35). Para avaliar o desempenho das empresas com relação ao volume de pares exportados de calçados as empresas pesquisadas foram divididas em dois grupos, sendo o primeiro, grupo 1, formado pelas empresas que exportam acima de 75% da sua produção, e, o grupo 2, pelas empresas que exportam menos de 75% da produção.

Na Tabela 20 nota-se que o desempenho anual dos dois grupos, apesar de ambos serem positivos para os anos de 2000 e 2004 diferem de maneira significativa. No ano de 2000 o grupo 2 mais que dobrou o volume exportado, enquanto o primeiro grupo cresceu apenas 42%. Outro ponto importante é o percentual da produção destinada à exportação para o grupo 1 de cinco empresas, que iniciou 1994 com 94% e chegou a 99% em 2004. Já o segundo grupo, que em 1994 tinha apenas 11% da produção destinada à exportação, passou para 23% e 25% para os anos 2000 e 2004, respectivamente.

A diferença entre o percentual de pares exportados dos dois grupos vem do fato de o grupo um ser formado apenas por empresas que trabalham quase que

exclusivamente para exportação de calçados através da venda indireta e ou com marca de terceiros como mostra a Tabela 22 mais à frente, enquanto o grupo dois é formado por empresas que trabalharam inicialmente apenas com mercado interno, onde já possuem a marca consolidada e a partir de 1994 começaram a exportar sua marca própria através da venda direta ao exterior.

**Tabela 20: Classificação por percentual da produção destinada à exportação.**

Ano	Grupo 1 (5 empresas)			Grupo 2 (6 empresas)		
	Volume Total Exportado (Pares)	Desempenho Anual	% da produção destinada à exportação	Volume Total Exportado (Pares)	Desempenho Anual	% da produção destinada à exportação
1994	4.124.653	-	94%	3.462.934	-	11%
2000	5.855.957	142%	96%	9.676.767	279%	23%
2004	7.199.354	123%	99%	11.318.549	117%	25%
2006*	5.522.465	77%	97%	7.154.000	63%	17%

\* Previsto para 2006.

Com relação ao destino das exportações brasileiras, dentre as regiões citadas, a América do Norte foi identificada como o principal destino para 9 empresas, com 35%, enquanto a Europa representa o segundo destino das exportações de calçados com 23% das indicações, e a América do Sul por sua vez fica em terceiro lugar. Estes percentuais diferem um pouco se relacionados ao setor calçadista em geral, porém demonstram que as empresas pesquisadas buscaram aumentar suas exportações em mercados antes pouco explorados como o da América Central, Oriente Médio e Ásia.

**Tabela 21: Principais destinos das exportações**

Destino	Empresas Pesquisadas		Setor Calçadista
	Freq.	%	%
América do Norte	9	35%	47,9%
Europa	6	23%	17,2%
América do Sul	5	19%	23,2%
América Central	3	12%	4,2%
Oriente Médio	2	8%	2,6%
Ásia	1	4%	3,2%
África	0	0%	1,7%
Total	26	100%	100%

Questionadas em relação ao período de 1994 a 2000, se houve algum re-direcionamento de exportação para outros mercados, em função das crises iniciadas neste período, enquanto seis empresas (55%) optaram por se manterem focadas no mercado em que atuavam, outras cinco empresas (45%) responderam que sim, que buscaram atingir novos mercados que antes não faziam parte do foco principal do esforço de venda. Entre os mercados citados estão: a Ásia, África e Oriente Médio.

Este movimento competitivo em busca de novos mercados ilustra a opção estratégica de algumas empresas através da diferenciação que sentem a necessidade de explorar mercado menos disputado.

Com relação ao canal de venda utilizado para atingir o mercado externo, observou-se que algumas empresas não utilizam apenas um canal, mas dois conjugados. A exportação direta com marca de terceiros foi o canal utilizado por 7 empresas (39%), enquanto a exportação indireta, via *trading companies*, foi utilizada por 6 empresas. Já a exportação direta foi citada por apenas 5 empresas, das quais apenas 3 fazem somente exportação com sua própria marca.

**Tabela 22: Qual o canal de venda utilizado para atingir o mercado externo.**

Canal de venda	Freq.	%
Exportação direta - marca própria	5	28%
Exportação direta - marca terceiros	7	39%
Exportação indireta – via <i>trading companies</i>	6	33%
<b>Total</b>	18	100%

No segundo bloco, as questões buscam caracterizar a percepção das empresas com relação à crise atual comparada a crises anteriores, assim a Tabela 23 que segue, mede o nível de importância percebido pelas empresas com relação aos aspectos indicados como possíveis fatores causadores das crises anteriores, como a de 1994. Dentro os fatores indicados, a variação da taxa cambial foi o que recebeu maior importância para 91% das empresas. Posteriormente, três fatores foram tidos como importantes por 55% das empresas, que são a taxa de juros, disponibilidade de incentivos fiscais para investimentos e o custo de produção por par mais elevado. Já os fatores como créditos para financiamento da exportação, concorrência asiática, custo da matéria-prima e taxa de inflação, tiveram o nível de importância disperso entre não importante e muito importante.

**Tabela 23: Nível de importância percebido para os aspectos indicados como fatores causadores das crises anteriores como a de 1994.**

Fatores	Não Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Total
Variação da taxa de câmbio	0%	0%	9%	91%	100%
Taxa de juros	18%	0%	55%	27%	100%
Créditos para financiamento da exportação	9%	45%	36%	9%	100%
Concorrência Asiática	18%	36%	36%	9%	100%
Disponibilidade de incentivos fiscais para investimentos	0%	27%	55%	18%	100%
Custo de produção por par	9%	9%	55%	27%	100%
Custo da matéria-prima	9%	36%	27%	27%	100%
Taxa de inflação	18%	45%	18%	18%	100%
Outros	0%	0%	0%	0%	0%

A mesma questão busca identificar a percepção das empresas com relação à crise atual. Para tanto, de acordo com a Tabela 24, diferente da das crises anteriores, a taxa de câmbio foi identificada como fator muito importante nesta crise para todas as empresas.

**Tabela 24: Nível de importância percebido para os aspectos indicados como fatores causadores da recente crise, especialmente a partir de 2004.**

Fatores	Não Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Total
Variação da taxa de câmbio	0%	0%	0%	100%	100%
Taxa de juros	9%	0%	64%	27%	100%
Créditos para financiamento da exportação	9%	27%	55%	9%	100%
Concorrência Asiática	0%	9%	9%	82%	100%
Disponibilidade de incentivos fiscais para investimentos	0%	55%	45%	0%	100%
Custo de produção por par	9%	9%	18%	64%	100%
Custo da matéria-prima	0%	27%	45%	27%	100%
Taxa de inflação	36%	45%	18%	0%	100%
Outros	0%	0%	0%	0%	0%

A taxa de juros e o custo por par foram novamente identificados como importante e muito importante. A disponibilidade de incentivos fiscais ficou dividida entre os níveis de pouco importante (27%) e importante (55%). Posteriormente, três



fatores foram tidos como importante por 55% das empresas, que são a taxa de juros, disponibilidade de incentivos fiscais para investimentos e o custo de produção por par mais elevado. Já os fatores como créditos para financiamento da exportação, concorrência asiática, custo da matéria-prima e taxa de inflação, tiveram o nível de importância disperso entre não importante e muito importante.

Já o fator correspondente à concorrência asiática, que na questão anterior não recebeu atenção específica, na crise atual passa a ser considerado um fator muito importante, para 82% das empresas, como causador desta crise.

Após a avaliação pelas empresas quanto aos fatores causadores das crises, buscou-se identificar as ações que foram tomadas pela empresa, em crises anteriores, que poderiam surtir efeito para superar a crise atual. Entre as ações citadas estão: o investimento e desenvolvimento da marca própria agregando design e valor ao produto, aprimoramento no controle de custos e produtividade, redução de custos através da matéria-prima, e investimento na qualificação da mão-de-obra e tecnologia.

No terceiro bloco de questões, começa uma avaliação da importância percebida pela empresa quanto aos fatores determinantes de sucesso competitivo para superar o efeito concorrencial da Ásia e o custo cambial, e também características que possibilitem identificar o posicionamento estratégico das empresas, bem como as intenções para driblar a crise.

**Tabela 25: Avaliação quanto à importância de mudanças sobre os fatores determinantes do sucesso competitivo da sua empresa para superar o efeito concorrencial da Ásia e o taxa cambial.**

<b>Fatores Determinantes De Sucesso Competitivo</b>	<b>Não Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>Total</b>
Marca da empresa ou do produto	18%	18%	0%	64%	100%
Dimensão do mercado global	0%	18%	55%	27%	100%
Preço	0%	18%	27%	55%	100%
Design	9%	18%	9%	64%	100%
Relação com fornecedores	9%	0%	64%	27%	100%
Qualificação da mão-de-obra	0%	9%	45%	45%	100%
Eficiência produtiva	0%	9%	27%	64%	100%
Capacidade de adaptação da produção.	0%	18%	45%	36%	100%

A marca da empresa ou do produto, design e eficiência produtiva foram os fatores identificados como muito importante para 64% das empresas, já o preço e a qualificação da mão-de-obra, apenas por 55% e 45% das empresas respectivamente. A dimensão do mercado global (55%) ficou em segundo nível de importância junto com a relação com fornecedores (64%).

Com relação às áreas e processos que devem obter mais atenção por parte das empresas para superar o efeito Ásia e taxa cambial, o processo de controle e gerenciamento de custo foi o mais indicado, por 10 empresas (Apêndice C, Tabela 36), como área que requer maior atenção e investimento, em segundo lugar, design recebeu 18% das indicações, enquanto as demais área ou processos foram indicados igualmente por 4 empresas cada.

No caso das empresas que buscaram ampliar as vendas através da exportação, as regiões mais evidenciadas foram a América do Norte e a América do Sul, ambas com 30%, a segunda região mais citada foi a Europa (25%), as demais regiões despertaram pouco ou nenhum interesse por parte das empresas pesquisadas.

**Tabela 26: No caso de sua empresa ter buscado ampliar as vendas através da exportação, qual região constituiu o foco do esforço de venda?**

Região	Freq.	%
América do Norte	6	30%
América do Sul	6	30%
Europa	5	25%
América Central	2	10%
Oriente Médio	1	5%
África	0	0%
Ásia	0	0%
Total	20	100%

Quanto ao direcionamento estratégico optado pelas empresas, constatou-se que 45% destas, optaram por manter o atual posicionamento, priorizando a capacidade instalada, além de implementar programa de melhorias nas áreas de custo e qualidade. Outras três empresas, também decidiram manter sua posição, porém priorizaram uma estratégia de diferenciação investindo em design e desenvolvimento, enquanto as demais empresas procuraram redirecionar as vendas

desenvolvendo novos nichos de mercado, além de priorizarem estratégias de diferenciação através do investimento em design e desenvolvimento.

**Tabela 27: Em termos de direcionamento estratégico, qual das ações abaixo mencionadas sua empresa adotou ou pretende adotar para superar a crise atual, principalmente relacionada ao câmbio e ao efeito Ásia?**

Direcionamento estratégico	Freq.	%
Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando a implementação de programas de redução de custos e de gerenciamento da qualidade total;	5	45%
Procurou redirecionar as vendas buscando novos nichos de mercado, e priorizando a implementação de programas de custos e de gerenciamento da qualidade total;	0	0%
Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando estratégia de diferenciação através de investimento em design e desenvolvimento de novos produtos;	3	27%
Procurou redirecionar as vendas buscando novos nichos de mercado e priorizando estratégia de diferenciação através de investimento em design e desenvolvimento de novos produtos;	3	27%
Total	11	100%

O direcionamento estratégico, observado pelas empresas na Tabela 27, reflete as ações tomadas pelas empresas quanto à opção por desenvolver atividades novas. Conforme a Tabela 28, a maioria das empresas, 73%, preferiu permanecer focada em suas atividades que já desenvolvem do que partir para a comercialização de produtos similares e complementares.

**Tabela 28: A sua empresa desenvolveu ou pretende desenvolver atividades novas, além da industrial, para enfrentar a atual crise?**

	Freq.	%
Sim, comercialização de produtos importados.	1	9%
Sim, comercialização de produtos complementares.	1	9%
Sim, comercialização de produtos de terceiros.	1	9%
Não.	8	73%
Total	11	100%

A fim de enquadrar as empresas dentro do modelo de estratégias genéricas de Porter, observa-se na Tabela 29, que 55% das empresas adotaram a estratégia focada na diferenciação e qualidade do produto, enquanto outras 4 empresas (36%)

optaram pela estratégia focada na segmentação de mercado através do desenvolvimento de nichos de mercado, e apenas uma adotou a estratégia focada em baixos custos de produção.

**Tabela 29: Estratégia de competição adotada pela empresa para enfrentar a variação cambial e o efeito Ásia.**

<b>Estratégia</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Estratégia focada na diferenciação e qualidade do produto.	6	55%
Estratégia focada na segmentação de mercado (nichos).	4	36%
Estratégia focada em custos baixos de produção.	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Apesar de apenas uma empresa ter escolhido a estratégia focada em baixo custo, a tabela 27 demonstra claramente que muitas empresas ainda não têm este comportamento direcionado para as estratégias de diferenciação e segmentação como indicado na Tabela 29. O canal de vendas utilizado pela maioria das empresas (exportação indireta e de marca de terceiros) e as mudanças pretendidas para minimizar os efeitos da crise evidenciam que boa parte das empresas pesquisadas está focada na estratégia de baixar custos de produção.

Para atender as estratégias competitivas, os principais focos de mudanças adotadas pelas empresas foram a diferenciação de produtos através do design (35%) e a redução de custos de produção (23%), posteriormente, os fatores de canais de distribuição e maior segmentação de mercado através da busca de novos nichos.

**Tabela 30: Principais focos de mudança que estão sendo avaliados para atender a estratégia da empresa.**

<b>Foco de mudanças</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Diferenciação de produtos através do design.	9	35%
Redução de custos de produção.	6	23%
Mudança nos canais de distribuição e venda.	4	15%
Maior segmentação de mercado (nichos).	3	12%
Substituição de insumos para redução de preço do produto.	2	8%
Consolidação da marca através de publicidade.	2	8%
Alianças com empresas concorrentes atuantes no mesmo mercado.	0	0%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

O principal país concorrente do Brasil, a China, vem trabalhando numa forte estratégia focada em custo, possibilitada pela grande disponibilidade de mão-de-obra, e por isso baixando o custo do par do calçado a níveis extremos. Para tanto, ainda que as empresas brasileiras busquem na estratégia de diferenciação e segmentação a sua permanência no mercado, também precisam adequar constantemente o custo do calçado, principalmente em função da variação cambial. Conforme a Tabela 37 (Apêndice C), todas as empresas buscaram de alguma maneira promover mudanças que visem a redução de custos de produção.

Entre as mudanças mais citadas pelas empresas estão: a terceirização ou ampliação da subcontratação da produção (35%), e a redução de mão-de-obra e capacidade produtiva (24%). Outro fator de mudança optado por algumas empresas, que já vem sendo adotado por várias empresas, é a migração da produção para outros pólos industriais localizados em outros estados, como por exemplo, os estados de Ceará e da Bahia que têm atraído muitas indústrias do Sul, com incentivos fiscais que influenciando diretamente o custo de produção.

**Tabela 31: Com relação à organização industrial, que mudanças sua empresa pretende realizar ou já foram adotadas para manter sua posição no mercado e readequar custos de produção a fim de minimizar os efeitos da valorização da moeda nacional e a concorrência asiática.**

	Freq.	%
Terceirizar ou ampliar a subcontratação da produção.	6	35%
Redução de mão-de-obra e capacidade produtiva.	4	24%
Migração da produção para outros pólos industriais.	3	18%
Mudança de segmento. Qual?	3	18%
Transferência de parte da produção para outros países.	1	6%
Total	17	100%

O quarto e último bloco da pesquisa busca uma percepção das empresas quanto à possibilidade de existirem ações conjuntas entre todas as partes que compõem o macro ambiente do setor calçadista, desde as associações das indústrias até o governo.

Assim, a Tabela 32 apresenta o impacto das ações governamentais percebido pelas empresas como importantes para o setor calçadista, e os dois aspectos que sofreriam com muita intensidade são a redução da taxa cambial (82%) e o custo

salarial (73%). O terceiro aspecto é a ampliação da concorrência (55%), neste caso considera-se a crescente entrada de calçados importados no mercado interno. O quarto fator é a ampliação do mercado internacional, que pode ser conseguido através de promoções das industriais nacionais em mercado alvo, como o auxílio de agências governamentais específicas. Os demais aspectos não tiveram resultado significativo, ficando com baixo nível de intensidade para as ações tomadas pelo governo.

**Tabela 32: Sobre quais aspectos abaixo mencionados, ações governamentais podem ter impacto para as empresas.**

	<b>Nenhuma Intensidade</b>	<b>Baixa Intensidade</b>	<b>Média Intensidade</b>	<b>Muita Intensidade</b>	<b>Total</b>
Marca da empresa ou do produto	64%	27%	0%	9%	100%
Facilidade de importação de máquinas e equipamentos.	9%	45%	36%	9%	100%
Facilidade de importação de matérias-primas e componentes.	9%	9%	45%	36%	100%
Redução da taxa cambial.	0%	0%	18%	82%	100%
Ampliação do mercado internacional.	0%	27%	27%	45%	100%
Ajustamento produtivo.	45%	0%	18%	36%	100%
Ampliação da concorrência.	18%	18%	9%	55%	100%
Custo salarial.	0%	9%	18%	73%	100%
Ampliação da concorrência.	55%	9%	18%	18%	100%
Desburocratização do processo aduaneiro.	18%	9%	45%	27%	100%

Entre as ações ou medidas factíveis citadas pelas empresas para que os governos federal e estadual possam adotar ou interferir e, que ainda, influenciariam positivamente a competitividade da indústria calçadista a curto e médio prazo, pode-se listar:

- Reforma tributária;
- Reforma trabalhista;
- Aprimorar e ampliar a infraestrutura do país;
- Proteção de segmentos fortes em geração de mão-de-obra;
- Manutenção do câmbio desvalorizado.

Dentre as ações acima citadas algumas como as reformas tributária e trabalhista já estão encaminhadas e sendo discutidas pelo governo, porém a data de conclusão é sempre uma incógnita, que os próprios governos parecem não querer encontrar.

Já o aprimoramento e ampliação da infraestrutura existente, em função do baixo investimento e lenta execução nos remetem a um horizonte caótico e sem definições e planejamentos possíveis de serem executado num curto espaço de tempo. Por isso, tem levado setores inteiros a acumular perdas de mercado e elevando os custos de logísticas muito acima dos padrões internacionais.

Questionadas sobre a possibilidade de se desenvolverem ações conjuntas entre associações setoriais, sindicatos da indústria e dos trabalhadores a fim de minimizar os efeitos da crise atual, ficou claro a necessidade de haver uma conscientização em prol do setor, porém não sinalizam com comprometimento e ou ações, em virtude da falta de união dentro do próprio setor, não somente com relação aos sindicatos das indústrias e dos trabalhadores, mas também entre as próprias empresas.

Quanto aos limites viáveis para as empresas se manterem no mercado frente à valorização do Real e o efeito Ásia, foram citados de modo geral, a necessidade de estabilização da taxa de câmbio acima de R\$ 2,40, e o desenvolvimento através do design e produtos de maior valor agregado.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES A PARTIR DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados apresentados pela pesquisa ilustram o comportamento estratégico seguido por estas empresas e formadas por dois grupos de indústrias, sendo um primeiro grupo quase totalmente dependente de exportação e um segundo grupo parcialmente dependente, representam o setor de calçados da região do Vale do Rio dos Sinos de maneira qualificada, podendo sim traduzir o atualmente comportamento estratégico seguidos pelas demais empresas que participam deste setor.

A existência, evidenciada pela pesquisa, de dois grupos que seguem caminhos diferentes com relação à exportação, remete-nos a identificação de dois

tipos de posicionamento estratégico diferentes dentro do setor calçadista exportador nacional. O primeiro grupo é caracterizado pela sua dependência da exportação para a sobrevivência da empresa, proveniente das vendas realizadas através de exportações indiretas via *trading companies*, que normalmente são operadas por *players* dos mercados a que se destinam, e, portanto, estas empresas limitam-se a terem sua produção comprada, e inevitavelmente competem com uma estratégia voltada para liderança de baixos custos, conforme o modelo de posicionamento estratégico de Porter (2004).

Este último comportamento não acontece com as empresas do segundo grupo, que possuem marca consolidada no mercado nacional e buscam, através da exportação direta, a expansão da produção e inserção no mercado internacional. Como trabalham normalmente com design e marca própria conseguem agregar valor ao produto e por isso não disputam no mercado internacional por custo, mas buscam, através de uma estratégia de diferenciação, espaço no mercado para consumidores que se identifiquem com seu design.

Um dos fatores determinantes para o desempenho de todas as empresas exportadoras brasileiras é o custo gerado em função da variação cambial, que embora afeta as empresas dos dois grupos, traz maior impacto para as empresas do primeiro grupo que trabalham visando baixo custo e, portanto, os calçados que produzem têm um padrão de preço que, obrigatoriamente, devem estar dentro de faixa de preço paga no mercado internacional, com isso estas não conseguem readequar os preços quando necessário, por trabalharem com contratos de longo prazo.

Muitas vezes para não perderem o cliente, acabam absorvendo o prejuízo ou simplesmente empatando resultado, o que mais cedo ou mais tarde acaba refletindo na saúde financeira da empresa. Nem por isso, de acordo com a pesquisa, estas empresas deixaram de mudar seu posicionamento estratégico, e por isso vem diminuindo sua participação no mercado externo, quando poderiam investir em marca própria e buscar nichos de mercados ainda não explorados.

A Figura 7 ilustra o posicionamento dos dois grupos estratégicos de empresas calçadistas, segundo o modelo de Porter (2004) para o posicionamento estratégico. Enquanto o primeiro grupo busca maneiras de manter na liderança de custo, concorrendo diretamente com os países asiáticos – a China principalmente –, o



segundo grupo busca aprimorar e desenvolver mecanismos para manter a estratégia e o posicionamento voltados para a diferenciação.

		<b>VANTAGEM ESTRATÉGICA</b>	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
<b>ALVO ESTRATÉGICO</b>	No âmbito de toda a indústria	<b>DIFERENCIAÇÃO</b> <i><u>Segundo Grupo</u></i>	<b>LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL</b> <i><u>Primeiro Grupo</u></i>
	Apenas um segmento particular	<b>ENFOQUE</b>	

Figura 7: Posicionamento estratégico para as empresas pesquisadas.  
Fonte: Adaptado de Porter, p. 41, 2004.

Com relação aos focos de mudanças para superar o efeito concorrencial da Ásia, além do taxa cambial, a maioria das empresas mostrou-se preocupa em investir na diferenciação de produtos através do design e na busca por canais de distribuição e vendas novos, mas sem deixar de focar na redução de custos da produção.

Por fim, a pesquisa buscou evidenciar aspectos importantes inerentes ao comportamento das empresas pesquisadas, e que sejam reflexo do setor calçadista como um todo. Cumpriu também com o objetivo de identificar e avaliar o atual comportamento estratégico adotado pelas empresas empenhadas em se manterem competitivas no mercado internacional de calçados, além de servir de orientação para traçar possíveis opções estratégicas para as empresas do setor calçadista brasileiro.

#### 5.4 ANÁLISE DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

As opções estratégicas para as empresas calçadistas exportadoras passam obrigatoriamente pela definição e escolha de uma estratégia competitiva que as

direcionem para novos mercados onde a concorrência asiática não seja fator de preocupação a curto e médio prazo.

Uma série de fatores impede que as empresas brasileiras permaneçam focadas numa estratégia de custos baixos de produção. O primeiro fator é o elevado custo de produção no Brasil provenientes de leis trabalhistas ultrapassadas, tributos e taxas que privam as empresas de investirem em desenvolvimento de mão-de-obra e atualização tecnológica. Outro fator esbarra na ultrapassada infraestrutura que impede o escoamento da produção elevando custos de logística.

A insegurança quanto à variação cambial, outro fator importante, faz com que as empresas operem com margens de segurança para cobrir eventuais problemas de valorização do câmbio, o que seria desnecessário caso houvesse algum tipo de proteção cambial subsidiado pelo governo para proteção da indústria.

Assim, as buscas por novos nichos de mercado e segmento de consumidores inexplorados devem ser fatores primários junto à estratégia de diferenciação e enfoque que devem ser adotadas pelas empresas brasileiras que queiram permanecer no mercado mundial do calçado.

A Tabela 33 apresenta a importação de calçados dos EUA por origem, considerando três países: China, Brasil e Itália. A escolha destes países é proposital, pois evidencia os países que estão concorrendo pelo mercado de baixo custo e de alto valor agregado. A China, maior exportadora do mundo, também é a maior fornecedora de calçados para os EUA, com volumes acima de 10 bilhões de pares desde de 2003, a um preço médio de US\$ 6.82 em 2005. O Brasil exportou em 2005 para seu principal destino, cerca de 40% de volume de pares exportados a um preço médio de US\$ 13.66 neste ano, totalizando 74 milhões de pares e US\$ 1 bilhão. Já a Itália exportou aos EUA um volume em pares 65% menor que o Brasil, mas, no entanto, faturou 11% a mais.

Esta grande diferença numérica entre o Brasil e a Itália tem origem, antes de tudo, no grande e constante investimento em design e tecnologia o que agregam valor ao produto italiano. Há anos a Itália vem liderando o segmento de calçados de alto valor agregado, resultado da estratégia de diferenciação e segmentação de mercado adotado pelas empresas italianas. Outros países como a Espanha, Reino Unido e Alemanha vêm seguindo com sucesso esta estratégia.

Tabela 33: Importação de calçados dos EUA.

PAÍS EXPORTADOR	US\$ (MILHÕES)	PARES (MILHÕES)	PREÇO MÉDIO US\$
<b>2005</b>			
China	12.285	1.800	6,82
Brasil	1.009	74	13,66
Itália	1.128	28	40,88
<b>2004</b>			
China	11.186	1.772	6,31
Brasil	1.080	99	10,92
Itália	1.242	35	35,21
<b>2003</b>			
China	10.278	1.534	6,70
Brasil	1.034	100	10,32
Itália	1.233	40	30,89

Fonte: SATRA, 2006.

Os números da Tabela 33 nos mostram que o Brasil se encontra no meio termo, pois tem o dobro do preço do calçado chinês, e, portanto, tem dificuldades de manter-se neste grupo de estratégico. Mas, para entrar no segundo grupo estratégico formado pelos países focados na diferenciação e segmentação, existe uma distância muito grande. Porém, esta distância pode ser diminuída caso as empresas brasileiras comecem a focar estes mercados, que apresentam um forte crescimento no mundo inteiro. Para isto, é importante que as empresas, em parceria com os governos federal e estadual, invistam pesadamente em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, treinamento da mão-de-obra e, principalmente, em marketing para associar o valor agregado às marcas nacionais, mudando assim o perfil de países produtores de calçados de baixo custo, para calçado de alto valor.

Várias empresas brasileiras, que vendiam somente para o mercado interno, passaram a vender suas marcas no mercado externo, destinando boa parte da produção para este mercado. Com resultado positivo, outras empresas começam aos poucos focar esta mesma estratégia de diferenciação, fazendo do mercado externo uma possibilidade de ampliação da produção que antes permaneciam estagnadas pelo mercado interno.

A inserção de algumas empresas calçadistas no mercado externo vem sendo realizada através da abertura de lojas próprias e franquias em determinados

mercados para os quais antes não se conseguia vender e agora começam a dar retorno. Muito embora estas empresas estejam longe do valor agregado se comparado a calçados de luxo, mas já se diferenciaram o suficiente do calçado de baixo custo e, por isso, a concorrência asiática e variação da taxa cambial deixaram de ser fatores de risco, pelo menos por enquanto.

## 6 CONCLUSÃO

Desde a entrada do Plano Real no início de 1994, o setor calçadista brasileiro voltado para a exportação vem se mostrando extremamente fragilizado e vulnerável às ações macroeconômicas relacionadas à valorização do Real frente ao dólar. Apesar disto, ao longo deste período de 1994 a 2005, o setor calçadista conseguiu crescer nos momentos em que a taxa de câmbio esteve favorável, ao mesmo tempo em que perdeu espaço para a concorrência asiática nos anos de supervalorização da moeda nacional.

A indústria calçadista nacional, de acordo com a pesquisa e constantes apelos de dirigentes setoriais, chegou ao seu limite, tendo até aqui feito o que era possível e de responsabilidade das empresas para manter o atual posicionamento estratégico voltado para a produção de baixo custo. Talvez, falte ainda, fazer com que os governantes percebam a importância da indústria calçadista para o país, em função da elevada quantidade de mão-de-obra empregada na fabricação de calçados, bem como estar na ponta de uma extensa cadeia de produção formada por milhares de micro e pequenas empresas.

Os custos inerentes de se produzir no Brasil atualmente não permitem mais que as empresas concorram com estratégia de baixo custo. Por isto, para que a indústria calçadista nacional seja mantida, é essencial, contudo, que as empresas brasileiras mirem nichos de mercados inexplorados que fiquem fora da concorrência voltada para o baixo custo, sendo necessário que se faça um forte investimento em tecnologia, design e recursos humanos, além de apelo de marketing para o desenvolvimento da marca própria.

Porém, vários outros fatores aquém da empresa precisam estar em consonância com o desenvolvimento das indústrias. Talvez um dos fatores de maior importância venha ser os custos provenientes de impostos e taxas cobrados de forma excessiva e sem retorno, que impactam diretamente na elevação dos custos

de produção. A ultrapassada infraestrutura aeroportuária e de rodovias, é outro fator que além de limitar o crescimento das empresas de todos os segmentos do país, elevam a cada dia os custos com logísticas.

A taxa cambial é hoje, sem dúvida, um dos fatores mais determinantes para competitividade do setor calçadista no âmbito internacional. Quando do início do Plano Real, a moeda americana esteve desvalorizada frente ao Real, elevando os preços dos calçados a patamares fora do preço pago pelo mercado internacional na época, e fruto disto foi o fechamento em massa de muitas empresas ligadas ao ramo calçadista. As empresas que resistiram a crise assistiram até 1999, o setor apresentar baixo desempenho com fortes quedas até que em meados desse ano a taxa de câmbio passa a ser cotada ao redor de R\$ 1,95. O reflexo no ano seguinte é imediato, com as exportações crescendo 21%. Assim, com a tendência da desvalorização cambial em alta, o setor passar a viver um bom período até o ano de 2005. Porém, no final do ano anterior, o Real passa novamente a ter uma tendência de valorização levando novamente insegurança ao setor calçadista, que em função dos custos de produção acompanharem o nível da inflação do período, a taxa de câmbio cotada abaixo de R\$ 2,50 que no período entre os anos de 2000 a 2002 era motivo de euforia para as empresas, passou a ser problema uma vez que estas não conseguiram cobrir seus custos de produção por par de calçado produzido.

Ao longo deste trabalho, buscou-se elementos que respondessem às questões fundamentais impostas para o setor calçadista, referente à perda de competitividade da indústria nacional frente aos competidores asiáticos e às alternativas que o setor possui para se manter competitivo no mercado externo e sustentar um desempenho crescente.

Para atender o objetivo deste trabalho procuramos resgatar, num primeiro capítulo, os conceitos sobre a análise de competitividade setorial, a estratégica competitiva, bem como retratar o modelo de posicionamento estratégico desenvolvido por Porter (2004) para a indústria calçadista nacional. Este capítulo possibilitou ainda avaliar aspectos ligados à análise estrutural das indústrias, sua evolução e competitividade.

Num segundo capítulo, buscou-se apresentar as mudanças ocorridas no ambiente macroeconômico e setorial para o período de 1990 a 2006, desde a abertura comercial brasileira, até passar pelos reflexos do plano real para a indústria

calçadista, a mudança cambial. Outros pontos como a competitividade no setor calçadista, mercado mundial e potencial de concorrência dos países asiáticos também foram analisados.

O panorama das exportações das indústrias brasileiras de calçados foi descrito num terceiro capítulo, cujo objetivo foi evidenciar a importância desta indústria, além do seu potencial exportador, mas apesar de tudo, mostrar o quão vulnerável é seu desempenho frente às ações governamentais relacionadas à política cambial e questões tributárias e trabalhistas.

A pesquisa realizada com as empresas exportadoras possibilitou identificar a percepção dos empresários com relação aos fatores causadores da crise atual, além evidenciar o atual posicionamento estratégico que as empresas vêm adotando como ferramenta para se manterem competitivos no setor. Também possibilitou identificar quais caminhos ainda não foram seguidos, mas que poderiam trazer resultados positivos caso as empresas estiverem dispostas a mudar. A pesquisa possibilitou inclusive a identificação de dois grupos de empresas classificados quanto ao percentual de produção exportado, evidenciando assim dois comportamentos estratégicos que levaram à posicionamentos estratégicos distintos e que geraram desempenho superior do grupo 2 em relação ao grupo 1.

Por fim, as possíveis alternativas estratégicas para sustentar a competitividade das empresas exportadoras de calçados resultam no objetivo principal deste estudo, que são descritas no quinto capítulo. Para tanto, as opções estratégicas para as empresas calçadistas exportadoras passarão obrigatoriamente pela escolha de uma estratégia competitiva que as direcionem para novos mercados onde a concorrência asiática não seja fator de preocupação a curto e médio prazo.

Contudo, o ambiente competitivo do setor calçadista, onde as condições macroeconômicas no Brasil – em especial a variação cambial -, além o assédio da concorrência asiática nos principais mercados das empresas brasileiras, têm exigido e continuarão exigindo a curto e médio prazo ajustamentos na estratégia das empresas, revisões no posicionamento e mobilização institucional.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira Das Indústrias De Calçados. **Programa Calçado Brasil: Planejamento Estratégico Setorial**, Novo Hamburgo, 1996.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2006**. Novo Hamburgo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2005**. Novo Hamburgo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2004**. Novo Hamburgo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2003**. Novo Hamburgo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2002**. Novo Hamburgo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2001**. Novo Hamburgo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Resenha Estatística 2000**. Novo Hamburgo, 2000.

ANDRADE, J. E. P.; CORRÊA, A. R. Panorama da Indústria Mundial de Calçados com Ênfase na América Latina. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, 2001.

BAER, W. **A Economia Brasileira**. São Paulo: Nobel, 2002.

BANCO MUNDIAL. CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL. **[Site]**. Washington, 2006. Disponível em: <http://www.ifc.org/doingbusiness> Acesso em: out. 2006.

BENNECKE, D. W.; NASCIMENTO, R. **Opções de Política Econômica Para o Brasil**. Rio de Janeiro: Konrad Adenauer, 2003.

BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



\_\_\_\_\_, D.; BRAEUTIGAM, R. R. **Microeconomia: uma abordagem completa**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

BLANCHARD, O. **Macroeconomia: Teoria e política econômica**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, F.; ROSA, J. de. A. **A indústria de calçados no Rio Grande do Sul: Algumas questões e desafios que se colocam para o seu desenvolvimento: Núcleo Indústria, Documento Síntese de Transformação**. Porto Alegre: FEESEH/FPMR/Secretaria Estadual de coordenação e Planejamento, 1997.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉCIO. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **[Site]**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br> Acesso em: out. 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉCIO. **[Site]**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br> Acesso em: out. 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. **[Site]**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.mtb.gov.br> Acesso em: out. 2006.

BRICKLEY, J.; SMITH, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. New York: McGraw-Hill, 2001.

BUMANN, R. **O Brasil e a Economia Global**. São Paulo: Campus, 1996.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **[Site]**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.cni.org.br> Acesso em: out. 2006.

COSTA, A. B. da. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados: Nota técnica setorial do complexo têxtil**. Campinas: IE-UNICAMP, IEI-UFRJ, FDC, FUNCEX; 1993.

\_\_\_\_\_. **Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira**. Campinas: IEI-UFRJ, 1993.

\_\_\_\_\_. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP, 2002.

\_\_\_\_\_; FLIGENSPAN, F. B. **Avaliação do Movimento de Recolocação Industrial de Empresas de Calçados do Vale dos Sinos**. Porto Alegre: SEBRAE-RS, NETIT-UFRGS, 1997.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

FAHEY, L; RANDALL, R. M. **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRAZ, J C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made In Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **[Site]**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br> Acesso em: out. 2006.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para trabalhos de científico**. 11. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2002.

GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

GREMAUD, A. P. **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2002.

HARDY, C. **Managing Strategic Action: mobilizing change concepts, readings and cases**. Califórnia: Sage, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **[Site]**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: out. 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **[Site]**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br> Acesso em: out. 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, J. V. **As Regras Do Jogo**: O Plano Real: 1997-2000. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

PORTER, M E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

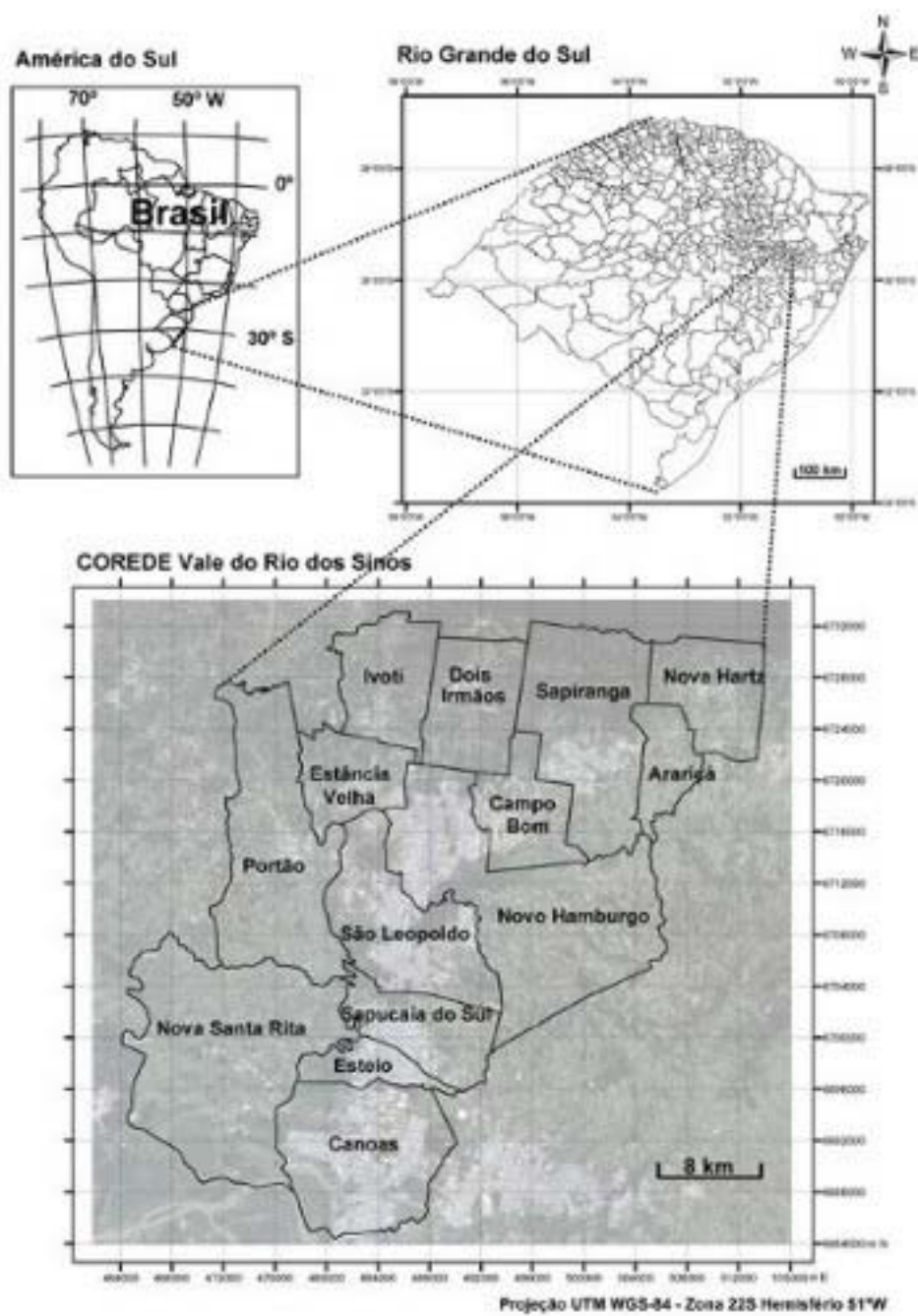
\_\_\_\_\_. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SATRA TECHNOLOGY CENTER. **[Site]**. Londres, 2006. Disponível em: <http://www.satra.co.uk> Acesso em: out. 2006.

STIGLITZ, J. E. **A Globalização e seus Malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

UNE, M. Y.; PROCHNIK, V. **Desafio para a nova cadeia de calçados nordestina**. **[Site]** Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas> Acesso em: mar. 1999.

## APÊNDICE A – LOCALIZAÇÃO DO VALE DO RIO DOS SINOS.



Fonte: FEE, 2006.

## APÊNDICE B - PESQUISA NO SETOR CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS

### PESQUISA SETOR CALÇADISTA

Esta pesquisa busca fazer uma análise do comportamento estratégico competitivo do setor calçadista do Rio Grande do Sul.

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

### QUESTIONÁRIO SETOR CALÇADISTA

#### **Bloco 1**

1. Dados cadastrais e descrição básica das atividades da empresa:
  - 1.1. Razão Social da empresa: \_\_\_\_\_
  - 1.2. Nome de fantasia e principais marcas: \_\_\_\_\_
  - 1.3. Data de fundação da empresa: \_\_\_\_\_
  - 1.4. Principais produtos produzidos pela empresa: \_\_\_\_\_
  - 1.5. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
2. Qual o volume de produção (em milhões de pares por ano) em:
  - 2.1. 1994: \_\_\_\_\_
  - 2.2. 2000: \_\_\_\_\_
  - 2.3. 2004: \_\_\_\_\_
  - 2.4. 2006(previsto): \_\_\_\_\_
3. Qual o faturamento (em R\$ milhões por ano):
  - 3.1. 1994: \_\_\_\_\_

- 3.2. 2000:\_\_\_\_\_
- 3.3. 2004:\_\_\_\_\_
- 3.4. 2006(previsto):\_\_\_\_\_
4. Qual o percentual de produção destinado à exportação?
- 4.1. 1994:\_\_\_\_\_
- 4.2. 2000:\_\_\_\_\_
- 4.3. 2004:\_\_\_\_\_
- 4.4. 2006(previsto):\_\_\_\_\_
5. Quais os principais destinos de suas exportações?
- 5.1. ( ) África
- 5.2. ( ) América Central
- 5.3. ( ) América do Norte
- 5.4. ( ) América do Sul
- 5.5. ( ) Ásia
- 5.6. ( ) Europa
- 5.7. ( ) Oriente Médio
6. Em relação ao período de 1994 a 2000, houve algum redirecionamento de exportação para outros mercados?
- 6.1. ( ) Sim
- 6.2. ( ) Não
7. Em caso positivo, qual mercado foi atingido? \_\_\_\_\_
8. Qual o canal de venda utilizado para atingir o mercado externo:
- 8.1. ( ) Exportação direta - marca própria
- 8.2. ( ) Exportação direta - marca terceiros
- 8.3. ( ) Exportação indireta – via trading companies

## **Bloco 2**

9. Qual a sua avaliação, utilizando os códigos abaixo, sobre a importância dos aspectos indicados, como fatores de causa das crises anteriores, como a de 1993?
- [ (1) Não importante – (2) Pouco importante – (3) Importante – (4) Muito importante ]
- 9.1. ( ) Variação da taxa de câmbio
- 9.2. ( ) Taxa de juros
- 9.3. ( ) Créditos para financiamento da exportação
- 9.4. ( ) Concorrência Asiática
- 9.5. ( ) Incentivos fiscais para investimentos
- 9.6. ( ) Custo de produção por par
- 9.7. ( ) Custo da matéria-prima
- 9.8. ( ) Taxa de inflação
- 9.9. ( ) Outros. Quais:\_\_\_\_\_

10. Qual a sua avaliação, utilizando os códigos abaixo, sobre o grau de importância dos aspectos indicados com relação à crise recente da indústria calçadista, especialmente a partir de 2004?

[ (1) Não importante – (2) Pouco importante – (3) Importante – (4) Muito importante ]

- 10.1.        ( ) Variação da taxa de câmbio
- 10.2.        ( ) Taxa de juros
- 10.3.        ( ) Créditos para financiamento da exportação
- 10.4.        ( ) Concorrência Asiática
- 10.5.        ( ) Incentivos fiscais para investimentos
- 10.6.        ( ) Custo de produção por par
- 10.7.        ( ) Custo da matéria-prima
- 10.8.        ( ) Taxa de inflação
- 10.9.        ( ) Outros. Quais: \_\_\_\_\_

11. Que ações foram tomadas por sua empresa, em crises anteriores, que poderiam surtir efeito para superar a crise atual? \_\_\_\_\_

### **Bloco 3**

12. Qual a sua avaliação, utilizando os códigos abaixo, quanto à importância de mudanças sobre os fatores determinantes do sucesso competitivo da sua empresa para superar o efeito concorrencial da Ásia e a taxa cambial?

[ 1. Não importante – 2. Pouco importante – 3. Importante – 4. Muito importante ]

- 12.1.        ( ) Marca da empresa ou do produto
- 12.2.        ( ) Dimensão do mercado global
- 12.3.        ( ) Preço
- 12.4.        ( ) Design
- 12.5.        ( ) Relação com fornecedores
- 12.6.        ( ) Qualificação da mão-de-obra
- 12.7.        ( ) Eficiência produtiva
- 12.8.        ( ) Capacidade de adaptação da produção.

13. Quais as áreas ou processos da sua empresa receberam ou devem receber maior investimento e atenção para promover melhorias a fim de superar o efeito Ásia e taxa cambial?

- 13.1.        ( ) Controle e gerenciamento de custos
- 13.2.        ( ) Qualificação de fornecedores
- 13.3.        ( ) Certificações de qualidade (ISO)
- 13.4.        ( ) Qualificação da mão-de-obra
- 13.5.        ( ) Modernização tecnológica de máquinas e equipamentos
- 13.6.        ( ) Design
- 13.7.        ( ) Marketing
- 13.8.        ( ) Gestão de vendas
- 13.9.        ( ) Atividade de exportação

14. No caso de sua empresa ter buscado ampliar as vendas através da exportação, qual região constituiu o foco do esforço de venda?
- 14.1.  África
  - 14.2.  América Central
  - 14.3.  América do Norte
  - 14.4.  América do Sul
  - 14.5.  Ásia
  - 14.6.  Europa
  - 14.7.  Oriente Médio
15. Em termos de direcionamento estratégico, quais das ações abaixo mencionadas, sua empresa adotou ou pretende adotar para superar a crise atual, principalmente realacionadas ao câmbio e ao efeito Ásia? **(resposta única)**
- 15.1.  Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando a implementação de programas de redução de custos e de gerenciamento da qualidade total;
  - 15.2.  Procurou redirecionar as vendas buscando novos nichos de mercado, e priorizando a implementação de programas de custos e de gerenciamento da qualidade total;
  - 15.3.  Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando estratégia de diferenciação através de investimento em design e desenvolvimento de novos produtos;
  - 15.4.  Procurou redirecionar as vendas buscando novos nichos de mercado e priorizando estratégia de diferenciação através de investimento em design e desenvolvimento de novos produtos;
16. A sua empresa desenvolveu ou pretende desenvolver atividades novas, além da industrial, para enfrentar a atual crise?
- 16.1.  Sim, comercialização de produtos importados.
  - 16.2.  Sim, comercialização de produtos complementares.
  - 16.3.  Sim, comercialização de produtos de terceiros.
  - 16.4.  Não.
17. Considerando a crise atual, que estratégia de competição a empresa pretende adotar, ou que já vem realizando, para enfrentar a variação cambial e o efeito Ásia? **(resposta única)**
- 17.1.  Estratégia focada em custos baixos de produção.
  - 17.2.  Estratégia focada na diferenciação e qualidade do produto.
  - 17.3.  Estratégia focada na segmentação de mercado (nichos).
18. Quais os principais focos de mudança estão sendo avaliados para atender a estratégia da empresa?
- 18.1.  Diferenciação de produtos através do design.
  - 18.2.  Substituição de insumos para redução de preço do produto.
  - 18.3.  Alianças com empresas concorrentes atuantes no mesmo mercado.
  - 18.4.  Redução de custos de produção.
  - 18.5.  Mudança nos canais de distribuição e venda.
  - 18.6.  Consolidação da marca através de publicidade.
  - 18.7.  Maior segmentação de mercado (nichos).



19. Nos últimos anos sua empresa adotou alguma medida para reduzir ou readequar custos de produção?
- 19.1.       (   ) Sim
- 19.2.       (   ) Não
20. Com relação a organização industrial, que mudanças sua empresa pretende realizar ou já foram adotadas para manter sua posição no mercado e readequar custos de produção a fim de minimizar os efeitos da valorização da moeda nacional e a concorrência asiática:
- 20.1.       (   ) Terceirizar ou ampliar a subcontratação da produção.
- 20.2.       (   ) Transferência de parte da produção para outros países.
- 20.3.       (   ) Migração da produção para outros pólos industriais.
- 20.4.       (   ) Redução de mão-de-obra e capacidade produtiva.
- 20.5.       (   ) Mudança de segmento. Qual? \_\_\_\_\_

#### **Bloco 4**

21. Em quais aspectos as ações governamentais podem ter impacto sobre as empresas? Avalie a intensidade deste impacto, através dos códigos abaixo:
- [ 1.Nenhuma intensidade – 2. Baixa intensidade – 3. Média intensidade – 4. Alta intensidade ]
- 21.1.       (   ) Marca da empresa ou do produto.
- 21.2.       (   ) Facilidade de importação de máquinas e equipamentos.
- 21.3.       (   ) Facilidade de importação de matérias-primas e componentes.
- 21.4.       (   ) Redução da taxa cambial.
- 21.5.       (   ) Ampliação do mercado internacional.
- 21.6.       (   ) Ajustamento produtivo.
- 21.7.       (   ) Ampliação da concorrência.
- 21.8.       (   ) Custo salarial.
- 21.9.       (   ) Ampliação da concorrência.
- 21.10.      (   ) Desburocratização do processo aduaneiro.
22. Que ações ou medidas factíveis os governos federal e estaduais poderiam adotar ou interferir que influenciariam a competitividade da indústria calçadista a curto e médio prazo? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
23. Existe a possibilidade de se desenvolver ações conjuntas entre associações setoriais, sindicatos da indústria e dos trabalhadores a fim de minimizar os efeitos da crise atual? Quais? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
24. Quais os limites viáveis para as empresas se manterem no mercado frente à valorização do Real e o efeito Ásia? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – RESULTADOS DA PESQUISA NO SETOR CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS

Tabela 34: Qual o volume de produção por ano.

Ano	Pares (Milhões)	%	R\$ (Milhões)
1994	35,9	-	R\$ 619,08
2000	47,8	33	R\$ 817,76
2004	52,1	9	R\$ 1.289,17
2006*	47,6	-9	R\$ 1.259,36

\* Previsto

Tabela 35: Qual o percentual de produção destinado à exportação?

Ano	%
1994	21%
2000	36%
2004	37%
2006*	27%

\* Previsto

Tabela 36: Classificação das empresas por percentual da produção destinada à exportação.

Ano	Até 25%	26% a 50%	51% a 75%	Mais de 75%	Total
1994	6	-	1	4	11
2000	4	2	-	5	11
2004	2	4	-	5	11
2006	4	2	-	5	11

**Tabela 37: Quais as áreas ou processos da sua empresa receberam ou devem receber maior investimento e atenção para promover melhorias a fim de superar o efeito Ásia e taxa cambial?**

<b>Áreas &amp; Processos</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Controle e gerenciamento de custos	10	25%
Design	7	18%
Qualificação de fornecedores	4	10%
Qualificação da mão-de-obra	4	10%
Modernização tecnológica de máquinas e equipamentos	4	10%
Gestão de vendas	4	10%
Atividade de exportação	4	10%
Marketing	3	8%
Certificações de qualidade (ISO)	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Tabela 38: Nos últimos anos sua empresa adotou alguma medida para reduzir ou readequar custos de produção?**

	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Sim	11	100%
Não	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)