



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR**

José Graciano Dias

**ABORDAGENS SOBRE COMPETITIVIDADE
INTERNACIONAL: UM ESTUDO DOS FATORES
QUE CONTRIBUÍRAM PARA O CRESCIMENTO
DAS EXPORTAÇÕES DO SETOR CALÇADISTA
CEARENSE**

**FORTALEZA
2007**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

José Graciano Dias

**ABORDAGENS SOBRE COMPETITIVIDADE
INTERNACIONAL: UM ESTUDO DOS FATORES
QUE CONTRIBUÍRAM PARA O CRESCIMENTO
DAS EXPORTAÇÕES DO SETOR CALÇADISTA
CEARENSE**

Dissertação apresentada à banca examinadora do Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira

**FORTALEZA
2007**

José Graciano Dias

**ABORDAGENS SOBRE COMPETITIVIDADE
INTERNACIONAL: UM ESTUDO DOS FATORES
QUE CONTRIBUÍRAM PARA O CRESCIMENTO
DAS EXPORTAÇÕES DO SETOR CALÇADISTA
CEARENSE**

Área de Concentração: Estratégia e Gestão Organizacional
Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de Aprovação: _____

Banca Examinadora:

Profa. Dra. _____
Marcelle Colares Oliveira (orientadora - UNIFOR)

Prof. Dr. _____
José Ednilson de Oliveira Cabral, Ph. D. (UNIFOR)

Profa. Dra. _____
Sandra Maria Santos (UFC)

À minha amada mulher Eliene e aos nossos queridos filhos Graciano Jr., Davidson e Lucas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem eu sirvo com temor e tremor, pelo muito que Ele tem feito por mim. A Ele seja a glória e a honra hoje e pelos séculos dos séculos.

À minha esposa Eliene que incansavelmente me apoiou, privando-se incontáveis vezes do nosso precioso e limitado tempo em que ficamos juntos para permitir que eu levasse a efeito este trabalho.

Aos nossos filhos Graciano Jr., Davidson e Luccas, pela compreensão que me demonstraram durante o tempo em que me isolei para a pesquisa.

Aos meus pais Manuel Simão e Zulmira que, como instrumentos de Deus, não somente me trouxeram ao mundo, mas fizeram mais do que suas posses permitiram para me proporcionar educação e instrução, e ao meu irmão Gedeão, pelo amor fraterno.

Aos meus professores, pelos caminhos de conhecimentos que me apontaram.

Aos meus colegas do Mestrado em Administração de Empresas, pela convivência harmoniosa no período do curso.

À professora Marcelle Colares Oliveira, com quem divido a presente produção, por suas orientações, contribuições e correções de rumo.

Ao coordenador, professor Sérgio Forte, pelo zelo com que sempre conduziu o curso de Mestrado em Administração de Empresas da UNIFOR.

A todos quantos, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

DIAS, José Graciano. *Abordagens sobre competitividade internacional: um estudo dos fatores que contribuíram para o crescimento das exportações do setor calçadista cearense*. 2007. 178f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza-UNIFOR, CMA. Fortaleza, 2007.

Perfil do Autor: Especialista em Administração Financeira pela Universidade de Fortaleza-UNIFOR, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará-UFC. Exerce a função de Gerente Executivo no Banco do Nordeste do Brasil S/A.

RESUMO

A literatura sobre competitividade internacional é vasta, contempla abordagens diversificadas e converge para um pensamento comum: o de que ela é medida pela capacidade da empresa em ser mais eficiente do que a concorrência. Na prática, há influências internas e externas à firma que a impulsionam a ser mais ou menos competitiva que as demais, numa sucessão de rivalidade. Este processo, existente há tempos, vem-se acirrando ultimamente, atingindo todos os setores da economia, incluindo o de calçados. Neste cenário, indaga-se que elementos têm contribuído para o crescimento das exportações cearenses de calçados. O trabalho objetiva estudar fatores desta realidade. Para tanto, empreendeu-se pesquisa bibliográfica de autores como Smith (1997), Ricardo (1982) e Porter (1998) sobre teorias de comércio e competitividade internacionais, desde o mercantilismo até a teoria do comércio estratégico, adotada como marco teórico e base para análise dos dados empíricos. À consulta em livros, periódicos e documentos eletrônicos juntaram-se a pesquisa em dados das exportações do setor calçadista cearense e a de campo. Esta última foi levada a efeito em setembro e outubro de 2007 mediante questionário estruturado, aplicado a 16 empresas ou unidades cearenses exportadoras de calçados, sendo que destas, 12 o responderam. O estudo revelou que, não obstante o protecionismo imposto pelas economias fortes, o calçado cearense tem tido excelente aceitação no mercado internacional, graças aos incentivos governamentais e às estratégias adotadas pelas empresas, em termos de investimento em modernização e *marketing*, foco no cliente e efetiva gerência de custos, confirmando-se os pressupostos da teoria do comércio estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Ceará. Calçado. Competitividade. Exportação. Internacionalização.

ABSTRACT

Literature concerning international competitiveness is wide, including diversified approaches and converging to a common thought: that it is measured by the ability of the company to be more efficient than its competitors. In practical terms, there are internal and external influences which stimulate the firm to be more or less competitive than others, in a rivalry process. In spite of existing a long time ago, this process is increasing a lot nowadays, and reached all sectors of the economy, including footwear. In this scenario, it is questioned which elements have contributed for the growth of the exportation of shoes in the state of Ceará. This paper intends to study features of this fact. To do so, bibliographic research was undertaken, from authors such as Smith (1997), Ricardo (1982) and Porter (1998) on theories of international trade and competitiveness, from mercantilism to the theory of strategic trade. This last was adopted as a theoretical framework and basis for analysis of empirical data. To queries on books, periodicals and electronic documents, it was added the search to data of the state of Ceará's footwear sector and a field survey. The field survey was carried out in September and October of 2007 through directed questionnaires sent to sixteen exporter shoes companies of the state of Ceará or its branches. Twelve companies answered the questionnaire. The study disclosed that, in spite of the protectionism created for the strong economies, the shoes made in the state of Ceará have excellent acceptance in the international market, for the governmental incentives offered to companies and strategies adopted by them, concerning investment in modernization and marketing, focus in clients and real costs management. This conclusion confirms the assumptions of the theory of strategic trade.

Keywords: Ceará. Shoe. Competitiveness. Exportation. Internationalization.

Lista de Ilustrações

Figuras

Figura 1 – Relações e interações da firma com os fatores do macroambiente	47
Figura 2 – Elemento-chave da cadeia de valores	50
Figura 3 – Composto de promoção dos bens industriais e dos bens de consumo	56
Figura 4 – Esquema básico de custos por departamentalização	61
Figura 5 – Representação esquemática de uma aliança	97

Quadros

Quadro 1 – Paralelo entre a organização clássica e as novas formas de organização	87
Quadro 2 – Flexibilidade organizacional X flexibilidade da produção	88
Quadro 3 – Estratégias para enfrentar a concorrência internacional	132
Quadro 4 – Elementos fundamentais para a competitividade internacional	132
Quadro 5 – Mecanismos para maximizar as vendas no mercado externo	133
Quadro 6 – Procedimentos de planejamento diferenciado para conquistar novos clientes no mercado externo	134
Quadro 7 – Reflexo do treinamento sobre a produtividade	134
Quadro 8 – Estratégia para enfrentar novos concorrentes e novos produtos	135
Quadro 9 – Critérios e elementos considerados para a formação do preço de venda	137
Quadro 10 – Estratégias de redução de custos	137
Quadro 11 – Custos da empresa em relação aos dos concorrentes	138

Quadro 12 – Estratégias em caso de aumento nos custos dos insumos	139
Quadro 13 – Percepção da influência dos preços de transferência sobre a competitividade	139
Quadro 14 – Estratégias utilizadas na compra de insumos	140
Quadro 15 – Ferramentas utilizadas para gerenciamento dos insumos	140
Quadro 16 – Estratégias de utilização de novas tecnologias na produção	141
Quadro 17 – Estratégias de logística e canais de distribuição	142
Quadro 18 – Gestão ambiental	143
Quadro 19 – Fontes de atratividade para instalação no Ceará de indústrias de calçados vindas de outras regiões	143
Quadro 20 – Ações governamentais que beneficiaram as empresas	144
Quadro 21 – Desempenho das exportações	145

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Destino das exportações brasileiras de calçados – 1999/2006	82
Tabela 2 – Importações norte-americanas de calçados – 1999/2006	83
Tabela 3 – Mercado mundial de calçados em 2005	84
Tabela 4 – Principais produtores, exportadores e consumidores mundiais de calçados em 2005	85
Tabela 5 – Evolução do mercado de calçados do Brasil de 2004 a 2006	92
Tabela 6 – Concentração das empresas exportadoras de calçados em 2006	92
Tabela 7 – Exportações brasileiras de calçados por destino em 2006	93
Tabela 8 – Estados produtores de calçados em 2005	94
Tabela 9 – Exportação brasileira de calçados por estado produtor em 2006	95
Tabela 10–Motivos que influenciaram no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale dos Sinos	102
Tabela 11–Maiores empresas exportadoras de calçados do Estado do Ceará – 2006	104
Tabela 12–Número de empregados, em 31/12/1998, segundo classificação CNAE –95 por estados selecionados	108
Tabela 13–Número de empregados, em 31/12/2005, segundo classificação CNAE –95 por estados selecionados	109
Tabela 14–Custos portuários	111

Sumário

Introdução	14
1 Teorias do comércio internacional	18
1.1 Mercantilismo	18
1.2 Teorias clássicas	19
1.2.1 Teoria das vantagens absolutas de Smith	19
1.2.2 Teoria das vantagens comparativas de Ricardo	20
1.3 Teorias neoclássicas	21
1.3.1 Modelo de Eli Heckscher e Bertil Ohlin	21
1.3.2 Teorema de Rybczynski	22
1.3.3 Paradoxo de Leontief	25
1.3.4 Modelo de Linder	27
1.4 Teorias recentes	30
1.4.1 Economias de escala	30
1.4.2 Concorrência imperfeita	31
1.4.3 Comércio intra-indústria	32
1.5 Teoria do comércio estratégico	33
1.5.1 Pressupostos	34
1.5.2 Aplicação dos pressupostos à competitividade internacional do setor de calçados	40
2 Elementos de competitividade internacional	42
2.1 Características da concorrência internacional	42
2.2 O Preço de venda na competitividade internacional	45
2.2.1 O elemento custo	45
2.2.2 Outros elementos	48
2.3 Cadeia de valores	51
2.4 Composto de <i>marketing</i>	55
2.5 Mudanças no gerenciamento de custos	61
2.5.1 Obsolescência dos sistemas de custeio projetados para a era industrial	61
2.5.2 Surgimento dos sistemas integrados e prospectivos de custeio	65
2.6 Disponibilidade dos insumos e custo de capital	66

2.7	Tecnologia e eficiência operacional	70
2.8	Logística e canais de distribuição	72
2.9	Inovação e diferenciação	75
2.10	Gestão ambiental	77
3	Competitividade da indústria de calçados no mercado internacional	80
3.1	Fatores de competitividade da indústria de calçados	80
3.1.1	Aspectos gerais	83
3.1.2	Perfil dos mercados	86
3.2	Aspectos do processo produtivo da indústria de calçados	89
3.2.1	Mudanças tecnológicas	89
3.2.2	Gestão de recursos humanos	91
3.3	Formação da oferta na indústria de calçados no Brasil	94
3.3.1	Participação das grandes empresas do setor calçadista	95
3.3.2	Formação de consórcios de exportação de calçados	101
4	Internacionalização e competitividade das empresas exportadoras de calçados do Ceará	105
4.1	Desempenho das empresas de calçados instaladas no Ceará	106
4.1.1	Elevação das receitas	108
4.1.2	Redução de custos	110
4.1.2.1	Incentivos fiscais	110
4.1.2.2	Insumos	112
4.1.2.2.1	Matéria-prima	112
4.1.2.2.2	Mão-de-obra direta	113
4.1.2.3	Infra-estrutura e canais de distribuição	115
4.2	Elementos de competitividade internacional das empresas exportadoras do setor calçadista cearense	117
4.2.1	Promoção governamental	117
4.2.2	Estratégia empresarial	118
4.2.3	Valor percebido pelo cliente	120
5	Metodologia da pesquisa	123
5.1	Tipo de pesquisa	124
5.2	População e amostra	126
5.3	Variáveis de estudo	129

5.4	Instrumentos e técnicas de coleta de dados	130
5.5	Técnicas de análise de dados	133
6	Análise dos fatores que contribuíram para o crescimento das exportações do setor calçadista cearense conforme a teoria do comércio estratégico	135
6.1	Informações gerais sobre as empresas pesquisadas	135
6.2	Análise dos resultados	138
6.2.1	Estratégias empresariais	139
6.2.2	<i>Marketing</i> e publicidade	142
6.2.3	Formação do preço de venda	143
6.2.4	Gestão de custos	145
6.2.5	Tecnologia	148
6.2.6	Logística e distribuição	149
6.2.7	Gestão ambiental	150
6.2.8	Fontes de atratividade	151
6.2.9	Incentivos governamentais	151
6.3	Considerações finais	153
	Conclusão	155
	Referências	160
	Glossário	175
	Anexo A – Carta de Apresentação	178
	Anexo B – Questionário	179

Introdução

A literatura sobre comércio internacional, ao mesmo tempo em que é vasta e contempla abordagens diversificadas, tende a convergir para um pensamento comum, o de que a competitividade internacional representa a capacidade de ser mais eficiente do que os concorrentes internos e externos. Valdés (1996 apud GASQUES; CONCEIÇÃO, 2002, p. 7), por exemplo, aponta para a existência de um consenso quanto ao fato de a competitividade internacional ser a habilidade de os empresários criarem, produzirem e comercializarem mercadorias e serviços com mais eficiência do que seus rivais nos mercados domésticos ou internacionais.

Há variadas opiniões no tocante à identificação dos fatores que levam as empresas a serem mais ou menos competitivas que seus concorrentes. Apontam-se tanto as questões macroeconômicas (taxas de juros e política tributária, perfil de mercado, número e nível dos concorrentes), como as afetas à própria firma, à semelhança de estratégias empresariais que englobam redução de custos, enxugamento das estruturas organizacionais e outras.

Os pensamentos dos autores são menos divergentes, ao admitirem que a competitividade internacional resulta de fatores internos e externos à firma. Possas (1989) diz que a firma e suas estratégias, o produto e as características do mercado, e o ambiente competitivo são as dimensões que definem as particularidades que formam o ambiente concorrencial. No mesmo diapasão, Porter (1998) mostra que a vantagem competitiva de uma nação resulta não só da rivalidade entre as empresas, como também da combinação de fatores de produção e condições da demanda doméstica.

O processo de concorrência de mercado que ultrapassa as fronteiras domésticas não é novo, mas vem-se acirrando nos anos recentes, afetando os mais diferentes setores da economia. Mesmo assim, é possível suplantar as dificuldades e obter dividendos em meio a essa guerra de mercado. Um exemplo disso é o que tem acontecido com a indústria de calçados no Brasil. Um fenômeno específico é o crescimento da exportação de calçados do Ceará nos últimos anos.

O fato é curioso e justifica um estudo dos fatores que contribuíram para que as empresas exportadoras de calçados do Ceará obtivessem um desempenho tal que não só represente aquisição de competitividade internacional, como aumento de fatias crescentes de mercado.

Conforme estudo feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2007), a abertura de mercado e a valorização do Real, entre 1994 e 1998, fizeram com que o padrão de concorrência do mercado internacional se transferisse, em alguma medida, para o mercado interno, que passou a receber produtos provenientes do sudeste asiático. Isto exigiu dos fabricantes nacionais, que estavam com seu parque industrial defasado, terem de arcar com custos elevados, ficando sem condições de competir até no mercado doméstico.

Desse processo de globalização, que impõe exigências cada vez maiores, as empresas não podem fugir, quer atuem no mercado externo, quer no interno. Tal fato não determinou o fracasso da indústria nacional, como prova o crescimento das exportações do calçado brasileiro, com destaque para o desempenho das exportações no Ceará nos anos recentes.

Ante o fato, indaga-se: Quais fatores têm contribuído para o setor calçadista do Ceará, a despeito da abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros e da acirrada competição no mercado externo, ter aumentado sua participação nas exportações?

O crescimento das exportações cearenses de calçados certamente tem sido influenciado por uma série de variáveis. O objetivo geral do trabalho é investigar quais os fatores empresariais e do ambiente externo às empresas que mais contribuíram para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense.

São objetivos específicos: identificar as estratégias que vêm sendo utilizadas pelas empresas de calçados para enfrentar a concorrência internacional, inclusive quando surgirem novos concorrentes e produtos; pesquisar os elementos dos ambientes externo e interno que essas empresas consideram fundamentais para a sua competitividade internacional; e descobrir quais os mecanismos efetivamente utilizados por elas no intuito de incrementar as vendas no mercado externo e conquistar novos clientes.

Dentre essas estratégias, critérios e mecanismos empregados pelas empresas cearenses exportadoras de calçados, investigou-se acerca da formação do preço de venda, dos custos, do gerenciamento dos insumos, dos preços de transferência, do marketing (envolvendo a promoção e publicidade dos produtos), da tecnologia empregada na produção, da logística e canais de distribuição utilizados e dos programas de gestão ambiental adotados.

Buscou-se conhecer a influência, para a instalação no Ceará de indústrias de calçados vindas de outras regiões do Brasil, de fatores como: (a) maior proximidade com os principais mercados compradores do exterior; (b) obtenção de incentivos fiscais; (c) mão-de-obra nativa mais barata.

Nesse contexto, inquiriu-se, ainda, se as empresas cearenses de calçados, nesse esforço exportador, beneficiaram-se de incentivos decorrentes de medidas governamentais que, visando à geração de emprego e renda, redundaram em renúncia fiscal.

Com relação ao alcance dos objetivos, considera-se que o trabalho se constitua pesquisa exploratória. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O trabalho buscou conhecer com maior profundidade os fatores que têm contribuído para o crescimento das exportações de calçados do Ceará.

Esta pesquisa assenta-se nas três formas de investigação: bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Bibliográfica, por lançar mão de material publicado sobre teorias de comércio e competitividade internacionais. Documental, enquanto lida também com dados das exportações do setor calçadista cearense nos últimos anos, os quais ainda não receberam tratamento analítico no aspecto em que aqui é tratado. Pesquisa de campo, por colher dados empíricos sobre as principais razões que contribuíram para o crescimento das exportações de calçados do Ceará, em relação às empresas cearenses exportadoras de calçados.

Os pressupostos da pesquisa são: (a) os benefícios fiscais concedidos pelo Ceará proporcionaram a instalação no estado de empresas vindas de outras regiões do Brasil,

contribuindo para a dinamização do setor calçadista, com o conseqüente aumento das exportações; (b) a produção de calçados no Ceará é também beneficiada por custos menores que no Sul do País, em decorrência de incentivos governamentais e mão-de-obra mais barata; (c) as empresas do setor calçadista cearense estão utilizando tecnologias avançadas, programas eficientes de gerenciamento de custos e práticas gerenciais modernas, beneficiando-se, assim, com o crescimento das exportações.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, além da introdução e da conclusão. O primeiro procura resgatar algumas teorias gerais sobre concorrência internacional. O capítulo dois destaca os principais elementos de competitividade internacional. A competitividade da indústria de calçados do Brasil no mercado internacional é tratada no capítulo três. O seguinte, o quarto, demonstra um diagnóstico das empresas exportadoras de calçados do Ceará no tocante ao processo de internacionalização e competitividade. A metodologia empregada na pesquisa é objeto do capítulo cinco. Por fim, o capítulo seis faz uma análise dos resultados, confrontando-os com a revisão bibliográfica e documental, com vistas à solução do problema de pesquisa e à verificação dos pressupostos.

1 Teorias do comércio internacional

Estudar o incremento das exportações de calçados do Ceará implica inquirir pelo menos algumas das muitas proposições existentes. Não é possível explicar o fenômeno a partir dos postulados de uma ou outra teoria isoladamente. As teorias do comércio internacional são, na maioria das vezes, interdependentes. As premissas de uma não são totalmente desfeitas pelas de outras, ao contrário, tendem a ser aperfeiçoamentos do que já tinha sido dito anteriormente, como é visto adiante.

1.1 Mercantilismo

Antes do século XIX, a idéia que predominava sobre comércio internacional era advinda do Mercantilismo. Embora não tenha sido um sistema econômico, o mercantilismo foi uma lógica econômica de transição do feudalismo para o capitalismo. O mercantilismo ensinava que uma nação se tornava mais rica e poderosa se exportasse mais que importasse. Ele objetivava o desenvolvimento nacional a qualquer preço.

Uma economia calcada no mercantilismo teria que lutar para que as empresas privadas tivessem condições favoráveis não só à lucratividade, mas também à exportação do maior excedente possível de sua produção. Esse princípio vinha do absolutismo. O aparelho estatal absolutista estimulava a acumulação de capital da burguesia.

Os mercantilistas diziam que o superávit comercial daria ensejo à entrada de ouro, ou metais preciosos, principalmente ouro e prata. Quanto mais ouro uma nação possuísse, mais rica e poderosa seria (COBRA, 2003).

Como não seria possível que todas as nações tivessem superávits comerciais simultâneos, uma nação somente poderia obter ganhos à custa de perdas de outras nações. Por esta visão, o comércio se constituía em um jogo de soma zero.

A realidade não se mostrou tão simples assim. Logo, sentiu-se necessidade de análises mais aprofundadas e, como era de se esperar, foram surgindo novas tentativas de oferecer outras explicações. A seguir expõem-se algumas das mais conhecidas teorias com essa propositura.

1.2 Teorias clássicas

1.2.1 Teoria das vantagens absolutas de Smith

Quando um país utiliza menor quantidade de insumos para produzir um bem, em comparação com outras nações que também o produzem ou podem vir a produzi-lo, diz-se que esse país detém vantagem absoluta na elaboração de tal produto (ICONE, 2003).

Smith (1997) dizia que o comércio entre duas nações se baseia nas vantagens absolutas. Para facilitar o entendimento, ele procurava aplicar essa teoria a situações do dia-a-dia. Um chefe de família prudente, por exemplo, nunca deve tentar fazer em casa aquilo que seja mais caro fazer do que comprar. Semelhantemente, o alfaiate não tenta fabricar seus sapatos, mas os compra do sapateiro. Este, por sua vez, não tenta confeccionar seu traje, mas recorre ao alfaiate. O agricultor não tenta fazer seus calçados nem suas roupas, valendo-se do sapateiro e do alfaiate.

Quando uma nação possui uma vantagem absoluta na produção de uma *commodity*, porém possui uma desvantagem absoluta na produção de uma segunda *commodity*, ambas as nações podem ganhar, desde que cada uma delas se especialize na produção da *commodity* de

sua vantagem absoluta e troque parte de sua produção com a outra nação pela *commodity* da que possui desvantagem absoluta (ORTIZ, 2004).

Essa teoria, não obstante ter representado um avanço em relação às idéias anteriores, deixou de fora muitas situações. Uma delas dizia respeito a um país que não possuísse vantagens absolutas em nenhum de seus setores. As vantagens absolutas não explicavam por que tal país não estaria fadado a ficar fora do comércio internacional, mesmo que todos os seus setores estivessem em desvantagem absoluta aos de seus concorrentes internacionais.

1.2.2 Teoria das vantagens comparativas de Ricardo

Situações não pensadas por Smith foram sendo objeto de novas investigações. Surgiu, então, uma nova teoria, a das vantagens comparativas, segundo a qual, as vantagens comparativas dependem da quantidade que se deixa de produzir de um bem para se produzir um segundo produto. Dito de outra forma, um país detém vantagem comparativa – relativamente a outro país – na produção de certo item, quando, para produzir uma unidade do bem X, ele sacrifica, no todo ou em parte, a produção de uma segunda mercadoria Y (ICONE, 2003).

A teoria das vantagens comparativas tenta preencher lacunas deixadas nas explicações das vantagens absolutas. De acordo com a teoria das vantagens comparativas, mesmo que uma nação seja menos eficiente do que outra (possua uma desvantagem absoluta em relação a outra nação), na produção de ambas as *commodities*, existe ainda uma base para um comércio vantajoso para ambas as partes (COSTA, 1999).

Este comércio mutuamente benéfico surge à medida que a primeira nação se especializa na produção e exportação da *commodity* na qual a sua desvantagem absoluta é menor (significa exportar a *commodity* que apresenta maior vantagem comparativa) e importa a *commodity* na qual a sua desvantagem absoluta seja maior. A teoria das vantagens comparativas foi formulada por Ricardo (1982).

Ricardo (1821) ensinava que uma especialização internacional na composição das *commodities* do comércio internacional trazia benefícios. A isto ele chamou de lei do custo comparativo. Este conceito se tornou tão relevante que veio a ser o principal argumento do livre comércio, aplicado pela Inglaterra, durante o século XIX, exportando manufaturas e importando matérias-primas (CARNEIRO, 1997).

Segundo Carneiro (1997), o crescimento econômico era muito mais decorrente do aumento do emprego e da melhoria das técnicas de produção do que do comércio, embora admitisse, ao mesmo tempo, que o comércio fosse também importante para o crescimento econômico.

1.3 Teorias neoclássicas

1.3.1 Modelo de Eli Heckscher e Bertil Ohlin

As considerações de Ricardo (1821) foram aprimoradas pelos economistas suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin, os quais enfatizaram que o comércio internacional é conduzido basicamente por diferenças entre recursos dos países. Significa que um país tende a ampliar a oferta da produção daquele bem onde ele possui vantagem comparativa, em decorrência da abundância de fatores necessários para sua produção ou pela intensidade da utilização do fator de produção (SILVA, 2002b).

Enquanto um setor cresce (exportável), os demais setores reduzem sua produção. Como em um ciclo, as mudanças nos preços relativos dos bens têm fortes efeitos sobre os ganhos relativos dos recursos, o comércio muda os preços relativos e o comércio internacional tem grande influência sobre a distribuição de renda. O resultado, conforme Barreto e Benevides (2002), é que os proprietários dos fatores abundantes de um país ganham com o comércio e os proprietários de fatores escassos, perdem.

Tudo isto é refletido nos custos e não passou despercebido na análise dos teóricos Eli Heckscher e Bertil Ohlin. Estes suecos, procurando explicar por que os custos de um país são diferentes dos do outro e como isso afeta o comércio entre as nações, apontaram vários fatores: (a) as matérias-primas que, por não se encontrarem distribuídas de forma igual em todos os países do mundo, são mais baratas naqueles onde se apresentarem com mais abundância; (b) a proporção dos fatores de produção (natureza, trabalho e capital) é diferente de uma mercadoria para outra; (c) a mão-de-obra praticamente não se move de um país para outro, fato que provoca diferenças salariais entre as nações; (d) as empresas, temerosas de confiscos, quase não transferem tecnologia (*capital soft*) do país de origem para outras nações, nem mesmo equipamentos (*capital hard*) e isso acaba por incentivar a transferência de produtos mediante exportação (ORTIZ, 2004).

O modelo de Eli Heckscher e Bertil Ohlin considera que o principal requisito para a existência do comércio internacional é a ocorrência de diferenças dos custos relativos de produção dos diversos produtos, nos mais variados países, sendo, portanto, um complemento à teoria das vantagens comparativas de David Ricardo, ou no dizer de Costa (1999), um refinamento dela.

A experiência recente tem demonstrado, no entanto, que o comércio internacional não se baseia simplesmente em vantagens advindas de menores custos de produção. Estas, aliás, são atualmente consideradas como vantagens de ordem inferior, facilmente copiadas pela concorrência.

1.3.2 Teorema de Rybczynski

Como apontada pelos teóricos suecos, a proporção dos fatores de produção, por ser distinta de uma mercadoria para outra, exerce influência sobre a diferenciação entre os custos. O Teorema de Rybczynski não somente evidencia este fato, como também analisa a dotação destes fatores e sua influência sobre a produção do bem.

O Teorema de Rybczynski diz que se o preço de um produto for fixo, um aumento na dotação de um fator de produção acarreta um crescimento mais que proporcional na produção da mercadoria que usa o fator de forma mais intensa e acarreta uma redução na produção total da outra mercadoria (JANK, 2004).

Conforme Arbache (2002), ao se admitir a premissa como verdadeira, o resultado é a piora dos termos de troca entre os bens, com redução do preço daquele que usa o fator de produção agora mais abundante. Por outro lado, uma importante implicação deste teorema é ele ajudar a mostrar como a entrada de países (China e Estados Unidos da América – EUA, por exemplo) com ofertas de fatores tão distintas na economia internacional afeta os retornos dos fatores, com repercussão na concorrência internacional.

Este teorema retoma a discussão levantada pela teoria das vantagens comparativas, sendo que o enfoque dado por Rybczynski está ligado às mudanças dos fatores de produção e sua relação com inovações. Como o fator tecnológico ganhou notoriedade, o sucesso empresarial passou a ser atribuído, em grande parte, à eficiência de tecnologia de produção. O avanço da tecnologia, que tem trazido benefícios a todas as indústrias, alcançou tanto as empresas que atuam no mercado interno, como as que direcionam seus produtos para exportação.

Tanto no campo doméstico, quanto no além fronteiras, entretanto, há mais fatores envolvidos no processo de concorrência que a eficiência tecnológica. Mesmo admitindo-se sua relevância, é preciso analisar outros aspectos. Silva (2002b) diz parecer precipitado avaliar a competitividade internacional por meio apenas da tecnologia de produção. O mesmo pode-se dizer quando da análise da competitividade local.

Na verdade, o comércio internacional decorre de vários outros intervenientes, a exemplo da diversificação dos produtos e das diferenças entre os preços relativos de produtos semelhantes pertencentes a diferentes mercados. Além desses, podem existir muitos outros fatores, desde a capacidade produtiva da indústria, o valor da moeda de um país no mercado internacional, até as políticas de comércio desse mesmo país.

O comércio internacional (exportações e importações) é viável e se traduz em ganhos para as diversas nações graças aos diferentes níveis de produtividade que cada país alcança em relação aos seus próprios fatores de produção disponíveis, de modo que, na análise das causas fundamentais das trocas entre as nações, além dos fatores tecnológicos, depara-se, também, com as diferenças estruturais advindas da disponibilidade de recursos.

É que estes recursos não se encontram distribuídos na mesma proporção entre as nações e, diante das dificuldades de sua mobilização de uma nação para outra, cada uma tende a se especializar na produção dos bens e serviços mais apropriados aos recursos que lhe são abundantes. Os excedentes resultantes tendem a ser trocados no exterior por produtos cuja obtenção não se ajuste à estrutura interna de recursos. Assim, o comércio internacional é, na realidade, uma espécie de troca de recursos abundantes por recursos escassos.

O efeito da abundância relativa de fatores pode ser sentido tanto entre os países, como entre as indústrias de um mesmo país e até de países distintos. Jank (2004) reforça esta assertiva, utilizando como exemplo duas economias de tamanho e características diferentes, ao dizer que a produção de sapatos é mais intensiva em mão-de-obra do que a produção de computadores, tanto no Brasil, como nos EUA.

Este fato estimula o comércio internacional porque, conquanto haja altíssima mobilidade internacional de mercadorias, não acontece o mesmo com os fatores de produção. O tráfego internacional de fatores de produção é tão baixo que a teoria do comércio internacional parte da hipótese de que os fatores de produção, em contraposição aos seus produtos, são completamente imóveis entre países, ainda que inteiramente móveis dentro deles, exceto a tecnologia, que está presente nos bens de capital e tem livre trânsito entre as nações.

Arbache (2002) diz que a importação de bens de capital promove a difusão de inovações e muda o nível do país em desenvolvimento, em razão das novas tecnologias incorporadas a eles. Máquinas e equipamentos, por exemplo, transferidos de um país desenvolvido para outro menos desenvolvido, conduzem em si a necessidade de grande parcela do fator trabalho qualificado, por terem sido concebidos para os países desenvolvidos onde esse fator é

abundante. A importação deles pelos países em desenvolvimento provoca mudança na estrutura de demanda de trabalho favorável aos trabalhadores mais qualificados com respectivo aumento dos retornos do capital humano.

Assim, dinamiza-se o comércio, desenvolvem-se empresas e se favorece a criação de pólos de produção específicos por região, graças não apenas às transações de bens de capital, mas também de outros itens. A razão é que os fatores de produção não recebem a mesma paga em todo o mundo; até dentro do mesmo país eles têm remunerações distintas: o custo para se produzir um bem ou serviço é diferenciado entre lugares, e isto facilita as trocas.

Rodrigues Jr. (2001), ao apresentar um modelo de abertura comercial, utiliza-se do Teorema de Rybczynski, embasado na premissa de que ele apresenta a relação de mudança de posicionamento no comércio internacional a partir de alteração da composição dos fatores de produção. Uma dessas mutações diz respeito à restrição de mão-de-obra e capital, aliada às inovações tecnológicas.

1.3.3 Paradoxo de Leontief

Leontief apud Williamson (1989), aplicou um teste à economia americana da década de 1950 na expectativa de comprovar o modelo de Eli Heckscher e Bertil Ohlin, porém concluiu que os EUA eram exportadores de produtos intensivos em mão-de-obra, contrariando a hipótese levantada pelos suecos. Outros estudiosos tentaram refazer a experiência, buscando comprovar que o erro era de aplicação e não do próprio modelo, mas os resultados não foram significativamente diferentes daqueles encontrados por Leontief.

Silva (2002b) informa que, para explicar a diferença entre a prática e a teoria, surgiram algumas justificativas relacionadas, principalmente, às limitações do próprio modelo de Eli Heckscher e Bertil Ohlin. Uma dessas explicações era que os próprios americanos demandavam bens de capital, fazendo com que não somente usassem parte de sua renda para adquirir tais bens do exterior, como também aquilo que era fabricado localmente.

O trabalho empírico de Leontief, de 1953, trouxe resultados que permitiram chegar a conclusões acerca do comércio internacional, diferentemente do que era esperado com a aplicação do Teorema de Eli Heckscher e Bertil Ohlin. Peixoto, Zschaber Filho e Coutinho (2003) informam que Leontief partiu de um caso concreto: havia mais capital por trabalhador nos EUA que em outros países; então, seria de se esperar que o mesmo exportasse bens intensivos em capital e importasse bens intensivos em mão-de-obra, mas isto efetivamente não ocorreu nos 25 anos após a II Guerra Mundial. Esta constatação do autor ficou conhecida na literatura como "Paradoxo de Leontief".

Istake (2003) pondera que Leontief não objetivava testar o Teorema de Eli Heckscher e Bertil Ohlin, mas, sim, analisar, de forma detalhada, a estrutura básica das relações comerciais entre os EUA e o resto do mundo, com dados disponíveis, a partir da matriz insumo-produto para esse país, no ano de 1947. Leontief constatou que os bens exportados pelos EUA eram mais intensivos em trabalho que os bens importados.

Depois dos resultados paradoxais obtidos por Leontief, vários outros estudos sobre o assunto foram desenvolvidos, tanto por ele, como por outros autores. A questão da mão-de-obra, por exemplo, passou a ser analisada mais detalhadamente. A partir dos resultados desses novos estudos, Leontief pôde constatar, no tocante à qualificação da mão-de-obra, que o Teorema de Eli Heckscher e Bertil Ohlin não era contrariado. De fato, as exportações norte-americanas eram relativamente mais intensivas em mão-de-obra qualificada que em relação às importações (ISTAKE, 2003).

A explicação para o fenômeno, conforme Machado (1997), reside na produtividade. O capital norte-americano tinha uma produtividade bem maior que a dos outros países, pois detinha tecnologias de produção não disponíveis para o resto do mundo, além de formas de organização superior e melhor fonte de qualificação do trabalho, capazes de tornar o uso do fator "qualificação da mão-de-obra" preferível ao capital.

Ao ser testado no Brasil, sobre as exportações de 1980, o modelo demonstrou que o País exportou bens intensivos em seu recurso relativamente abundante e importou bens intensivos em seu recurso escasso. O Brasil era importador líquido de mão-de-obra de nível superior e

exportador líquido do restante da mão-de-obra, confirmando, assim, a hipótese de que é relativamente abundante em mão-de-obra de menor qualificação e relativamente escasso em mão-de-obra de nível superior, de acordo com o que propôs Leontief (MACHADO, 1997).

Esse cenário aos poucos vem sendo modificado. A escassez de mão-de-obra de nível superior já não é mais tão intensa como em 1980. As exportações brasileiras passam a refletir que a abundância relativa da mão-de-obra qualificada avançou nos últimos anos.

Na tentativa de desvendar causas para fenômenos como os citados aqui, Krugman e Obstfeld (2001) dizem que existem três fatos recentes relacionados ao comércio que revelam a incapacidade do modelo Heckscher-Ohlin em explicar a realidade recente, quais sejam: um crescente comércio de bens cuja produção envolve proporções de fatores semelhantes; grande volume do comércio internacional ocorre entre países industrializados com a dotação de fatores semelhantes; e a questão das multinacionais, as quais criaram um novo tipo de fluxo de comércio: importação e exportação entre diferentes subsidiárias de uma mesma multinacional.

Observa-se que, freqüentemente, as empresas importam tecnologia, deslocam suas unidades produtoras ou adaptam seu processo produtivo mais ou menos por igual. A facilidade e a velocidade com que as informações se disseminam são tão grandes que a alocação de fatores ao processo produtivo é praticamente a mesma em todos os recantos do planeta.

1.3.4 Modelo de Linder

Williamson (1989) informa que, na década de 60 do século XX, Linder constatou inconsistência entre a teoria tradicional e as descobertas empíricas. A partir de testes, Linder pôde perceber que essa inconsistência residia em considerar a demanda sem expressão e criada pela oferta como pressuposto na teoria clássica. Ele investigou por que os países transacionam crescentemente produtos industrializados e descobriu que a causa estava na

maior demanda por produtos diferenciados, concluindo, por exemplo, que um produto era determinado pela sua qualidade e pelo nível de renda do país que o adquiria. Com isso, traçou-se uma intrínseca relação entre nível de renda e qualidade em função da crescente exigência dos consumidores. Evidentemente, para que isto fosse verdade, a produção teria de se processar em escala – a empresa deveria considerar o mercado global, intensificando a sua atuação para um maior número de consumidores.

Linder imaginou a colocação de produtos nos mercados externos como variável dependente das preferências, gostos, disponibilidade financeira dos parceiros comerciais e do efeito demonstração que certos produtos/países possuem. Neste sentido, a competição por meio da diferenciação de produtos – homogeneizando o consumo – representa força competitiva para as empresas que os fabricam em mercados de concorrência imperfeita – homogeneizando a produção (GUIMARÃES, 2004).

Comenta Silva (2002b) que o modelo de Linder ressalta o papel da demanda na determinação da competitividade internacional e isso é relevante e pertinente em produtos com contínua agregação de valor, justificando-se pela crescente exigência dos consumidores.

O estudo de Linder considera que o nível de renda, por exercer grande influência sobre a demanda, acaba por ter repercussão sobre o comércio internacional. Ramezzana (2004) informa que uma das primeiras tentativas para explicar os reflexos da renda *per capita* na composição da demanda e no volume de comércio entre países de diferentes estágios de desenvolvimento econômico foi empreendida por Linder em seu trabalho de 1961. Linder argumentou que indivíduos com diferentes níveis de renda tendem a consumir diferentes lotes de produtos e observou, também, que os consumidores mais ricos têm uma demanda latente por algum produto novo.

Para Velasco (2001), os trabalhos de Linder prestaram-se a mostrar que os gostos e preferências dos consumidores são semelhantes quando a renda *per capita* dos países é similar. A partir dessa constatação, as empresas procuram direcionar seus produtos para as regiões mais desenvolvidas do mundo, por entenderem que lá estão os consumidores mais

ricos, cuja demanda, apesar de mais seletiva, tem condições de cobrir os custos de produção e lhes trazer o retorno esperado.

As explicações do comércio internacional, baseadas na diferenciação, como é o caso das advindas do modelo de Linder, abrangem tanto a oferta como a procura. Como diz Duarte (2004), em termos de procura, a diferenciação pode surgir da diversidade de gostos dos consumidores, dos seus níveis de rendimento, da busca pela diferença ou da informação disponível. No tocante à oferta, os produtores diferenciam os bens pela sua qualidade para captar mercado dos seus rivais ou erguer barreiras à entrada de novos produtores.

Quando Linder concebeu o modelo, vislumbrou que a diferenciação do produto associada à economia de escala global representaria a conjugação ideal para atender a uma demanda formada pela relação renda e qualidade. Para que isso seja levado a efeito, são necessários alguns cuidados, porque a falta de informação sobre o mercado-alvo, a distância e a ausência de produtos diferenciados em abundância podem-se tornar barreiras ou dificuldades para a exportação (SILVA, 2002b).

A barreira da falta de informação sobre o mercado-alvo tem sido reduzida significativamente nos últimos anos. O aumento das viagens internacionais e a dinamização das informações estão tornando o mercado externo mais perceptível. A distância, conquanto permaneça como um custo agregado ao produto comercializado internacionalmente – custo logístico –, é contrabalançada pela economia de escala global e pelo aumento do fluxo de bens e serviços entre países. Resta a dificuldade resultante da falta de produtos, a qual também pode ser solucionada com empresas globais, capazes de diferenciar produtos em escala, mantendo custo baixo e qualidade.

Williamson (1989) cita que Linder não desmereceu os modelos ortodoxos de comércio internacional, como de Eli Heckscher e Bertil Ohlin. A análise de Linder é complementar. Seu objetivo foi muito mais estudar as semelhanças entre estruturas produtivas e de consumo, como informa Guimarães (2004).

1.4 Teorias recentes

As últimas décadas têm sido marcadas por transformações mundiais em todos os setores da sociedade produtiva. Estas mudanças induzem e facilitam o surgimento de um novo processo de organização tecno-industrial, mediante o estímulo a novas estratégias de competitividade internacional, cujo resultado inclui o desenvolvimento de empresas transnacionais e alterações nos padrões de comércio e investimentos internacionais. Da mesma forma, novas empresas de nações em desenvolvimento estão sendo estimuladas à cooperação empresarial e à internacionalização (CARON, 1997).

Esses avanços recentes exigem esclarecimentos adicionais e específicos, visto ser impossível que teorias e modelos, nascidos em outras circunstâncias, como os que foram apresentados nos tópicos 1.1 a 1.3 anteriores, pudessem explicar satisfatoriamente os modernos padrões de comércio e de competitividade internacionais.

Diferentemente do que se podia imaginar há algum tempo (cinquenta anos, por exemplo), o comércio mundial ocorre entre nações com dotações de fatores similares, e grande parte dele é do tipo intra-industrial. Neste cenário diferente, em que o Estado também exerce relevante influência, observa-se que a estratégia preferida pelas empresas, diante da competição mundial, é a de se especializarem e concentrarem-se na produção e comercialização de bens em que tenham eficiência, ou começarem a produzir bens próximos à sua atividade principal, em vez de se transferirem para outra indústria.

1.4.1 Economias de escala

Economias de escala têm a ver com a relação entre comportamento de custos diante da correspondente variação da escala de produção. Na verdade, há economia de escala quando os custos médios de longo prazo diminuem ao aumentar a produção, tornando as empresas

maiores mais eficientes que as menores. Se ocorrer o contrário (aumento dos custos médios em decorrência do aumento da escala de produção), haverá deseconomias de escala.

Conforme Saldanha (2007), as economias de escala podem ser internas e externas. É interna quando a redução de custos, mediante o aumento da escala de produção, depende somente de aspectos internos à firma, a exemplo de tecnologia. Se a redução de custos da firma decorre do aumento no tamanho da indústria (conjunto de firmas), normalmente associada à redução nos preços dos insumos quando há mais fornecedores, diz-se que a economia de escala é externa.

Economias de escala tanto estimulam as empresas que operam no mercado interno quanto auxiliam aquelas que resolvem inserir-se internacionalmente. No campo do comércio internacional há, por assim dizer, forte ligação entre este e as economias de escala em nível de firma. Como ensina Krugman (1994), economias de escala, no âmbito da empresa individual, explicam a especialização dos países em produtos individuais e, assim, os grandes volumes de comércio intra-indústrias.

1.4.2 Concorrência imperfeita

Além das economias de escala, outra proposição teórica merece destaque para o estudo do comércio internacional – a concorrência imperfeita. Diz-se que uma estrutura de mercado opera em concorrência imperfeita quando, com suas ações, os agentes envolvidos conseguem influenciar os preços de mercado. Isto ocorre propositadamente e pode se dar tanto do lado da oferta quanto do lado da demanda. É uma situação em que esses agentes criam vantagens competitivas que os diferenciem uns dos outros, a ponto de cada agente funcionar como um monopolista.

Conforme Santos (2007), a concorrência imperfeita é semelhante ao modelo de concorrência perfeita no que se refere à grande quantidade de firmas existentes e em relação à entrada e saída das firmas no mercado. O que diferencia um modelo do outro é que no

ambiente de concorrência imperfeita o produto não é homogêneo. Cada empresa apresenta o produto sob um formato distinto, e isto faz com que se criem vantagens competitivas em relação ao concorrente porque os consumidores percebem essas vantagens e se dispõem a pagar pela diferença.

Para Porter (1989), a diferenciação de produto é, para as empresas, uma estratégia competitiva que impede a entrada de outros concorrentes. Esse impedimento permanece até que algum competidor se atreva a efetuar pesadas despesas para superar os vínculos firmados entre os clientes e as empresas que já estão no mercado. Significa dizer que empresas estabelecidas podem obter retorno acima da média em decorrência da marca identificada e do desenvolvimento de um sentimento de lealdade e fidelidade com os clientes.

Para que essas empresas se mantenham no mercado com ganhos crescentes, é necessário que invistam constantemente em seu produto, com Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), por exemplo, de modo a consolidar a lealdade do consumidor e, ao mesmo tempo, dificultar a entrada de novas firmas no mercado. A consequência esperada dessa estratégia é o aumento dos preços dos produtos sem sacrifício do nível de vendas, com equilíbrio de mercado diferente daquele onde prevalece a concorrência perfeita.

A configuração de mercado nesse ambiente de concorrência imperfeita vive constante mutação. Os clientes estão-se tornando cada vez mais infieis às marcas ou à diferenciação de produto e, por conta disso, a zona de conforto das empresas que operam nesse modelo está ficando cada vez menor. Isto ocorre em diversos setores da economia, inclusive no de calçados.

1.4.3 Comércio intra-indústria

Como visto anteriormente, no tópico 1.3.1, Eli Heckscher e Bertil Ohlin afirmavam que um país tende a ampliar a oferta da produção daquele bem onde ele possui vantagem comparativa. No dizer de Istake (2003, p. 48), “a teoria de Heckscher e Ohlin ajuda a explicar

o comércio interindústria, ou seja, os fluxos de bens com intensidade de fatores distinta.” O que os suecos não previram foi que é possível haver estímulo para o comércio, em face da abundância de fatores semelhantes, mesmo quando não se percebe vantagem comparativa, .

Assim é que a literatura sobre comércio internacional, discutindo as implicações das economias de escala e da concorrência imperfeita, na década de 80 do século XX, passou a defender uma corrente teórica segundo a qual o comércio pode ser justificado, mesmo quando o fluxo de bens apresenta intensidade de fatores semelhantes, e convencionou chamar essa modalidade de comércio intra-indústria, ou seja, comércio dentro de um mesmo setor industrial.

Seguindo-se a linha de argumentação de Krugman e Obstfeld (2001), percebe-se que essa modalidade de comércio é justificada pela pressuposição de que, como a indústria de manufaturas não é perfeitamente competitiva, cria uma situação em que aparecem produtos substitutos próximos, embora não idênticos, elaborados por algumas poucas empresas do mesmo ramo industrial, que podem estar localizadas em países distintos ou não.

Como pondera Istake (2003, p. 50), “o comércio intra-indústria não elimina a possibilidade de existência de comércio interindústria; na verdade, esses dois tipos de comércio são observados na economia mundial.” Eles podem ser até complementares porque se, por um lado, no comércio interindústria prevalece a especialização da produção, no comércio intra-indústria, não há essa prevalência, mas os países irão produzir bens e serviços que apresentam alguma diferença. Em ambas as situações o comércio ocorre.

1.5 Teoria do comércio estratégico

Na tentativa de explicar a realidade dos nossos dias, em que empresas e governos se inserem num contexto de comercialização globalizada, surgiu, ainda mais recentemente, uma nova abordagem teórica, denominada teoria do comércio estratégico.

Como este trabalho se propõe a estudar o crescimento das exportações de calçados do Ceará e este fenômeno é atual, toma-se esta teoria como base (a) para a discussão geral e específica do setor no tocante à competitividade internacional, objeto dos capítulos dois, três e quatro, (b) bem como para o modelo de análise dos dados empíricos da pesquisa de campo no capítulo seis.

1.5.1 Pressupostos

De acordo com Sant'anna (2007), a teoria do comércio estratégico introduz mudança relevante nas teorias anteriores, qual seja, a incorporação da concorrência imperfeita, das economias de escala e da importância da pesquisa e desenvolvimento.

O ponto central dessa teoria é: as firmas e os governos podem comportar-se estrategicamente em mercados globais imperfeitos e, assim, melhorar a sua balança comercial e o seu bem-estar social. Caron (1997) já dizia que o comércio é resultado da rivalidade estratégica entre empresas e governos, diante de um cenário em que as decisões estratégicas são tomadas levando-se em consideração a reação dos demais agentes do mercado.

Nesse contexto, os governos nacionais podem intervir alterando o resultado da competição entre empresas e aumentando o lucro da empresa nacional mediante subsídios, ou imposições de barreiras ao comércio. Significa dizer que a formulação de uma política estratégica, tanto para o governo, como para as empresas, depende de profundas análises setoriais e de análises alternativas das possíveis ações das empresas estrangeiras e dos governos dos países de economias mais dinâmicas.

Thorstensen (1994 apud CARON, 1997, p. 41) defende que a teoria do comércio estratégico incorpora, em modelos rigorosos, alguns elementos da nova realidade mundial e explica aspectos dos padrões de comércio observados nas últimas décadas, como o grande volume de comércio intra-industrial e a crescente participação das empresas multinacionais no comércio mundial, especialmente no setor de alta tecnologia.

Porter (1998), analisando o comércio internacional, afirma que o que explica a vantagem competitiva das nações não é a dotação fixa de fatores, mas a combinação feliz de (a) fatores de produção; (b) condições de demanda doméstica; (c) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; e (d) indústrias de suporte; e acrescenta que o governo influencia essas quatro condições, podendo afetar a competitividade e o comércio.

Nos fatores de produção, citados por Porter (1998), está incluída a tecnologia. Como visto anteriormente, a capacitação tecnológica é fator indispensável para que os produtos dos chamados países periféricos tenham competitividade internacional. Essa capacitação tecnológica (como também sua resultante, a competitividade internacional) não se opera por si mesma, nem é responsabilidade exclusiva e restrita à indústria. O estado exerce papel relevante nesse mister, ainda que como elemento de regulamentação do processo.

Conforme Santana e Soares (2002), a busca de competitividade supõe que o estado, no atual estágio de industrialização, ainda tem um importante papel a cumprir. Ao estado, eles dizem, caberia o papel de liderar a busca da competitividade autêntica, melhorando seus serviços (principalmente educação e saúde), orientando investimentos setoriais, regulamentando o processo e coordenando os agentes econômicos na busca desse objetivo.

No campo específico da política industrial, Santana e Soares (2002) sugerem que o estado deveria deixar de assumir a forma estruturante para situar-se mais no âmbito do fomento e da normalização do processo produtivo. Dito de outra forma, o estado deveria preocupar-se menos com a redução de custos e mais com a redução de incertezas, sobretudo no caráter técnico, mediante planos de desenvolvimento.

Discorrendo sobre o papel do estado na determinação de uma política ótima de comércio, Ortiz (2004) cria uma hipótese em que um governo deseje maximizar o bem-estar de sua população. Admitindo-se que todos tivessem exatamente os mesmos gostos e a mesma renda, haveria uma solução direta: o governo adotaria políticas que mantivessem o indivíduo representativo tão bem quanto possível. Nessa economia homogênea, diz ele, o comércio internacional livre serviria claramente aos objetivos do governo. Ocorre, porém, que as

peças não são exatamente iguais e, com isso, o problema do governo está bem menos definido. Ele terá de ponderar de algum modo o ganho de uma pessoa contra a perda de outra.

É o caso, por exemplo, do tratamento especial dispensado a determinados grupos. Há situações em que o governo é impelido a impor restrições às importações, com vistas a preservar alguns setores estratégicos. Mesmo que isto se reflita em maiores preços pagos pelos consumidores, no curto prazo, a visão de futuro deve predominar, a fim de que possa ser beneficiado o maior número de pessoas.

Ortiz (2004) exemplifica esta situação com a simpatia geral que os EUA chegaram a ter por restringir as importações de roupas e calçados. Segundo ele, isto decorreu do fato de que trabalhadores nessas indústrias eram mal remunerados. Os ganhos que os consumidores ricos obteriam, se mais importações fossem permitidas, não significariam muito para o público dos EUA em relação às perdas que os trabalhadores mal pagos que produzem calçados e roupas sofreriam.

O governo exerce grande influência no sucesso ou insucesso de um país no comércio internacional. A capacidade desse país para participar com sucesso dos negócios internacionais não é inata, precisa ser criada. O país há que demonstrar habilidade para criar condições para um sustentável comércio lucrativo.

Como se depreende das avaliações de Barbosa (1999), o papel do governo implica criar ambiente apropriado para que nele as companhias possam aumentar sua capacidade de agir localmente e competir mundialmente. Devem ser criadas, internamente, condições para que as empresas locais possam ser competitivas globalmente. Isto terá reflexos diretos no progresso de toda a nação, principalmente se aliado ao projeto de construção desse ambiente favorável estiver presente a preocupação com uma distribuição de renda mais justa.

São as empresas, no entanto, não as nações, que competem em mercados internacionais, diz Porter (1998). São elas, portanto, que terão de criar vantagens competitivas percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado. Não devem, por exemplo, ater-se a limitarem os competidores e basearem a

vantagem na mão-de-obra ou matéria-prima baratas. Estratégia desse nível somente é possível em indústrias e segmentos de indústria menos sofisticados. Mesmo assim, raramente se sustenta, nem pode constituir base para um desenvolvimento econômico além de certo nível.

A idéia de que a competição é travada em nível da empresa e não do Estado é defendida também por outros autores. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3) falam de competitividade como sendo "a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado."

Essa capacidade para formular e implementar estratégias concorrenciais não existe por si mesma, ou sem prescindir da ação do Estado. Como diz Silva (2002b, p. 40), "a dinâmica concorrencial tende a ser afetada pela intervenção do governo, diferentemente do tratado na teoria tradicional, que se sustentava pelo livre fluxo de mercadorias sem direcionamento do Estado e das estratégias empresarias." Cabe à própria empresa, no entanto, buscar, de todas as formas que estiverem ao seu alcance, crescer ou permanecer no mercado detendo a mesma fatia, cuidando para que seja preservada sua posição, sob pena de se tornar insustentável.

Uma das formas de buscar a competitividade acontece por intermédio da inovação. Para Porter (1998), inovação é uma maneira nova de fazer as coisas que são comercializadas e pode ser evidenciada sob diversos aspectos: em modificações de produtos, mudanças de processo, novas abordagens de comercialização e novas formas de distribuição. É importante realçar, porém, que algumas inovações, na prática, não passam de mudanças superficiais. Correspondem somente a detalhes, pequenos progressos, não são oriundas de grandes descobertas tecnológicas. Isto porque as verdadeiras inovações influem na vantagem competitiva, as adaptações de superfície, nem tanto.

Conforme Porter (1998), as causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva são: novas tecnologias, necessidades novas ou renovadas do comprador, aparecimento de novo segmento de indústria, custos ou disponibilidade oscilante de insumos, e mudanças nos regulamentos governamentais.

A precursora mais comum da inovação estratégica é a mudança tecnológica. Esta pode criar novas possibilidades para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços suplementares oferecidos. Pode-se dizer, inclusive, que o nascimento de uma indústria está ligado à criação de um novo produto e isto somente é possível graças ao avanço da tecnologia.

A vantagem competitiva freqüentemente é criada, ou se modifica, quando os compradores desenvolvem novas necessidades ou as suas prioridades modificam-se de maneira significativa. Estas necessidades terão de ser descobertas com a máxima antecedência, antes dos concorrentes, quando não são induzidas pela própria empresa. É o caso, por exemplo, das firmas americanas de comida rápida, as quais obtiveram vantagem internacionalmente, quando os compradores de muitos países começaram a valorizar a comodidade e uniformidade, e os restaurantes locais custaram a adaptar-se.

A oportunidade de criar vantagem também surge quando nasce um novo segmento distinto de uma indústria ou é concebida uma nova maneira de reagrupar os segmentos existentes. As possibilidades abrangem não só novos segmentos de clientela, mas, também, novas maneiras de atingir determinado grupo de clientes.

Quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria, a vantagem competitiva também tende a se modificar. Isto pode refletir novas condições nas indústrias abastecedoras ou, talvez, a possibilidade de usar um tipo novo (ou diferente) de qualidade de insumo. Uma empresa adquire vantagem competitiva otimizando com base nas novas condições, enquanto os competidores estão amarrados a instalações e processos projetados para condições antigas.

Pode-se destacar, ainda, como causa de inovação capaz de criar vantagem, a mudança nos regulamentos governamentais. Os ajustes nas regras oficiais, em áreas como padrões dos produtos, controles ambientais, restrições à entrada e barreiras comerciais, são outros estímulos comuns às inovações que resultam em vantagem competitiva, assim, como as empresas projetam suas atividades com base em certos regulamentos, pode ser difícil, senão

impossível, para algumas dessas firmas adequarem suas plantas às modificações impostas por normativos, as quais muitas vezes são freqüentes. Ganham competitividade as empresas que se adequem mais rapidamente e com menos trauma.

As vantagens competitivas decorrentes de inovações não são duradouras e, por isso, as inovações hão de ser constantes. Possas e Carvalho (1989, p. 1221) dizem que se deve entender o processo de concorrência como algo que se baseia na busca das empresas por lucros extraordinários decorrentes de vantagens competitivas. E acrescentam que, "com freqüência estas vantagens são obtidas pela introdução de inovações e se dissipam mais ou menos rapidamente segundo a rapidez com que ocorra a sua difusão".

Porter (1998) aponta três condições básicas para a vantagem competitiva. A primeira é a fonte particular da vantagem. Precisa-se saber se a fonte da vantagem é inferior ou superior. Disso depende, em grande parte, a sua manutenção. As vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão-de-obra ou matérias-primas baratas, são relativamente fáceis de imitar. Os competidores podem reproduzir essas vantagens, encontrando outra localização ou outra fonte de abastecimento a baixo custo ou neutralizá-las, produzindo ou abastecendo-se no mesmo lugar.

As vantagens de ordem superior podem ser copiadas, mas com muita dificuldade. Elas geralmente dependem de investimento constante e cumulativo em instalações físicas e aprendizado especializado (e muitas vezes arriscado), pesquisa e desenvolvimento, e comercialização. Com freqüência, quem age primeiro investiu por mais tempo do que os concorrentes na criação desses elementos. Então, para que os rivais possam reproduzir tais vantagens, terão de investir a mesma coisa (ou mais), ou encontrar modos de contorná-las.

A segunda determinante de sustentação da vantagem competitiva, para Porter (1998), é o número de fontes distintas de vantagem que uma empresa tem. Normalmente, quanto mais vantagens a firma possuir, melhor, ou seja, os competidores terão maiores dificuldades para imitá-la. Ao passo que se uma empresa depender apenas de uma vantagem, estará em situação bastante delicada: os concorrentes concentrarão esforços na neutralização ou superação dessa vantagem.

A terceira e mais importante razão pela qual a vantagem competitiva é mantida está na melhoria e no aprimoramento constantes. Porter (1998, p. 63) diz textualmente: "Praticamente qualquer vantagem pode ser conseguida por outros, mais cedo ou mais tarde, se o líder deitar-se sobre os seus louros." Cabe, então, à empresa melhorar incansavelmente o seu desempenho em relação às suas vantagens existentes. Se ela parar neste processo de renovação, certamente será suplantada pelas concorrentes.

1.5.2 Aplicação dos pressupostos à competitividade internacional do setor de calçados

Com a nova economia global, os países periféricos foram drasticamente afetados. Apesar da propalada abertura das fronteiras pelo mundo, os países centrais (hegemônicos) reforçam suas próprias fronteiras econômicas e, com isso, o comércio internacional dá-se em condições desiguais. Fagundes (2004) comenta que diante dessa nova economia global o Estado (principalmente dos países periféricos) viu-se desmantelado. As privatizações dilapidaram seu patrimônio. Até mesmo setores estratégicos ao desenvolvimento econômico de cada país como os bancos, setor de energia elétrica e setor das comunicações (que para muitos o seu monopólio é considerado imprescindível para a segurança nacional), foram vendidos. Na tentativa de manter a estabilidade da moeda, evaporaram-se as reservas cambiais. O parque industrial doméstico sofreu grande choque com a abertura da economia, e para manter os títulos públicos atrativos ao capital externo especulativo, os juros fixaram-se a altas taxas, fazendo com que o desemprego atingisse patamares insuportáveis.

O Brasil, tal como os demais países em desenvolvimento, experimenta, por um lado, estes efeitos danosos do processo de globalização, ao mesmo tempo que crescem determinados setores de sua economia. O setor calçadista, graças a incentivos governamentais que tiveram repercussão em seus custos e na divulgação externa, encontra-se entre os que contabilizaram saldos positivos. Esses incentivos são especificados no item 4.1.2.1 deste trabalho. Na década de 90 do século XX, a indústria brasileira de calçados realizou mudanças significativas para fazer frente à concorrência externa. As grandes empresas fizeram

investimentos relevantes e obtiveram ganhos de competitividade, a ponto de atualmente o calçado ocupar lugar de destaque na pauta de exportação brasileira.

O relevante papel que o Estado desempenha na criação de condições para que o comércio de calçados se desenvolva além de suas fronteiras somente se operacionaliza por causa da atuação direta das empresas. São elas que enfrentam a concorrência.

Krugman (1994), analisando a questão em termos genéricos e sob o ponto de vista da nação norte-americana, pondera que os países não fazem negócios por si mesmos, senão por meio de suas empresas. Falar de competitividade nacional para os EUA, diz ele, poderia ser enganoso e levar a três perigos: (1) resultar supostamente em gasto esbanjador de dinheiro governamental para aumentar competitividade norte-americana; (2) conduzir a protecionismo e guerras de comércio; e (3) redundar em política pública ruim em um espectro de matéria tão importante.

Estas conclusões são válidas tanto se estendidas a outras nações, guardadas as proporcionalidades, como também se aplicadas a um setor e país específicos, como o de calçados no Brasil. Porter (1998) buscou explicação também genérica para a vantagem competitiva de uma nação com a combinação de: fatores de produção; condições da demanda doméstica; estratégia / estrutura e rivalidade das empresas; e indústria de suporte. Segundo ele, o estado afetaria esses fatores para ampliar a capacidade da nação de competir internacionalmente em um ambiente direcionado por estratégias e empresas globais.

Partindo-se da premissa de que os mercados globais são imperfeitos e, por isso, tanto empresas quanto governo precisam agir estrategicamente, este estudo seleciona variáveis afetadas aos dois entes (empresas e governo) para análise do aumento da competitividade internacional das empresas de calçados do Ceará: estratégias empresariais, *marketing* e publicidade, formação do preço de venda, gerenciamento de custos, tecnologia, logística e distribuição, gestão ambiental, fontes de atratividade e incentivos governamentais, como constam dos tópicos 5.3. e 6.2.

2 Elementos de competitividade internacional

2.1 Características da concorrência internacional

Como visto no capítulo primeiro, a competitividade é determinada pelo próprio mercado, ainda que possa ser influenciada pelo estado. Na realidade, não se pode dizer que a competitividade seja definida a partir de um fator isoladamente.

Conforme o pensamento de Armando (2003 apud MOREIRA, 2006), a competitividade da empresa tem a ver com sua habilidade de superar competidores tanto nacionais, como externos, usando preço e qualidade como fatores principais.

A literatura mostra que a competitividade é produto de fatores sistêmicos, estruturais e internos, uns mais, outros menos relevantes. O fato é que a resultante das várias influências é que delimita o desempenho empresarial.

Os fatores sistêmicos estão relacionados à concorrência, ao ambiente em que a empresa está inserida, com todas as dificuldades que tem de enfrentar para manter suas vantagens competitivas. Os estruturais provêm do mercado. Aceitação dos consumidores ao produto ou serviço e nichos de mercado são exemplos desses fatores. Os internos surgem das qualidades inerentes à empresa, os quais a distinguem das demais.

Autores como Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) e Coutinho e Ferraz (1995), por exemplo, dizem que a firma é afetada por fatores internos, provenientes de suas próprias características e ações, estruturais, advindos do mercado em que atua, e sistêmicos, ligados ao ambiente concorrencial.

Com isso concordam Freire e Rosa (2002), ao escreverem que a competitividade, por ser influenciada por fatores dos mais variados matizes, tem caráter multidisciplinar e

representa um processo dinâmico, no qual os agentes vão se identificando e interagindo, no sentido de influenciarem e se adaptarem às transformações do ambiente interno e externo da empresa, setor, região ou país.

As características da concorrência são, em grande parte, responsáveis pelos direcionamentos que a empresa há de tomar para ser ou continuar sendo competitiva. Freire e Rosa (2002) consideram competitividade como a capacidade de uma empresa, setor, região ou país assegurar ou ampliar sua posição no mercado, de forma duradoura e sustentada. Nessa capacidade de competir referida pelos autores deve ser considerada a influência que os concorrentes exercem sobre a empresa.

Em outras palavras, em razão da concorrência, o nível de competitividade empresarial é influenciado pelo cenário em que a empresa se insere, com seu conjunto de características, estruturas e competidores. Sua medição leva em conta os ambientes micro e macro, visto que tanto exercem como sofrem influência da empresa. Isto é válido tanto para o cenário doméstico quanto para o internacional.

Porter (1998) também reconhece que os fatores que definem a competitividade provêm tanto de fora quanto de dentro da empresa. Sua análise, baseada em vantagens competitivas, engloba duas formas: vantagens da indústria e das nações. A primeira trata das estratégias e inovações características de empresas globais, ressaltando o caráter intrínseco da competitividade, que é criado pelas próprias capacitações e alianças da firma. A segunda, das condicionantes do país que favorecem a criação de estratégias, inovações e alianças, como: infra-estrutura, condicionantes da demanda, do fornecimento de insumos e de indústrias correlatas e de apoio.

A análise da competitividade internacional, à luz das vantagens competitivas, inclui, entre os fatores determinantes, os preços relativos. Em economia, os preços relativos são dados pela função do preço de um bem no mercado estrangeiro em relação ao preço desse mesmo bem no mercado doméstico. Os fatores determinantes dessa diferença entre os preços relativos são os mais diversos: vão desde a capacidade produtiva da indústria até o valor da moeda de um país no mercado internacional, inclusive suas políticas de comércio.

O comércio internacional (exportações e importações) é viável e resulta em ganhos para as diversas nações não só por conta dessas diferenças entre os preços relativos, mas também porque os países possuem diferentes graus de produtividade em relação aos fatores de produção disponíveis. É como o caso dos países Japão e Argentina, citados por Ortiz (2004), em que ambos possuem diferentes graus de produtividade na utilização de diferentes fatores de produção. Enquanto a economia japonesa possui uma maior produtividade na utilização da tecnologia, a economia argentina possui mais produtividade na utilização da terra.

A competitividade internacional dá-se, portanto, em um ambiente de concorrência imperfeita. Daí surgem as diferenciações, tanto de preço como de qualidade dos produtos ou serviços, o que estimula o comércio entre os países. Um mercado internacional em concorrência perfeita, com produtos praticamente homogêneos, consumidores com poder aquisitivo muito semelhante nos vários rincões do planeta, possivelmente seria bem menos aquecido do que em concorrência imperfeita.

O fato de a competitividade internacional ser mais dinâmica em mercado de concorrência imperfeita pode ser explicado pela observação empírica de que os mercados de concorrência imperfeita caracteristicamente apresentam plantas produtivas maiores que às do mercado de concorrência perfeita, em função do alto grau de concorrência, conforme se depreende das ponderações de Ortiz (2004).

A competitividade internacional é influenciada, em muitos casos, pelo que Ortiz (2004) chama de fatores específicos – tipos de bens ou fatores de produção que possuem fins específicos, não sendo possível serem utilizados para outros fins. Diferentemente daqueles bens ou serviços que podem ser deslocados entre fornecedores ou setores, por serem de uso comum, sem grande diferenciação, os fatores específicos são uma espécie de diferencial ou vantagem em relação aos produtos ou serviços concorrentes. Neste caso, quanto mais um país produzir (ou utilizar) bens (ou fatores) específicos, maior será o seu ganho no mercado internacional.

Não se pode, porém, imaginar que o mercado funcione regularmente assim. Na prática, ele pode ser mais complexo. Cada setor tem seu próprio nível de competição. Aliás, admitir

que o padrão de competição internacional não é o mesmo para todos os setores da economia é fundamental à compreensão das características da concorrência internacional. Num extremo do espectro, diz Porter (1998), estão as empresas multidomésticas, em que a competição em cada país (ou pequeno grupo de países) é essencialmente independente. É o caso em que a indústria está presente em muitos países, mas a competição ocorre em cada país, de forma isolada. No outro extremo, estão as indústrias globais, nas quais a posição competitiva de uma empresa num país afeta, significativamente, a sua posição em outros países e vice-versa. Neste caso, as empresas combinam vantagens criadas em seu país sede com outras que resultam de uma presença em muitos países.

2.2 O Preço de venda na competitividade internacional

2.2.1 O elemento custo

O conhecimento das estruturas de custo assume importante papel na formação de preços. É imprescindível que os custos estejam alinhados às estratégias da empresa. Nesse sentido, o nível de custo de uma determinada empresa, que lhe permite ser auto-sustentável, pode não servir de parâmetro para outra empresa, ainda que similar àquela. Cada empresa precisa descobrir a sua própria estrutura de custo, bem como readaptá-la constantemente em função do nível e da diversificação de sua produção.

Tal necessidade será ainda mais acentuada quando a empresa estiver voltada para o mercado externo, tendo em vista que o seu macro ambiente se amplia e, com ele, os fatores externos, os quais exercem influência sobre os elementos internos. Considerando-se que o foco da empresa é o consumidor, é ele que, em última análise, determina o nível de valor agregado que o produto ou serviço deve ter embutido em si. Já não é mais a empresa que forma direta e isoladamente sua estrutura de custo. Esta passa a ser resultante das exigências do consumidor final. Como este se encontra em diversos mercados, há que se montar uma

estrutura interna tal que não apenas seja capaz de atendê-lo satisfatoriamente, mas também permita à empresa subsistir de forma auto-sustentável e crescente.

Atkinson et al. (2000) reforçam essa idéia ao dizerem que até mesmo quando os preços são fixados pelas forças de oferta e de demanda do mercado global e a empresa tem pequena ou nenhuma influência sobre o preço do produto, ainda assim, ela tem de decidir sobre o melhor *mix* de produtos para fabricar e vender. Tal decisão envolve, obrigatoriamente, a observância atenta aos níveis de custo e ao volume de produção, concomitantemente.

Acréscimos ao volume de produção sem o devido cuidado com os custos podem converter-se em desestímulo à expansão. Por isso, há perguntas que precisam ser feitas e respondidas corretamente: Quais produtos e que volume de cada um deles se pretende vender? Por quanto se consegue vender tais produtos? As respostas a tais questionamentos não estão prontas, e para que sejam formuladas de modo a que a probabilidade de acerto seja maior, é preciso habilidade, porque quantificar custos é de uma tecnicidade razoavelmente complexa. Necessita-se saber o que é custo direto, indireto, fixo e variável, além de calculá-los corretamente. O que significa isso, todavia, se há vários métodos de apuração de custos?

Há que se preocupar, também, com os impostos e contribuições. Como incluí-los nos preços dos produtos, se existem tributos que fazem parte de sua própria base de cálculo, como o Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, e outros que não o fazem, à semelhança do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI? Há uma gama de tributos municipais, estaduais e federais que decorrem do exercício da atividade comercial, industrial ou da prestação de serviços. O sistema tributário nacional é reconhecidamente complexo. Eis por que o esforço para formar preços torna-se tão grande.

Some-se a tudo isso o fenômeno da globalização, a partir do qual as organizações necessitam (a) enfrentar concorrentes em qualquer lugar do mundo e não mais somente em sua vizinhança e (b) satisfazer consumidores que estão mais ávidos por inovações, têm gostos cada vez mais mutantes e estão dispostos a pagar menos pelos produtos e serviços. A redução

científica e responsável de custos, que sempre foi fator preponderante na lei de sobrevivência empresarial e na formação competitiva de preços, assume papel de maior destaque.

Atkinson et al. (2000) dizem que a composição dos custos de produção tem mudado substancialmente nos últimos anos. Enquanto no início da década de 1990 a mão-de-obra direta representava grande parte dos custos totais de produção, chegando às vezes a 50%, no ambiente industrial deste início do século XXI ela corresponde a apenas uma pequena parcela deles. Na indústria de eletrônicos, por exemplo, o custo de mão-de-obra direta é menos que 5% do custo total de produção.

Em alguns casos, no entanto, a mudança na composição dos custos não foi assim tão acentuada, como na indústria de calçados, na qual, apesar de todo esforço pela utilização de novas tecnologias, a mão-de-obra direta ainda ocupa peso significativo na cesta de custos de produção.

As formas de acumulação de custos vão desde os métodos tradicionais (custeio por absorção, custeio direto e custeio padrão) até os modernos, como o custeio baseado em atividades (ABC). Essas metodologias de medição de custos podem variar, ainda, em função do tipo de indústria.

Em qualquer que seja a situação, no entanto, a adequada identificação dos custos é relevante para a formação do preço de venda e esta para a competitividade. Dito de outra forma, os custos exercem um papel preponderante na formação dos chamados preços internacionais e, por conseguinte, no nível de competitividade internacional.

2.2.2 Outros elementos

Historicamente, os preços foram formados pela adição dos lucros aos custos incorridos na elaboração dos produtos. Era uma situação em que tanto os custos tinham um peso preponderante no preço de venda, como eram facilmente absorvidos pelo mercado.

Embora esta equação (preço de venda = custos + lucro) continue válida, sabe-se que, além dos custos, há vários fatores que influenciam o preço do produto ou serviço. Esta abordagem é feita na literatura há bastante tempo. Livesey (1978), por exemplo, deixa claro que a formação de preços não se limita à descoberta do nível de gasto incorrido para elaboração do produto ou prestação do serviço e muito menos à fixação do percentual de lucro almejado, visto que até mesmo os objetivos empresariais e as restrições, nas quais as organizações operam tentando alcançá-los, devem ser considerados.

Na estratégia de consecução de qualquer que seja o objetivo de uma empresa, o preço exerce um papel relevante. Isto faz da formação de preços uma atividade (ou arte) de suma importância no mundo empresarial, haja vista a habilidade exigida para lidar com tantos fatores envolvidos, tanto internos quanto externos.

Passou a época de pouca ou nenhuma concorrência entre empresas ou produtos, em que a formação de preços era resultante quase que exclusiva da consideração de fatores internos, como retorno esperado e custos. Com o acirramento da concorrência, tanto entre empresas, quanto entre produtos e serviços similares, passou-se a dar atenção aos fatores ligados ao macroambiente, às vezes até esquecendo-se que os elementos internos continuaram exercendo papel relevante na determinação de preços. De fato, apesar de se terem agregado outros intervenientes, os externos, os fatores internos não que ser considerados e, sem dúvida, com muito mais cuidado.

Algumas das interferências externas que exercem influência sobre a formação de preço fogem ao controle das organizações, como é o caso da regulamentação governamental, das condições do ambiente macroeconômico e da competição nos mercados. Por isso mesmo é

que os formuladores de preço devem ser sensíveis, a ponto de identificar, com a tempestividade necessária, as demandas dos mercados, bem como as restrições impostas pelos custos dos produtos, ao terem de decidir quanto ao preço a ser cobrado por um bem ou serviço.

Enquanto busca otimizar seus recursos, a empresa deve estar atenta ao que se passa ao seu redor. Reduzir custos é importante e, no mais das vezes, até vital, porém as organizações hão de lidar com outros misteres. Se quiserem manter-se vivas, terão que aprender a interagir com vários fatores do macroambiente, como se pode ver na Figura 1.

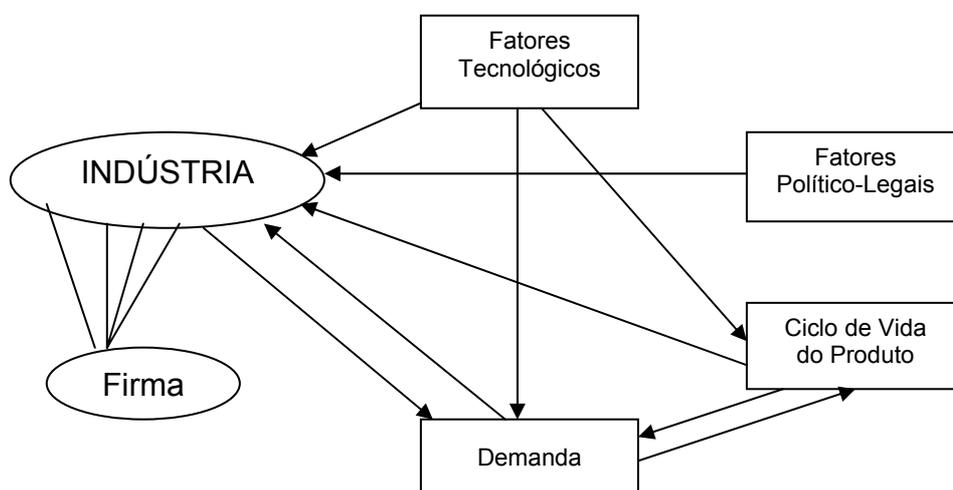


Figura 1 – Relações e interações da firma com os fatores do macroambiente. Fonte: Sardinha (1995, p. 29)

Como está evidenciado na Figura 1, o mercado (estrutura da indústria) influencia e é influenciado por fatores tecnológicos, políticos, legais, pelo ciclo de vida do produto e pela demanda, e esta influência é absorvida pela firma. Foge ao escopo do presente trabalho detalhar cada fator, até porque praticamente todos eles são auto-explicáveis. Quanto ao ciclo de vida do produto, no entanto, são apresentadas algumas observações.

Os produtos atravessam algumas fases, desde a sua concepção até o seu ocaso. Na fase inicial, logo após a concepção do produto, principalmente quando os consumidores ainda não despertaram suas necessidades intrínsecas, os competidores praticamente não existem. Por outro lado, a demanda é reduzida, sendo grandes os riscos de não aceitação do produto e,

conseqüentemente, de prejuízo para a empresa. Por isso, o produto, às vezes, nem chega a atravessar as fases seguintes.

Vencida a primeira fase, o produto passa à expansão. A demanda tende a crescer em virtude da difusão de conhecimento do produto, mas, ao mesmo tempo, a competição expande-se porque outras firmas se sentem atraídas à exploração dos mesmos mercados e passam a desenvolver produtos similares. Não fora a competição, esta seria a melhor fase: lucros crescentes combinados com alargamento dos mercados.

Logo, porém, o produto entra na fase de maturidade, a respeito da qual escreve Sardinha (1995, p. 42):

O volume de vendas continua a crescer, porém a taxas decrescentes, até o atingimento de um patamar máximo. A essa altura a acentuada competição impõe a redução da taxa de lucro unitária, pois não se espera a adesão de novos consumidores, e a dinâmica concorrencial, encarregada da disseminação da tecnologia, direciona-se para a conquista de maior *market-share*, no sentido de se obter a maior massa de lucros possível.

A fase da maturidade também passa. Mais cedo ou mais tarde, o produto pode-se tornar obsoleto, ora pelas inovações tecnológicas, que permitem a criação de novos produtos de maior valor agregado, a preços mais competitivos, ora pela mudança nas preferências dos consumidores ou pelo refinamento de suas exigências. Neste último estágio a que chega o produto, as empresas começam a ter lucros decrescentes e por isso se sentem desestimuladas a manter o produto no mercado, podendo ocorrer tanto de o produto ser retirado completamente do mercado, como de ressurgir de forma melhorada.

Um dos fatores de grande peso para essa reviravolta no ciclo de vida do produto é a tecnologia. Graças a esta, as mudanças e inovações em produtos e serviços são cada vez mais rápidas e freqüentes, os custos reduzem-se e as empresas passam a ter possibilidades de ganhos crescentes. Pelo avanço tecnológico, muitos produtos permanecem no mercado anos a

fio, sem perder a sua essência, agregando sempre novos valores, compatíveis com as crescentes e refinadas exigências dos consumidores, embutindo custos decrescentes.

2.3 Cadeia de valores

Como se tem enfatizado, a luta da empresa pela sobrevivência, ora controlando seus custos, ora diversificando sua produção ou aprendendo a conviver em um mercado cada vez mais mutante, parece centrar-se única e exclusivamente nos clientes. De fato, todo o esforço das organizações seria vão se, ao final, seus produtos ou serviços não pudessem ser absorvidos pelos clientes.

O enfoque no cliente, no entanto, é só parte da história da empresa. O cliente é de suma importância para a empresa, mas atendê-lo não pode ser o seu único objetivo. Atkinson et al. (2000, p. 79), ensinando sobre o tema, dizem:

Uma empresa não pode centralizar-se exclusivamente nos clientes, porque fazendo isso poderá resultar no seguinte:

1. ir de encontro às exigências dos clientes a todo custo, entregar produtos a um preço muito baixo, ou oferecer características ou serviços cujo preço os clientes não gostariam de pagar;
2. fabricar produtos que os clientes querem, mas que podem expor os funcionários a condições perigosas de trabalho;
3. produzir artigos ilegais que alguns clientes querem, mas que podem provocar sanções legais na comunidade.

Na busca por atender satisfatoriamente o cliente, a empresa deverá seguir a ótica de sua cadeia de valores. A cadeia de valores é a seqüência de atividades que, acrescentando valor em cada elo, permite, ao final, a criação de um bem ou serviço que mais tarde será absorvido pelo cliente, em troca de um preço justo, que remunere os fatores de capital envolvidos no processo produtivo.

Atkinson et al. (2000, p. 77) destacam quatro classes de atividades em uma cadeia de valores:

1. atividades de entrada, ou atividades relacionadas à preparação para se fabricar um produto;
isso inclui pesquisa e desenvolvimento de mercado e de produto; contratação e treinamento de funcionários; compra de matéria-prima, componentes e equipamentos;
2. atividades de processamento, ou atividades relacionadas à fabricação de um produto;
isso inclui operação de máquinas ou uso de ferramentas para fabricar um produto; movimentação de produtos em elaboração ao redor do chão da fábrica; armazenamento e inspeção dos trabalhos parcialmente completos;
3. atividades de saída, ou atividades relacionadas à negociação com o cliente;
isso inclui atividades de venda, de cobrança, de serviço e de entrega;
4. atividades administrativas, ou outras atividades que apóiam as três primeiras atividades;
isso inclui funções administrativas, como o pessoal, folha de pagamento, processamento de dados, serviços jurídicos, contabilidade e administração geral.

A Figura 2 resume essas atividades e suas relações, para formar a cadeia de valores da empresa.

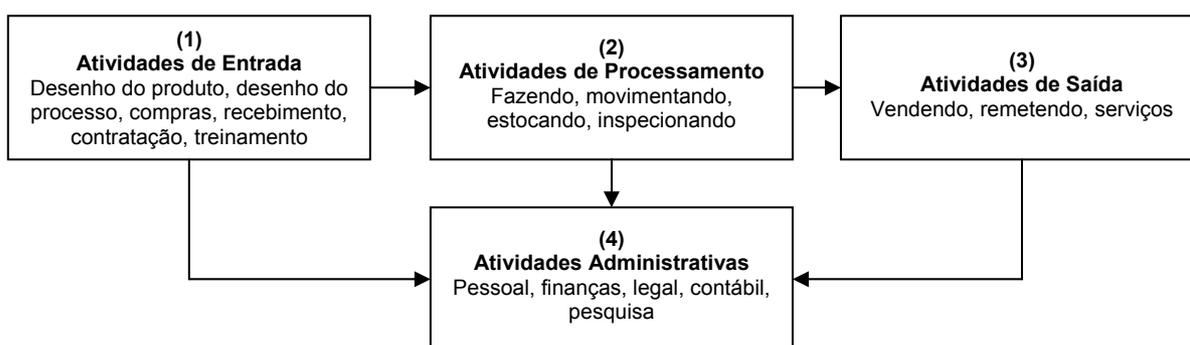


Figura 2 – Elemento-chave da cadeia de valores. Fonte: Atkinson et al. (2000, p. 78), com adaptações.

Por essa visão, em cada etapa dessa cadeia existe uma atividade desenvolvida para atender a um cliente, cujas expectativas não são dissociadas das exigências do cliente seguinte. Pelo contrário, são partes delas. Como todas as atividades são avaliadas sob a perspectiva de clientes intermediários, é de se esperar que o cliente final esteja disposto a absorver o produto ou serviço, visto que aquele produto ou serviço – somatório dos desejos de

todos os clientes de plantão nos elos anteriores –, atenderá satisfatoriamente às suas necessidades e expectativas.

Isto mostra que, embora focada no cliente final, a empresa não deixa de observar, com cuidado, todas as etapas da cadeia de valores, em busca da concretização de seu objetivo. Do contrário, mesmo centrada no cliente final, se a empresa não tem um propósito bem definido, pode perder-se por entre os elos da cadeia e não alcançar a participação de mercado ou os resultados a que se propôs. Por isso é que a empresa emprega esforços no sentido de que não se percam recursos em decorrência de dissonância entre as atividades de entrada e as de saída, frustrando-lhe os objetivos.

Nesse contexto, entra a figura do preço de transferência. Limberg et al. (1997, p. 69) entendem preço de transferência como sendo “a quantia cobrada por uma companhia por um produto ou serviço que forneceu a uma companhia relacionada, como uma transferência entre uma matriz e sua filial, ou subsidiária.”

Para efeito de comparabilidade, as relações entre os departamentos ou setores da própria empresa assemelham-se às transferências entre matriz e filiais ou ainda entre coligadas e controladas de um mesmo grupo. Em todo caso, os preços de transferência assumem relevante papel na cadeia de valores.

Cogan (1999, p. 135) ensina que os preços de transferência são utilizados principalmente para "(1) ajudar a coordenar as decisões da divisão para alcançar os objetivos da corporação como um todo; (2) dar condições às divisões de tomarem decisões com relação ao preço final do produto; e (3) preservar a autonomia das divisões.”

Os preços de transferências impactam em muito o preço de venda, visto que cada área de responsabilidade determina o seu preço de transferência para a área de responsabilidade seguinte, levando em consideração o preço que já lhe foi transferido pela área de responsabilidade anterior.

Para se chegar a uma correta transferência desses preços, faz-se necessário inserir o conceito de lucro, mediante a relação existente entre capital investido e receita, ou seja, a receita de cada centro de responsabilidade ou elo da cadeia de valores corresponderá ao preço de transferência para a área de responsabilidade seguinte. O capital investido, por sua vez, será o equivalente ao preço de transferência pelo qual foi recebido o produto ou serviço, acrescido dos custos apropriados à fase de produção de responsabilidade daquela área. O lucro será exatamente a diferença entre a receita e o capital investido.

Por essa visão e, tendo em vista a necessidade de se levar em consideração o preço de venda – aquele que o consumidor está disposto a pagar –, é possível medir o desempenho de cada um dos segmentos da cadeia produtiva. Ainda que haja outras medidas de desempenho, estabelecer relação entre o capital investido e o lucro é um indicador prático, objetivo e quase sempre próximo da realidade, possibilitando que, a qualquer tempo, sejam identificados os pontos fracos dentro do processo produtivo.

Carreira (2001, p. 46) alerta para o caso em que uma área de responsabilidade não seja inteiramente independente e separável, visto que "os bens e serviços que produz serão transferidos pelo custo de produção, podendo prejudicar uma análise mais eficiente do processo produtivo e o resultado geral desta área." Isto demonstra ser sempre necessário fazer uma análise crítica de cada situação específica. Não se pode confiar simplesmente no resultado puro e frio dos números advindos de programas de computador, ainda que as premissas utilizadas para a construção de tais programas sejam fruto de experiências e estudos científicos, haja vista que a cada novo experimento podem surgir novidades.

Acresça a isso o fato de que, se a internacionalização está presente, a crítica deve ser ainda mais intensa. Livesey (1978, p. 111) pondera que "a formação de preços se torna ainda mais complexa quando as transferências são feitas cruzando fronteiras internacionais." Isto porque, segundo o autor, a rentabilidade relativa das unidades localizadas em diferentes países é muito sensível aos preços em que estas transferências são efetuadas.

As conseqüências são facilmente observáveis. Os preços de transferência podem ser determinados de modo a minimizar os efeitos tributários. Como as taxas de tributação variam

de país para país, o interesse maior poderá ser a diminuição da carga tributária total do grupo e o preço de transferência refletirá isto.

Independentemente de a empresa estar circunscrita ao território nacional ou não, a falta de cuidado quanto aos preços de transferência pode prejudicar a sua competitividade. Dessa forma, é preciso (a) estar atento à relevância da cadeia de valores, quer esta seja simples ou complexa; (b) examinar que peso cada nível de atividade tem na formação do preço final; e (c) estar seguro quanto ao modo como cada elo da cadeia está contribuindo para a realização dos objetivos empresariais e, conseqüentemente, para o alcance do sucesso empresarial.

Conforme análise feita por Medeiros (2004), a cadeia de valores em uma empresa do setor de calçadas pode ser percebida com clareza. As atividades de entrada correspondem à modelagem ou *design*. Embora todas as etapas do processo produtivo sejam importantes, precisem estar sintonizadas e se complementem, a etapa de modelagem é considerada uma das mais importantes da linha de produção. É nessa fase que o calçado é concebido e completamente especificado e definido todo o material a ser usado na fabricação, bem como o tipo, o gênero, a finalidade e o projeto da fôrma (estilo e dimensões). Grande parte do sucesso, ou insucesso do produto, do valor percebido pelo cliente advém dessa fase.

As demais etapas da produção na indústria de calçados consistem de atividades de processamento (corte, pesponto, costura, montagem), atividades de saída, as quais incluem as vendas, a entrega do produto e os serviços a ele inerentes, inclusive o atendimento pós-venda. Para que essas atividades sejam levadas a efeito de forma a que cada fase contribua adequadamente para a formação do preço de venda do calçado, as atividades administrativas ou de apoio assumem relevante papel.

2.4 Composto de *marketing*

Ao lado de outros fatores (formação de preços e cadeia de valores), o composto de *marketing* constitui-se ingrediente indispensável à competitividade internacional. Elementos

como preço, promoção e publicidade, canal de distribuição e produto são tomados como integrantes do composto de *marketing*.

Imagine-se uma situação em que todos os elementos de custo sejam rigorosamente controlados; as ferramentas de apuração de custos adequadamente empregadas; levem-se em conta os efeitos advindos de fatores externos; os preços de transferência entre os elos da cadeia produtiva correspondam exatamente à contribuição de cada área de responsabilidade para o produto final ou serviço, ainda assim, a empresa precisaria decidir a que preço vender.

Se o produto ou serviço a ser lançado não é novo, ela poderia pesquisar os preços da concorrência, comparar sua própria qualidade com a dos que já existem, e fixar os preços a partir desse estudo, considerando que, enquanto sua marca não se tornar conhecida, seria preciso oferecer algum atrativo adicional.

A mesma empresa poderia, também, consultar diretamente os consumidores, na tentativa de sentir quanto eles estariam dispostos a pagar pelo seu produto ou serviço, tanto em casos de lançamento de novos produtos, como quando pretendesse alcançar nichos de mercado, enfrentando a concorrência mediante a oferta de produtos ou serviços similares.

Sardinha (1995), falando sobre alternativas quando se tem de decidir sobre o preço de um produto, apresenta, como sendo as mais comuns: verificar os preços da concorrência e estudar quanto o consumidor deseja pagar, e acrescenta que as informações sobre ambas as variáveis podem ser relevantes, quer quando a demanda sobre o produto é elástica, quer quando há concorrência, tanto pelo mesmo tipo de bem, como por bens substitutos.

Considerando que a empresa necessita, até por questão de sobrevivência, trabalhar com preços competitivos, é de se esperar que ela escolha, entre as alternativas existentes, aquela que mais se aproxime de sua realidade e se adeque ao momento circunstancial vivenciado por ela.

Discorrendo sobre políticas de preços, como indicativos de atitudes que as empresas tomam perante o mercado, Kotler (1998) apresenta algumas alternativas e afirma que elas são

importantes para a manutenção de níveis de preço condizentes com os praticados no mercado e os pretendidos pelos clientes. Dentre estas alternativas destacam-se: (a) política de seguir preços de uma empresa líder; (b) política de aumento da qualidade percebida; (c) política de redução de preços para manter o volume de vendas; (d) política de aumento no preço e na qualidade; e (e) política de inovações.

Goulart Jr. (2000, p. 64), a respeito dessas políticas, diz que "o processo de precificação determina os métodos e políticas utilizados para se obter uma melhor posição competitiva no mercado." De fato, a adoção de políticas de preços bem delineadas é fator preponderante para uma melhor gestão empresarial, conforme a fase em que se encontrar a organização no ciclo de vida das empresas.

A isto Porter (1989) chama de vantagem competitiva. Segundo o autor, ela se manifesta no mundo dos negócios mediante algum diferencial presente no produto ou serviço, mas sua origem está nos vários setores da empresa (projetos, produção, *marketing*, entrega, suporte de produtos e outros), visto que cada um desses setores pode contribuir para que a empresa tenha uma posição de competitividade, pois todos eles podem aumentar ou diminuir custos, além de criar uma base para a diferenciação. Em outras palavras, a origem da vantagem competitiva está nas atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, na entrega e no suporte de seu produto.

Como diz Carreira (2001, p. 18), "a vantagem, por exemplo, de baixo custo, pode resultar de um processo de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente, ou um setor de vendas bastante capacitado." Até mesmo da aquisição de matéria-prima de alta qualidade pode surgir diferenciação no produto final. Podem surgir vantagens, também, em decorrência do serviço que se agrega ao produto, a exemplo da agilidade no atendimento a clientes.

Por isso é que Nagle e Holden (1995, p. 2) dizem ser "errado ver o preço como um elemento independente da estratégia de *marketing*. O preço deve ser parte integrante da estratégia, não meramente uma decisão posterior." Está evidenciado o valor que os autores atribuem à conjugação entre a estratégia de *marketing* e a precificação. Por esta análise,

percebe-se que o esforço para estabelecer regras de precificação seria inútil se despendido de forma isolada dos demais itens do composto de *marketing*.

O preço é, na verdade, um dos elementos com os quais hão de se deparar os responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa. Webster (1991, p. 190) ensina que "o preço deve ser visto como parte do produto oferecido, e a estratégia de precificação, como um complemento da estratégia do produto." Por isso mesmo é que o preço não deve ser estudado nem fixado separadamente.

No esforço por conquistar clientes, é preciso trabalhar, também, com variáveis não relacionadas a preço. Serviços pré e pós-vendas, embalagens diferenciadas e assistência técnica, dentre outros, são fundamentais para se diferenciar um produto e evitar a disputa com a concorrência somente baseada em preços.

Uma forma de combinar preço a outras variáveis é lançar mão do composto promocional. As empresas utilizam o composto promocional com o objetivo de mudar o padrão de demanda de um produto, sendo que, dependendo do tipo de bem que se intenta vender, estas variáveis podem ser mais ou menos relevantes. A Figura 3 evidencia que, para produtos de consumo, a propaganda é o item mais relevante, enquanto para produtos industriais, a venda pessoal é o item que tem maior impacto sobre o comportamento dos preços.

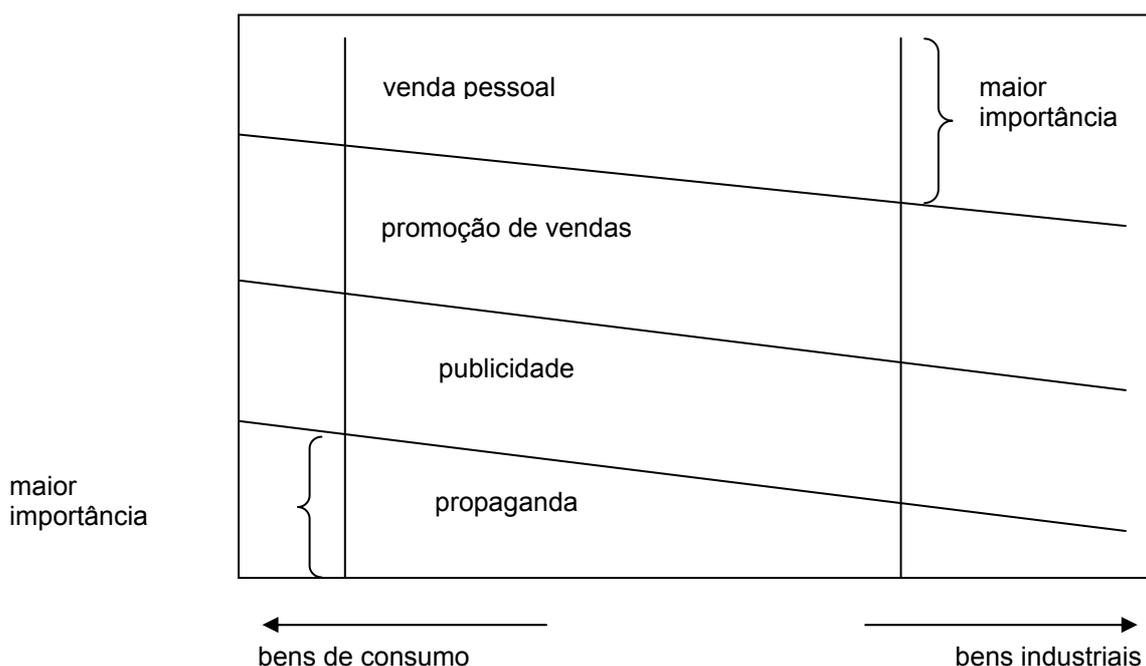


Figura 3 – Composto de promoção dos bens industriais e dos bens de consumo. Fonte: Siqueira (1992 apud ZICKER, 2002, p. 25)

O motivo dessa relação muito estreita entre preço e propaganda, com relação aos bens de consumo, é que os consumidores de tais produtos são bastante sensíveis às variações de preço. Por outro lado, no caso de produtos industriais (produtos de consumo duráveis), diferentemente dos bens de consumo, a propaganda tem relevância menor e a área de vendas passa a exercer papel preponderante.

É da área de vendas a responsabilidade de escolher a estratégia de vendas de acordo com o tipo do produto industrial. Se o produto é relativamente simples e seus atributos de diferenciação estão óbvios para o comprador, deve ser adotada a estratégia de baixo esforço de vendas *versus* baixo preço. A razão é que, numa situação como esta, por mais que o vendedor se esforce, acrescentará pouco à disposição de compra do cliente. Então, a estratégia com maior probabilidade de sucesso será baixar o preço e não concentração de esforços de vendas. Por outro lado, se o produto é diferenciado e os ganhos para o cliente são de difícil mensuração, um alto preço pode ser justificado, desde que se faça, em contrapartida, um alto esforço de vendas.

Tanto em uma situação quanto em outra, a área de vendas necessita cercar-se de alguns cuidados quando estiver tratando com o cliente, principalmente no tocante ao que deve ser enfatizado a este. Kotler (1998, p. 615) escreve que "um erro bastante comum no processo de venda é enfatizar em demasia as características do produto em vez de seus benefícios para o cliente."

De qualquer modo, promoção e publicidade são elementos de grande valia quando se busca incrementar as vendas. Zicker (2002, p. 28) diz que "as promoções de vendas são instrumentos de estímulo da demanda" e cita como exemplos os cupons, os prêmios e as bonificações. Tal opinião está de acordo com o pensamento de Monroe (1990, p. 369): "as promoções de vendas são vistas pelos consumidores como um método aceitável de redução de preços."

No caso de os clientes não perceberem as promoções como vantajosas, pode ser que o incremento de vendas não seja suficiente para compensar a diminuição da margem de contribuição. É por isso que a promoção de vendas deve ser utilizada em conjunto com a propaganda e a venda pessoal, e aplicada por um curto espaço de tempo, sob pena de afetar negativamente a imagem do produto. Zicker (2002, p. 28) diz que "as promoções devem ser devidamente planejadas, de forma a não contribuírem para uma percepção de qualidade inferior do produto."

Ao estudar a competitividade da indústria calçadista, Costa (1993) apresenta a influência que o composto de *marketing* exerce sobre o calçado e destaca o segmento de calçados atléticos de performance (tênis), em que a engenharia de produto tem tido importância, gerando inovações relevantes.

Tanto a literatura quanto a experiência evidenciam que a segmentação do mercado de calçados e de artefatos implica variedade de produtos, abrangendo, além da moda, aspectos como gênero, faixa etária, finalidade, estação do ano (calçados sociais, esportivos, femininos, masculinos etc), com repercussão no preço do produto.

Neste sentido, o tipo de material usado na fabricação do calçado, o emprego da mão-de-obra (se qualificada ou não) e as tecnologias e estratégias adotadas para que o produto chegue até o consumidor são de fundamental importância para o sucesso ou insucesso da empresa do setor calçadista, tanto da que opera no mercado interno, quanto daquela que destina parte ou toda a sua produção para o mercado externo. O composto de *marketing* está presente nesse contexto.

O efeito da globalização e da modernidade trouxe para a indústria de calçados a necessidade de modificações em seu processo produtivo e nas estratégias de *marketing*. Andrade e Corrêa (2001) comentam que os principais países produtores de calçados passaram a estimular a utilização de recursos de microeletrônica e informática, objetivando um grau de automatização em máquinas e equipamentos que aumentasse as condições de competitividade.

Uma prática utilizada no mercado internacional da produção de calçados é que as grandes empresas buscam combinar a produção em dois ou mais países para reduzir custos. Entre os exemplos citados por Costa (1993), há o caso da canadense Bata Shoe Co, estabelecida na Indonésia, que emprega 1.800 pessoas. Frequentemente confeccionam-se partes, ou até mesmo todo o cabedal, em países com baixo custo de fabricação, deixando apenas a montagem do sapato para ser realizada em países com custo de fabricação mais elevado e melhor nível tecnológico.

2.5 Mudanças no gerenciamento de custos

2.5.1 Obsolescência dos sistemas de custeio projetados para a era industrial

Johnson e Kaplan (1993) escrevem que a necessidade de registrar as informações sobre as transações comerciais tem existido desde que as pessoas utilizam o sistema de trocas. De fato, historiadores evidenciam informes contábeis preparados há milhares de anos. Foram

encontrados registros contábeis que remontam às antigas civilizações, gravados em blocos de pedra.

Era tudo muito simples, se comparado ao complexo empresarial moderno. Ao que parece, os indicadores de sucesso, a partir das transações que se davam no mercado, eram facilmente obtidos. Estava bem o empresário que arrecadasse mais dinheiro das vendas aos clientes do que pagasse aos fornecedores de insumos de produção.

Conforme Martins (2000), até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a contabilidade financeira (ou geral) que, desenvolvida na era mercantilista, estava bem estruturada para servir às empresas comerciais. Com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do contador que, para levantamento do balanço e apuração do resultado, não dispunha tão facilmente de dados para poder atribuir valor aos estoques. Com a necessidade de avaliar esses estoques – tarefa fácil na empresa mercantilista –, nada mais razoável que o contador tentasse adaptar à empresa industrial os mesmos critérios utilizados na comercial. Surgiu, assim, a contabilidade de custos – a partir da contabilidade financeira (ou geral).

Os sistemas de custeio primitivos (métodos de apropriação de custos criados no nascedouro da contabilidade de custos) são bem limitados. Padoveze (1997) diz que eles se baseavam na classificação e comportamento dos custos e despesas. Eles foram estruturados em conceitos desenvolvidos numa época em que a natureza da competição e as demandas por informações internas eram, de longe, diversas das que atualmente se impõem.

Para Pamplona (2004), o sistema de custos tradicional não atende adequadamente às funções de controle operacional nem de medição do custo individual. Quando muito, ele consegue oferecer instrumentos para avaliar estoques, visando à elaboração de demonstrações financeiras, buscando suprir, precariamente, a necessidade de informações dos diversos interessados na situação da empresa. Com isso também concorda Kaplan (1988), ao apontar, como limitações dos sistemas de custeio tradicionais, a fragilidade das funções de controle operacional e de medida do custo do produto. O sistema de custos tradicional, portanto, está

aquém das exigências da empresa moderna, que necessita de informação com alta frequência e elevado grau de objetividade.

O sistema de custeio tradicional consiste de apropriação dos custos diretos aos produtos e de rateio dos custos indiretos para serem repassados aos produtos. Os custos diretos são gastos diretamente alocáveis aos produtos, sem necessidade de qualquer rateio. Os custos indiretos de fabricação (CIF) correspondem aos gastos que não podem ser apropriados diretamente às unidades produzidas.

Em qualquer que seja o sistema de custeio, não há nenhum problema em relação à apropriação dos custos diretos. É facilmente identificável quanto de matéria-prima foi consumida, por exemplo, na confecção de um par de sapatos. A dificuldade reside nos custos indiretos de fabricação – aqueles gastos que, embora decorrentes da produção, não podem, com objetividade, ser apropriados a uma unidade produzida. Quanto se deve atribuir do custo de energia elétrica em determinado período a um par de sapatos, dentre tantos outros milhares de itens produzidos no mesmo período? Que critérios deverão ser utilizados para se ter uma apropriação razoável?

Na tentativa de solucionar o problema da atribuição dos custos indiretos de fabricação, surgiu a departamentalização. Com a departamentalização, os custos indiretos passaram a ser rateados entre dois grandes grupos: os que promovem qualquer tipo de modificação direta sobre o produto e os demais.

O primeiro grupo forma os departamentos de produção, que atuam sobre os produtos e, por isso, os custos são apropriados diretamente a eles, uma vez que estes produtos passam, inclusive fisicamente, por esses departamentos, como ocorre, por exemplo, nos departamentos responsáveis pelo processamento na indústria de calçados (corte, pesponto, costura, montagem).

O segundo grupo é formado pelos departamentos de serviços ou auxiliares. Os custos indiretos desses departamentos não costumam ser apropriados diretamente aos produtos porque os produtos não passam por eles. São departamentos que prestam serviços a outros e,

por isso, seus custos são transferidos para os que dele se beneficiam. Numa empresa de calçados podem ser exemplos os departamentos de manutenção e de almoxarifado. Após a atribuição do CIF aos departamentos auxiliares e de produção, os dos departamentos auxiliares são transferidos aos departamentos de produção e destes rateados aos produtos, como se pode ver na Figura 4.

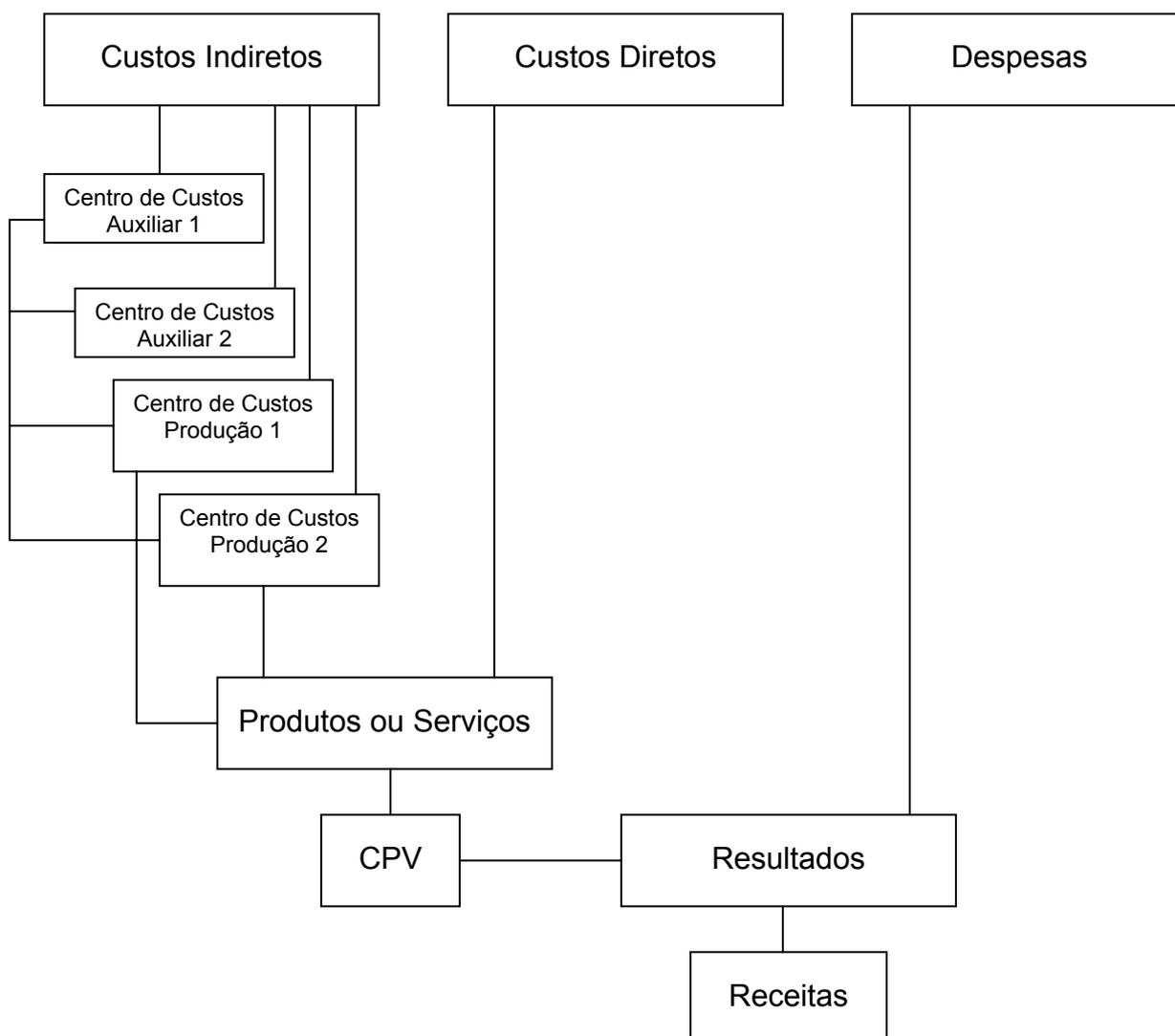


Figura 4 – Esquema básico de custos por departamentalização. Fonte: Mauad e Pamplona (2003, p. 4)

Mesmo com a departamentalização, o problema da apropriação dos custos indiretos de fabricação persiste. Não foi excluída a causa dele: a apropriação realiza-se com base em critérios de rateios que nem sempre guardam correlação com tais custos indiretos. Cooper e Kaplan (1988) dizem que os custos dos produtos estão sendo calculados de forma incorreta,

porque a base de apropriação é proporcionalmente baixa e normalmente não é aquela que realmente conduz os custos indiretos – apresenta baixa correlação com estes custos.

As distorções geradas podem ser muitas e seus efeitos, danosos. Corre-se o risco de que as informações provenientes de tais sistemas de custeio levem a decisões errôneas. Numa empresa de calçados, por exemplo, uma dessas disparidades pode advir da atribuição indistinta de custos indiretos, utilizando-se a mão-de-obra como critério de rateio. Calçados provenientes de linhas cuja mão-de-obra representa grande parte dos custos podem parecer não lucrativos à medida que sobre eles sejam descarregados os pesados custos indiretos originados pelas linhas altamente automatizadas. Numa situação como esta, a apropriação dos custos indiretos é inversamente proporcional à sua geração.

2.5.2 Surgimento dos sistemas integrados e prospectivos de custeio

Bornia (2002, p. 51) diz que “a análise de um sistema de custos pode ser efetuada sob dois pontos de vista”, os quais estão resumidos a seguir: no primeiro, analisa-se o tipo de informação por ele gerada, a súmula dos informes mais importantes, bem como sua adequação às necessidades da empresa; no segundo, leva-se em consideração a sua parte operacional, ou seja, como os dados são processados para a obtenção das informações.

Amaro (2002) pondera que um sistema de gestão de custos é formado pela união de um princípio e de um método. Os princípios de custeio são as filosofias básicas de custeio, por meio das quais são operacionalizados os métodos. Os métodos, por sua vez, tratam da mecânica de alocação dos custos aos produtos ou outros objetos.

Os sistemas integrados e prospectivos de custo apresentam acentuadas diferenças em relação aos sistemas tradicionais, no tocante aos princípios e aos métodos. Uma dessas diferenças reside no fato de que os sistemas modernos pretendem ser dinâmicos e estar em sintonia com as exigências que o mercado requer nesta era globalizada. A expectativa é de que as informações que eles geram realmente sirvam de suporte às decisões estratégicas que

propiciem crescimento sustentável às organizações. Espera-se, também, que os métodos, por eles empregados, aloquem os custos aos produtos de forma a refletir a real necessidade dos atuais mercados.

Tais sistemas são decorrentes da busca compulsória impetrada pelas empresas do mundo moderno que, impelidas pelas regras da globalização, buscam, de forma cada vez mais acirrada, ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão. Essa rotina tem-se acentuado nos últimos anos, de forma que vários modelos têm sido apresentados, na tentativa de atender à demanda do mundo empresarial, a exemplo do sistema de custeio *Activity Based Costing* (ABC) que, aliado ao *Activity Based Management* (ABM) e ao *Balanced Scorecard* (BSC), propõe-se a servir de ferramenta para os tomadores de decisão das empresas.

A indústria de calçados vem promovendo há bastante tempo a reformulação nos seus processos de produção e organização de trabalho. Como se depreende de informações constantes do Informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABINFORMA (2004), as grandes empresas do setor calçadista já adotam modernas técnicas de gestão de custos e de medição de desempenho. Ganham as empresas, ganham os consumidores. Aquelas, por estarem perseguindo não só redução de custos, como eficiência em seus processos produtivos e conseqüentes resultados mais favoráveis. Estes, por estarem consumindo calçados de melhor qualidade, maior diversificação e a um preço relativamente inferior ao que era praticado em épocas passadas.

2.6 Disponibilidade dos insumos e custo de capital

Entre os fatores ligados à competitividade internacional, os insumos ocupam papel relevante. Se eles oscilam, como conseqüência também a produção variará. Uma produção variável tende a ser um empecilho à competitividade da empresa, como se depreende da análise feita por Porter (1998).

Os insumos são também chamados de fatores de produção, visto que é o processo de transformação por que eles passam que dá origem à produção. Esta transformação, que pode ser química, física, temporal ou espacial, geralmente está ligada às mudanças tecnológicas, as quais podem ser: (a) um novo processo, com menores quantidades de todos ou de alguns insumos, para produzir a mesma quantidade de um bem; (b) um novo processo, com menores quantidades de um tipo de insumo e mais de outro, para produzir a mesma quantidade de um bem; (c) um novo processo, com outros insumos, podendo até mesmo produzir bens não disponíveis pelo processo vigente. Kanter (1997 apud BARBOSA; SILVA, 2002) diz que estas modificações alteram o processo de competição e isto se configura contribuição valiosa e de grande importância para o desempenho empresarial.

Fixos ou variáveis, os insumos influenciam diretamente o nível de produção. Ainda que se possa imaginar que a mudança na produção seja advinda somente dos insumos variáveis, é mais conveniente admitir que todos os insumos influenciam os níveis de produção, e, conseqüentemente, seus custos, visto que, no longo prazo, não há insumos fixos, todos são variáveis. Significa dizer que os custos de produção são afetados por todos os fatores intervenientes, e isto tem reflexo direto na competitividade. Krugman e Obstfeld (2001), citando o modelo de Heckscher-Ohlin, afirmam que as vantagens comparativas são oriundas dos diferentes níveis de estoques relativos dos distintos fatores de produção, influenciando os custos de produção desses bens.

Manter níveis adequados de produção e produtividade, portanto, implica, dentre outras coisas, administrar bem os insumos. Existem diversas ferramentas que se prestam a isto, tais como: *Total Quality Management (TQM)*, *Business Process Reengineering (BPR)*, *Just in Time (JIT)* e *Benchmarking* (AHMED; MONTAGNO, 1996).

Praticar *Just in Time*, por exemplo, é colocar em disponibilidade os materiais requeridos pela manufatura somente quando necessário, reduzindo custos de estocagem. É uma filosofia de gerenciamento da produção direcionada para eliminação dos desperdícios no processo produtivo (CARREIRA, 2001).

Se a empresa que direciona sua produção para o mercado interno precisa adotá-lo, a que opera para fora das fronteiras de seu país, muito mais. Seus concorrentes internacionais administram suas economias de forma a otimizar os recursos, produzindo os bens e insumos em momentos cada vez mais próximos à efetiva necessidade.

Sempre que os concorrentes adotam novas estratégias de administração de insumos, a empresa é impedida de prescindir de tais estratégias também. Aliado ao *just in time*, a empresa se utiliza, também, do princípio da qualidade total. A qualidade total defende que é necessário adotar práticas gerenciais abrangentes. A gestão pela qualidade total envolve o gerenciamento do grau de eficácia e de eficiência em todos os elementos, internos e externos à empresa. Bateman e Snell (1998), ao definirem qualidade, caracterizam-na como a excelência do produto, incluindo sua atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança em longo prazo.

Percebe-se que a qualidade é questão de sobrevivência empresarial. Não é opção ou ideal, pois, sem ela, a empresa não tem condição de sequer iniciar o processo competitivo, uma vez que já se assume em todo o mundo empresarial que a qualidade é pressuposto básico, inerente ao próprio processo e a todo ele.

Carreira (2001) esclarece que o fator qualidade, mais precisamente a qualidade de conformação, que seria o grau em que o bem é produzido de conformidade com as especificações estabelecidas pelo projeto, é visto não só como uma exigência do consumidor, mas também como um fator de redução de custos, ou seja, quanto maior o número de produtos feitos de acordo com as especificações, menores serão as perdas. Produzir com qualidade, portanto, implica utilização adequada dos insumos disponíveis. É preciso gerenciar o emprego dos insumos a um nível tal que isso resulte em ganhos competitivos à empresa.

Aliado à disponibilidade dos insumos, influenciando-a e sendo influenciado por ela, está o fator custo do capital, com reflexo no nível de competitividade da empresa. Como dizem Moura e Matos (2003), o capital de giro das empresas representa, muitas vezes, um investimento substancial em relação ao total dos ativos e necessita ser bem dimensionado,

tanto pela própria empresa, como pelos fornecedores de capital, a fim de que se torne um instrumento voltado para a maximização do valor.

Para tanto, as necessidades de capital devem ser satisfeitas a um custo adequado, de modo que a competitividade da empresa não seja prejudicada. Às vezes, no afã de conseguir capital, a empresa compromete a própria sobrevivência. Ao lidar com mercados internacionais, esse cuidado deverá ser reforçado, tanto mais quanto se sabe que, além do custo inerente ao próprio capital, será preciso considerar os efeitos da taxa de câmbio.

Há que se buscar, então, uma estrutura de capital equalizada que permita folgas financeiras e contribua para o alcance da vantagem competitiva. Nesse sentido, é relevante destacar que a estrutura de capital deve ter a capacidade de gerar caixa. Esta capacidade é de suma importância para a empresa, principalmente no tocante aos seus compromissos financeiros, imediatos, mas com reflexos também a longo prazo. Stancill (1987 apud MONTEIRO; MORENO, 2003) considera a capacidade de geração de caixa uma informação essencial. De fato, uma empresa não pode pagar contas com lucros, somente com o caixa. O próprio pagamento dos lucros, os dividendos, dependem do saldo de caixa da empresa. Pode-se dizer, então, que, por trás do interesse dos sócios e acionistas, quanto à competitividade e mesmo à potencialidade de lucros de uma organização, está o desejo de saber quanto de caixa ela está gerando.

Conforme Gorini e Siqueira (2002), as empresas brasileiras voltadas para a exportação de calçados compram externamente grande parte de sua principal matéria-prima (o couro). Os autores apontam vários fatores que contribuem para o fato, tais como: (a) a qualidade superior do couro importado; e (b) os incentivos à importação do couro semi-acabado/acabado (de maior valor agregado) e à exportação nacional de couros em estágio *wet-blue* (de menor valor agregado), devido às distintas tarifas de importação/exportação de couros em variados estágios de acabamento e ao mecanismo de *drawback*.

O fato de as empresas brasileiras de calçados importarem grande parte do couro utilizado na produção pode ser apontado como indício de preocupação com o gerenciamento dos insumos disponíveis e custo de capital. De alguma forma, o sucesso dessas empresas está

associado ao monitoramento que elas exercem nestas questões. Até o momento de adquirir a matéria-prima é relevante. Importar couro quando a taxa cambial está elevada, por exemplo, pode significar aumento desnecessário do custo de capital e, conseqüentemente, diminuição do lucro.

2.7 Tecnologia e eficiência operacional

Questiona-se, freqüentemente, por que algumas nações têm êxito e outras fracassam na competição internacional. Evidentemente, não há resposta pronta a esta pergunta. Tentando-se entender os motivos pelos quais uma empresa ou nação é mais próspera que outras, porém, descobrir-se-á entre tais razões o nível tecnológico empregado por essa empresa ou pelas indústrias dessa nação. A avaliação do grau de competitividade, preocupação central de governos e setores industriais dos mais diversos países, passa sempre pela tentativa de medição da influência advinda do grau tecnológico. Isto mostra a relevância que os aspectos tecnológicos e de eficiência operacional exercem sobre a competitividade.

É uma questão ampla, cuja análise deve ser fracionada em pontos mais específicos. Porter (1998) indaga: por que uma nação torna-se base para competidores internacionais bem-sucedidos em um determinado setor econômico? Por que uma só nação é, com freqüência, sede de tantas empresas líderes mundiais de uma indústria? E pondera que a resposta depende, dentre outros fatores, do grau tecnológico. Identificar os elementos que influenciam o maior ou menor grau de capacidade competitiva é de vital interesse para organizações que pretendam competir em mercados cada vez mais globalizados. Existe uma associação estreita entre o fenômeno contemporâneo, denominado globalização, e o desenvolvimento de inovações tecnológicas. Dentre essas inovações, as de maior relevância são as associadas a tecnologias da informação e engenharia de processos.

Ferné (1995) afirma que as sociedades pós-industriais possuem características delineadas por três forças básicas: novas dimensões tecnológicas dos processos econômicos e sociais; grande número de problemas resultantes de avanços econômicos e tecnológicos, que

exigem decisões em um ambiente de crescente incerteza; e rápida transição para um sistema econômico global caracterizado por novas formas de interdependência.

Embora se saiba que estas forças exercem maior pressão sobre os setores industriais que necessitam de mais inovações tecnológicas, atualmente, todas as indústrias de bens e até de serviços são influenciadas por elas. A indústria calçadista, também. Zouain e Martins (2003) explicam que é preciso explorar melhores formas de gerir empresas que dependam fortemente de sua capacidade de produzir inovações tecnológicas. Como dito anteriormente, porém, todas as empresas se vêem nesta necessidade atualmente, principalmente quando têm de competir também fora das fronteiras de seu país.

Zouain e Martins (2003), discutindo sobre a influência da tecnologia na competitividade das organizações, apontam quatro premissas básicas inter-relacionadas. A primeira, de que a tecnologia, ora condiciona, ora é condicionada pela estrutura das organizações. A segunda, da existência de fortes indícios de que as inovações tecnológicas sejam fontes de sustentabilidade de vantagens competitivas. A terceira, de que a estratégia utilizada pelas organizações está intimamente associada ao processo de escolhas tecnológicas. A quarta, mas não menos importante, de que as escolhas tecnológicas nas organizações são baseadas nas informações, estando ideologicamente condicionadas, pelo que afetam diversas dimensões da organização, desde sua estruturação até os processos decisórios existentes. Todas estas premissas estão ligadas à eficiência operacional e esta, por sua vez, tem reflexo direto na competitividade.

A inovação tecnológica significa muito mais que simplesmente um conjunto de mudanças que cria ou aprimora processos e produtos. A transformação tecnológica representa modificações na cadeia de valor da organização, extrapola a associação exclusiva com processo ou produto, afeta, de forma significativa, a vantagem competitiva da empresa ou a estrutura industrial na qual ela está inserida.

Não se pode falar em eficiência operacional dissociada de inovações tecnológicas. Como também é inadmissível pensar em vantagens competitivas que prescindam de ambos os fatores (inovação tecnológica e eficiência operacional). Não se aconselha uma tecnologia que

não se preste a melhorar a eficiência das operações, não reduza custos, não aumente a diferenciação e não contribua para tornar a empresa auto-sustentável.

O mundo globalizado tornou imperiosa esta questão para todos os setores produtivos, inclusive o de calçados. As empresas de calçados tiveram de adotar sistemática e progressivamente inovações tecnológicas em seu processo produtivo, tanto para competir no mercado internacional, como para atuar no mercado interno, visto que o mercado brasileiro se abriu para os produtos estrangeiros que chegavam ao País a um custo relativamente menor que os produzidos pela empresa nacional.

2.8 Logística e canais de distribuição

Wood e Zuffo (1998) informam que uma das definições mais divulgadas de logística é a do *Council of Logistics Management*, dos EUA. De acordo com esta definição, a logística vem a ser o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

Conforme Bayles (2001), no comércio das lojas tradicionais, os produtos são normalmente enviados das fábricas para diversos intermediários, até chegar ao varejo. Os produtos podem sair da fábrica em *pallets*, em grandes quantidades, e ir seguindo por distribuidores e outros canais intermediários até chegar ao varejo.

Por esse modelo, conforme chegam até os menores pontos de venda, a carga vai sendo fracionada em menores volumes e em maiores quantidades de documentos fiscais. No varejo, os produtos são estocados em caixas e expostos em unidades, nas prateleiras da área de vendas. Lá, é o próprio consumidor que faz a escolha e a separação física dos produtos que deseja e é ele próprio que se encarrega de transportá-los para sua casa ou outro lugar que deseje. Dadas as necessidades advindas do comércio entre os países e também do comércio

eletrônico, a logística manifesta-se de outras formas, além do fluxo tradicional. O comércio via *Internet*, o chamado *Business to Consumer* (B2C), é um exemplo disso. A prática dessas transações tornou-se comum, embora, como dizem Fuchs e Souza (2003), ainda existam questionamentos sobre a melhor maneira de operacionalizar a logística no B2C, desde o recebimento do pedido até a entrega ao consumidor final.

Bayles (2001) faz uma revelação a respeito. Tendo em vista as grandes transformações que a *Internet* proporcionou, como comodidade, acesso a mercados globais 24 horas por dia, sete dias por semana, associadas à flexibilidade comercial, amplificaram-se as potencialidades das transações comerciais e, com elas, as exigências em termos de logística.

As empresas hoje necessitam estar preparadas tanto para praticar a logística tradicional, com qualidade e atendendo a contento às exigências do consumidor (seja local ou esteja ele em qualquer lugar do planeta), como para se inserir nas novas formas de distribuição de seus produtos ou serviços, surgidas a partir do fenômeno da globalização, sob pena de seus concorrentes o fazerem e ocuparem todos os nichos de mercado em seu lugar.

Para isto, terão que utilizar canais de distribuição mais adequados. Stanton et al. (2001 apud ZICKER, 2002) dizem que o papel do canal de distribuição é levar o produto até o seu mercado-alvo. Este canal pode ser direto (sem intermediário), diretamente da empresa para o consumidor final, ou pode ser indireto. Nesta segunda modalidade, a empresa utiliza-se de intermediários. A busca pelos intermediários como canais de distribuição normalmente visa reduzir custos, dar maior agilidade e conferir possibilidade de maior concentração de esforços no próprio negócio.

É preciso cuidado quanto à escolha correta do canal de distribuição. Como diz Zicker (2002), o canal de distribuição deve agregar valor ao produto, executando certas funções (rapidez de entrega, lotes pequenos, etc), de forma a conseguir-se um preço superior ao alcançado pelas vendas diretas. O canal de distribuição pode guiar toda a política de preços dentro da cadeia de suprimentos, principalmente se os intermediários tiverem alto poder de barganha.

Se a empresa utiliza canais de distribuição adequados, poderá transformá-los em serviço de diferenciação do produto, reduzindo a sensibilidade a preços, de modo que, quanto melhor for a distribuição, mais competitivo será o produto, e o preço exercerá pressão menor neste contexto.

Dissertando sobre isto, Livesey (1978, p. 18) pondera:

Em um extremo temos mercados abertos onde normalmente só se usa um canal, a exemplo do leilão, e onde os preços são idênticos, em dado momento do tempo, não importa quem seja o comprador ou vendedor. No outro extremo, alguns produtores têm a opção de vender (a) diretamente ao público, (b) via varejistas (de diversos tipos), ou (c) por intermédio de atacadistas. Se um produtor escolhe algumas das combinações acima, é provável que produtos idênticos sejam vendidos a preços diferentes. Estes têm ainda mais probabilidade de surgir quando diferentes fabricantes escolhem diferentes canais.

Isto implica, naturalmente, que quanto maior a diversificação de canais, tanto maior a cautela na formação de preço do fornecedor, individualmente: o fabricante de casimira de lã tem mais cautela do que o criador de carneiros.

A distribuição dos produtos é o fechamento de todo o processo que leva a empresa a alcançar seus objetivos. Se esta parte final não se desenvolver a contento, ter-se-á frustrado todo o esforço da empresa para produzir e vender. Christopher (1992) concorda com isso, ao destacar que um ponto importante na competitividade dos mercados é a distribuição dos produtos, ou seja, como, após a venda concretizada, o produto vai chegar ao seu destino, de forma que satisfaça a expectativa que foi gerada no momento da venda.

É importante que a entrega do produto seja feita no menor lapso possível. Estudo realizado por Coutinho e Ferraz (1995) deu conta que, no caso das exportações brasileiras de calçados, o tempo médio despendido entre o momento do pedido feito pelo comprador até a entrega do produto declinou entre 1987 e 1992, passando de 42 para 35 dias.

2.9 Inovação e diferenciação

Em um ambiente altamente competitivo, no qual os concorrentes têm grande facilidade para, em pouco tempo, incorporar novas tecnologias aos seus produtos, a empresa não poderá se limitar à adoção das tecnologias modernas em seus processos produtivos – deverá partir à frente com inovações e diferenciação de seus produtos e serviços. Precisa estar constantemente sintonizada com os anseios dos consumidores, prestando-lhes serviços adicionais e com qualidade.

Estes serviços adicionais resultam de processos utilizados pela empresa para acrescentar valor ao seu produto ou serviço. Podem ter objetivos de curto prazo (uma única transação comercial) ou de longo prazo (contratos comerciais). Este benefício prestado ao cliente, ao mesmo tempo que implica custo para a empresa, visa efetivar retorno financeiro consistente para esta.

Se, por um lado, o serviço ao cliente é um benefício prestado a ele (implica custo para a empresa), por outro, este sacrifício traz para esta um retorno bem maior. Um serviço diferenciado ao cliente visa, ao mesmo tempo, prover benefícios ao cliente e efetivar um retorno financeiro consistente para a empresa. Por isso, deve ser oferecido de forma equilibrada, buscando atender as necessidades e expectativas do cliente. Feito assim, a medida pode se tornar em um dos melhores métodos de ganhar vantagem competitiva.

Percebe-se, portanto, que existe uma associação entre a vantagem competitiva da empresa e o grau de satisfação que ela consegue desenvolver no cliente. Falando sobre isto, Giacobbo, Cereta e Estrada (2003) relatam que a satisfação do cliente ocorre quando suas necessidades são saciadas. Dito de outra forma, o cliente ficará insatisfeito se suas expectativas e necessidades não forem atendidas e ficará altamente satisfeito ou até mesmo encantado com a empresa se o desempenho do produto ou serviço for além de suas reais expectativas.

Como manter o cliente satisfeito, num ambiente de constantes mutações, em que as necessidades do consumidor são cada vez mais volúveis e crescentes, é uma questão fundamental neste contexto. A empresa terá de desenvolver novos bens de consumo, novos métodos de produção e de transporte, descobrir novos mercados e criar novas formas de organização industrial e isso, de modo constante, a fim de que os seus clientes, tanto domésticos, quanto internacionais, demonstrem um pouco de fidelidade aos seus produtos e serviços.

Burlamaqui e Proença (2003, p. 2) citam que:

[...] o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria [...] esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo, e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas.

Os autores acrescentam que estas palavras foram publicadas por Schumpeter (economista americano, que viveu de 1883-1950), em 1942, mas elas permanecem como síntese não superada e um excelente elo entre os desenvolvimentos recentes em estratégia empresarial e a perspectiva pós-keynesiana a respeito de decisões sob incerteza. As empresas modernas convivem com a necessidade de se adaptarem a esse ambiente de constante mutação, ainda que com dispêndio de pesados esforços.

Esta realidade está presente no setor calçadista. As transformações ocorridas na indústria de calçados não levam em conta apenas o custo da mão-de-obra, mas também as condições tecnológicas e a expertise de cada empresa na determinação das vantagens competitivas. Isto inclui inovação e diferenciação dos seus produtos. O progresso técnico constitui-se elemento importante na competitividade industrial. Por meio dele, as empresas de calçados são capazes de diversificar e renovar suas coleções com a rapidez exigida pelas mutações da moda mundial.

A velocidade com que o produtor de calçados tem de adaptar sua produção varia de mercado para mercado. Se a empresa atua em nichos de mercado onde os atributos de inovação e diferenciação são mais importantes do que o preço, requer-se, igualmente, maior agilidade em dar respostas às exigências dos consumidores e às mutações do mercado.

Trata-se de um ambiente novo e de constantes novidades com reflexos diretos na produção de calçados. Coutinho e Ferraz (1995) comentam que, em face de o tamanho dos pedidos terem diminuído e se diversificado, a rapidez do processo de produção em atender modelos variados é mais importante do que o *layout* desenhado para obter ganhos provenientes do volume de produtos padronizados.

2.10 Gestão ambiental

Por muito tempo o homem não se preocupou com o meio em que vivia. Sustentava-se a falsa idéia de que o meio ambiente continuaria provendo o seu sustento, proporcionando-lhe as condições necessárias de sobrevivência e bem-estar, sem se aperceber muito bem como isso aconteceria.

A partir da segunda metade do século XIX, os conceitos em relação a meio ambiente começaram a se delinear diferentes. O meio ambiente surgiu como um campo do conhecimento dedicado ao estudo da economia da natureza ou das relações dos seres vivos com os meios em que vivem. Iniciaram-se as preocupações quanto à equalização de recurso *versus* escassez. Com isso, os elementos da natureza, que já tinham utilização econômica, foram colocados diante de seu próprio controle e proteção.

Como dizem Andrade et al. (2003), não obstante os recursos naturais serem bens de uso comum, devido aos múltiplos jogos de interesses, no seio da sociedade, que muitas vezes vão de encontro à idéia de bem coletivo, estes recursos naturais passam a ser objetos de apropriação privada e uso diversos.

O consumidor passou a ter um melhor nível de conscientização e, por isso, a gestão ambiental passou a ser fator de competitividade. A empresa que ao produzir sabe respeitar o coletivo, está em vantagem em relação àquela que degrada o meio ambiente e não está disposta a, pelo menos, pagar-lhe a devida indenização.

Adotar esta postura "verde", no entanto, não é tão simples. Há muitos interesses envolvidos, de modo que as mudanças, sem dúvida, são sempre fruto de muita negociação. Scotto e Limonic (1997) expõem que a área de interseção desse processo depende, essencialmente, de alguma forma de entendimento, de acordos entre as partes, visando definir, por exemplo, o que é público e o que é privado, o que pode ser feito individualmente e o que deve ser respeitado pela coletividade.

Os esforços iniciais empreendidos na tentativa de reverter os efeitos danosos das agressões ao meio ambiente não surgiram das empresas, mas da sociedade civil organizada. Esta é que vem pressionando os governos e as empresas para que também se conscientizem e adotem posturas de mudança, não só para deixarem de danificar o meio ambiente, como também para corrigirem os erros do passado.

Como diz Silva (2001), a sociedade está, atualmente, em franco processo de questionamento do papel das empresas como agentes ativos na procura por soluções que imprimam um novo relacionamento entre a produção e o meio ambiente. Diante dessa cobrança de postura, cabe às empresas a busca de novos padrões produtivos, os quais, se orientados para a conquista de competitividade, podem ser difundidos e transformar-se em novos paradigmas tecnológicos.

Um exemplo de necessidade de conciliação entre a produção e o meio ambiente pode ser visto no início da cadeia produtiva do calçado de couro, quando da curtição de sua principal matéria-prima. Corrêa (2001) relata que o beneficiamento do couro é responsável por grande parte da geração de resíduos que afetam o meio ambiente. O processo utilizado por cerca de 90% das indústrias que processam o couro é o curtimento mineral com sais de cromo, gerando resíduos com a presença desse metal que, segundo a Norma Brasileira – NBR

nº 0004, da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, são classificados como resíduos classe I – perigosos, necessitando tratamento e disposição específica.

A partir dessa constatação, entidades como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, centros de pesquisas e empresas privadas, vêm trabalhando em vários projetos com o objetivo de gerar novos materiais e tecnologias que venham a contribuir para a diminuição dos resíduos líquidos e sólidos do setor.

3 Competitividade da indústria de calçados no mercado internacional

3.1 Fatores de competitividade da indústria de calçados

Corrêa (2001) informa que, na década de 70 do século XX, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais. Com esse desenvolvimento, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes implantaram-se no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista. A década seguinte (de 80) foi marcada pela introdução de técnicas organizacionais, tais como: controle de qualidade, planejamento e controle da produção, e por técnicas produtivas (processo de produção, novas tecnologias e equipamentos informatizados).

No início da década de 90 do século XX, acentuaram-se as mudanças nas condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. O padrão de produção passou a ser internacional. A concorrência, igualmente, cresceu tanto externa quanto internamente. Com vistas a vencer tais obstáculos, as empresas do setor calçadista tentaram aliar redução de custos ao aumento de suas participações no mercado externo. Ao mesmo tempo, depararam-se com outros fatores desfavoráveis, tais como: política econômica, especialmente de câmbio e de juros, desaquecimento das importações do calçado brasileiro por parte dos EUA.

A eliminação das barreiras tarifárias que protegiam a indústria nacional abriu as fronteiras do País para concorrentes estrangeiros. Com isso, a empresa brasileira, para se manter competitiva, teve que aumentar a qualidade de seus calçados. As empresas que se abrem ao exterior têm de pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologia, normas técnicas e preços considerando um mercado sem limites. Mesmo as que se dedicam a produzir exclusivamente para o mercado interno têm de enfrentar a concorrência das empresas do exterior dentro do próprio País.

Conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS (2007), o grande desafio da empresa brasileira de calçados é aumentar a produtividade baixando os custos. Para que esse objetivo seja alcançado sugere algumas estratégias. Dentre elas, destacam-se: (a) utilização de novas tecnologias e novos materiais; (b) aplicação de programas de qualidade na gestão da empresa; (c) aprimoramento do produto; (d) desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal; (e) planejamento da produção para médio e longo prazos; (f) acompanhamento das normas técnicas vigentes nos países compradores; (g) análise e acompanhamento, tanto dos mercados produtores, como dos mercados compradores; e (h) acompanhamento de tendências de moda ditadas pelos grandes estilistas e *designers* mundiais.

De acordo com a ata da 129ª Reunião do Comitê de Política Monetária do Banco Central – COPOM, os mercados financeiros internacionais estão em um período de significativa turbulência. Mesmo assim, a economia brasileira continua dando sinais de solidez e de maior resistência a essa turbulência nos mercados internacionais (BACEN, 2007). Pode-se dizer, portanto, que o cenário em que se insere a indústria brasileira se desenha favoravelmente como fator contributivo para a realização do desafio de aumentar a produtividade com redução de custos há bastante tempo. Conforme análise da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda – SPE (2003), foram superados os principais obstáculos à retomada do crescimento, mediante estabilização do nível de preços, trajetória de redução e/ou estabilidade dos juros, melhoria das contas externas, queda do risco-País, valorização dos títulos da dívida externa brasileira e gradativa recuperação do acesso ao crédito externo pelas empresas brasileiras.

Há, todavia, na conjuntura internacional, pontos que ainda preocupam. A análise da SPE (2003) destaca, também, que os países emergentes foram atingidos pela deterioração do ambiente econômico internacional a partir de 2001. Cita como exemplo a queda dos investimentos diretos estrangeiros (IDE) na América Latina e diz que, em grande medida, ela é explicada por três fatores: i) paralisação do processo de privatização, que havia contribuído para tornar a região no maior receptor de IDE, em mercados emergentes; ii) moratória argentina, e subsequente incerteza regulatória e contratual; iii) crise política venezuelana, que gerou elevada incerteza política e institucional no país. Se, no entanto, houver retomada do crescimento das economias desenvolvidas, os fluxos globais de IDE podem ser recuperados,

principalmente se for estabilizado o ordenamento jurídico que regulamenta esses investimentos.

Mais recentemente, outras preocupações surgiram no mercado internacional, a exemplo do agravamento da crise no mercado de hipotecas de alto risco dos EUA, cujos efeitos se fizeram sentir sobre o mercado de crédito e a liquidez internacionais, fazendo com que as taxas de juros futuros apresentem forte elevação, principalmente as de prazo mais longo (BACEN, 2007).

Vê-se, neste caso, que a indústria calçadista brasileira há de conviver com um ambiente que, ora lhe é favorável, em algum ponto, ora lhe é inimigo em outro. O mérito é daquelas empresas que sabem tirar proveito de todas as situações e conseguem transpor barreiras em busca de competitividade.

Uma notícia alvissareira no meio dessas ondas de vantagens e desvantagens é que a economia brasileira vem crescendo e isso é promissor para a indústria calçadista. O estudo de Silveira (2004) mostrou que o Produto Interno Bruto – PIB do segundo trimestre de 2004 cresceu 1,5% em relação ao trimestre anterior. Este resultado consolida o crescimento consecutivo do PIB por quatro trimestres, desde o início da recuperação da economia, acumulando, no período, um incremento de 5,7%.

Outra constatação importante apontada por Silveira (2004) foi que, além da confirmação de que a economia se encontrava em franca recuperação, o resultado do PIB do segundo trimestre de 2004 demonstrou que o crescimento vem se tornando menos dependente das exportações e mais apoiado na demanda doméstica, não obstante o saldo da balança comercial ser positivo e crescente. Tal fato indica que o aumento do consumo e investimento internos é compatível com a elevação das exportações.

Dessa forma, apesar da existência de pontos que preocupam na conjuntura internacional, como os anteriormente apontados, o cenário ainda não é desfavorável às empresas exportadoras de calçados, como também àquelas que destinam a sua produção ao mercado nacional. A ata da 129ª Reunião do COPOM (BACEN, 2007) corrobora com essa

afirmativa ao registrar que, em relação ao volume de vendas de junho de 2006, houve crescimento de 11,8% no comércio varejista. O resultado decorreu de acréscimos em todos os segmentos nessa base de comparação, mas principalmente em tecidos, vestuário e calçados, com a contribuição de 16,6%.

Essa elevação de vendas inclui o mercado interno, visto que dados da ABICALÇADOS (2007) informam que o setor calçadista brasileiro, com atuação no mercado internacional, vem apresentando declínio. No acumulado de janeiro a agosto de 2007, o Brasil comercializou 118,8 milhões de pares no exterior, contra 122 milhões vendidos no mesmo período do ano anterior. Já em termos financeiros, houve alta de dois por cento – os embarques geraram divisas de US\$ 1,298 bilhão, enquanto, em 2006, de janeiro a agosto, o faturamento ficou em US\$ 1,278 bilhão.

3.1.1 Aspectos gerais

O calçado é um bem de consumo não-durável cuja demanda é influenciada pelo nível de renda da população. Por ser um artigo complementar do vestuário, as coleções de calçados seguem as tendências observadas no setor de confecções. Mais do que um artigo de primeira necessidade, portanto, o calçado é, também, um produto de moda. Ele é confeccionado não somente para se amoldar aos pés de quem o usa, mas seguindo modelos e estilos variados, em diferentes materiais.

Não há um único mercado de calçados. Dependendo dos critérios utilizados, pode-se ter vários segmentos: calçados sociais, atléticos (tênis), casual, de segurança; calçados para homens, senhoras e crianças; fabricados em couro, em materiais sintéticos, em tecidos, etc. Essa gama de segmentos ajuda a explicar a existência de empresas com diferentes níveis de capacitação e eficiência no mercado (COSTA, 1993).

Isto tem possibilitado o acirramento da luta competitiva entre os principais produtores de calçados. Como informa a Associação Nacional da Indústria Calçadista Italiana – ANCI

(2003), tal excitação vem-se dando nas últimas décadas, com mudanças significativas nas posições dos principais *players* mundiais, à semelhança do que tem ocorrido nos demais setores econômicos.

Este movimento de competição internacional no setor de calçados, em grandes proporções, surgiu na década de 70 do século XX. Desde aquela época, tem-se observado que os países desenvolvidos vêm perdendo participação no comércio mundial de calçados, principalmente devido ao deslocamento da produção para países em desenvolvimento com custo de mão-de-obra mais barata. Conseqüentemente, países como Inglaterra, França, Alemanha e Itália tiveram sua participação bastante reduzida no comércio internacional, ao tempo em que outros, como Coréia, China e Hong-Kong, ganharam mercado, inclusive pelo aumento na participação nas redes de subcontratação mundial das grandes empresas.

A reação das grandes empresas dos países desenvolvidos ocorreu mediante a implementação de estratégias bem definidas de diferenciação de produtos. Para isto, tiveram de investir tanto em termos de qualidade e estética dos modelos – com elevação do valor agregado dos produtos –, como em termos de flexibilidade, por meio do aumento no número de coleções por estação e para atender às variações na demanda (ANCI, 2003).

A produção de calçados é conhecida há bastante tempo pelo seu processo de trabalho, em que predomina intensamente a mão-de-obra e acentuado conteúdo artesanal no tocante à tecnologia de produção. Por esta causa é que a indústria calçadista apresenta elevado potencial de emprego, desempenhando importante papel na incorporação de mão-de-obra, inclusive não-especializada.

Em função do aumento da concorrência internacional, todavia, esta constatação está mudando. Em anos recentes assiste-se à introdução de tecnologias de base microeletrônica que permitem redução no tempo de criação de novos modelos, aumentam a flexibilidade na alteração de feitios, além de reduzir custos, diminuindo o desperdício de matéria-prima e demandando mão-de-obra especializada.

Como sugerem Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), o movimento no setor em países industrializados tem tomado a direção de produtos que incorporem mais intensamente os conceitos de moda e estilo. A concorrência busca *design* e qualidade dos produtos e matérias-primas. Para competir internacionalmente, a indústria de calçados terá de adotar novas estratégias empresariais, em que no processo produtivo se incorporem tecnologias avançadas que permitam não somente a redução de custos, mas a qualidade de acabamento exigida pelo cliente global.

É uma questão de competitividade, embora se saiba que a busca pela competitividade não se limita à adoção de tecnologias avançadas ou rearranjos produtivos. Baumann (1999) afirma que nem sempre os níveis de competitividade podem ser definidos por intermédio de indicadores simples, como produtividade, comparação de preços locais e internacionais, rentabilidade ou exportações, mas, sim, por uma combinação de aspectos relacionados ao âmbito da firma, do setor industrial e da economia.

Por isso, como detalha Costa (1993), as estratégias de mercado têm sido diversas nas várias regiões do Planeta. Os produtores dos países europeus e dos EUA têm dirigido a produção doméstica para o segmento de mercado de maior valor agregado, dos calçados de moda, com *design* e estilos personalizados, e desenvolvendo *griffes*. Com o objetivo de atender o segmento de consumo de massa, complementam a produção mediante a instalação de subsidiárias ou mesmo *joint ventures* em regiões com oferta abundante e barata de mão-de-obra. Por outro lado, na produção dirigida aos mercados de maior renda, tem sido subcontratada a produção de partes (as que requerem maior conteúdo de trabalho, como o cabedal do calçado) de empresas localizadas naquelas regiões. Ao mesmo tempo, com o objetivo de manter regularidade no fornecimento de matérias-primas e componentes, as empresas têm-se verticalizado.

Os produtores asiáticos, por sua vez, como Coréia do Sul e Taiwan, que experimentaram elevação no custo de mão-de-obra, têm deslocado a produção para os países que pagam menores salários, como China, Indonésia, Tailândia e outros, semelhantemente ao que acontece internamente no Brasil, entre suas regiões, como é visto adiante.

A indústria calçadista vem experimentando saltos de qualidade decorrentes de inovações tecnológicas, mas a característica marcante na evolução da indústria de calçados, no âmbito internacional, tem sido a localização da produção em países que ofereçam salários baixos e abundância de mão-de-obra. É que, apesar dos avanços, as empresas calçadistas continuam condicionadas pela natureza do processo de trabalho, o qual ainda é intensivo em mão-de-obra, como apresentado no capítulo anterior.

Ao lado dos materiais diretos, o custo de mão-de-obra é fator-chave de competitividade na produção de calçados. Com isso, o movimento dos salários assume papel relevante para explicar o declínio e o surgimento de países na produção de calçados. Ocorre, porém, que as transformações tecnológicas e produtivas observadas recentemente tendem a retirar, gradativamente, importância desse fator como determinante básico do sucesso competitivo.

3.1.2 Perfil dos mercados

Em qualquer que seja o ramo de negócios, a avaliação dos mercados em que se pretende atuar se constitui elemento de extrema importância. Conhecido o perfil dos mercados, deve-se estudar criteriosamente a própria comercialização – o modo pelo qual a empresa participará desses mercados. Esta regra é válida para o mercado interno, mas é ainda mais necessária quando se trata do externo. De acordo com Forte, Moreira e Moura (2006), tanto a escolha do método de comercialização do produto como a produção para o mercado externo devem ser analisadas criteriosamente de acordo com os recursos e capacidades que a empresa dispõe, buscando reduzir os riscos do investimento.

O perfil mercadológico externo da indústria brasileira de calçados mostra-se bastante concentrador em um só país. Até 2002, os EUA absorviam parcela crescente das exportações brasileiras. A partir de 2003, esse cenário começa a mudar. Como se pode observar na Tabela 1, a participação dos EUA na importação dos calçados brasileiros vem decrescendo.

Tabela 1 – Destino das exportações brasileiras de calçados – 1999/2006 (Em %)

PAÍSES	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EUA	68,6	69,7	68,3	70,6	64,2	57,4	50,2	45,8
Reino Unido	8,3	6,5	5,8	6,9	6,8	7,1	9,5	10,8
Argentina	6,9	8,0	8,2	1,1	4,7	5,5	6,0	6,7
Canadá	2,0	2,2	1,9	2,6	2,3	2,8	2,7	2,9
Alemanha	1,3	0,8	0,5	0,6	0,9	1,2	1,2	1,8
Subtotal	87,1	87,2	84,7	81,8	78,9	74,0	69,6	68,0
Outros	12,9	12,8	15,3	18,2	21,1	26,0	30,4	32,0
Total	100,0							

Fonte: SECEX (2007) e ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

Esse fato, tomado isoladamente, poderia ser visto como um processo de desconcentração das exportações brasileiras de calçados (ponto favorável), porquanto representaria menos dependência de um só mercado. Observando-se a Tabela 2, no entanto, verifica-se que isso pode não ser tão favorável assim, visto que, apesar de os EUA estarem comprando mais calçados a cada ano, a participação do Brasil nesse mercado vem diminuindo.

Tabela 2 – Importações norte-americanas de calçados – 1999/2006 (Em Mil Pares)

PAÍSES	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
China	1.220.000	1.341.000	1.406.000	1.468.000	1.534.000	1.772.000	1.800.000	1.913.000
Brasil	82.000	99.000	98.000	100.000	100.000	99.000	74.000	61.000
Indonésia	78.000	75.000	75.000	73.000	57.000	47.000	46.000	42.000
Itália	46.000	52.000	49.000	44.000	40.000	35.000	28.000	25.000
Tailândia	27.000	27.000	27.000	27.000	25.000	25.000	24.000	24.000
México	37.000	34.000	30.000	23.000	25.000	16.000		10.000
Subtotal	1.490.000	1.628.000	1.685.000	1.735.000	1.781.000	1.994.000	1.972.000	2.075.000
Outros	117.000	102.000	100.000	96.000	106.000	130.000	141.000	152.000
Total	1.607.000	1.730.000	1.785.000	1.831.000	1.887.000	2.124.000	2.113.000	2.227.000

Fonte: ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

A explicação é que, enquanto está havendo retração no ritmo das exportações brasileiras de calçados para os EUA, novos concorrentes cresceram no mercado americano, com destaque para a China. O diferencial mais significativo para o avanço dos concorrentes está no preço do calçado.

Outro ponto importante a destacar diz respeito às estruturas industriais do setor calçadista. Elas são heterogêneas quanto ao aspecto tecnológico, em tamanho e em número de empresas, em vários pontos do Globo. Entre os países europeus, Alemanha e França são os que têm estruturas industriais mais fortes, onde as firmas, em média, têm as maiores escalas.

Na Itália, Espanha, Portugal e Reino Unido, há o predomínio dos pequenos estabelecimentos (OIT, 1992).

No caso dos países asiáticos, Taiwan apresenta estrutura baseada em pequenas e médias empresas, enquanto na Coreia do Sul, predominam as grandes firmas. Os países asiáticos de presença mais recente no mercado – China, Tailândia, Indonésia e outros –, apresentam estruturas onde ocorre a preponderância de pequenas empresas, com exceção da China, em que há maior a presença de grandes estabelecimentos.

A representatividade da indústria de calçados dos países da América Latina no mercado mundial é pequena – apenas Brasil e México têm presença destacada no mercado internacional (Tabela 3). A indústria brasileira de calçados tem o predomínio da capacidade produtiva em estabelecimentos de médio e grande portes no setor exportador, sendo que a dispersão maior de tamanhos se encontra entre as empresas dedicadas ao mercado interno.

Tabela 3 – Mercado mundial de calçados em 2005 (em milhões de pares)

PAÍSES	PRODUÇÃO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO
China	9.000,0	10,5	6.914,0	2.097,0
Índia	909,0	8,4	65,0	852,4
Brasil	762,0	10,0	217,0	555,0
Indonésia	580,0	75,0	165,0	480,0
Vietnã	525,0	1,0	472,7	53,3
Tailândia	264,0	17,0	143,0	138,0
Paquistão	251,0	10,0	20,0	241,0
Itália	250,2	331,7	249,0	332,9
México	197,0	40,0	7,0	230,0
Turquia	170,0	29,3	46,3	154,0
Outros Países	1.618,4	8.341,0	1.910,5	8.096,7
Total	14.526,6	8.873,9	10.209,5	13.230,3

Fonte: ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

No mercado mundial, a China ocupa, de longe, o primeiro lugar, tanto na produção, como na exportação e consumo de calçados, em 2005, como se pode observar nas Tabelas 3 e 4. Sua produção, que representa 61,96% da produção mundial, em 2005, é suficiente para suprir todo o consumo interno, sobrando-lhe um excedente para exportação, da ordem de 76,82%.

Ocupando um distante segundo lugar, vem a Índia, cuja produção corresponde a 6,26% de todo o calçado produzido no mundo. Praticamente, os calçados produzidos na Índia são consumidos lá mesmo – seu consumo interno absorve 92,85% de sua produção.

O Brasil ocupa o terceiro lugar na produção mundial de calçados, com 5,25%. O destino de sua produção, no entanto, difere do que ocorre na Índia. Enquanto na Índia somente 7,15% da produção é negociada fora de suas fronteiras, as exportações brasileiras somam 28,48% da produção – cerca de duas vezes mais.

Tabela 4 – Principais produtores, exportadores e consumidores mundiais de calçados em 2005 (em milhões de pares)

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	Nº DE PARES	PAÍS	Nº DE PARES	PAÍS	Nº DE PARES
China	9.000,0	China	6.914,0	EUA	2.286,0
Índia	909,0	Hong Kong	741,0	China	2.097,0
Brasil	762,0	Vietnã	472,7	Índia	852,4
Indonésia	580,0	Itália	249,0	Japão	650,2
Vietnã	525,0	Indonésia	217,0	Brasil	555,0

Fonte: ABICALÇADOS (2007).

Comparando-se as Tabelas 3 e 4, pode-se destacar o expressivo consumo dos EUA (2.286,0 milhões de pares), o que representa 17,28% do total consumido, em 2005, no mundo inteiro.

3.2 Aspectos do processo produtivo da indústria de calçados

3.2.1 Mudanças tecnológicas

A produção de calçados não se limita somente à confecção em si, abrange um conjunto de outras atividades relacionadas. Aliadas à fabricação de calçados, estão o beneficiamento de

couros e peles, a elaboração de componentes e produtos químicos, a fabricação de máquinas para calçados e o exercício de atividades de comercialização.

Como visto anteriormente, por ser o calçado um produto sujeito às variações da moda e sofrer influência do clima e dos gostos dos consumidores, todo o complexo produtivo da indústria calçadista há de acompanhar estas necessidades de adaptação. Sua demanda é sensível às variações do nível de atividade econômica e do perfil de distribuição de renda. Recentemente, vem necessitando atender, também, à preocupação dos usuários com questões de saúde, conforto e desempenho. Tais exigências estão fazendo com que a indústria de calçados aperfeiçoe seu processo produtivo, mediante incorporação de tecnologias mais avançadas.

A competitividade da indústria de calçados passa por tudo isso. Fazer ajustes nos processos produtivos, incorporar novas tecnologias e qualificar a mão-de-obra tornaram-se ações indispensáveis. Os países que propiciam melhores condições às suas empresas para implantação mais rápida dessas adequações tendem a avançar sobre os demais na produção e exportação de calçados.

Costa (1993) escreve sobre casos em que o ajuste da indústria tem-se dado mediante arranjos cooperativos no próprio setor, mas com assistência de governos locais. Como exemplos ele cita Holanda, Itália, Coréia do Sul e Taiwan. Entre 1989 e 1992, o governo holandês apoiou projetos de pesquisa na área de tecnologia. A Associação Italiana de Fabricantes de Calçados promoveu o desenvolvimento, por meio do Instituto Eletrônico para a Qualidade Industrial, de um sistema para uso cooperativado entre as empresas na fabricação de calçados, com custos reduzidos para as menores empresas. Em Pusan, na Coréia do Sul, foi criado um instituto tecnológico, com o auxílio do governo, com benefícios às pequenas e médias firmas. Em Taiwan, a própria indústria estabeleceu um centro de treinamento de mão-de-obra, em Taichung, e o governo local tem procurado incentivar as empresas a atuarem com marca própria, no segmento de calçados.

Segundo informações da ANCI (2003), os países europeus, principalmente a Itália e a Espanha, empreenderam um amplo processo de reestruturação produtiva, mediante a

introdução de novas tecnologias e técnicas organizacionais, com o objetivo de lograr ganhos de produtividade e enfrentar a concorrência com os países em desenvolvimento. Esse processo de reestruturação também envolveu uma mudança significativa nas formas de organização da produção, em que foram privilegiadas as configurações de pequenas e médias empresas especializadas e com alta flexibilidade para atender rapidamente às alterações da demanda.

Pode-se dizer, então, que a indústria calçadista vem conquistando avanços cada vez mais significativos para fazer face às exigências dos consumidores nos vários mercados ao redor do mundo. Dessa forma, o preço não está mais isolado como fator competitivo de maior peso. Aliada a ele, surge a necessidade de adaptação tecnológica, visto que o cliente moderno está interessado não somente em preços competitivos, mas também nos atributos de qualidade, *design*, prazos de entrega e eficiência produtiva.

De fato, novas tecnologias já estão presentes em todas as fases da produção de calçados. As vantagens são evidentes: aumentos de produtividade e de qualidade; reduções de custos, inclusive de mão-de-obra; maior flexibilidade produtiva, em resposta às alterações da demanda; variações mais rápidas no oferecimento de novos modelos.

3.2.2 Gestão de recursos humanos

Discorrendo sobre as novas formas de organização da produção e do trabalho, Moura, Ferro e Gandini (2002) fazem um paralelo entre a organização clássica e as novas formas de organização (Quadro 1).

ORGANIZAÇÃO CLÁSSICA	NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO
Produção de grandes quantidades	Produção com alta qualidade
Baixo nível de inovação	Alto grau de inovação (permanente)
Concorrência de preços	Concorrência de qualidade e individualização
Produtos padronizados	Produtos variados
Grandes unidades de produção	Pequenas unidades de produção (descentralização da produção)
Organização burocrática (hierarquizada e centralizada)	Organização-flexível (poli-centrada)
Forte divisão do trabalho	Fraca divisão do trabalho
Atividades de investigação e desenvolvimento	Intensa atividade de P&D
Máquinas especializadas	Máquinas-multifuncionais programáveis
Operários pouco ou não qualificados	Operários qualificados
Especialização de competências	Polivalência

Quadro 1 – Paralelo entre a organização clássica e as novas formas de organização. Fonte: Moura, Ferro e Gandini (2002, p. 2)

Como se pode observar na coluna direita do Quadro 1, a organização das empresas mais novas está muito distante daquela adotada anteriormente pelas chamadas organizações clássicas. As empresas do setor calçadista, em qualquer país do mundo, hão de reproduzir, em maior ou menor grau, essas novas formas de organização, sob pena de comprometimento de sua competitividade.

Essa modernização faz com que o desenvolvimento passe por flexibilidades específicas, inclusive no tocante a novas formas de organização do trabalho. Implica dizer que tais possibilidades de mudança tanto se referem à utilização de equipamentos flexíveis como à capacidade de adaptação das pessoas. Estão envolvidas, portanto, a flexibilidade operacional e a organizacional, cujas características se demonstram no Quadro 2.

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL	FLEXIBILIDADE DA PRODUÇÃO
Utiliza tecnologias que implicam interdependência de tarefas	Conduz a uma definição global e maleável de tarefas e funções
Enfrenta instabilidade e diferenciação de Mercado	Reagrupa e integra tarefas e funções (preparação, execução e controle)
Possui mão-de-obra qualificada que aspira autonomia e evolução profissional	Possibilita a criação de perfis profissionais híbridos
	Reforça o trabalho em grupo face à crescente dependência tecnológica
	Incentiva a aprendizagem contínua, na ampliação de conhecimentos

Quadro 2 – Flexibilidade organizacional X flexibilidade da produção. Fonte: Moura, Ferro e Gandini (2002, p. 3)

Os novos modelos de gestão, ao permitirem a adoção das flexibilidades apontadas no Quadro 2, atendem a exigências mercadológicas. É que ao adotar estes novos modelos de

gestão, a empresa vê-se impelida a ajustar seu processo produtivo com o emprego de modernas tecnologias e, ao mesmo tempo, investir em recursos humanos.

Em uma empresa de calçados, o resultado da adoção desses novos modelos de gestão representa, por exemplo, a aquisição de maquinário de última geração em conjunto com o treinamento do pessoal de produção, capacitando-o a utilizá-lo da melhor forma possível e a executar tarefas cada vez mais importantes, de criação e formulação de idéias, sem perder a motivação.

Como dizem Moura, Ferro e Gandini (2002), as vantagens competitivas passam por métodos de gestão adequados às condições socioculturais específicas, não estão presas a meras transferências de tecnologia. A experiência tem mostrado que, por meio de uma melhor utilização dos trabalhadores, atinge-se qualidade e produtividade.

Sem dúvida, a indústria de calçados há de estar enquadrada sob o enfoque dessas novas formas de organização, baseadas em flexibilidades organizacional e da produção. Pela característica do que produzem, as empresas do setor calçadista têm de ser flexíveis em ambos os aspectos para, tempestivamente, produzirem as mudanças exigidas pelo cliente e, com isso, tornarem-se ou manterem-se competitivas.

De fato, paralelamente à introdução de tecnologias de base microeletrônica no processo produtivo, as empresas de calçados necessitam buscar novas formas de organizar o processo de trabalho como um todo, visando não somente ao lucro, mas também à valorização dos empregados.

Colognese (2002), relatando pesquisa feita em grande empresa do setor calçadista brasileiro, diz que a simples introdução de modernas injetoras com 12 canais de injeção ou de máquinas de costura automáticas não foram suficientes para o aumento da competitividade da empresa, porque, enquanto utilizava equipamentos detentores de tecnologia de ponta, fazia uso de operários desqualificados e pouco motivados, pois as tarefas a serem executadas eram simplistas demais, como apertar botões ou pregar fivelas.

O aperfeiçoamento do processo produtivo na indústria de calçados não é novo. Costa (1993) informa que ele teve início na década de 70 do século XX, ocasião em que a indústria dos principais países desenvolvidos empreendeu um amplo processo de reestruturação produtiva, mediante a introdução de novas tecnologias e técnicas organizacionais, com o objetivo de recuperar os ganhos de produtividade e retomar o crescimento. Acreditava-se, diz ele, que indústrias tradicionais, cujo processo produtivo era relativamente dispendioso na chamada prática produtiva fordista – por serem intensivos em mão-de-obra e matérias-primas –, e que haviam sido deslocadas para regiões com dotação abundante daqueles fatores, poderiam ser rejuvenescidas sob a base técnica emergente.

Para que estas mudanças pudessem ser levadas a efeito, foi preciso criar condições de adaptação dos recursos humanos. Os empregados que, estavam em sua maioria, associados a atividades de caráter puramente artesanal tiveram de ser treinados, não só para manipular novo maquinário, mas, principalmente, para repensar suas tarefas, ter visão geral dos objetivos da empresa, adquirir novas habilidades, ser polivalentes. Eles passaram a desenvolver um novo processo de trabalho em que o objeto a ser trabalhado flui de mão em mão.

Esta é uma nova maneira de encarar e empreender o processo produtivo, em que se busca alcançar maiores níveis de produtividade, mediante a implantação de novas regras de relacionamento entre empresa e empregado. A autonomia do trabalhador passou a ser fundamental para o sucesso do controle de qualidade. Mas, ao mesmo tempo, passou-se a exigir mais dele. Ele precisa estar consciente de que deve cumprir a tarefa de maneira correta para fazê-la só uma vez. O trabalhador da indústria de calçados deixou de ser o operário que simplesmente executava a sua tarefa e nada mais, para ser, também, um inspetor da qualidade.

3.3 Formação da oferta na indústria de calçados no Brasil

A estrutura da oferta de calçados é heterogênea. Um conjunto variado de produtos diferenciados, ora pelo mercado consumidor (calçados para homens, para mulheres, para

crianças, para esportistas), ora pelas matérias-primas utilizadas (calçados de couro, de plástico ou de materiais combinados). Kume, Anderson e Oliveira Jr. (2001) acrescentam que, na confecção de um mesmo tipo de calçado, os produtos podem se diferenciar pela qualidade, pela marca, etc. Essa variedade leva a uma segmentação importante do mercado e determina as características da concorrência nesse setor.

3.3.1 Participação das grandes empresas do setor calçadista

Conforme (ABICALÇADOS, 2007), o processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou-se 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 primeira fábrica de calçados do Brasil foi fundada em 1888, no Vale dos Sinos, pelo filho de imigrantes alemães, Pedro Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. Até então, a produção de calçados era caseira. Com o surgimento da primeira fábrica, novos empreendedores despertaram para aumentar a oferta de calçados não só no estado gaúcho, como em outros estados do Brasil, para atender a crescente demanda.

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

A região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, continua concentrando as empresas de grande porte. Não obstante, 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 de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui) e estados emergentes, como Ceará e Bahia. Há também crescimento na produção de calçados em Santa Catarina (região de

São João Batista), vizinho do Rio Grande do Sul, e em Minas Gerais (região de Nova Serrana).

Quanto ao direcionamento da produção, é notório que as grandes empresas de calçados têm forte penetração no mercado externo. No entanto, segundo estudo de Silva e Furlanetto (2007), as grandes empresas atuam também no mercado interno, notadamente na produção de tênis, utilizando tecnologia mais sofisticada e realizando maiores despesas de *marketing*. As empresas de porte médio, por sua vez, são especializadas em sapatos de couro natural e procuram atuar voltadas especialmente ao mercado externo. Sua produção geralmente é contratada por grandes distribuidores externos, principalmente norte-americanos, que associam sua marca aos produtos importados do Brasil. Assim, esses fabricantes nacionais não costumam atuar com marcas próprias no exterior.

Andrade e Corrêa (2001) informam que dos 10.979 milhões de pares de calçados produzidos, em 1998, a China, o principal produtor, teve uma participação de 50% (5.520 milhões de pares), seguida pela Índia (6% – 685 milhões de pares) e Brasil (5% – 516 milhões de pares). Além de ocupar o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, o Brasil tem importante participação na fatia de calçados femininos que aliam qualidade a preços acessíveis, e os embarques do produto para o exterior vêm crescendo e se destinam a mais de uma centena de países.

O mercado de calçados brasileiros, que esteve em expansão até 2005, apresentou leve retração, em 2006, como se pode ver na Tabela 5. O parque calçadista brasileiro, em 2005, contemplava cerca de 9,0 mil indústrias, que produziram 806 milhões de pares. Destes, 190 milhões de pares foram destinados à exportação, gerando uma receita de US\$ 1,892 milhão. Nesse ano (2005), cerca de 299 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria, fato que caracteriza o setor como um dos que mais gera emprego no país.

Tabela 5 – Evolução do mercado de calçados do Brasil de 2004 a 2006

ITEM	2004	2005	2006
Produção (Milhões de Pares)	800,0	806,0	796,0
Importação (Milhões de Pares)	9,0	17,0	19,0
Exportação (Milhões de Pares)	212,0	190,0	180,0
Exportação (US\$ Milhões)	1.814,0	1.892,0	1.863,0
Consumo Aparente (Milhões de Pares)	597,0	633,0	635,0
Consumo <i>Per Capita</i> (Pares)	3,3	3,4	3,4

Fonte: ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

As exportações brasileiras de calçados são muito concentradas em poucas empresas: as 22 maiores foram responsáveis por, aproximadamente, 52,5% do volume exportado, em 2006, como demonstra a Tabela 6. O destino das exportações brasileiras de calçados, que também já foi bastante concentrado, apresenta-se em leve processo de desconcentração. Mesmo assim, como se vê na Tabela 7, o Brasil ainda depende muito da importação dos EUA. Em 2006, 45,82% do valor total exportado embarcou para aquele país.

Tabela 6 – Concentração das empresas exportadoras de calçados em 2006

FAIXA DE EMBARQUE	Nº DE EMPRESAS	%	US\$(MILHÕES)	%
+ 50 US\$ Milhões	7	0,7	536,0	27,4
25 a US\$ 50 Milhões	15	1,6	491,0	25,1
10 a US\$ 25 Milhões	24	2,5	365,0	18,7
5 a US\$ 10 Milhões	34	3,6	244,0	12,5
1 a US\$ 5 Milhões	96	10,0	224,0	11,4
De 0,1 a US\$ 1 Milhão	240	25,1	85,0	4,3
Menos de US\$ 0,1 Milhão	540	56,5	12,0	0,6
Totais	956	100,0	1.957,0	100,0

Fonte: ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

Tabela 7 – Exportações brasileiras de calçados por destino em 2006

PAÍSES	US\$	PARES
EUA	853.601.978	65.393.070
Reino Unido	200.775.419	11.334.026
Argentina	125.211.811	15.096.012
Itália	55.049.654	4.131.344
Canadá	53.793.102	4.100.628
Espanha	52.831.702	5.099.160
México	44.004.348	8.656.599
Venezuela	36.014.455	7.020.491
Chile	34.283.330	2.916.961
Alemanha	32.916.825	1.832.929
Países Baixos	32.399.060	1.859.082
Portugal	22.113.731	2.439.155
França	22.058.400	1.771.811
Paraguai	21.749.610	9.873.781
Bolívia	18.682.178	4.160.441
Outros (121) países	257.633.576	34.749.915
Total	1.863.119.179	180.435.405

Fonte: ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

Embora os EUA ainda sejam os principais compradores do calçado brasileiro, 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 intenção, como informa a ABICALÇADOS (2007), é ampliar o percentual de vendas em outros países, principalmente da América Latina e Oriente Médio.

Existe, para isso, um fator competitivo: a diversificação. A adaptação às mais diferentes coleções é muito rápida, diz o informativo da ABICALÇADOS (2007), e isto permite que o Brasil produza todos os tipos de calçados necessários para atender ao mercado interno e também às exportações.

Esse projeto de ampliação da base de empresas exportadoras e o fator competitivo da diversificação já vêm-se desenvolvendo há algum tempo. A ABINFORMA (2004) já fazia constar que o desempenho das exportações brasileiras de calçados é decorrência do trabalho de ampliação de países compradores, desenvolvido pelas indústrias nos últimos anos, com apresentação de resultados satisfatórios.

O setor calçadista brasileiro busca também ampliar suas exportações para a Europa, continente que, a cada ano, reduz sua produção local e aumenta as importações do produto. Com exceção do Reino Unido — atualmente segundo maior comprador de calçados

brasileiros —, os demais países europeus importam anualmente cerca de um bilhão de pares, sendo que apenas 0,3% desse volume é fabricado no Brasil (ABICALÇADOS, 2007).

Com base na Tabela 8, o maior produtor nacional, em 2005, foi o Rio Grande do Sul. O complexo calçadista gaúcho localiza-se na Região do Vale dos Sinos, composta por 26 municípios, onde se concentram 3.419 indústrias de calçados, com 126.784 empregados. A região é especializada na fabricação de sapatos femininos de couro, mas também é um importante pólo na produção de sapatos alternativos, como o de plástico.

Tabela 8 – Estados produtores de calçados em 2005

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA EMPREGO P/EMPRESA	% EMPREGO P/ESTADO
Rio Grande do Sul	3.419	126.784	37	42,45
São Paulo	2.776	54.570	20	18,27
Ceará	221	44.268	200	14,82
Minas Gerais	1.493	23.515	16	7,87
Bahia	95	22.973	242	7,69
Paraíba	104	8.461	81	2,83
Santa Catarina	321	5.696	18	1,91
Sergipe	15	2.108	141	0,71
Rio Grande do Norte	27	1.835	68	0,61
Pernambuco	44	1.776	40	0,59
Paraná	153	1.612	11	0,54
Espírito Santo	45	1.388	31	0,46
Goiás	167	1.284	8	0,43
Mato Grosso do Sul	24	1.137	47	0,38
Rio de Janeiro	61	751	12	0,25
Mato Grosso	22	112	5	0,04
Alagoas	9	110	12	0,04
Rondônia	4	79	20	0,03
Piauí	10	52	5	0,02
Distrito Federal	8	51	6	0,02
Outros	14	97	8	0,04
TOTAIS	9.032	298.659	33	100,00

Fonte: ABICALÇADOS (2007).

Em segundo lugar vem o pólo de Franca, em São Paulo. Além desse pólo, há outros nas regiões de Birigui e Jaú, totalizando no Estado de São Paulo 2.776 empresas, que empregaram 54.570 pessoas, em 2005.

O Ceará, ainda que detenha menos empresas que Minas Gerais e Santa Catarina, ocupa o terceiro lugar em geração de empregos (suas 221 empresas empregaram 44.268 pessoas em 2005) e o segundo lugar em número de pares de calçados exportados, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Exportação brasileira de calçados por estado produtor em 2006

ESTADOS	US\$ (MILHÕES)	%	PARES (MILHÕES)
Rio Grande do Sul	1.257,0	67,5	82
Ceará	238,0	12,7	45
São Paulo	214,0	11,5	18
Bahia	62,0	3,3	6
Paraíba	42,0	2,3	18
Minas Gerais	16,0	0,9	2
Santa Catarina	9,0	0,5	1
Pernambuco	8,0	0,4	6
Sergipe	8,0	0,4	1
Paraná	5,0	0,3	1
Espírito Santo	2,0	0,1	-
Outros	2,0	0,1	-
Totais	1.863,0	100,0	180

Fonte: ABICALÇADOS (2007), com adaptações.

Como está evidenciado na Tabela 9, o Rio Grande do Sul respondeu por 67,5% das exportações brasileiras de calçados, em 2006, seguido pelo Ceará e São Paulo com 12,7% e 11,5%, respectivamente. Os demais estados destinam a maior parte da produção ao abastecimento do mercado interno, produzindo calçados de menor preço com maior utilização de materiais sintéticos.

Uma das razões para o desempenho das exportações cearenses de calçados está relacionada aos investimentos feitos no estado. Conforme estudo de Santos et al. (2002), algumas áreas no Ceará destacam-se por ter recebido grandes investimentos. A região metropolitana de Fortaleza é uma delas – além da capital, também se beneficiaram as cidades de Caucaia, Horizonte, Maranguape e Cascavel. Ressalte-se que, em Cascavel, desde 1998, está instalado o Curtume Bermas, do Grupo Bertin, que exporta 100% da produção, desde couro acabado até estofados prontos. As outras áreas compreendem as cidades de Sobral e também Crato, na região do Cariri. Em Sobral, o desenvolvimento da atividade calçadista ganhou maior expressão a partir de 1993, com a instalação da Grendene. Sua presença em Sobral e Crato provocou um efeito em cadeia.

3.3.2 Formação de consórcios de exportação de calçados

Como as empresas são feitas por pessoas, elas tendem a ser resultantes da expertise dos seus integrantes. Isto faz com que se diferenciem em suas especialidades, como são diferentes as capacidades das pessoas que as compõem. Quando uma organização se alia a outra, busca suprir uma deficiência própria com a habilidade da parceira, ao tempo em que surge, também, a possibilidade de oferecer suas habilidades para atender a necessidades da nova aliada.

Todeva e Knoke (2002 apud SOTTO-MAYOR FILHO; FERREIRA, 2006) ponderam que as alianças estratégicas desenvolvem, propagam e até formalizam relações inter-organizacionais, principalmente entre empresas em sistemas de negócio internacional.

Dito de outra forma, o resultado esperado da formação de alianças entre empresas envolve obtenção de novas tecnologias, acordos tecnológicos, melhor desempenho empresarial, com conseqüentes reduções nos custos e incrementos nos resultados. Machado e Ramalho (2003) entendem que as alianças estratégicas representam um meio para empresas agressivas, mas com limitação de recursos em algumas áreas, ampliarem suas estratégias individuais.

Como se observa na Figura 5, para que sejam formadas alianças entre duas ou mais empresas é preciso que haja algumas premissas básicas, como afinidade quanto ao objeto social e visão de complementaridade. Linch (1994) diz que para uma relação ser considerada aliança é preciso uma ligação operacional forte entre os parceiros. Deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado, ou seja, a aliança estratégica é fundamentalmente uma relação estratégica com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas.

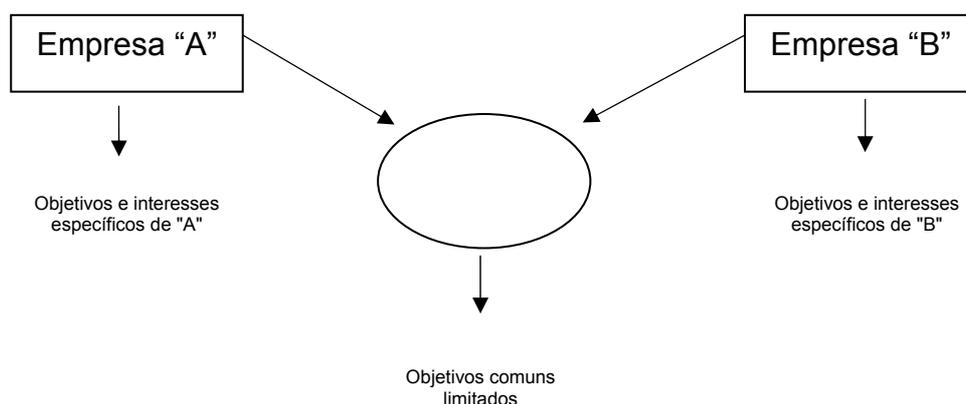


Figura 5 – Representação esquemática de uma aliança. Fonte: Dussauge e Garrette (1999, p. 3)

Root (1987) propõe cinco elementos de caracterização de uma aliança estratégica: (a) nacionalidade e grau de cooperação entre empresas; (b) contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor; (c) escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor); (d) exposição a riscos fiduciário e ambiental; e (e) relativo poder de barganha e propriedade.

Uma aliança estratégica normalmente baseia-se na perspectiva de alcançar resultados de médio e longo prazos. As alianças são estabelecidas pela carência de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas, até que, no futuro, possa-se colher frutos dessa parceria. As empresas envolvidas iniciam-se de modo menos comprometido e, depois, intensificam o tipo de relacionamento cooperativo. Por isso, Machado e Ramalho (2003) admitem que a aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de um empreendimento cooperativo.

Uma forma característica de aliança estratégica é o consórcio de exportação, que resulta da união de duas ou mais empresas, com vistas a somar forças para, em conjunto, alcançarem nichos de mercado que, isoladamente, nenhuma delas conseguiria. Dito de outra forma, o produto do consórcio há que ser maior que o somatório do produto individual de cada integrante. Por meio do consórcio de exportação, pequenas e médias empresas, vítimas mais sofridas da globalização, buscam tornar-se competitivas no mercado internacional.

O consórcio de exportação tem caráter específico, o qual, no dizer de Casarotto Filho e Pires (1998), restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual específico, qual seja, o de orientar as empresas para o mercado externo.

O consórcio de exportação corresponde a um grupamento de empresas com interesses comuns, em torno de uma entidade, constituído juridicamente como uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras trabalham de forma conjugada e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. Essas empresas unem-se com o fim de reduzirem os custos de produção, aumentarem o padrão de qualidade dos produtos, de novas tecnologias e de serviços incorporados (ROCHA, 1987).

Silvestre e Dalcol (2003) relatam que com o ambiente cada vez mais turbulento, a globalização e o acirramento da competição por mercados fazem com que os riscos de uma empresa aumentem, sendo a pequena e a média empresas as que mais sofrem os efeitos desse processo. Falando dos riscos advindos da internacionalização dos mercados, Casarotto Filho e Pires (1998) dizem que uma empresa pode ser duramente ameaçada se de repente alguma outra empresa, em qualquer lugar do mundo, em qualquer tempo, passar a produzir melhor e mais barato o mesmo produto que ela fabrica e a ter acesso aos mesmos mercados.

Nesse contexto, eles proferem, a pequena empresa dificilmente terá alcance globalizado atuando de forma individual, e, mesmo que ela tenha um bom nicho no mercado local, não estará livre de, a qualquer momento, ser atropelada por uma empresa do exterior em seu tradicional mercado.

Na indústria de calçados tem sido observada a tendência à formação de cooperativas ou consórcios, principalmente voltados para exportação. Esses consórcios geralmente congregam empresas industriais e comerciais de componentes, insumos e serviços para a cadeia produtiva de couro e calçados. Um exemplo é a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL, cujo objetivo principal é a prestação de serviços aos associados, com o intuito de proporcionar o desenvolvimento tecnológico e o fortalecimento competitivo do setor. Daí por que sempre busca o acesso às tecnologias mais

avançadas e o acompanhamento mais próximo das tendências internacionais, além de criar facilidades para os calçadistas atenderem aos requisitos do mercado mundial (MACHADO; MARQUES, 2003).

Um exemplo que mostra a importância dos consórcios para exportação de calçados é o Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista, em Santa Catarina. Formado pela união de nove empresas do setor, o consórcio é coordenado pelo sistema da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. Conforme informação do Centro Internacional de Negócios – CIN (2007), o consórcio participou da Feira Al Hida 2000, que aconteceu nos Emirados Árabes Unidos, o que lhe rendeu importantes contatos com importadores de vários países do Oriente Médio e vendas de cinco mil pares de sapatos femininos e infantis, totalizando cerca de US\$ 65 mil em mercadorias. Houve um grande interesse dos árabes pelo calçado brasileiro, a ponto de o preço médio dos produtos vendidos na feira ficar em torno dos US\$ 15.00.

Os compradores dos calçados catarinenses foram, principalmente, Kuwait, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. Houve, porém, contatos importantes com compradores da Índia, Líbano, Turquia e Omã. A Al Hida é uma feira calçadista das mais importantes do Oriente Médio.

No Ceará, há um consórcio de exportação de calçados, formado a partir de um Programa Setorial Integrado – PSI, desenvolvido pelo Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Ceará – SEBRAE-CE, cujas informações detalhadas são vistas no item 4.1.1 deste trabalho.

4 Internacionalização e competitividade das empresas exportadoras de calçados do Ceará

A literatura sobre internacionalização e globalização de negócios, ao falar das atividades que estão no primeiro nível de contato e penetração de mercados internacionais, aponta para aquelas que implicam menores riscos e baixo envolvimento financeiro, como, por exemplo, as que exportam *commodities*. A abertura de mercado do início dos anos 90 do século XX, no entanto, permitiu às empresas que lidam com produtos de maior valor agregado, notadamente as maiores, penetração no mercado internacional. Enquadram-se nesse grupo as grandes empresas do setor calçadista.

Se, por um lado, o processo de internacionalização dos mercados passou a exigir que as empresas revissem seus padrões de qualidade, por outro possibilitou-lhes aquisição de conhecimentos e infra-estrutura tecnológicos capazes de torná-las competitivas. Buckley (1996) diz que a importação, especialmente a de tecnologia e conhecimentos, é o primeiro passo na direção de internacionalização por permitir melhoria na competitividade de produtos e serviços.

Aliado a isso, as empresas buscaram redução de custos e ampliação de receitas. Para conseguir tais objetivos, uma das estratégias adotadas pelas empresas de calçados no Brasil, principalmente as maiores, foi o deslocamento de suas unidades produtivas para o Nordeste, região que oferece não somente a possibilidade de redução no custo de mão-de-obra, como proximidade dos mercados externos compradores. Esses atrativos, aliados a benefícios fiscais, oferecidos principalmente pelo governo estadual, fizeram com que algumas dessas empresas se instalassem no Ceará.

A realidade das pequenas e médias empresas do setor é diferente do que ocorre aos grandes empreendimentos. As dificuldades que elas enfrentam tendem a ser relativamente maiores. Entre esses embaraços, Burpitt e Rondinelli (1998) citam: existência de mercados domésticos fortes, que desestimulam a exportação; ausência de recursos para buscar e explorar mercados estrangeiros potenciais; limitados conhecimentos sobre a cultura e as

práticas de negócios presentes nos países estrangeiros; medo das incertezas financeiras e de mercado; expectativa de que o governo sempre pode providenciar algum tipo de suporte para pequenas empresas.

Não significa dizer, porém, que as pequenas e médias empresas calçadistas estejam impossibilitadas de penetrar no mercado externo. Segundo Footwear (2007), ainda que se considere pequena a participação das micro, pequenas e médias empresas brasileiras de calçados no comércio exterior, o valor de suas vendas ao mercado externo cresceu entre 25% e 30%, em 2003, comparando-se com o ano anterior. Além disso, no mesmo período, entre as 456 novas empresas brasileiras que passaram a exportar seus produtos, 342 eram micro e pequenos negócios. Embora a maior parte dessas empresas se concentre na Região Sul, é crescente o número de pequenas e médias empresas nos principais pólos calçadistas do Ceará, como Cariri e Sobral, que vêm participando mais ativamente do comércio internacional.

4.1 Desempenho das empresas de calçados instaladas no Ceará

As grandes empresas calçadistas deslocaram-se para o Nordeste, atraídas, basicamente, pela oferta de incentivos dos governos estaduais e em busca de custo reduzido de mão-de-obra. Elas vislumbravam aumentar a produção e voltar-se para o mercado externo. A localização privilegiada do Nordeste em relação aos EUA, principal importador dos produtos brasileiros, veio consolidar os anseios dos empreendedores.

Costa (2002), dissertando sobre os principais motivos para o deslocamento de unidades de produção de calçados do Vale dos Sinos em direção ao Nordeste brasileiro, insere conclusões interessantes, as quais estão reproduzidas na Tabela 10.

Tabela 10 – Motivos que influenciaram no deslocamento de empresas de calçados para outras regiões do país, segundo as médias e grandes empresas de calçados do Vale dos Sinos

MOTIVOS	MI	I	PI	SI	N
Mão-de-obra melhor qualificada nessas regiões	-	4	1	13	18
Mão-de-obra não sindicalizadas nessas regiões	4	13	7	3	27
Salários menores nessas regiões	19	20	2	-	41
Esgotou-se a capacidade de expansão na região do Vale dos Sinos	-	3	7	8	18
Melhorar as condições de competitividade com concorrentes asiáticos	16	15	2	1	34
Melhorar a rentabilidade da empresa	15	17	-	1	33
Proximidade do mercado consumidor	1	11	5	7	24
Escassez de mão-de-obra no Vale dos Sinos	-	2	8	8	18
Fornecedores são mais eficientes e confiáveis nos prazos de entrega nessas regiões	-	1	3	14	18
Essas regiões oferecem melhores condições por meio de:					
✓ Impostos menores	25	13	-	-	38
✓ Incentivos fiscais	25	16	-	-	41
✓ Terreno mais barato	16	14	3	-	33
✓ Energia mais barata	10	4	4	1	19
✓ Transporte mais barato	6	8	2	1	17
✓ Apoio logístico governamental (feiras etc.)	6	7	6	1	20
✓ Crédito mais fácil e barato	13	16	-	-	29

Fonte: Costa (2002, p. 28). Total das empresas da pesquisa: 42. MI= muito importante; I= importante; PI= pouco importante; SI= sem importância; N= nº de respondentes.

Dentre os incentivos mais expressivos que atraíram as empresas, merecem destaque: i) os associados ao ICMS para o financiamento de capital fixo ou capital de giro das empresas em novos projetos de investimentos ou ampliação dos já existentes, e isenção de imposto de renda; ii) os ligados ao estabelecimento de infra-estrutura – terrenos, energia, transportes e apoio logístico governamental para a participação em feiras – e isenção de impostos municipais; iii) financiamento automático às exportações correspondente a um percentual – cerca de 10% do valor exportado, em condições vantajosas de pagamento e prazo; iv) os referentes ao custo de mão-de-obra, caracterizado não só pelos baixos salários, mas também pela não incidência de encargos sociais, visto que geralmente a mão-de-obra é contratada indiretamente pelas empresas por meio das cooperativas de trabalho, onde não há vínculo empregatício e a remuneração é referida aos serviços prestados.

O Ceará oferece uma política de benefícios fiscais fundamentada em leis, decretos e outros normativos. Os incentivos são progressivos e variam em função da distância da Região Metropolitana de Fortaleza. A intenção é criar desenvolvimento em locais mais distantes da capital, Fortaleza, com vistas a fixar as populações nas regiões interioranas. Dentre os resultados positivos dessa política, podem-se destacar: (a) melhoria da qualidade de vida da população, que vive em zonas mais afastadas; (b) reversão do quadro de superpopulação nas grandes cidades, principalmente na capital (IPECE, 2004b).

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE (2004a) informa, também, com base em dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Ceará – SDE-CE, que o setor coureiro-calçadista foi responsável por 17% dos investimentos atraídos para o Ceará, no período de janeiro de 1995 a dezembro de 2000.

De fato, a conjuntura cearense, no tocante a calçados, está em boa fase. Conforme IPECE (2007), no primeiro semestre de 2007, as exportações industriais do Ceará alcançaram o valor de US\$ 381,3 milhões, uma expansão de 18% em relação ao mesmo período do ano anterior. As exportações totais, que somaram US\$ 521,6 milhões, superaram as do primeiro semestre de 2006 em 11,4%. O calçado foi o terceiro produto que mais se destacou, com US\$ 116,4 milhões, 20,53% a mais que o exportado no mesmo período de 2006.

Em 2006, o Ceará posicionou-se na segunda colocação entre todos os estados brasileiros e na primeira posição entre os da Região Nordeste, na exportação de calçados, participando com 12,7% do total exportado pelo País, como se observa na Tabela 9. Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo responderam por 91,7% das exportações de calçados no Brasil em 2006. No Nordeste, o Ceará é seguido da Bahia, com 3,3% e Paraíba, 2,3%.

4.1.1 Elevação das receitas

Forte (2001) comenta que após o plano real, instituído no Brasil em julho de 1994, as indústrias sofreram uma crise que as levou a adotarem uma postura de sobrevivência até 1997. No ano seguinte, veio a fase do ajustamento, da manutenção. De 1999 a 2000, as empresas iniciaram a fase de crescimento e desenvolvimento. Para o autor, esse crescimento indica que as empresas seguiram uma seqüência sistemática, indo da sobrevivência ao desenvolvimento.

Em busca desse desenvolvimento, via elevação do faturamento, foi que as grandes empresas do setor calçadista se deslocaram para o Ceará. Com efeito, o incremento das receitas do setor de calçados cearenses decorre, em grande parte, da penetração dessas mesmas empresas no mercado externo. O aumento das exportações de calçados é fruto da

presença de grandes empresas que direcionam sua produção ao mercado internacional, como se pode observar na Tabela 11. Considerando-se o complexo coureiro-calçadista como um todo, merece destaque (ainda que não conste da Tabela 11) a Bermas Indústria e Comércio que, em 2006, ocupou o primeiro lugar nas exportações cearenses, atingindo a cifra de US\$ 129,5 milhões.

Tabela 11 – Maiores empresas exportadoras de calçados do Estado do Ceará – 2006

EMPRESAS	EXPORTAÇÕES (US\$ MILHÕES/ANO)	PARTICIPAÇÃO %
Grendene	76,1	31,97
Disport Nordeste	65,4	27,48
Vulcabrás do Nordeste	30,6	12,86
Calçados Aniger	27,3	11,47
H. Bettarello	10,4	4,37
Dakota NE	6,1	2,56
Pé de Ferro NE	4,5	1,89
Subtotal	220,4	92,60
Outras	17,6	7,40
Total	238,0	100,00

Fonte: SECEX (2007).

Conforme divulgado pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC (2007), o setor coureiro-calçadista no Ceará (a) é o terceiro maior em número de empresas exportadoras, atrás do de confecções e do têxtil; (b) continua em expansão, visto que as exportações no período de janeiro a novembro de 2006 registraram elevação de 22,15% em relação às vendas externas de 2005; (c) cresceu 3% no volume e 8% no monetário, mais que a média nacional.

As empresas de pequeno porte do setor de calçados não estão fora do páreo. Graças à influência de PSI, elas vêm aumentando sua participação. Os PSIs são fruto de uma metodologia de fomento às vendas internacionais desenvolvida pela Agência de Promoção das Exportações do Brasil – APEX, mediante a formação de consórcios para exportação. Há cinco PSIs em desenvolvimento no Estado do Ceará, sob a coordenação do SEBRAE-CE, sendo um deles o de calçados, composto por exportadores de Fortaleza e da região do Cariri. EUA, Itália, Panamá, Cabo Verde, Venezuela, Guatemala, Portugal, Alemanha, Argentina, Israel, França, Espanha, Porto Rico e Japão compõem a lista dos principais países de destino de suas exportações.

Além da importância dos PSIs no incremento de receitas do setor de calçados, o envolvimento das micro e pequenas empresas, quanto à aquisição de *know how* para negociar com compradores dos mercados mais exigentes, revela-se como outro trunfo, inclusive quanto ao aumento dos postos de emprego, como mostra estudo feito pelo IPECE (2007).

4.1.2 Redução de custos

No Ceará, vários fatores contribuem para que as empresas calçadistas produzam calçados com custos reduzidos, como se mostra a seguir. Sem dúvida, tal fato constitui estímulo para a inserção externa do setor calçadista do Ceará.

4.1.2.1 Incentivos fiscais

Decorrentes de renúncia tributária, os incentivos fiscais são benefícios à atividade empresarial, pois, ao eliminarem ou reduzirem tributos que normalmente incidem sobre a produção ou comercialização de produtos ou serviços, reduzem o custo das empresas. No âmbito da exportação, são concedidos como contribuição para que o produto possa alcançar o mercado internacional em condições de competir em preço.

Os incentivos fiscais, de que geralmente se beneficiam as empresas exportadoras de calçados, no tocante às operações de exportação, resultam em não incidência de IPI, ICMS, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS, Programa de Integração Social – PIS, Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos e Valores Mobiliários – IOF. Outro importante instrumento de estímulo às exportações de calçados é a operação de *drawback*, criado em 1970, que permite ao produtor importar insumos (máquinas e componentes) sem impostos, desde que a produção de calçados seja destinada ao mercado externo.

Medeiros (2004) acrescenta aos incentivos aqui mencionados a isenção de Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ, proveniente da Constituição Federal. A União isenta, por 10 anos, em 75% o IRPJ. Este prazo pode ser renovado por mais cinco anos, com isenção de 50%, no caso de reinversões de lucros para investimentos.

A oferta de crédito subsidiado no âmbito do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE é, também, um importante incentivo. O FNE oferece linhas de empréstimos com custos menores que os cobrados pelo setor financeiro privado, além de permitir que as amortizações respeitem a capacidade de pagamento das empresas investidoras.

Adicionalmente aos incentivos genéricos concedidos ao setor calçadista no Brasil e na Região Nordeste, no Ceará, as empresas de calçados podem se beneficiar de incentivos específicos. Noronha e Turchi (2002) informam que, no início da década de 1990, o governo estadual do Ceará criou um forte programa de incentivos fiscais para atrair indústrias de mão-de-obra intensiva para o estado. O programa previa incentivos fiscais crescentes quanto mais distante de Fortaleza fosse instalada a nova fábrica. A idéia era incentivar a formação de pólos industriais nas regiões secas e pobres do estado.

Como parte do programa, também se estimulou a formação de cooperativas de trabalhadores, com vistas a reduzir o custo dos encargos previstos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Assim, a mão-de-obra barata, que já é, por si só, um fator de grande atratividade para instalação de empresas de calçados no Ceará, com a medida do governo estadual, foi ainda mais intensificado.

Os incentivos cearenses às exportações de calçados, à semelhança dos que foram concedidos por outros estados nordestinos, contribuíram para a transferência de empresas do Sul e Sudeste. A medida foi providencial, pois evitou o fracasso dos calçadistas que se avizinhava ante o aumento da concorrência de países com baixo custo de mão-de-obra (especialmente a China).

No âmbito do próprio governo estadual do Ceará, destaca-se entre os instrumentos de incentivos, o Programa de Incentivo ao Funcionamento de Empresas – PROVIN, integrante

do Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará – FDI. O PROVIN libera empréstimos às empresas incentivadas de acordo com o ICMS por elas recolhido em função de sua natureza e a natureza do projeto apoiado. Considerando o reembolso parcial e a carência, o empréstimo representa renúncia financeira oferecida pelo Governo do Ceará.

O diferimento do ICMS, quando da importação de máquinas e equipamentos destinados ao ativo fixo das empresas, é outro importante fator de incentivo estadual. Válido tanto para empresas novas quanto para aquelas que já estejam em funcionamento, o diferimento pode variar de 50% a 100% com prazo de 10 anos, inclusive trinta e seis meses de carência. Como parte da chamada guerra fiscal, a política é adotada por todos os estados do Nordeste.

4.1.2.2 Insumos

4.1.2.2.1 Matéria-prima

Conforme informação da ABICALÇADOS (2007), a grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, transforma o setor calçadista brasileiro em um dos mais importantes do mundo.

No que diz respeito às matérias-primas para a fabricação de calçados, o couro é considerado a principal, mas se utilizam outros materiais: têxteis, tanto naturais (algodão, lona e brim), como sintéticos (náilon e lycra); Policloreto de vinila – PVC ou poliuretano; materiais vulcanizados; metais.

A produção de calçados no Ceará, como em toda a Região Nordeste, utiliza-se, em grande parte, de insumos provenientes das Regiões Sul e Sudeste, bem como de importação. Pesquisa efetuada por Santos, Corrêa e Alexim (2001) mostra que os componentes e insumos de couro podem até utilizar o couro nordestino, porém, beneficiados no Sul. É que se torna

difícil o deslocamento para o Nordeste das estruturas pesadas dos curtumes instalados no Vale dos Sinos.

Da mesma sorte, os componentes sintéticos (cola, salto de borracha, tintas e outros) são adquiridos no Sul e Sudeste. Santos, Corrêa e Alexim (2001) reconhecem que as empresas não têm dificuldades em adquirir estes insumos em outras regiões, mas se as fábricas de insumos estivessem instaladas no Nordeste, seria muito mais produtiva para toda a cadeia calçadista no Ceará.

Com base nas informações aqui mencionadas, embora a aquisição de insumos não se constitua o principal fator de atratividade para o deslocamento de empresas do setor de calçados para o Ceará, pelo menos não se configura elemento de desestímulo capaz de impedir a mudança de localização.

4.1.2.2.2 Mão-de-obra direta

O complexo coureiro-calçadista, mormente o segmento produtor de calçados e de artefatos de couro, utiliza intensivamente a mão-de-obra, ficando esta mais presente nas etapas do processo produtivo que envolvem corte, pesponto, costura e montagem do calçado.

Os autores lidos convergem para o pensamento de que o custo de mão-de-obra é fator relevante para a competitividade dos calçados no mercado externo. A busca de mão-de-obra barata, portanto, que foi e continua sendo um item da explicação para o deslocamento de fases ou etapas produtivas da indústria de calçados, de países centrais para países periféricos, serve também para evidenciar a mudança da produção de empresas calçadistas de outras regiões do Brasil para o Nordeste e, especificamente, para o Ceará, como se pode observar comparando-se a evolução a partir das Tabelas 12 e 13.

Tabela 12 – Número de empregados em 31/12/1998 segundo classificação CNAE –95 por estados selecionados

ATIVIDADES	CE	SP	RS	TOTAL	%
Fabricação de calçados de couro	9.405	19.649	88.411	-	49,4
Fabricação de tênis de qualquer material, de calçados plásticos e de outros materiais	10.838	14.829	7.115	-	13,8
Curtimento e outras preparações de couro	394	4.656	12.286	-	7,3
Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos de couro	208	7.252	7.604	-	6,4
Total	20.845	46.386	115.416	237.597	100,0
Participação percentual dos Estados no emprego	8,8	19,5	48,6	100,0	

Fonte: RAIS (1998 apud NORONHA; TURCH, 2002, p. 32), com adaptações.

Tabela 13 – Número de empregados em 31/12/2005 segundo classificação CNAE –95 por estados selecionados

ATIVIDADES	CE	SP	RS	TOTAL	%
Fabricação de calçados de couro	23.063	35.812	114.026	-	57,9
Fabricação de tênis de qualquer material, de calçados plásticos e de outros materiais	21.205	18.758	12.758	-	17,6
Curtimento e outras preparações de couro	2.213	9.735	15.161	-	9,1
Fabricação de malas, de valises e de outros artefatos de couro	611	10.479	8.279	-	6,5
Total	47.092	74.784	150.224	298.659	100,0
Participação percentual dos Estados no emprego	15,8	25,0	50,3	100,0	

Fonte: RAIS (2005), com adaptações.

A participação percentual do Ceará, em termos de absorção de mão-de-obra nos principais segmentos do complexo coureiro-calçadista, cresceu de 8,8%, em 1998, para 15,8%, em 2005. No mesmo período, o Sul e o Sudeste apresentaram movimento também crescente: houve acréscimo da participação de mão-de-obra de 19,5%, em São Paulo, para 25,0% e no Rio Grande do Sul, o percentual passou de 48,6% para 50,3%.

Mantida essa tendência, as variações salariais continuarão a exercer forte influência nos custos dos calçados produzidos no Ceará, já que, como dizem Brandão e Rosa (1997), cerca de 15% do custo da produção do calçado brasileiro corresponde a salários. Por outro lado, dada a representatividade de mão-de-obra no custo do calçado, reduções no valor desta tenderão a produzir efeito positivo no resultado empresarial.

Com base em pesquisa de Santos et al. (2002), ainda que não houvesse incentivos fiscais, o calçado fabricado na Região Nordeste teria uma redução de pelo menos 10% em seu custo, se comparado ao produzido no Sul e Sudeste. Enquanto a indústria de calçados no Nordeste pagava em média um salário-mínimo ao trabalhador de chão-de-fábrica, por

exemplo, na região do Vale dos Sinos, essa média oscilava entre dois e dois inteiros e cinco décimos salários-mínimos.

Pode-se concluir, então, que a perspectiva de diminuição do custo de mão-de-obra direta tenha sido um dos principais fatores que motivaram o deslocamento de empresas das Regiões Sul e Sudeste do Brasil para o Ceará. Esta perspectiva tornou-se fato e foi, inclusive, superada pela realidade. Uma das razões para que isso ocorra é a contratação por cooperativas, processo apoiado pelo governo estadual – medida que reduz os encargos trabalhistas.

4.1.2.3 Infra-estrutura e canais de distribuição

Para obter vantagens e estar à frente da concorrência, é preciso ser mais eficiente e produtivo na cadeia dos processos de criação de valor dentro da empresa. Isto inclui aspectos relacionados à infra-estrutura e canais de distribuição de produtos e serviços. A migração de empresas ou de parte delas de uma região para outra faz parte desta busca por eficiência e competitividade.

Consideram-se aspectos de infra-estrutura aqueles que dão suporte à instalação, produção e distribuição de produtos em uma determinada região, permitindo, inclusive, o seu escoamento de uma região para outras. Os canais de distribuição são meios pelos quais um fabricante distribui seus produtos, seja no mercado interno, seja no exterior.

Conforme ABICALÇADOS (2002), as empresas calçadistas buscam o canal de distribuição que melhor se adeque ao escoamento de seu produto e, tratando-se de exportação, também que melhor sirva ao país para onde está vendendo seus calçados. Dessa forma, preocupadas com a infra-estrutura, as empresas do setor calçadista estão à procura dos lugares mais propícios para pesquisa, desenvolvimento, produção, compras e todos os outros elementos de sua cadeia produtiva.

Observa-se que, de fato, as empresas brasileiras, ao deslocarem suas unidades de produção das Regiões Sul e Sudeste para o Nordeste, levaram em conta tanto a infra-estrutura e canais de distribuição disponíveis, como as perspectivas de melhorias e adaptações destes quesitos. Aí pode estar uma das razões por que algumas dessas empresas escolheram o Ceará para instalação de suas unidades produtivas. O estado possui infra-estrutura, canais de distribuição e outros aspectos importantes, como: telecomunicações, saneamento, energia, abastecimento de água, e redes hoteleira e educacional.

No tocante à competitividade do setor calçadista, especificamente quanto ao escoamento da produção, o Porto do Pecém desempenha um papel fundamental. Além de moderno, informação da Companhia de Integração Portuária do Ceará – CEARÁPORTOS (2004) dá conta de que o Porto do Pecém possui a menor tarifa para transporte de *containers* do Brasil, sendo aproximadamente 50% inferior aos custos do Porto de Santos, em São Paulo, como se observa na Tabela 14. O Porto do Pecém ainda possui limitações, como o baixo fluxo de navios, mas é um gargalo que tende a desaparecer com o crescimento das exportações e importações e a intensificação da diversidade de origens e destinos das embarcações. Além do Porto do Pecém, no Ceará, merece destaque, também, o Porto do Mucuripe, que oferece um ótimo serviço para embarque e desembarque de mercadorias em *containers*.

Tabela 14 – Custos portuários

TERMINAL / PORTOS	GRANEL SÓLIDO (US\$/T)	GRANEL LÍQUIDO (US\$/T)	CARGA GERAL PROD. SID. (US\$/T)	CONTAINER (US\$/BOX)
Pecém-CE	1,54	0,76	5,32	80,00
Belém-PA	7,75	-	9,63	120,88
Itaqui-MA	-	2,20	-	-
Fortaleza-CE	5,52	2,28	8,56	135,91
Suape-PE	-	1,74	-	108,94
Salvador-BA	3,12	-	8,62	138,40
Vitória-ES	8,94	1,41	8,98	178,45
Rio de Janeiro-RJ	5,69	-	10,74	143,67
Santos-SP	3,42	-	8,47	166,57
Paranaguá-PR	3,70	-	12,28	127,23
Rio Grande-RS	5,20	-	6,74	146,52

Fonte: CEARÁPORTOS (2004).

A Tabela 14 evidencia a competitividade do Porto do Pecém em relação aos demais. Enquanto o custo dos portos de Itaqui-MA, Suape-PE e Vitória-ES oscila entre US\$ 1,41 e US\$ 2,20, por tonelada de granel líquido, o do Porto do Pecém fica em US\$ 0,76. A diferença de custo entre o Porto do Pecém e os demais portos no Brasil, no tocante às cargas de granel

sólido, tem-se verificado ainda maior, chegando a variar em quase cinco vezes, como ocorre quando se compara Vitória-ES (US\$ 8,94/t) com Pecém-CE (US\$ 1,54/t).

4.2 Elementos de competitividade internacional das empresas exportadoras do setor calçadista cearense

4.2.1 Promoção governamental

Quando se adotam políticas públicas, espera-se que elas influenciem positivamente as expectativas empresariais, de modo que as empresas sejam estimuladas a adotar estratégias e ações que aumentem o investimento, mantenham o parque produtivo atualizado tecnologicamente e intensifiquem sua presença nos mercados nacionais ou internacionais. Dentre os resultados esperados, destacam-se: (a) contribuição positiva para o saldo comercial do país; (b) inclusão de mais pessoas no mercado de trabalho; e (c) incorporação de segmentos da população ao mercado de bens de consumo. Estas expectativas também são válidas para o setor de calçados do País e também do Ceará.

Na prática, esses resultados almejados estão se tornando realidade. Conforme informação da SDE-CE (2004), a promoção do Ceará envolve, além de outras coisas, iniciativas em: (a) promoção da imagem institucional do Ceará; (b) promoção das exportações; e (c) promoção de investimentos de empreendedores nacionais ou internacionais.

A promoção da imagem institucional do Ceará implica promover os produtos e serviços da economia a serem exportados, os componentes das vantagens para o turismo, as atividades e os setores que devem ser beneficiados com novos investimentos de empreendedores externos, além de outras definições estratégicas. Promover o Ceará é, portanto, mostrar o que há de bom no estado, as vantagens comparativas e competitivas, além de realçar a identidade do povo cearense e sua cultura.

O documento da SDE-CE (2004) enfatiza que a promoção das exportações cearenses deve estar sincronizada com a promoção da imagem do Ceará, observar as políticas setoriais, buscando melhoria da qualidade, incorporação de tecnologia e agregação de valor. Dentre seus objetivos estão: (a) diversificação da pauta de exportação; (b) aumento do volume das exportações, mediante inserção contínua de pequenas e médias empresas, cooperativas e consórcios de empresas no mercado externo; e (c) divulgação dos produtos e potencialidades cearenses nos mercados internacionais.

A política promocional adotada pelo Estado do Ceará visa, portanto, alcançar não somente maiores volumes de exportação, mas exportações de produtos com maior valor agregado. Para tanto, são aplicadas políticas macroeconômicas e setoriais voltadas à propiciação de melhoria tecnológica e da qualidade, do design, da embalagem, do *marketing*, a inserção permanente dos produtos nos canais de distribuição e o incremento na agregação de valor dos produtos exportáveis (SDE-CE, 2004).

A divulgação dos calçados cearenses no exterior insere-se nesse projeto maior de divulgação da imagem institucional do Ceará e incremento das exportações cearenses, além de se constituir elemento de atratividade para migração de empresas de outras regiões para o Ceará. Nesse sentido e, como forma de tirar o melhor proveito possível dessa ação promocional, as empresas participam de: (a) feiras e exposições; (b) missões empresariais (comerciais e/ou técnicas); (c) rodadas de negócios promovidas por entidades, como SEBRAE, Federações de Indústrias, Associações Comerciais, Câmaras de Comércio e entidades governamentais.

4.2.2 Estratégia empresarial

É de extrema relevância o papel que as estratégias empresariais exercem na competitividade internacional das empresas cearenses de calçados. Mesmo que se dispusesse de fatores competitivos, como os que foram anteriormente apontados – perspectiva de elevação de receitas, redução de custos e até promoção governamental –, ainda assim, as

empresas do setor calçadista no Ceará não seriam competitivas no mercado externo se não adotassem uma estratégia empresarial consistente.

Dependendo do porte da empresa, seu poder de barganha cresce ou diminui. Conseqüentemente, as estratégias a serem adotadas variarão, não ao sabor do estilo de seus dirigentes, mas, principalmente, pelo lugar que ocupam no cenário mercadológico mundial. Uma dessas estratégias já apontada antes, embora sob outro enfoque, foi a migração de unidades produtivas do Sul e Sudeste do País para a Região Nordeste (Ceará, inclusive).

Os autores lidos admitem que essa é uma estratégia adotada pelas grandes empresas de calçados e não pelas pequenas e médias. Schmitz (1998) é um exemplo. Ele diz que as empresas que instalaram unidades produtivas na Região Nordeste são, em geral, grandes empresas integradas verticalmente, menos dependentes da eficiência coletiva de um *cluster* local inexistente. Por semelhante modo, Costa e Fligenspan (1997 apud UNE; PROCHNIK, 1999) também atestam que o movimento se restringe às grandes empresas, quando comentam que as micro e pequenas empresas dificilmente se deslocarão para o Nordeste, seja por apresentarem insuficiências estruturais, que lhes permitam sucesso em tal empreendimento, seja por atuarem basicamente no mercado regional.

Como visto no tópico 4.1.1 deste trabalho, no setor de calçados no Ceará, há grandes empresas, muitas das quais vindas de outras regiões. Conforme Santos et al. (2002), essas empresas adotam modernas técnicas de gestão e empregam tecnologia avançada em boa parte do seu processo produtivo. As pequenas e médias empresas, também presentes no estado, que para conseguirem ser competitivas necessitam, de igual modo, adotar estratégias empresariais modernas, aliam-se a outras e buscam orientação e amparo governamentais ou privados, a exemplo do apoio do SEBRAE.

O processo de internacionalização é apontado na literatura como o grande responsável pelo emprego simultâneo e interdependente, pelas empresas (entre elas as do setor calçadista do Ceará), de modernas técnicas de gestão e tecnologia de ponta. Para Gorini e Siqueira (2002), a modernização tecnológica das empresas de calçados, com utilização de equipamentos avançados, influenciou a implantação de técnicas mais modernas de gestão, de

modo geral, em função das transformações impostas pela globalização e acirramento da competição.

Pesquisa feita pelos autores aponta que além do planejamento das necessidades de materiais, por meio de *software* específico e programas de cooperação com fornecedores e clientes, há outras técnicas adotadas pelas empresas do setor calçadista, dentre as quais, destacam-se: criação de grupos de trabalho, programas de conservação de energia, gestão ambiental e círculos de controle de qualidade.

No Ceará não ocorre diferente. Estratégias empresariais parecidas com estas estão permitindo às grandes companhias, isoladamente, e também às pequenas e médias, por intermédio dos programas de fomento às vendas internacionais, a exemplo dos PSIs, não só o crescimento do volume de calçados exportados, mas também a melhoria do valor agregado do produto e a consolidação do setor (FIEC, 2007).

Efetivamente tem-se observado que, além da busca e adoção de modernas estratégias empresariais no setor calçadista do Ceará, a união de pequenas e médias empresas de calçados cearenses tem-se revelado uma estratégia para ganhar o mercado externo e elevar o nível de emprego dentro do estado. Nesse sentido, cabe destacar o esforço do SEBRAE-CE, visando inserir os microempresários locais no comércio exterior. Isto permite que novas pequenas indústrias de calçados participem, por meio de consórcios, das exportações cearenses.

4.2.3 Valor percebido pelo cliente

A importância em dinheiro que o cliente está disposto a despendar na aquisição de um bem tende a variar em função do valor que ele atribui a esse bem. Por isso, e, considerando que os calçados tanto são elementos de primeira necessidade, como artigos de moda, há uma grande diversidade de materiais empregados, modelos, estilos e acabamentos. Dependendo do valor agregado ao produto, ele se destinará a parcelas diferenciadas da população e será mais ou menos caro, trará maior ou menor retorno por unidade à empresa.

Para exemplificar, espera-se que os calçados brasileiros de fino acabamento em couro, produtos de alto valor agregado, com boa competitividade no mercado internacional, tragam melhores retornos por pares vendidos que os calçados destinados a populações de baixa renda, fabricados em material mais simples.

Mesmo assim, é preciso diversificar produtos e buscar novos mercados, como se tem visto no setor calçadista cearense. Conforme ABICALÇADOS (2002), a estratégia de destinar uma parcela de sua produção de calçados para o mercado interno e outra para o mercado externo faz com que a empresa amplie sua base de clientes, corra menos riscos e elimine a sazonalidade do produto. Se uma empresa fabrica calçados para o clima frio, poderá produzi-los o ano inteiro, porque terá diferentes mercados para vendê-los e não dependerá somente das estações nacionais.

Os calçados produzidos no Ceará têm mercado promissor, desde que as empresas busquem, constantemente, melhorar em qualidade e produtividade. Dadas as características do processo de globalização, perde mercado quem não aperfeiçoa seus processos produtivos nem diminui seus custos. Calçados com maior ou menor valor agregado estão sendo produzidos em qualquer lugar do mundo a custos decrescentes, combinados com padrões de qualidade mais elevados.

É preciso, portanto, como diz Medeiros (2004), mais qualidade e maior produtividade na produção de calçados, mais competitividade da cadeia de couros e calçados, com foco nas exportações, maior integração no setor, mediante a criação de mais arranjos produtivos, a exemplo do que ocorre no Centro Sul e Sul do Brasil.

Uma oportunidade que se apresenta ao setor de calçados do Ceará é que, como o consumo *per capita* no Brasil ainda é pequeno, há expectativa de crescimento no mercado interno. Medeiros (2004) informa que o consumo de calçados no Brasil, em 1999, (2,21 pares por pessoa) ficou abaixo do consumo da Argentina (2,6) e do Chile (3,0). Tal perspectiva de expansão poderá gerar aumento da produção em larga escala, com reflexos positivos na competitividade internacional.

Atentas a isto, as empresas cearenses de calçados vêm procurando aperfeiçoar a qualidade dos seus produtos, ao mesmo tempo em que perseguem mais produtividade, pois sabem que o valor percebido pelo cliente está cada vez mais disputado por inúmeros concorrentes ao redor do Planeta. É a lei da competição: ganha o melhor e, em caso de qualidade semelhante, ganha o concorrente que pratica o menor preço.

5 Metodologia da pesquisa

Conforme Gil (1999), a pesquisa tem um caráter pragmático. Ele a caracteriza como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Diz, também, que o principal objetivo da pesquisa é descobrir e oferecer respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Em outras palavras, a pesquisa justifica-se quando, ao se deparar com um problema, não se vêem informações suficientes para solucioná-lo.

De fato, a pesquisa constitui um processo de prospecção de conhecimento científico, baseado em um método, com vistas a apresentar alternativas para um problema específico. Lakatos e Marconi (1995) afirmam que a metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões: como? com quê? onde? quanto?

Os métodos, procedimentos e técnicas empregadas na pesquisa (metodologia) são de fundamental importância, tanto para viabilizá-la, quanto para entender e validar as informações divulgadas a partir dos resultados obtidos. A metodologia da pesquisa, portanto, está ligada à descrição dos instrumentos e à forma de sua utilização para coleta e análise de dados de uma pesquisa científica. Para Krul et al. (2001 apud SILVA, 2002a), toda investigação científica obedece a uma metodologia científica que, por sua vez, é orientada por métodos, procedimentos e técnicas.

Em outras palavras, a metodologia consiste de procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, proporciona orientação geral ao trabalho, facilitando a formulação do problema de pesquisa, coordenação dos objetivos, desenvolvimento da pesquisa e, por fim, a interpretação dos resultados.

Esta pesquisa busca estudar, por meio de investigação científica, os fatores que têm contribuído para o crescimento das exportações de calçados do Ceará nos últimos anos, a despeito da abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros e da acirrada competição no mercado externo; pelo que se apresentam, nos tópicos seguintes, aspectos constituintes do

método utilizado nesta pesquisa, a saber: tipo de pesquisa, população e amostra, variáveis de estudo, instrumentos e técnicas de coleta de dados, e técnicas de análise de dados.

5.1 Tipo de pesquisa

Quanto ao objetivo específico, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. A exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. (GIL, 1991 apud SILVA; MENEZES, 2001).

Nesta classificação, este estudo é uma pesquisa exploratória, visto que se propõe a ampliar o conhecimento acerca dos fatores que têm contribuído para o crescimento das exportações de calçados do Ceará nos últimos anos.

Gil (1999) considera que o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Quanto ao delineamento, as pesquisas podem ser classificadas como: pesquisas bibliográficas, documentais, de campo, levantamentos, estudos de casos, dentre outras classificações.

A pesquisa bibliográfica consiste em “explicar e discutir um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas” (SILVA 2003, p. 60). Para atualização dos conhecimentos e buscando fundamentação teórica para o tema, foi utilizada a revisão bibliográfica acerca dos conceitos adotados por meio de livros, revistas, periódicos, artigos científicos, dissertações e teses sobre a temática em questão. A fim de ampliar a discussão sobre o assunto, foi usado o recurso da *Internet* para obtenção de material bibliográfico, em *sites* específicos.

Quanto à pesquisa documental, Silva (2003) esclarece que ela tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana.

Gil (1999) atenta que a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Essa visão prioriza atender a questões de ordem genérica e delimitação de campo de pesquisa.

A pesquisa de campo, segundo Lakatos e Marconi (1995), é utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema e pode consistir na observação de fatos e de fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los.

Forte (2006), também comentando sobre a pesquisa de campo, diz que ela envolve um número razoável de elementos de pesquisa, tem amplitude maior que a do estudo de caso, porém é menos profunda que este.

O estudo assenta-se nas três formas de investigação mencionadas anteriormente: bibliográfica, documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica envolveu busca em material teórico publicado sobre teorias do comércio e da competitividade internacionais. A investigação documental correspondeu ao trabalho com dados sobre as exportações do setor calçadista cearense, que ainda não receberam tratamento analítico, no aspecto em que aqui é visto. A pesquisa de campo foi empreendida por meio de questionário estruturado dirigido por e-mail às empresas exportadoras de calçados do Ceará.

A partir da investigação documental, e da tabulação e análise das respostas ao questionário enviado a empresas cearenses exportadoras do setor calçadista, buscou-se fazer um paralelo, tanto quanto possível, entre a discussão teórica apresentada nos capítulos anteriores e o resultado da pesquisa de campo, procurando-se saber quanto do aumento da participação do item calçados nas exportações do Ceará deveu-se aos incentivos fiscais, à

mão-de-obra mais barata, à formação de preços, a mudanças nas estratégias empresariais, ou ainda à conjugação de vários fatores.

Do ponto de vista da natureza e abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (SILVA; MENEZES, 2001), ou seja, o que predomina na pesquisa qualitativa é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, muito mais que o uso de métodos e técnicas estatísticas.

No que tange à tipologia quanto à natureza, foi adotado um estudo qualitativo, o qual, enfatiza-se, é apropriado quando o fenômeno em estudo é complexo e de natureza social e não tende à quantificação.

Este trabalho, portanto, classifica-se como pesquisa qualitativa. Nele, as análises são mais dissertativas que baseadas em cálculos, embora não se tenha dispensado explicação sobre fenômenos, cálculos e resultados quantitativos.

5.2 População e amostra

Conforme ABICALÇADOS (2007), a indústria calçadista do Estado do Ceará, em 2005, era composta por 221 empresas, que empregavam 44.268 pessoas. Um total de 74 unidades em operação no Ceará recebem incentivos do estado. Neste grupo, estão 62 empresas de calçados e componentes, quatro de couros, cinco de tintas e vernizes, uma de navalha, uma de forma e uma de colagem. Embora haja empresas do ramo calçadista em praticamente todo o estado, Sobral, Fortaleza e Cariri são os municípios que concentram o maior número delas.

O pólo de Sobral, localizado na região noroeste do Estado do Ceará e que dista 230 km da capital, Fortaleza, conta com apenas dois estabelecimentos. Emprega, no entanto, diretamente, 8.451 pessoas, configurando-se como o município que mais produz calçados no Nordeste do Brasil.

O pólo da região de Fortaleza, localizado no nordeste do Ceará, é formado pela capital e outros municípios da região metropolitana, merecendo destaque Maranguape e Horizonte, principalmente pelo emprego de mão-de-obra. Os três municípios têm 63 estabelecimentos de calçados e empregam 7.408 pessoas, conforme dados atualizados até 2005 (ABICALÇADOS, 2007).

O pólo do Cariri está localizado no extremo sul do Estado do Ceará e abrange os municípios de Barbalha, Crato e Juazeiro do Norte. Este último, distando 542 km da capital, é considerado o mais representativo. O pólo, como um todo, é especializado na produção de sandálias de material sintético, etileno vinil acetado – EVA e PVC, mas sua destinação principal é o mercado interno.

A princípio poder-se-ia imaginar que a população para esta pesquisa fosse composta da totalidade das empresas do setor de calçados do Estado do Ceará; todavia, um exame mais criterioso permite concluir que o conceito de população não abrangeria tal universo, como exposto a seguir.

A população ou universo da pesquisa corresponde a um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Silva e Menezes (2001) dizem que população é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Considerando que o objetivo primeiro deste estudo é investigar os fatores que contribuíram para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense, a população da pesquisa corresponde a 16 empresas ou unidades, aproximadamente 7% de todas as empresas do setor de calçados instaladas no estado. Isto

porque compõem a população para o estudo somente as empresas ou unidades que participam do esforço exportador de calçados do Ceará.

A determinação da população é decorrente da comparação entre dados da FIEC (2003) e informações divulgadas pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (SECEX, 2007). Em seguida, foram coletadas informações nas próprias empresas ou unidades espalhadas pelo Estado do Ceará.

Ainda que a decisão de considerar toda a população para a pesquisa ou somente uma amostra dela dependa do tamanho da população estudada, dificilmente viabiliza-se um estudo com a totalidade dos elementos da população, seja pelo custo, seja pelo tempo despendido ou pela dificuldade de completarem-se os dados. Por isso, na maior parte das vezes, a pesquisa é realizada em parcela dessa população, em uma amostra. Como o universo é relativamente pequeno, foi possível incluir na pesquisa a quase totalidade da população – 16 empresas ou unidades. Tendo em vista que quatro delas não atenderam, pode-se afirmar que o estudo está baseado em amostra.

Gil (1999) entende que a amostra é um subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Definir uma amostra efetivamente representativa do conjunto exige que se lance mão de técnicas. Podem ser usadas técnicas probabilísticas, que permitem se generalizar os resultados da pesquisa para a população, ou não probabilísticas, que não possibilitam a generalização dos resultados para a população. Nesta pesquisa, as técnicas utilizadas têm caráter não probabilístico intencional.

Há vários tipos de amostragem não probabilística. Dentre eles, pode-se destacar: por conveniência, intencional, por quota, por tráfego, auto-gerada e desproporcional. A amostragem é intencional se a escolha dos elementos da amostra depender, ao menos parcialmente, do julgamento do pesquisador. Como a intenção do pesquisador foi incluir na pesquisa toda a população, assegura-se que as 12 respondentes representam amostra

intencional, até porque são empresas ou unidades cearenses exportadoras de vários portes e distribuídas geograficamente em diversos municípios do Ceará.

Detalhando-se um pouco mais, a amostra aqui referida compõe-se tanto de empresas ou unidades dos três maiores pólos produtores e exportadores de calçados do Ceará, como de outros municípios, a saber: uma pertence ao pólo de Sobral, uma está localizada na região metropolitana de Fortaleza, três são do pólo do Cariri e sete distribuem-se por outras localidades do Estado do Ceará, uma em cada município. Quanto à dimensão, considerada a classificação do volume exportado em 2006, duas dessas empresas ou unidades são de grande porte, nove, de médio porte e uma de pequeno porte.

5.3 Variáveis de estudo

Para Gressler (1989), variáveis são valores, fatos ou fenômenos que, numa hipótese, são considerados em sua dimensão de inter-relação causal, de modo que um ou mais desses fatores são determinados como causa e outros como efeitos.

Considerando que ao se empreender uma pesquisa busca-se comprovar ou rejeitar hipóteses à solução de um determinado problema, é preciso considerar os fatores que, pelo menos numa primeira visão do pesquisador, influenciam ou determinam o objeto estudado. Com isso concorda Gil (1999) ao lembrar a preocupação que o pesquisador deve ter em relação às formas de controle e de observação dos efeitos das variáveis sobre o objeto.

Esta pesquisa sobre competitividade no setor de calçados depara-se com variáveis econômicas, tecnológicas, sociais, culturais e conjunturais. Consideraram-se aquelas que tiveram como base o pressuposto da contribuição para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense, como apresentado no referencial teórico, quais sejam: estratégias empresariais, *marketing* e publicidade, formação do preço de venda, gerenciamento de custos, tecnologia, logística e distribuição, gestão ambiental, fontes de atratividade e incentivos governamentais.

Estas variáveis são estudadas a partir dos quesitos do questionário, a saber:

- ✓ estratégias empresariais visando enfrentar a concorrência internacional;
- ✓ elementos considerados fundamentais para a competitividade internacional;
- ✓ mecanismos utilizados para maximizar as vendas no mercado externo;
- ✓ planejamento diferenciado e procedimentos específicos com vistas a conquistar e manter novos clientes no mercado externo;
- ✓ informação atualizada sobre lançamento de novos produtos no mercado;
- ✓ planos adotados no caso da entrada de novos concorrentes e produtos novos no mercado;
- ✓ critérios e elementos considerados na formação do preço de venda;
- ✓ formas de apropriação e redução de custos;
- ✓ importância da administração de custos para o alcance do sucesso;
- ✓ influência exercida na competitividade pelos preços de transferência dentro da cadeia de valores da empresa;
- ✓ nível de divulgação ao cliente do valor agregado ao produto;
- ✓ estratégias de compra e gerenciamento de insumos;
- ✓ tecnologia empregada na produção;
- ✓ o papel da logística e dos canais de distribuição;
- ✓ a gestão ambiental diante da competitividade internacional;
- ✓ o reflexo do treinamento sobre a produtividade;
- ✓ fontes de atratividade para instalação de indústrias de calçados no Ceará vindas de outras regiões; e
- ✓ ações e incentivos governamentais.

5.4 Instrumentos e técnicas de coleta de dados

Fonseca (2002) diz que o pesquisador procura obter informações da realidade recorrendo a instrumentos de pesquisa e acrescenta que os instrumentos de pesquisa devem ser selecionados, levando-se em consideração o que se pretende coletar e verificar. Entende-se, portanto, que uma boa escolha dos instrumentos e técnicas de coleta de dados será

reconhecida como tal não pelo tipo de instrumento ou técnica selecionada e sim por sua adaptação ao objeto da pesquisa.

Por buscar adequados instrumentos e técnicas, parte dos dados necessários ao desenvolvimento deste estudo foi coletada por pesquisa documental e outra parte por pesquisa de campo. A pesquisa documental foi realizada junto em órgãos públicos e privados que (a) detêm informações sobre o setor de calçados no Brasil, a exemplo da ABICALÇADOS; (b) possuem estudos sobre calçados na Região Nordeste, como o Banco do Nordeste do Brasil S/A – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – BNB-ETENE; e (c) congregam dados relacionados à produção e exportação de calçados no Estado do Ceará, como o IPECE, a FIEC e sindicatos de calçados. Praticamente todas as informações, estudos e dados aqui referidos estão disponíveis na *Internet* e foram acessados a partir de consulta aos sites dessas instituições, exceto o banco de dados que inclui as empresas exportadoras de calçados do Ceará, na posição de 2003, de propriedade da FIEC, por estar em disco compacto – memória apenas para leitura – CD-ROM (tradução livre).

Por meio da pesquisa documental, foi possível fazer um diagnóstico da realidade atual dos calçados produzidos no Ceará perante o mercado internacional. Esta pesquisa também foi fundamental à efetivação da pesquisa de campo, por ter possibilitado identificar a população das empresas cearenses exportadoras de calçados.

Identificadas as empresas, foi feita uma breve sondagem, por telefone, com representantes dessas instituições, a qual serviu para atestar a efetiva inclusão das empresas no universo da pesquisa (daí porque uma delas ficou de fora), bem como para consolidar os quesitos. O questionário estruturado (Anexo B) foi endereçado, por e-mail, às 16 empresas ou unidades cearenses exportadoras de calçados identificadas e selecionadas.

Para o envio do questionário, as empresas foram contatadas por meio de carta assinada pelo pesquisador, em conjunto com a professora orientadora (Anexo A). Nessa missiva, além de serem explicados os objetivos da pesquisa e solicitada a cooperação para a devolução das respostas com a possível brevidade, figurou comprometimento quanto à divulgação dos dados fornecidos, assegurando que eles seriam confidenciais e tratados somente de forma agregada.

Conforme Selltitz et al. (1960), para tratar de temas complexos, a técnica da entrevista é preferível à aplicação de questionário, por permitir ao entrevistador repetir e reformular as questões para garantir melhor entendimento e também para esclarecer mais precisamente o significado de uma resposta. Nesta pesquisa optou-se pela segunda alternativa. Primeiramente, por entender que não haveria perda significativa de qualidade nas informações obtidas, considerando o leque de opções em cada quesito, abrindo-se a possibilidade para que o respondente acrescentasse o que julgasse conveniente em quase 50% das questões. Em segundo lugar, por considerar que o uso de entrevistas pessoais em toda a amostra seria custoso, difícil de ser levado a efeito (pois teria de abranger uma grande área geográfica e contar com a disponibilidade dos interlocutores), além de pouco acrescentar ao resultado da pesquisa.

O questionário, composto de 26 quesitos, busca conhecer aspectos de competitividade das empresas pesquisadas e engloba estratégias voltadas para intensificação dos negócios internacionais, *marketing* e publicidade, formação do preço de venda, gestão de custos, fatores tecnológicos, logística e distribuição, gestão ambiental, fontes de atratividade e incentivos governamentais. Ele veio auxiliar na busca de respostas para o fenômeno estudado: o aumento da participação do setor calçadista cearense nas exportações, a despeito da abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros e da acirrada competição no mercado externo. É que a correlação entre as variáveis expostas por meio de quesitos de múltiplas alternativas permite que se levantem hipóteses de resposta ao problema, com vistas ao alcance dos objetivos propostos.

A coleta de dados secundários necessários para a pesquisa exploratória foi realizada durante o ano de 2007, no mês de setembro. Já os dados primários da pesquisa foram coletados durante os meses de setembro e outubro de 2007, mediante recebimento, por e-mail, de respostas aos questionários enviados às empresas, em 10 de setembro de 2007, também por e-mail. A sondagem, não formal, por telefone, com os representantes das empresas foi realizada no início do mês de setembro de 2007.

5.5 Técnicas de análise de dados

Guerra (1999) pondera que o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, a fim de que estes respondam às questões formuladas no estudo. Para decidir que métodos e técnicas de análise utilizar, o pesquisador necessita avaliar a natureza dos dados obtidos e o tipo de informações e relações desejadas.

Nesse sentido, o primeiro passo é organizar os dados coletados para análise. Conforme Fonseca (2002), após a coleta dos dados, o pesquisador encontra-se diante de um conjunto de respostas, que necessitam ser ordenadas e organizadas, para que possam ser interpretadas. Para Minayo (1992), a análise dos dados é a fase que conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição. Como diz Moreira (2004), neste ponto, os dados são agrupados, transformados e reapresentados, seja por meio de técnicas matemáticas e estatísticas, seja mediante da análise qualitativa, seja por ambas.

Há várias técnicas de análise de dados à disposição do pesquisador. Cabe a ele eleger as mais adequadas ao objeto de pesquisa e às suas reais possibilidades de utilização. Estas técnicas, conforme Matos e Vieira (2001), estão distribuídas em análise estatística, de conteúdo e de discurso.

Nesta pesquisa exploratória, a análise dos dados é feita com base em tabelas de interpretação, construídas a partir dos dados coletados, com o fim de se estabelecerem relações entre as variáveis estudadas, bem como entre estas e o problema de pesquisa.

Operacionalmente, a análise compreende algumas etapas. Minayo (1992) identifica três dessas fases: (1) pré-análise, em que há escolha dos documentos a serem analisados, retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa, reformulando-as diante do material coletado e elaboração de indicadores que orientem a interpretação final; (2) exploração do material, mediante operação de codificação; e (3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Isto

é válido tanto para o material bibliográfico e documental, como também para os dados conseguidos na pesquisa de campo.

Neste estudo, estas três etapas foram verificadas. Inicialmente, foi preciso selecionar os livros, textos e demais documentos ante os pressupostos levantados e ao objetivo principal. Num segundo momento, procedeu-se à identificação do material com os núcleos temáticos. Só então é que se teve condição de estabelecer conclusões com base nos resultados do estudo.

6 Análise dos fatores que contribuíram para o crescimento das exportações do setor calçadista cearense conforme a teoria do comércio estratégico

6.1 Informações gerais sobre as empresas pesquisadas

Em face de compromisso assumido entre o pesquisador, a orientadora e as empresas respondentes do questionário que lhes foi remetido, os dados obtidos na pesquisa são confidenciais, pelo que são aqui tratados de forma agregada. Por isso, as 12 empresas que responderam ao questionário são designadas a seguir somente por letras consecutivas “A” a “L”.

A unidade de produção e exportação “A” pertence a uma empresa que tem sede em Campo Bom, Rio Grande do Sul, e reúne experiência de mais de 30 anos de mercado. Depois de cinco anos de sua fundação, a empresa expandiu suas operações para o Nordeste brasileiro, colocando em atividade uma fábrica em Quixeramobim, Ceará.

Suas principais características tecnológicas são: fábrica própria de solados de borracha, EVA injetado (*Injected Phylon*), saltos em copolímero termoplástico de acrilonitrila, butadieno e estireno – ABS (tradução livre), poliestireno – PS e palmilhas injetadas; costura computadorizada de cabedais (costura automática – *computer stitching*), utilizando máquinas Orisol; bordados (máquinas Tajima e Barudan); matrizaria própria (prototipagem/engenharia reversa), responsável pelo projeto e fabricação de matrizes para solados; e serigrafia de alta frequência.

A empresa “B” produz calçados femininos e iniciou suas atividades no Ceará, município de Morada Nova, em 1999. Toda a sua produção é destinada à exportação, principalmente para os EUA.

As unidades de produção e exportação “C” e “D” estão instaladas no Ceará, uma no município de Camocim e outra em Santa Quitéria. Elas são filiais de uma empresa da cidade de Franca, São Paulo, que iniciou suas atividades no Ceará, no ano de 1997, na cidade de Camocim. Somente na fábrica em Camocim são oferecidos atualmente mais de mil empregos diretos.

As unidades de produção e exportação “E” e “F” estão fincadas no Ceará, municípios de Uruburetama e Itapajé, e pertencem a uma empresa que iniciou suas atividades em 1945, em Sapiranga, no Rio Grande do Sul, onde se situa sua sede. A empresa, além de fabricar e comercializar calçados (segmentos feminino e esportivo), negocia também com couros, explora fazendas e empreendimentos imobiliários, e administra cartões de crédito. Afora a sede, a empresa tem unidades distribuídas em mais nove estados do Brasil e na Argentina, na Província de Buenos Aires. Emprega aproximadamente 13.000 funcionários e produz cerca de 50 mil pares de calçados por dia.

As unidades de produção e exportação “G” e “H” estão localizadas em Sobral e Crato, Ceará, respectivamente, e são originárias de uma pequena fábrica surgida no interior do Rio Grande do Sul, na década de 1970, que, aos poucos, foi se transformando no maior fabricante de calçados do País. A empresa utiliza tecnologia de ponta, segue normas nacionais e internacionais de produção e promove treinamento profissional, tem laboratório de controle de qualidade e atua em praticamente todos os mercados (adulto, infante-juvenil e *baby*). Suas marcas podem ser encontradas nos cinco continentes.

Parte desse desempenho pode ser atribuída (a) às constantes inovações que a empresa empreende em sua produção, resultantes da contribuição de equipes multidisciplinares, formadas por especialistas e não-especialistas em calçados, como arquitetos, engenheiros, economistas, administradores e estilistas de moda que olham não somente para o mercado de calçados, mas para outras áreas que contribuam para a criatividade; e (b) aos investimentos tecnológicos, a exemplo da modelagem de seus produtos que é feito via software de última geração.

No tocante ao meio ambiente e à qualidade de vida de seus empregados, a empresa (a) recicla quase todos os seus resíduos industriais; (b) reaproveita água no circuito produtivo; (c) evita ao máximo a poluição do ambiente; (d) possui espaço para lazer e descanso; (e) promove palestras e ações voltadas para a administração familiar; e (f) adota programas de prevenção de doenças e incentivo a hábitos saudáveis.

Em termos de *marketing*, a empresa costuma (a) contratar grandes nomes nacionais e internacionais para impulsionar suas marcas; e (b) garantir visibilidade de suas marcas e produtos em programas de TV, desfiles, mídia espontânea em editoriais de revistas, eventos de moda e de esporte, além das tradicionais mídias de massa.

A unidade de produção e exportação “I” é a filial cearense de uma empresa fundada em 1945, cuja matriz está localizada em Franca, São Paulo. No início, a produção média era de 100 pares de calçados masculinos por dia. Atualmente, a empresa produz cerca de 7.000 pares destinados ao mercado nacional e internacional, sendo que a unidade do Ceará, em Aracati, constituída em 1977, destina sua produção exclusivamente para exportação. Juntas, as duas fábricas empregam 1.200 funcionários.

Faz parte da filosofia da empresa conceder benefícios que visam satisfazer os objetivos dos empregados, bem como participar e se envolver com a sociedade, por meio de projetos sociais, ambientais e esportivos. Dentre estes objetivos e projetos, destacam-se: (a) plano de saúde; (b) seguro de vida em grupo; (c) área de lazer; (d) grêmio recreativo e esportivo; e (e) treinamentos. Sua preocupação com o meio ambiente ultrapassa os limites do processo produtivo e procura alcançar o público, mediante utilização de materiais de divulgação com mensagens que conscientizam sobre a preservação da natureza.

A unidade de produção e exportação “J” está situada na cidade de Juazeiro do Norte, Ceará, é filial de uma empresa sediada em São Paulo, que atua nos EUA, Inglaterra, Espanha, Itália, Portugal, Austrália, Argentina, Colômbia e Paraguai.

A empresa “K”, também estabelecida em Juazeiro do Norte, é eminentemente cearense e compõe, com mais duas empresas do setor de calçados, algumas fazendas e

empreendimentos imobiliários, um grupo que gera 1.200 empregos diretos. A empresa produz calçados cuja qualidade e designer destacam-se no mercado competitivo. Por serem desenvolvidos com tecnologia de ponta e máquinas italianas de última geração, seus produtos são comercializados em todo o território nacional e mercado exterior.

A unidade de produção e exportação “L” foi iniciada em 1994, no município de Horizonte, Ceará. É decorrente de reorganização societária de uma empresa fundada em cinco de junho de 1952, na cidade de São Paulo.

A empresa atua no seguimento de calçados para a prática de esportes e lazer, sapatos masculinos e botas de borracha e PVC. Em setembro de 1998, assinou contratos de licenciamento com a Reebok International (EUA), permitindo produzir e ter exclusividade de distribuição para o Brasil e Argentina, assim como preferência nas exportações para todo Mercosul.

6.2 Análise dos resultados

O resultado da pesquisa de campo está demonstrado nos Quadros 3 a 21 e em alguns comentários e informações adicionais. O questionário (Anexo B), instrumento utilizado em busca de conhecimento dos fatores que têm contribuído para o aumento das exportações cearenses de calçados, baseia-se nos pressupostos da teoria do comércio estratégico (item 1.5.1) e contempla variáveis apresentadas no referencial teórico (capítulos dois, três e quatro): estratégia empresarial, *marketing* e publicidade, formação do preço de venda, gestão de custos, fatores tecnológicos, logística e distribuição, gestão ambiental, fontes de atratividade e incentivos governamentais.

6.2.1 Estratégias empresariais

O Quadro 3 apresenta as estratégias utilizadas para enfrentar a concorrência internacional pelas 12 empresas ou unidades cearenses de calçados, que compõem a amostra da pesquisa. O resultado permite verificar que a diversificação dos tipos e características dos produtos é a estratégia mais utilizada para enfrentar a concorrência internacional, conforme resposta de 10 das 12 respondentes. Em segundo lugar, está o melhor conhecimento das exigências dos mercados importadores apontado por sete das empresas ou unidades pesquisadas. Outras duas estratégias, introdução de mudança tecnológica no processo produtivo e menor prazo de entrega, ocupam o terceiro lugar nas estratégias empregadas por seis delas. Uma das respondentes ressaltou que sempre prima por oferecer produtos de qualidade ao menor preço possível.

Estratégias para enfrentar a concorrência internacional	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Melhor conhecimento das exigências dos mercados importadores		X		X			X	X	X	X	X	
Introdução de mudança tecnológica no processo produtivo	X		X	X					X		X	X
Diversificação dos tipos e características dos produtos	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X
Menor prazo de entrega			X				X	X		X	X	X
Manutenção das mesmas estratégias de negócios							X	X				X
Outras (especificar)											X	

Quadro 3 – Estratégias para enfrentar a concorrência internacional. Fonte: elaborado pelo autor.

Elementos que as empresas pesquisadas julgam fundamentais para a competitividade internacional estão identificados no Quadro 4. Em primeiro lugar está a qualidade dos produtos (opinião manifestada por todas as empresas ou unidades), seguida da inovação tecnológica (sete empresas ou unidades), capacitação dos funcionários (seis empresas ou unidades) e custos menores em relação aos dos concorrentes (cinco empresas ou unidades).

Elementos fundamentais para a competitividade internacional	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Custos menores do que o dos concorrentes	X	X							X	X		X
Promoção governamental nos países compradores										X		
Inovação tecnológica (produtos, equipamentos, processos)			X	X			X	X	X		X	X
Qualidade dos produtos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitação dos empregados			X	X			X	X	X		X	
Outros (especificar)												

Quadro 4 – Elementos fundamentais para a competitividade internacional. Fonte: elaborado pelo autor.

Dentro desse pensamento acerca de competitividade expresso na pesquisa, seis empresas ou unidades responderam que preferem estudar e modificar o preço praticado, se necessário, com vistas ao incremento das vendas no mercado externo, como se pode observar no Quadro 5. A justificativa para a resposta certamente repousa no fato de essas empresas acreditarem que o cliente nem sempre estaria disposto a deixar de comprar um produto mais barato e pagar um pouco mais, mesmo sabendo que o produto mais caro tivesse um pouco mais de qualidade e até um melhor nível de serviço agregado.

Esse posicionamento não é único. Como se vê, cinco empresas ou unidades responderam que utilizam como mecanismo para maximizar as vendas no mercado externo a manutenção do preço e a busca pelo ganho na produtividade, inclusive uma das que afirmaram que também estudam e modificam o preço praticado, quando necessário. Como observou uma das empresas ou unidades pesquisadas, a estratégia é estudada em face das características de cada mercado. De fato, não deixa de ser uma realidade com a qual as empresas têm de se deparar, três participantes optaram pelos outros dois mecanismos propostos.

Mecanismos para maximizar as vendas no mercado externo	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Estudo e modificação do preço praticado		X	X		X	X				X	X	
Manutenção do preço e ganho na produtividade		X					X	X	X			X
Baixa dos preços para ganhar novos clientes	X											
Aumento do preço para melhorar a margem de lucro							X	X				

Quadro 5 – Mecanismos para maximizar as vendas no mercado externo. Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 6 é um mapeamento das respostas ao seguinte questionamento: No planejamento diferenciado adotado pela empresa visando o alcance de novos clientes no mercado externo, quais os procedimentos adotados? Como se constata, nove das 12 empresas

ou unidades disseram preferir a agregação de valor aos produtos existentes, sete optaram por colocação de novos produtos no mercado, cinco, por redução dos preços praticados a partir de redução dos custos, quatro, por mudanças em estratégia de *marketing*, uma por preços inferiores aos praticados pelos concorrentes e outra por investimento em mais propaganda e publicidade.

Como as escolhas não são excludentes, algumas empresas ou unidades marcaram duas, três ou até quatro das alternativas propostas. Isso mostra que geralmente é preciso adotar mais de um procedimento, com vistas a conseguir novos clientes, mas revela, também, que em alguns desses procedimentos as empresas logram mais êxito que em outros.

É relevante informar, visto não constar de quadro específico, que uma das participantes da pesquisa, mesmo tendo selecionado alternativa de planejamento diferenciado (Quadro 6), respondeu que não faz planejamento diferenciado para conquistar novos clientes. Também não se evidencia em quadro, mas todas as respondentes disseram que tanto buscam informações sobre o lançamento de novos produtos no mercado, como procuram manter-se no mercado oferecendo diferenciação em seus produtos.

Planejamento diferenciado: procedimentos	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Redução dos preços praticados a partir de redução dos custos	X	X							X	X	X	
Agregação de valor aos produtos existentes		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Colocação de novos produtos no mercado			X	X			X	X	X		X	X
Preços inferiores aos praticados pelos concorrentes											X	
Mudanças em estratégia de marketing				X			X	X	X			
Investimento em mais propaganda e publicidade				X								
Outros (especificar)												

Quadro 6 – Procedimentos de planejamento diferenciado para conquistar novos clientes no mercado externo. Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à estratégia voltada para o treinamento dos empregados, é unânime entre as empresas pesquisadas o testemunho de que o treinamento dos empregados trouxe benefícios para a produtividade empresarial, conforme demonstrado no Quadro 7.

Reflexo do treinamento sobre a produtividade: observações	Empresas ou Unidades												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Ausência de treinamento específico para os empregados													
Com o treinamento, a produtividade do empregado aumentou	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Com o treinamento, melhorou a qualidade do produto													
A produtividade do empregado não se alterou com o treinamento													

Quadro 7 – Reflexo do treinamento sobre a produtividade. Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que as empresas cearenses de calçados, participantes da pesquisa, em busca da competitividade internacional, estão atentas às exigências dos mercados importadores, investem em inovações tecnológicas, diversificam os produtos e capacitam seus empregados, pois necessitam obter ganho de produtividade, sem elevação desnecessária de custos.

Estas estratégias empresarias guardam conformidade com as abordagens recentes sobre o comércio internacional, vistas no primeiro capítulo deste trabalho, especialmente a teoria do comércio estratégico, que incorpora os princípios da concorrência imperfeita, das economias de escala, além de focar a importância da pesquisa e desenvolvimento. As empresas são impelidas a perceber ou descobrir maneiras novas e melhores de competir. Neste cenário, palavras como *inovação*, *diversificação* e *capacitação* são fundamentais e esta pesquisa observou que elas fazem parte do dia-a-dia das empresas exportadoras de calçados do Ceará.

6.2.2 Marketing e publicidade

Em se tratando de estratégia para enfrentar novos concorrentes ou produtos novos que são lançados no mercado, oito das 12 empresas ou unidades que responderam à pesquisa disseram preferir manter-se trabalhando com as mesmas estratégias e aguardar um pouco para a correta percepção do comportamento da concorrência ou do mercado, conforme Quadro 8. Somente uma das participantes admitiu que cria produto similar ao do concorrente.

As respondentes “B” e “C” ofereceram, respectivamente, as seguintes respostas: “uma vez que a empresa trabalha com a marca do cliente, procura sempre se atualizar para poder produzir o que o cliente solicita”; “busca sempre novos produtos para oferecer ao mercado”. A participante “I” não respondeu a esta pergunta.

Estratégias para enfrentar novos concorrentes e novos produtos	Empresas ou Unidades												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Criação de produto similar ao do concorrente													X
Venda de produtos a preços inferiores aos do concorrente													
Manutenção da estratégia adotada	X			X	X	X	X	X		X	X		

Quadro 8 – Estratégia para enfrentar novos concorrentes e novos produtos. Fonte: elaborado pelo autor.

Não está demonstrado aqui em nenhum quadro específico, mas é relevante informar que 10 das 12 empresas ou unidades componentes da pesquisa responderam afirmativamente à pergunta: *Quando a empresa agrega algum valor ao produto, isto é ostensivamente divulgado ao cliente?* Este fato demonstra a relevância dessa publicidade para a absorção pelo mercado das mudanças nos produtos.

Conforme a teoria do comércio estratégico, a criação de condições para que o comércio se desenvolva além de suas fronteiras decorre de atuação direta das empresas, pois são elas que enfrentam a concorrência. A partir das respostas ao questionário, pode-se observar que, para competir, as empresas cearenses exportadoras de calçados não somente inovam no aspecto tecnológico, diversificam produtos e capacitam seus empregados, mas também adaptam seu *marketing* a tais estratégias empresariais e investem em publicidade e propaganda.

6.2.3 Formação do preço de venda

Como visto no referencial teórico, embora não seja possível impor o preço do produto ao consumidor, principalmente em função do processo de globalização, com a abertura dos mercados, continua sendo de suma importância a determinação pela empresa dos critérios para formação do preço de venda, bem como dos elementos que ela precisa considerar, além

do controle de custos, para chegar a esse preço. Observou-se na pesquisa (Quadro 9) que 10 das 12 empresas pesquisadas adotam a fórmula (custos + margem de lucro). O resultado desta equação é comumente um dado. Compete à empresa administrar bem os dois componentes a ponto de não comprometer a sobrevivência empresarial.

Cabe destacar, ainda, que, das 10 empresas ou unidades que disseram adotar a fórmula (custos + margem de lucro) para apuração do seu preço de venda, nove disseram que também é fundamental para a formação do preço de venda o volume de produção. Esta mesma alternativa também foi selecionada por uma participante que optou por prazo de recebimento (vendas à vista comparadas às vendas a prazo). É que volumes maiores de calçados produzidos tendem a implicar, proporcionalmente, em menor custo unitário devido à diluição dos custos fixos pela quantidade produzida, podendo-se manter a margem de lucro e, ainda assim, vender a um preço competitivo.

Afora esses destaques, cumpre observar que cinco das 12 participantes também consideram elemento importante para a formação do preço de venda a demanda esperada. Não está evidenciado no Quadro 9, mas uma das respondentes registrou que o critério utilizado por ela para a formação do preço de venda é hora por produto, e outra disse que o critério que emprega é informação sigilosa e, por isso, não o revelou.

Formação do preço de venda: critério	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Preço de mercado												X
Custos + margem de lucro	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Mark-up			X									
Prazo de recebimento (vendas à vista X vendas a prazo)				X					X			X
Adequação da tecnologia à exigência dos consumidores			X								X	
Existência de produtos similares e aparentemente mais vantajosos									X	X		
Demanda esperada	X	X		X			X	X				
Volume de produção	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Custo de oportunidade												
Outro (especificar)												

Quadro 9 – Critérios e elementos considerados para a formação do preço de venda. Fonte: elaborado pelo autor.

O cuidado das empresas cearenses exportadoras de calçados com a adequada formação do preço de venda demonstra a importância que elas atribuem a este quesito, quanto à necessidade de criar condições de enfrentamento da concorrência internacional. Como visto

no referencial teórico, o papel da empresa neste novo cenário de comércio internacional implica a criação de tais condições.

6.2.4 Gestão de custos

A pesquisa inquiriu quais as estratégias utilizadas pelas empresas cearenses de calçados para reduzirem seus custos. Pelo mapeamento das respostas no Quadro 10, fica-se sabendo que as 12 empresas ou unidades negociam o preço da matéria-prima com fornecedores. Cinco delas selecionaram também todas as demais alternativas e outras cinco escolheram pelo menos mais uma estratégia. A respondente “B”, além de selecionar todas as alternativas, destacou que, em alguns casos, é necessário buscar matéria-prima em outros fornecedores.

Redução de custos: estratégias	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Negociação do preço da matéria-prima com fornecedores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aquisição de equipamentos industriais mais modernos	X	X	X	X			X	X	X		X	X
Análise de perdas no processo produtivo		X	X				X	X	X	X	X	X
Capacitação dos empregados		X	X	X			X	X	X		X	
Avaliações periódicas do processo produtivo		X					X	X	X	X	X	
Outros (especificar)												

Quadro 10 – Estratégias de redução de custos. Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda com relação a custos, indagou-se se as empresas conhecem a relação entre os seus próprios custos e os de seus concorrentes e as respostas estão evidenciadas no Quadro 11. Cinco delas disseram saber que seus custos são aproximados aos dos concorrentes, cinco admitiram não conhecer essa relação e três reconheceram que eles são maiores que os dos concorrentes, inclusive a respondente “L”, que também selecionou a opção “Aproximados aos dos concorrentes”. A participante “C”, além de haver marcado a opção “não conhecida a relação”, observou: “nossos produtos para o mercado exportador são direcionados aos clientes, portanto, não têm comparação de preço”.

Custos da empresa em relação aos dos concorrentes	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Maiores							X	X				X
Menores												
Aproximados aos dos concorrentes	X	X							X	X		X
Não conhecida a relação			X	X	X	X					X	

Quadro 11 – Custos da empresa em relação aos dos concorrentes. Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme demonstra o Quadro 12, em caso de elevação de custo dos insumos, cinco empresas ou unidades responderam que são obrigadas a manter inalterados os preços dos produtos, para não deixarem de concorrer no mercado, mesmo que a sua margem de lucro seja reduzida. Outras três admitiram repassar o aumento de custo dos insumos para o preço final dos produtos que fabricam e exportam. A participante “D” informou que cada situação é avaliada separadamente. As três restantes, juntamente com as participantes “C” e “L”, disseram que buscam alternativa.

Com exceção das participantes “I” e “L”, que não especificaram a alternativa, as demais fizeram constar as seguintes especificações: a participante “A” disse que atualmente está importando alguns insumos e tecnologias, aproveitando a depreciação cambial. A “B” informou: “buscam-se novos fornecedores e alternativas de insumos e reduz-se o desperdício”. A “C” informou que busca outros fornecedores.

Aumento nos custos dos insumos: estratégias para enfrentar	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Repasse para o preço dos produtos					X	X						X
Compensação com baixa da qualidade												
Manutenção do preço final mediante redução da margem de lucro			X				X	X		X	X	
Busca alternativa (especificar)	X	X	X						X			X

Quadro 12 – Estratégias em caso de aumento nos custos dos insumos. Fonte: elaborado pelo autor.

Embora não conste de nenhum quadro, todas as empresas ou unidades pesquisadas julgam que vêm adotando práticas adequadas de administração de custos e reconhecem que isto tem contribuído para o seu sucesso. Cinco delas apropriam seus custos por departamentos, outras cinco, diretamente aos produtos. Uma informou que utiliza as duas modalidades de apropriação e outra não respondeu.

Como ressaltado no embasamento teórico, os preços de transferência entre os elos da cadeia de valores da empresa podem exercer influência sobre a competitividade. Na pesquisa de campo (Quadro 13), constatou-se que pelo menos oito empresas ou unidades percebem isso e admitem que eles contribuem para o aumento de produtividade e redução de custos. A participante “D” não expressou opinião.

Influência dos preços de transferência sobre a competitividade: percepção	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Nenhuma	X										X	X
São utilizados na avaliação das áreas de responsabilidade												
Contribuem para aumento de produtividade e redução de custos		X	X		X	X	X	X	X		X	
Outra influência (especificar)												

Quadro 13 – Percepção da influência dos preços de transferência sobre a competitividade. Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto às estratégias utilizadas na compra de insumos, as posições são bem diversificadas, como se observa no Quadro 14. Mesmo assim, é relevante destacar que 11 das 12 participantes disseram utilizar-se da estratégia “maior conformidade às especificações técnicas”.

Compra de insumos: estratégias utilizadas	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Menores preços	X	X	X	X			X	X			X	
Menores prazos de entrega			X	X			X	X	X		X	
Maior eficiência da assistência técnica	X		X	X					X		X	
Maior conteúdo tecnológico				X								
Maior conformidade às especificações técnicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Maior durabilidade				X			X	X			X	X
Maior atendimento de especificações particulares									X			X
Maior proximidade (menor distância)									X			
Não há estratégia definida												

Quadro 14 – Estratégias utilizadas na compra de insumos. Fonte: elaborado pelo autor.

Outro quesito da pesquisa relaciona-se ao gerenciamento dos insumos. As respostas, reunidas no Quadro 15, demonstram que, com exceção da participante “L”, todas as demais lançam mão de pelo menos uma ferramenta. Cinco das empresas ou unidades pesquisadas utilizam programa desenvolvido internamente; quatro, qualidade total; uma, além de qualidade total, *just in time*. Somente a respondente “L” disse não se valer de nenhuma

ferramenta de gerenciamento de insumos. As respondentes “G” e “H” informaram que utilizam ERP (*Datasul / Enterprise Resource Planning*) e VMI (*Vendor Managed Inventory*).

Gerenciamento dos insumos: ferramentas utilizadas	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Just in time			X									
Qualidade total			X		X	X				X		
Programa desenvolvido internamente	X	X		X					X		X	
Outra ferramenta (especificar)							X	X				
Nenhuma ferramenta												X

Quadro 15 – Ferramentas utilizadas para gerenciamento dos insumos. Fonte: elaborado pelo autor.

No referencial teórico, falou-se sobre a importância da forma de apropriação de custos (tópico 2.2.1), alertando inclusive para as distorções que podem ser evitadas e a pesquisa de campo buscou conhecer como procede o setor cearense exportador de calçados neste sentido. As respostas (ainda que não evidenciadas em quadro específico) foram distribuídas entre apropriação por departamentos e diretamente aos produtos. Isto não significa que uma parcela das respondentes esteja correta e outra, errada. Ao contrário, é um indicativo de que a forma de apropriação de custos é adaptada às especificidades de cada empresa. Uma das participantes deixou de responder quanto à modalidade de apropriação de custos.

6.2.5 Tecnologia

A relevância do emprego de novas tecnologias na produção foi ressaltada por todas as empresas ou unidades que participaram da pesquisa, como visto no Quadro 16. Propositadamente, o pesquisador inseriu alternativa em que propunha o emprego de nova tecnologia somente se os concorrentes anteriormente já a houvessem empregado. Nenhuma empresa selecionou este critério. Ao contrário, oito delas disseram antecipar-se aos concorrentes, seis afirmaram que mantêm equipe especializada para estudar as inovações tecnológicas e cinco, que buscam decidir por elas mesmas o emprego de novas tecnologias, sem levar em conta o procedimento da concorrência.

Novas tecnologias na produção: estratégias de utilização	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Antecipação aos concorrentes			X	X			X	X	X	X	X	X
Quando os concorrentes passam a utilizar												
Decisão própria sem considerar o procedimento da concorrência	X	X			X	X						X
Mantém equipe especializada para estudar as inovações tecnológicas	X	X		X			X	X			X	

Quadro 16 – Estratégias de utilização de novas tecnologias na produção. Fonte: elaborado pelo autor.

A decisão de se antecipar aos concorrentes, quanto à utilização de novas tecnologias na produção, e até de manter equipe especializada para estudar o emprego de inovações tecnológicas, reforça o que foi visto no referencial teórico (tópico 3.2.1). Confirma-se, portanto, que o fator tecnológico é fundamental às empresas no papel que desempenham na descoberta de novas formas de alcançar os mercados.

6.2.6 Logística e distribuição

Outro dado importante revelado pela pesquisa (Quadro 17) é que todas as empresas ou unidades pesquisadas optam por manter um constante acompanhamento para adoção do melhor *mix* entre o menor custo e o melhor atendimento ao cliente, quando se trata de logística e canais de distribuição.

Logística e canais de distribuição: estratégias	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Opção pela redução de custos										X		
Opção pelo melhor atendimento ao cliente			X							X		
Opção pelo melhor mix entre menor custo e melhor atendimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 17 – Estratégias de logística e canais de distribuição. Fonte: elaborado pelo autor.

Como visto na teoria do comércio estratégico, uma característica das empresas em seu papel de busca pela competitividade diz respeito à capacidade que elas devem ter não só de formular, como de implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado. Ao optarem pela estratégia de combinar

menor custo e melhor atendimento na distribuição de seus produtos, as empresas cearenses exportadoras de calçados reconhecem que uma logística melhor e menos onerosa é fundamental para a aceitação do calçado do Ceará no mercado internacional.

6.2.7 Gestão ambiental

Comprovando o que foi dito no referencial teórico, de que a gestão ambiental é realidade no mundo empresarial, a pesquisa revelou (Quadro 18) que metade das empresas ou unidades cearenses de calçados pesquisadas, que direcionam sua produção para o mercado externo, utiliza programas voltados para a preservação ambiental – seis das 12 empresas ou unidades já adotam esses programas e cinco pelo menos já estudam a respeito.

Os programas de gestão ambiental utilizados pelas seis empresas ou unidades são: “B”: coleta seletiva de resíduos, estação de tratamento de efluentes própria, 5S, SGA (Sistema de Gerenciamento Ambiental) e ARIP (Aterro de Resíduos Industriais Perigosos) próprio; “E” e “F”: co-processamento; “G” e “H”: controle de desperdício de água, reciclagem de materiais, etc. A participante “D” não especificou o programa utilizado por ela.

Gestão ambiental: utilização ou não de programa	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Não utilização de programa nem estudo a respeito	X											
Não utilização de programa com estudo a respeito			X						X	X	X	X
Utilização de programa (especificar)		X		X	X	X	X	X				

Quadro 18 – Gestão ambiental. Fonte: elaborado pelo autor.

Esta é uma evidência de que a quase totalidade das empresas ou unidades participantes da pesquisa entende ser de suma importância a adequação de suas plantas de produção às regras de convivência com o meio ambiente, mantendo-o ou recuperando-o, sabendo que isto pode resultar em vantagem competitiva.

6.2.8 Fontes de atratividade

As principais fontes de atratividade para instalação no Ceará de indústrias de calçados provenientes de outras regiões do Brasil (Quadro 19), segundo os resultados da pesquisa, são: primeiramente, obtenção de incentivos fiscais e mão-de-obra mais barata (para 12 e 10 das 12 empresas ou unidades pesquisadas, respectivamente), seguidas de maior proximidade com os mercados compradores, principalmente o americano e o europeu (para cinco).

Instalação de indústrias de calçados no Ceará: fontes de atratividade	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Maior proximidade com os mercados compradores (EUA e Europa)	X	X			X	X			X			
Aumento de vendas para o mercado interno				X					X			
Aumento de vendas para o mercado externo												
Obtenção de incentivos fiscais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Menos custo com matéria-prima							X	X				
Mão-de-obra mais barata	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
Outros fatores (especificar)												

Quadro 19 – Fontes de atratividade para instalação no Ceará de indústrias de calçados vindas de outras regiões. Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme a teoria do comércio estratégico, a oportunidade de criar vantagem é competência da empresa. Esta há de descobrir não só novos segmentos de clientela, mas, também, novas maneiras de atingir determinado grupo de clientes. Isto se evidencia nas empresas cearenses exportadoras de calçados pesquisadas que, para alcançarem maior participação no mercado internacional, utilizam as vantagens que estão ao seu alcance.

6.2.9 Incentivos governamentais

Em um outro quesito, a pesquisa procurou saber quais os incentivos governamentais que efetivamente beneficiaram as empresas exportadoras de calçados do Estado do Ceará. Os mais representativos foram: a isenção de tributos (indicado por seis das 12 empresas ou unidades componentes da pesquisa) e a redução de tributos (indicado por sete participantes). Como está

evidenciado no Quadro 20, três das respondentes beneficiaram-se tanto de isenção, como de redução de tributos.

A questão foi respondida por 11 das 12 empresas ou unidades pesquisadas, embora o Quadro 20 mostre 10. É que a participante “K” respondeu: “não temos nenhum benefício, pois a empresa há 33 anos foi criada na cidade de Juazeiro do norte, Ceará”. Cumpre também informar que nem todas as respondentes especificaram os benefícios a que tiveram direito, mas os que foram identificados dão uma visão panorâmica das principais ações governamentais voltadas para o setor de calçados no Ceará.

Os benefícios registrados pelas participantes da pesquisa, referentes à isenção tributária, foram: ICMS (“A”); programa do governo estadual, no período de 1995 a 1997 (“C”); FDI (75% sobre o ICMS) e Programa de Apoio à Pesquisa Institucional – PROAPI (11% sobre o valor das exportações) (“J”); IPI (“L”). Com relação à redução de tributos, foram apontados os seguintes: FDI/PROAPI e PROVIN (“B”); redução de Imposto de Importação (ex-tarifário) (“L”). Embora somente uma empresa tenha admitido como benefício ações governamentais voltadas para infra-estrutura, é fato que o Ceará investiu também nessa área, a exemplo de manutenção da malha viária e modernização portuária.

Ações governamentais: benefícios às empresas	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Isenção de tributos (especificar)	X		X				X	X		X		X
Redução de tributos (especificar)		X			X	X	X	X	X			X
Infra-estrutura									X			
Canal de distribuição												
Outros (especificar)												

Quadro 20 – Ações governamentais que beneficiaram as empresas. Fonte: elaborado pelo autor.

O pensamento da teoria do comércio estratégico, no campo específico da política industrial, diz que o estado deveria se situar mais no âmbito do fomento e da normalização do processo produtivo, preocupar-se mais com a redução de incertezas e adotar planos de desenvolvimento. Todavia, há situações em que o governo necessita dispensar tratamento diferenciado a determinados setores. Mediante as respostas oferecidas pelas empresas participantes desta pesquisa, percebe-se que o setor cearense de calçados tem sido beneficiário deste tratamento especial por parte do estado.

6.3 Considerações finais

O Quadro 21 demonstra que das 12 empresas ou unidades que responderam à pesquisa cinco afirmaram que o desempenho de suas exportações de calçados vem crescendo. Quatro delas admitiram que esse crescimento vem sendo acentuado e uma, moderado. Seis outras revelaram que o nível de suas exportações é estável.

Não obstante o pujante desempenho das exportações de calçados do Ceará, há algum tempo vem-se noticiando que a valorização cambial tem sido um fator de diminuição desse ritmo de crescimento. Duas participantes da pesquisa registraram isso. A respondente “A” afirmou: “a empresa vive um momento delicado devido a mudanças no cenário macroeconômico provocado pela valorização da moeda nacional em relação ao dólar”. A “C” disse que, “em razão da política econômica, as exportações não crescem conforme o esperado”.

Exportações: desempenho	Empresas ou Unidades											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Grande crescimento							X	X			X	X
Pequeno crescimento										X		
Nível estável		X	X	X	X	X			X			
Pequeno decréscimo												
Grande decréscimo	X											

Quadro 21 – Desempenho das exportações. Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa de campo, aliada às investigações bibliográfica e documental, indica que as empresas cearenses exportadoras de calçados estão afinadas com as estratégias empresariais modernas, impostas pelo fenômeno da globalização. Em resumo, o setor prima por adequação de seus processos produtivos às inovações tecnológicas, gerenciamento consistente e contínuo de custos, combinação das melhores práticas de atendimento às exigências do consumidor. Ainda que os volumes de vendas ao exterior nem sempre estejam crescendo, há uma busca constante de margem de lucro que seja capaz de remunerar satisfatoriamente o capital investido.

Pode-se afirmar, ainda, que o cenário das exportações de calçados cearenses não é desfavorável. Como defende a teoria do comércio estratégico, isto se deve não só à capacidade empresarial, mas, também, ao papel desempenhado pelo estado, cuja interferência alterou a competitividade das empresas calçadistas do Ceará, mediante a concessão de subsídios, a exemplo de redução ou isenção de tributos e melhorias na infra-estrutura.

O comércio internacional na atualidade fundamenta-se, de um lado, nas empresas que competem diretamente no mercado e, por conta disso, necessitam criar vantagens competitivas, do outro, no estado, cabendo-lhe o papel de liderar a busca da competitividade autêntica, melhorando seus serviços, orientando investimentos setoriais, regulamentando o processo e/ou coordenando os agentes econômicos na busca desse objetivo.

As respostas das empresas ou unidades exportadoras cearenses de calçados, dando conta de que buscam ser competitivas, mediante modernas práticas de gestão e, ao mesmo tempo, beneficiam-se de redução ou isenção de tributos e de infra-estrutura, advindos de ações do estado, demonstram que os pressupostos da teoria do comércio estratégico não somente são válidos para o setor, como se evidenciam na prática.

Conclusão

Este trabalho, ocupando-se de abordagens sobre competitividade internacional, propôs-se a estudar especificamente os fatores que contribuíram para o crescimento das exportações do setor calçadista cearense.

Em busca de um referencial teórico para o fenômeno, e considerando que as teorias não são soluções prontas e acabadas para toda e qualquer situação, viu-se que nem sempre uma teoria ou pensamento sobre o comércio internacional refuta a outra, antes, em muitos casos, como visto no capítulo primeiro, uma teoria nova é um refinamento de teoria anterior ou adaptação daquela para atender às constantes mutações por que passam os mercados.

Nesse sentido, observou-se o desenvolvimento teórico em torno do comércio entre países, começando-se desde as idéias do mercantilismo até chegar-se à moderna teoria do comércio estratégico, utilizada como marco teórico deste trabalho e base para a análise dos dados empíricos.

Confirmou-se nas pesquisas documental e de campo a principal linha de argumentação da teoria do comércio estratégico, segundo a qual (a) a estratégia preferida pelas empresas, diante da competição mundial, é a de se especializarem e concentrarem-se na produção e comercialização de bens em que tenham eficiência; e (b) o estado também exerce relevante influência nesse contexto, não só como elemento de regulamentação do processo, mas também dispensando tratamento especial a determinados grupos, com vistas a que se tornem competitivos.

O capítulo seis, que analisa as respostas oferecidas pelas empresas ou unidades cearenses exportadoras de calçados participantes da pesquisa, demonstra que elas investem em especialização, implantam inovações tecnológicas, diversificam produtos, treinam os empregados e adotam práticas modernas de gestão de custos, em busca da competitividade. Na procura de seus objetivos, elas contam com a participação estratégica do estado, que lhes oferece subsídios (redução ou isenção de tributos e melhorias da infra-estrutura).

Em resposta ao problema proposto, as pesquisas documental e de campo apontaram diversos fatores que contribuíram para que, a despeito da abertura do mercado brasileiro a produtos estrangeiros e da acirrada competição no mercado externo, o setor calçadista do Ceará tenha aumentado sua participação nas exportações, os quais se relacionam a seguir:

- ✓ estratégias empresariais;
- ✓ *marketing* e publicidade;
- ✓ critérios para formação do preço de venda;
- ✓ gestão de custos;
- ✓ relevância do emprego de novas tecnologias na produção;
- ✓ logística e distribuição;
- ✓ gestão ambiental;
- ✓ fatores de atratividade para instalação de empresas de calçados no Ceará; e
- ✓ incentivos governamentais.

Foram alcançados, portanto, os objetivos propostos para esta pesquisa. Ao investigarem-se quais os fatores que mais contribuíram para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense, descobriu-se que, entre os critérios adotados para fazer face ao surgimento de novos entrantes ou de produtos diferenciados, com vistas ao incremento de vendas ao mercado internacional, estão a qualidade dos produtos, diversificação dos tipos e características dos produtos e agregação de valor aos produtos já existentes.

Percebeu-se, no tocante à formação do preço de venda, que as empresas o consideraram relevante para a competitividade internacional, à medida que demonstraram estar preocupadas com o correto gerenciamento de custos e com a efetiva administração de suas margens de lucros. Nesse sentido, disseram considerar na determinação do preço final do calçado, por exemplo, o volume de produção, a demanda esperada e o prazo de recebimento das vendas.

Quanto aos critérios de redução de custo (elemento integrante da formação do preço de venda e julgado de suma importância para o sucesso ou insucesso empresarial), o estudo revelou que são considerações constantes das empresas de calçados cearenses, cuja produção se destina ao mercado externo: (a) a negociação do preço da matéria-prima com os fornecedores; (b) a aquisição de equipamentos industriais mais modernos; (c) as avaliações

periódicas do processo produtivo para averiguar, inclusive, o nível de perdas nesse processo; e (d) a capacitação de seus empregados.

A capacitação dos empregados, além de elemento de redução de custos, é fator fundamental e de influência direta sobre a competitividade. Esta constatação é vista na revisão bibliográfica, na pesquisa documental e confirmada na pesquisa de campo, à medida que as empresas de calçados reconhecem que essa capacitação incrementa a produtividade e melhora a qualidade do produto.

Da análise do resultado da pesquisa, depreende-se, também, que a avaliação permanente do processo produtivo nas empresas de calçados é uma realidade, haja vista o perfil das respostas oferecidas aos questionamentos sobre a forma de apropriação de custos e ferramentas utilizadas no gerenciamento dos insumos.

Ainda que não trabalhe com alto grau de tecnologia, a indústria calçadista vem-se revelando pró-ativa no emprego de tecnologias de ponta. Nesse sentido, a maior parte das empresas pesquisadas afirmou que se antecipa aos concorrentes no emprego de novas tecnologias de produção e metade delas mantém equipe exclusiva para estudar as inovações tecnológicas. Isto vem corroborar com o que é dito na literatura especializada e abordado no trabalho.

Outra constatação foi que, por causa da acirrada concorrência internacional, as empresas de calçados são quase sempre impelidas a manter o preço final (em caso de elevações do custo dos insumos, com diminuição de suas margens de lucros) ou a buscar outras opções, tais como novos fornecedores, novos insumos e redução de desperdício. Por esta causa, e considerando a necessidade de se manterem competitivas, a quase totalidade das empresas ou unidades participantes desta pesquisa foi unânime em afirmar que, quando da aquisição de insumos, busca, em primeiro lugar, maior conformidade às especificações técnicas.

Foi confirmado, mediante pesquisa documental e de campo, o pressuposto de que os benefícios fiscais concedidos pelo Ceará proporcionaram a instalação no estado de empresas

vindas de outras regiões do Brasil, contribuindo para a dinamização do setor de calçados, com o conseqüente aumento das exportações.

A pesquisa comprovou, também, tanto em dados secundários, como primários, os outros dois pressupostos: (a) de que a produção de calçados no Ceará é beneficiada por custos menores que no Sul do País, em decorrência de incentivos governamentais e mão-de-obra mais barata; e (b) de que as empresas do setor calçadista cearense utilizam tecnologias avançadas, programas eficientes de gerenciamento de custos e práticas gerenciais modernas.

Observa-se que, não obstante os entraves que muitas vezes se colocam aos produtos brasileiros, a exemplo do protecionismo imposto pelas economias fortes, mediante a criação de barreiras tarifárias e não-tarifárias, o calçado brasileiro (no caso específico deste estudo, o cearense) tem tido excelente aceitação no mercado internacional, graças a ações distintas e complementares de empresas e governos, confirmando-se, assim, o principal embasamento teórico abraçado por este trabalho, a teoria do comércio estratégico, segundo a qual tanto empresas como estado desempenham papéis relevantes no comércio internacional. Se as exportações cearenses de calçados não vêm crescendo em ritmo acelerado, como acontecia há alguns anos, é por fatores conjunturais, principalmente a valorização da moeda nacional diante do dólar, como destacado pelas participantes da pesquisa de campo.

Cumprе esclarecer, ao final, que as conclusões do trabalho estão limitadas pelo fato de a pesquisa não haver sido empreendida *in loco*, pela qual se pudesse checar as respostas do questionário, nem ter ela abrangido todo o universo de empresas que compõem o esforço exportador de calçados do Ceará.

Outra limitação decorre de o questionário haver sido estruturado com questões fechadas, com a indicação de alternativas para respostas, ainda que se tenha possibilitado ao respondente acrescentar suas próprias considerações em aproximadamente metade das questões.

Para futuras pesquisas sobre o tema, sugere-se: (a) acrescentar outros pressupostos, a exemplo de localização da fábrica, tipo societário, características do corpo gerencial e

detalhamento das estratégias de *marketing* e distribuição; (b) tentar a obtenção das informações empíricas a partir de questões abertas e, se possível, por entrevistas; e (c) estender a pesquisa a todo o universo de empresas cearenses exportadoras de calçados.

Referências

ABICALÇADOS. *Resenhas estatísticas e notícias*. Net. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 21 set. 2007.

_____. *Rumo ao mercado internacional* – v. I – Série Calçados – Via Exportação. Net. 2002. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/documentos/literatura_tecnica/RUMO%20AO%20MERCADO%20INTERNACIONAL.doc>. Acesso em: 02 ago. 2004.

ABINFORMA. *Boletim*. Jun/2004 – n. 156 – Ano XIV. Net. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenhas>. Acesso em: 06 ago. 2004.

AHMED, N. U.; MONTAGNO, R. V. *Operations strategy and organizational performance: an empirical study*. International Journal of Operations & Production Management, v. 16, n. 4, p. 41-53, 1996.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Contabilidade avançada*. São Paulo: Atlas, 1997.

AMARO, José Siderlei. *Custeio da cadeia logística: análise dos custos ligados ao comércio exterior*. 2002. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, 2002.

ANCI. *Cenário internacional da indústria de calçados*. Net. Disponível em: <<http://www.spdesign.sp.gov.br/couro/couro.htm>>. Acesso em: 03 out. 2003.

ANDRADE, José Célio Silveira et al. Regulação de conflitos sócio-ambientais na área de proteção ambiental do litoral norte da Bahia: restrição ao acesso à matéria-prima para o artesanato local. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

ANDRADE, José Eduardo Pessoa de; CORRÊA, Abidack Raposo. *Panorama da indústria de calçados, com ênfase na América Latina*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: n. 13, p. 95-126, mar. 2001.

ARBACHE, Jorge Saba. *Comércio internacional, competitividade e políticas públicas no Brasil*. Net. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/dead/cidadania/artigo.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2004.

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BACEN. *Ata da 129ª Reunião do COPOM*. Net. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOM129>>. Acesso em 02 out. 2007.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

BARBOSA, Solange; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Estratégia e competitividade nas organizações do setor moveleiro paranaense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVI., 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM.

BARRETO, Flávio Ataliba Flexa Daltro; BENEVIDES, Alessandra de Araújo. *Integração comercial, dotação de fatores e a desigualdade de renda pessoal dos estados brasileiros: uma análise empírica regionalizada*. Fortaleza: CAEN, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMANN, Renato (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BAYLES, Deborah L. *E-commerce logistics & fulfillment*. Prentice Hall PTR, Inc., Upper Saddle River, 2001.

BERNARDI, Luiz Antonio. *Política e formação de preços*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BORNIA, Antonio Cezar. *Análise gerencial de custos*. São Paulo: Bookman, 2002.

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, indústria de transformação. Porto Alegre: FEESEH/FPMR/Secretaria Estadual de Coordenação e Planejamento, 1997.

BUCKLEY, P.J. *The internationalization of the firm: a reader*. London, Academic Press, 1996.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Dinâmica estratégica e teoria econômica: estratégia empresarial no contexto da economia evolucionária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

BURPITT, William J.; RONDINELLI, Dennis A. *Export decision-making in small firms: the role of organizational learning*. Journal of World Business, v. 33, n. 1, p. 51, 1998.

CARNEIRO, Ricardo. (Org.) *Os Clássicos da Economia*. São Paulo: Ática, 1997.

CARON, Atoninho. *Estratégia de cooperação empresarial internacional: um estudo de caso sobre as estratégias das empresas industriais de Curitiba e região metropolitana*. 1997. 271f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1997.

CARREIRA, Suely da Silva. *Análise dos fatores de sucesso das empresas no ramo de confecções na Região Noroeste do Paraná – “corredor da moda” período 1990 a 2000*. 2001. 177f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local – estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CEARÁPORTOS. *Estatísticas*. Net. Disponível em: <<http://www.cearaportos.ce.gov.br/informativo.asp>>. Acesso em: 18 ago. 2004.

CEARÁ. *Regulamento do ICMS*. Decreto n. 24.569, de 31 de julho de 1997, artigo 4º, Inciso II. Net. Disponível em: <http://200.253.176.76/CGI-BIN/om_isapi.dll?clientID=202385&infobase=decreto%2024569%20%28ricms%29&softpage=Browse_Frame_Pg42>. Acesso em: 18 set. 2004.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. Financial Times, Pitman, London, 1992.

CIN. *Notícias sobre consórcios - árabes compram 5 mil pares de calçados produzidos em São João Batista*. Net. Disponível em: <<http://www.cinsc.com.br/noticias/inbusiness/inbusiness5.htm>>. Acesso em: 04 out. 2007.

COBRA, Rubem Queiroz. *Mercantilismo e absolutismo*. Net. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.nom.br/ft-mercantilismo.html>>. Acesso em: 03 nov. 2003.

COGAN, Samuel. *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo: Pioneira, 1999.

COLOGNESE, Nelson. A acumulação flexível e a motivação humana como fatores competitivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVI., 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. *How cost accounting distort product costs*. Management Accounting. Apr. 1988.

COOTNER, Paul H. (Ed.) *The random character of stock market prices*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press, 1967.

CORRÊA, Abidack Raposo. *O complexo coureiro-calçadista brasileiro*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: n. 14, p. 65-91, set. 2001.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de calçados*. Campinas: MCT/FINEP/PADCT, 1993.

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. 2001. 168f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2001.

_____. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP, 2002.

COSTA, Thelmo Vergara de Almeida Martins. *Integração regional e seus efeitos sobre as exportações brasileiras de carne avícola*. 1999. 131f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS. Porto Alegre, 1999.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3.ed. Campinas: Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

CUNNINGHAM, M. T.; WHYTE, J. G. *The determinants of choice of supplier*. European Journal of Marketing, v. 7 (Inverno de 1973/74), p.189-202.

DUARTE, António Portugal. *Paridade do poder de compra: um estudo aplicado a três países da UEM*. Net. Disponível em: <<http://www4.fe.uc.pt/portugal/Papers.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2004.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. *Cooperative Strategy*. England: Jonh Wiley & Sons Ltd., 1999.

FAGUNDES, Jeferson Mandracio. *O papel do Estado na globalização*. Net. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/jeferson.html>>. Acesso em: 20 abr. 2004.

FERNÉ, Georges. *Science and technology in the new world order. Science and technology in Brazil: a new policy for a global world*. Organizado por Simon Schwartzman. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1995.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: desafios competitivos para indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIEC. *Diretório exportadores e importadores do Ceará*. Fortaleza: FIEC, Banco de Dados, 2003. 1 CD-ROM.

_____. *Notícias*. Net. Disponível em: <<http://www.sfiec.org.br>>. Acesso em: 24 set. 2007.

FONSECA, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Net. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <<http://www.unifra.br/professores/claudemir/apostila.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2004.

FOOTWEAR. *Pequenas empresas ajudam as exportações*. Net. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/bf_online.php?page=bf_home&id=195>. Acesso em: 04 out. 2007.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. *Estratégias, causas e tendências das maiores empresas do Estado do Ceará: uma avaliação na virada do milênio*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXV., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM.

_____. *Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia*. Fortaleza: UNIFOR, 2006.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele; MOURA, Héber José de. Competitividade internacional baseada em recursos – estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXX., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

FREIRE, Laura Lúcia Ramos; ROSA, Antônio Lisboa Teles da. *Uma análise da indústria nordestina sob a ótica da competitividade empresarial*. Fortaleza: CAEN, 2002.

FUCHS, Angelo Giuseppe Povoleri; SOUZA, Paulo Fernando Fleury da Silva. Evolução das práticas logísticas do B2C brasileiro: um estudo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

GASQUES, José Garcia; CONCEIÇÃO, Júnia Cristina P. R. da. *Indicadores de competitividade e de comércio exterior da agropecuária brasileira*. Brasília: IPEA, 2002.

GIACOBO, Fabiano; CERETTA, Paafulo Sergio; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Logística reversa: a satisfação do cliente no pós-venda. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. *Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

GOULART JR., Rogério. *Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas*. 2000. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, 2000.

GRESSLER, Lori Alice. *Pesquisa Educacional*. São Paulo: Loyola, 1989.

GUERRA, Antonio Fernando S. *Uma experiência com ambientes de aprendizagem cooperativa: a educação em áreas costeiras através de páginas Web*. 1999. Projeto de Tese

(Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, 1999.

GUIMARÃES, Edson P. *Evolução das teorias de comércio internacional*. Net. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/ecex/pdfs/evolucao_das_teorias_de_comercio_internacional.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2004.

ICONE. *Vantagens absolutas X vantagens comparativas*. Net. Disponível em: <<http://www.iconebrasil.org.br/portugues/conteudo.asp?idCategoria=7&idpalavra=135>>. Acesso em: 17 nov. 2003.

IPECE. *Boletim do Comércio Exterior* – Junho/2004. 2004a.

_____. *Indicadores conjunturais*. Net. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/estudos_macro/industria_transformacao/>. Acesso em: 05 out. 2007.

_____. *Indicadores setoriais: cadeia produtiva de calçados*. Net. 2004b. Disponível em: <http://www.iplance.ce.gov.br/estudos_setoriais/CadeiaProdutiva/Elos%20faltantes%20-%20calcados.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2004.

ISTAKE, Márcia. *Comércio externo e interno do Brasil e das suas macrorregiões: um teste do teorema de Heckscher-Ohlin*. 2003. 158f. Tese (Doutorado em Ciências, área de concentração: economia aplicada) – Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo: Atlas, 2000.

JANK, Marcos S. *Origem da doutrina do livre comércio e teorias neoclássicas do comércio internacional*. Net. Disponível em: <http://www.caguima.hpg.ig.com.br/disciplinas/economia_internacional/slides_das_aulas/2a%20Aula%20FEA.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2004.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

KAPLAN, Robert S. *One cost system isn't enough*. Harvard Business Review. Jan./Feb. 1988.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão, São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGMAN, Paul (Org.). *Competitiveness: an international economics reader*. New York/USA: Foreign Affairs, 1994.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. *Economia internacional: teoria e política*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

KUME, Honório; ANDERSON, Patrícia; OLIVEIRA JR., Márcio de. *Identificação das barreiras ao comércio no Mercosul: a percepção das empresas exportadoras brasileiras*. Brasília: IPEA, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAMBERT, D.M. *Developing a customer focused logistic strategy*. International Journal of Physical Distribution e Logistics Management, v. 22 (6), p. 12-19, 1993.

LARA, José Edson; COELHO, Flávio José Passos. A atuação de operadoras logísticas de comércio exterior instaladas em Minas Gerais: um desafio à competitividade. Salvador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVI., 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002, 1 CD-ROM.

LEONE, George S.G. *Planejamento, implantação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMBERG, Stephen. et al. *International transfer pricing strategies for minimizing global income taxes*. Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 1997.

LINCH, Robert Porter. *Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIVESEY, Frank. *Formação de preço*. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Saraiva, 1978.

MACHADO, Antônio Manuel. *História do pensamento econômico*. Net. Disponível em: <<http://oeconomista.com/wm/wmview.php?ArtID=99>>. Acesso em: 29 mar. 2004.

MACHADO, Daniel Lafetá. *A qualificação da mão-de-obra no comércio internacional brasileiro: um teste do teorema de Heckscher-Ohlin*. Rio de Janeiro: BNDES, Departamento de Relações Institucionais, jun. 1997. (20º prêmio BNDES de economia).

MACHADO, Marcelo André; MARQUES, Márcia Maria Winter. Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação: um estudo dos consórcios da ASSINTECAL. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM

MACHADO, Marcelo André; RAMALHO, Anderson Ricardo. Alianças estratégicas internacionais: um estudo de caso das empresas Artecola Ltda e Rhenoflex GmbH. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. *Pesquisa educacional: o prazer de conhecer*. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MAUAD, Luiz Guilherme Azevedo; PAMPLONA, Edson de Oliveira. ABC/ABM e BSC - como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas. Trabalho apresentado ao VIII Congresso Internacional de Custos. Punta Del Leste, Uruguay, 26 a 28 de novembro de 2003. *Anais eletrônicos...* Net. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/edson/pesquisa.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2004.

MEDEIROS, José Frota de. *Estudo Setorial – calçados*. Fortaleza: BNB-ETENE, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

MONROE, Kent B. *Pricing: making profitable decisions*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1990.

MONTEIRO, Andréa Alves Silveira Monteiro; MORENO, Roberto. Fluxos de caixa e capital de giro – uma adaptação do modelo de Fleuriet. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Etapas de uma dissertação de mestrado*. Net. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/dani3.htm>. Acesso em: 11 set. 2004.

MOREIRA, Márcia Zabdiele. *Competitividade internacional baseada em recursos – estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro*. 2006. 209f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza-UNIFOR. Fortaleza, 2006.

MOURA, Heber José de; MATOS, Diana Macêdo. Dimensionamento do capital de giro: uma abordagem financeira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

MOURA, Maria Cristina; FERRO, Camila; GANDINI, Margarete Maria. Novas formas de organização: um estudo de caso em uma empresa do setor calçadista. In: ASSEMBLÉIA ANUAL DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO – CLADEA, XXXVII., 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: CLADEA, 2002, 1 CD-ROM.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. *The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

NORONHA, Eduardo Garutti e TURCHI, Lenita Maria. *Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil*. Brasília: IPEA. Net. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2002/td_0861.pdf>. Acesso em: 11 set. 2004.

OIT. *Employment and working conditions and competitiveness in the leather and footwear industry fourth tripartite technical meeting for the leather and footwear industry*. Report II, ILO, Geneva, 1992.

ORTIZ, Luis Cláudio Villani. *O comércio fundamentado nas vantagens comparativas: lei das vantagens comparativas*. Net. Disponível em: <<http://www.fema.com.br/contabeis/ortiz/economiainternacional.doc>>. Acesso em: 14 mar. 2004.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997.

PAMPLONA, Edson de Oliveira. *As inadequações do sistema tradicional de custos ao novo ambiente de produção*. Net. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/edson/pesquisa.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2004.

_____. *Contribuição para a análise crítica do sistema de custos ABC através da avaliação de direcionadores de custos*. 1997. 161f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas-FGV. Rio de Janeiro, 1997.

_____. *Os Sistemas de custos tradicionais em um novo ambiente de produção*. Net. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/edson/pesquisa.htm>>. Acesso em: 27 fev. 2004.

PEIXOTO, Fernando de Vilhena Lana; ZSCHABER FILHO, Paulo Ribeiro; COUTINHO, Eduardo Senra. Estudo comparativo das teorias de comércio exterior: de Smith a Porter. In: ASSEMBLÉIA ANUAL DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO – CLADEA, XXXVIII., 2003, Peru. *Anais...* Peru: CLADEA, 2003, 1 CD-ROM.

PORTER, Michael E. *A Vantagem competitiva das nações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, Silvia; CARVALHO, Enéas Gonçalves. Competitividade internacional: um enfoque teórico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 1989, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ANPEC, 1989, 1 CD-ROM.

RAIS. 2005. *Dados e estatísticas*. Net. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/rais/default.asp>>. Acesso em: 03 dez. 2007.

RAMEZZANA, Paolo. *Per capita income, demand for variety, and international trade: linder reconsidered*. Net. Disponível em: <<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0460.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2004.

RICARDO, David. *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

ROCHA, Ângela da. *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

RODRIGUES JR., Mauro. *Abertura, tecnologia e qualificação*. 2001. 105f. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) – Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2001.

ROOT. *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.

ROSA, Antonio Lisboa Teles da; KHAN, Ahmad Saeed (Orgs.). *Nordeste: reflexões sobre aspectos setoriais e locais de uma economia*. Fortaleza: CAEN, 2002.

SALDANHA, Roland. *Economias de escala, concorrência imperfeita e comércio internacional*. Net. Disponível em: <www.actiomercatoria.com.br/download.php/apresentacoes/385/conc+imperfeita.pdf/pdf>. Acesso em: 18 set. 2007.

SANTANA, José Ricardo de; SOARES, Francisco de Assis. Critérios para uma política industrial regional: uma aplicação ao caso do Nordeste. In: ROSA, Antonio Lisboa Teles da; KHAN, Ahmad Saeed (Orgs.). *Nordeste: reflexões sobre aspectos setoriais e locais de uma economia*. Fortaleza: CAEN, 2002.

SANT'ANNA, José. *Teorias e sistema de comércio internacional no pós-guerra*. Net. Disponível em: <www2.mre.gov.br/irbr/irbr2/livros/teorias_sist_pos_guerra.pdf>. Acesso em: 17 set. 2007.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; CORRÊA, Abidack Raposo; ALEXIM, Flávia Menna Barreto. *A indústria de calçados no Estado do Ceará*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, Relato Setorial 5/2001.

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

SANTOS, Elinaldo Leal. *O mercado, a firma e o comportamento estratégico da firma no mercado*. Net. Disponível em: <www.fasb.edu.br/revista/index.php/ideia/article/view/40/28>. Acesso em: 17 set. 2007.

SARDINHA, José Carlos. *Formação de preço: a arte do negócio*. São Paulo: Makron Books Ltda, 1995.

SCHMITZ, H. *Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the sino valley, Brazil*. IDS Working Paper n. 82, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1998.

SCOTTO, G.; LIMONCIC, F. *Conflitos ambientais no Brasil*. Rio de Janeiro: IBASE, 1997.

SDE-CE. *Política de desenvolvimento econômico*. Net. Disponível em: <<http://www.sde.ce.gov.br/ArquivosDiv/Politica%20de%20Desenv%20Economico.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

SEBRAE. *Mercado de Calçados*. Net. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/projetopromos_det_1450.asp>. Acesso em: 19 set. 2007.

SECEX. *Informativos*. Net. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/secex/competencia.php>>. Acesso em: 24 out. 2007.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1960.

SILVA, Analice Araujo da. *Gestão ambiental e competitividade: um estudo de caso na Companhia Brasileira de Amarras-BRASILAMARRAS*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXV., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM.

SILVA, Ângelo Alves da. *Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná*. 2002a. 183f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo-USP. São Paulo, 2002.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Christian Luiz da. *Competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever brasileira sob a ótica da cadeia de valor*. 2002b. 270f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção de Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, Ricardo Jorge Araújo; FURLANETTO, Egídio Luiz. *Gestão de cadeia de suprimentos e implementação de estratégias inovativas e sustentáveis: um estudo no arranjo produtivo de calçados em Campina Grande*. Net. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/graduacao/disciplinas/adm01010/2007/Artigos%20T1_2/SCM%2000.pdf>. Acesso em: 02 out. 2007.

SILVEIRA, Caio C. L. Prates. *Panorama macroeconômico. Economia e Conjuntura*. Análise da Conjuntura Econômica – Ago. 2004 – Ano 4 – n. 55 – IE/UFRJ.

SILVESTRE, Bruno dos Santos; DALCOL, Paulo Roberto Tavares. Redes de empresas e arranjos produtivos locais: alternativas para a inserção de empresas na nova economia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

SMITH, Adam. *A Riqueza das nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOTTO-MAYOR FILHO, Luiz Alberto; FERREIRA, Gabriela Cardozo. Internacionalização de empresas de prestação de serviços em tecnologia de informação: o estudo de caso de duas empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXX., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006, 1 CD-ROM.

SPE. *Boletim de conjuntura econômica*. Set. 2003.

STANTON, William J.; WALKER, Bruce J.; ETZEL, Michael J. *Marketing*. 11. ed. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

UNE, Maurício Yoshinori; PROCHNIK, Victor. *Desafios para a nova cadeia de calçados nordestina*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

VELASCO, Eliana Beatriz Donoso. *Componente tecnológico do padrão de comércio intra-Mercosul: um estudo do comércio intrasetorial entre Brasil e Argentina na década de noventa*. 2001. 111f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2001.

WEBSTER, Frederick E. JR. *Industrial marketing strategy*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WILLIAMSON, John. *A Economia aberta e a economia mundial: um texto de economia internacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

WOOD JR., T. e ZUFFO, Paulo K. *Supply chain management*. Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 3, p. 55-63. São Paulo, 1998.

ZICKER, Alberto. *Modelo para formação de preços a partir do valor percebido pelo mercado*. 2002. 132f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Florianópolis, 2002.

ZOUAIN, Deborah Moraes; MARTINS, Edison de Oliveira. Transformação tecnológica e estratégia competitiva: um estudo multicaso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

Glossário

ABICALÇADOS	– Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABINFORMA	– Informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABS	– Copolímero termoplástico de acrilonitrila, butadieno e estireno (tradução livre)
ANCI	– Associação Nacional da Indústria Calçadista Italiana
ANPAD	– Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
APEX	– Agência de Promoção das Exportações do Brasil
ASSINTECAL	– Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
BACEN	– Banco Central do Brasil
BNB-ETENE	– Banco do Nordeste do Brasil S/A – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CD-ROM	– Disco compacto – memória apenas para leitura (tradução livre)
CEARÁPORTOS	– Companhia de Integração Portuária do Ceará
CIN	– Centro Internacional de Negócios
CLADEA	– Conselho Latino-americano de Escolas de Administração
CLT	– Consolidação das leis do trabalho
CNAE	– Classificação nacional de atividades econômicas
COFINS	– Contribuição para o financiamento da seguridade social
COPOM	– Comitê de Política Monetária do Banco Central

ENANPAD –	Encontro anual da ANPAD
EUA –	Estados Unidos da América
EVA –	Etileno vinil acetado
FDI –	Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará
FIEC –	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FIESC –	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FNE –	Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste
ICMS –	Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
ICONE –	Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais
IOF –	Imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos e valores mobiliários
IPECE –	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
IPI –	Imposto sobre produtos industrializados
IRPJ –	Imposto de renda das pessoas jurídicas
MDIC –	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NBR –	Norma brasileira
OIT –	Organização Internacional do Trabalho
PIB –	Produto interno bruto
PIS –	Programa de integração social
PROAPI –	Programa de apoio à pesquisa institucional
PROVIN –	Programa de incentivo ao funcionamento de empresas
PS –	Poliestireno
PSI –	Programa setorial integrado

PVC –	Policloreto de vinila
RAIS –	Relação anual de informações sociais
SDE-CE –	Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Ceará
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-CE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Ceará
SECEX –	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI –	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SPE –	Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda

Anexo A – Carta de Apresentação



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR
CENTRO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - CCA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Fortaleza, 10 de setembro de 2007

Prezado(a) Senhor(a),

Como aluno do Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza – UNIFOR, e como orientadora de sua dissertação de mestrado, estamos contatando as empresas de calçados do Estado do Ceará, com vistas à realização de uma pesquisa, cujo objetivo central é investigar os fatores que contribuíram para o aumento da competitividade internacional das empresas do setor calçadista cearense nos últimos anos.

Para que este objetivo possa concretizar-se, necessitamos de sua atenção e de seu tempo (aproximadamente 15 minutos) para o preenchimento do questionário anexo, o qual busca conhecer aspectos de competitividade de sua empresa, englobando estratégias voltadas para intensificação dos negócios internacionais, fatores tecnológicos, formação de preço de venda, gestão de custos e marketing.

Os dados fornecidos são confidenciais e serão tratados somente de forma agregada, com vistas à elaboração do trabalho.

Contando com sua fundamental colaboração, aguardamos sua resposta, mediante devolução do questionário preenchido, por meio do correio eletrônico, no prazo de 05 (cinco) dias. O cumprimento do prazo é de fundamental importância para viabilizar a conclusão da pesquisa.

Antecipadamente gratos, subscrevemo-nos

Atenciosamente,

Profa. Dra. Marcelle Colares Oliveira
Orientadora

José Graciano Dias
Mestrando

Anexo B – Questionário

(AS ALTERNATIVAS APRESENTADAS EM CADA QUESITO SÃO SUGESTÕES DE RESPOSTAS, PODENDO O RESPONDENTE ACRESCENTAR O QUE ENTENDER CONVENIENTE E/OU ASSINALAR MAIS DE UMA ALTERNATIVA, QUANDO ADMISSÍVEL)

1) As estratégias utilizadas pela empresa visando enfrentar a concorrência internacional são:

- Melhor conhecimento das exigências dos mercados importadores.
- Introdução de alguma mudança tecnológica em seu processo produtivo.
- Diversificação dos tipos e características dos produtos.
- Menor prazo de entrega.
- Manutenção das mesmas estratégias de negócios.
- Outras (especificar).

2) Que elementos a empresa considera fundamentais para a sua competitividade internacional?

- Custos menores do que o dos concorrentes.
- Promoção governamental nos países compradores.
- Constante inovação tecnológica (produtos, equipamentos, processos).
- Qualidade dos produtos.
- Capacitação dos funcionários.
- Outros (especificar).

3) Quais os mecanismos utilizados para maximizar as vendas no mercado externo?

- Estuda e modifica o preço praticado.
- Mantém o preço e ganha na produtividade.
- Baixa os preços para ganhar novos clientes.
- Aumenta o preço para melhorar a margem de lucro.

4) A empresa faz planejamento diferenciado com vistas a conquistar novos clientes no mercado externo?

Sim. Não.

5) Quais os procedimentos adotados para atingir as metas do quesito anterior?

Reduz os preços praticados a partir de redução dos custos.

Procura agregar valor aos produtos existentes.

Coloca novos produtos no mercado.

Deixa os preços abaixo daqueles praticados pelos concorrentes.

Insere mudanças em sua estratégia de *marketing*.

Investe em mais propaganda e publicidade.

Outros (especificar).

6) A empresa procura estar informada sobre o lançamento de novos produtos no mercado?

Sim. Não.

7) No caso da entrada de novos concorrentes e produtos novos no mercado, qual a estratégia utilizada pela empresa?

Cria um produto similar ao do concorrente.

Vende seus produtos por preços mais baixos que os do concorrente.

Mantém-se trabalhando com as mesmas estratégias e aguarda para ver as estratégias usadas pela concorrência.

8) Qual o critério utilizado pela empresa para a formação do preço de venda?

Preço de mercado.

Custos + margem de lucro.

Mark-up.

Outros (especificar).

9) Para reduzir os seus custos, a empresa:

Negocia o preço da matéria-prima com fornecedores.

Busca tecnologias mais avançadas para seus equipamentos industriais.

Efetua análise de perdas no processo produtivo.

- Capacita seus funcionários.
- Faz avaliações periódicas do seu processo produtivo.
- Outros (especificar).

10) A empresa sabe que seus custos em relação aos dos concorrentes são:

- Maiores.
- Menores.
- Aproximado aos dos concorrentes.
- Não conhece os custos dos concorrentes.

11) A empresa considera que administrar bem os seus custos tem contribuído para levá-la ao sucesso?

- Sim. Não.

12) No caso de aumento nos custos dos insumos, a empresa:

- Repassa todos os aumentos do custo para o preço dos produtos.
- Diminui a qualidade do produto para reduzir custos.
- Mantém os preços dos produtos inalterados para não deixar de concorrer no mercado, mesmo que a sua margem de lucro seja reduzida.
- Busca alternativa para suprir o aumento no custo dos insumos (especificar).

13) Além do controle de custos, que outros elementos a empresa considera para a formação do preço de venda?

- O prazo de recebimento (vendas à vista X vendas a prazo).
- Adequação da tecnologia ao perfil de exigência dos consumidores.
- A existência de produtos similares e aparentemente mais vantajosos.
- A demanda esperada do produto.
- O volume de produção.
- O custo de oportunidade.

14) Que influência os preços de transferência dentro da cadeia de valores da empresa exercem sobre a competitividade?

- Nenhuma.
- Os preços de transferência são utilizados na avaliação das áreas de responsabilidade.

- O efetivo controle dos preços de transferência tem contribuído para aumento de produtividade e redução de custos.
- Outra influência (especificar).

15) Quando a empresa agrega algum valor ao produto, isto é ostensivamente divulgado ao cliente?

- Sim. Não.

16) A empresa faz a apropriação de custos:

- Por departamentos.
- Diretamente aos produtos.
- Por atividades.

17) Para o gerenciamento dos insumos, a empresa:

- Utiliza a ferramenta *just in time*.
- Utiliza programa de qualidade total.
- Utiliza programa desenvolvido internamente.
- Utiliza outra ferramenta (especificar).
- Não utiliza ferramenta nenhuma.

18) No tocante à tecnologia empregada na produção, a empresa:

- Procura se antecipar aos concorrentes.
- Somente emprega nova tecnologia sempre que os concorrentes a utilizam.
- Busca decidir por si mesma sem levar em conta o procedimento da concorrência.
- Mantém equipe especializada para estudar as inovações tecnológicas.

19) Quanto à logística e canais de distribuição, a empresa:

- Visa sempre à redução de custos.
- Visa sempre ao melhor atendimento ao cliente.
- Mantém constante acompanhamento para adoção do melhor mix entre o menor custo e o melhor atendimento ao cliente.

20) A empresa busca manter-se no mercado oferecendo aos clientes diferenciação nos produtos?

Sim. Não.

21) A respeito de gestão ambiental, a empresa:

Nunca seguiu nenhum programa, nem estuda a respeito.

Ainda não adotou nenhum programa, mas já estuda a respeito.

Já adota programa de gestão ambiental (especificar).

22) Quanto ao reflexo do treinamento sobre a produtividade, a empresa observa que:

Nunca faz treinamento específico para seus empregados.

À medida que o empregado é treinado, sua produtividade aumenta.

A produtividade do empregado não se altera com o treinamento.

Acontece outro efeito (especificar).

23) Fatores que a empresa considera fontes de atratividade para instalação de indústrias de calçados no Ceará vindas de outras regiões:

Maior proximidade com os mercados compradores (EUA e Europa).

Aumento de vendas para o mercado interno.

Aumento de vendas para o mercado externo.

Obtenção de incentivos fiscais.

Menos custo com matéria-prima.

Mão-de-obra mais barata.

Outros fatores (especificar).

24) De quais ações governamentais abaixo a empresa se beneficiou/beneficia?

Isenção de impostos (especificar).

Redução de impostos (especificar).

Infra-estrutura.

Canal de distribuição.

Outros (especificar).

25) Estratégia utilizada pela empresa na compra de insumos:

- Menores preços.
- Menores prazos de entrega.
- Maior eficiência da assistência técnica.
- Maior conteúdo tecnológico.
- Maior conformidade às especificações técnicas.
- Maior durabilidade.
- Maior atendimento de especificações particulares.
- Maior proximidade (menor distância).
- Não há estratégia definida.

26) A empresa considera que o desempenho de suas exportações:

- Vem melhorando muito.
- Vem melhorando pouco.
- Permanece estável.
- Vem piorando pouco.
- Vem piorando muito.

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](#)