

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
NÍVEL MESTRADO

JÚLIO CÉSAR DIAS PEREIRA

**ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS  
PRODUTORAS DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO  
ARRANJO PRODUTIVO DO VALE DO RIO DOS SINOS**

São Leopoldo

2013

JÚLIO CÉSAR DIAS PEREIRA

**ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS  
PRODUTORAS DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO  
ARRANJO PRODUTIVO DO VALE DO RIO DOS SINOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de Mestre em  
Economia, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Economia da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Janaína Ruffoni

São Leopoldo

2013

Ficha catalográfica

P436a Pereira, Júlio César Dias

Análise das ações estratégicas de empresas produtoras de componentes para calçados do arranjo produtivo do Vale do Rio dos Sinos. / por Júlio César Dias Pereira. – 2013.

101f.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, São Leopoldo, 2013. “Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaína Ruffoni, Ciências Econômicas”.

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

JÚLIO CÉSAR DIAS PEREIRA

**ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS  
PRODUTORAS DE COMPONENTES PARA CALÇADOS DO  
ARRANJO PRODUTIVO DO VALE DO RIO DOS SINOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ilse Maria Biason Guimarães

---

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

---

Prof. Dr. Marcos Tadeu Caputi Lélis

## RESUMO

A indústria calçadista e os seus vários segmentos encontram-se em um ambiente altamente competitivo, tanto em nível local quanto internacional. Entende-se que o sucesso obtido por uma empresa nesse mercado de constantes mudanças poderá ser demonstrado pela sua capacidade de manter-se ativa ao longo do tempo. Para compreender melhor como algumas empresas produtoras de componentes para calçados do Vale do Rio dos Sinos se mantêm no mercado, este trabalho buscou identificar quais foram as principais ações estratégicas dessas organizações. O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa de campo com empresas e especialistas desse segmento produtivo. Na análise das ações realizadas pelas empresas investigadas, verificou-se que a metodologia tradicionalmente prescrita no planejamento estratégico não é utilizada. No entanto, se por um lado as ações definidas pelas empresas não podem ser reconhecidas como estratégias resultantes de um planejamento estratégico formal, por outro se constatou que as empresas definem suas ações por meio de atitudes reativas quanto às demandas geradas pelo mercado calçadista e de ações perceptivas baseadas em seu aprendizado.

Palavras-chave: Ações estratégicas. Arranjo produtivo local. Segmento de componentes para calçados.

## **ABSTRACT**

The footwear industry and its various segments are in a highly competitive environment, both locally and internationally. It is understood that the success of a company in this market of constant changes can be demonstrated by the ability to remain active over the time. To the knowledge of how some companies producing components for footwear of the Vale do Rio dos Sinos remain in the market, this study sought to identify which were the main strategic actions of these companies. The study was conducted through a field research with companies and experts in this productive segment. By analyzing the actions taken by the investigated companies, it was found that the methodology traditionally prescribed in strategic planning is not used. However, on one hand, the actions defined by firms could not be recognized as a strategic result of a formal strategic planning, on the other hand, it was found that companies define their shares through reactive attitudes to the demands generated by the footwear market and perceptual actions based in their learning.

Keywords: Strategic actions. Local productive arrangement. Component's segment for shoes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que governam a competição em um setor industrial .....	21
Figura 2 – Aprendizado estratégico.....	27
Figura 3 – Processo de planejamento estratégico .....	29
Figura 4 – Trajetória de modernização industrial .....	31
Figura 5 – Segmentação dos países na oferta global de calçados .....	32
Figura 6 – Configuração básica da cadeia produtiva .....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação de cada região sobre o total de calçados produzidos no País .....	42
Gráfico 2 – Distribuição das empresas brasileiras de componentes por porte – nº de empregados .....	48
Gráfico 3 – Distribuição das empresas de componentes pelos aglomerados brasileiros .....	50
Gráfico 4 – Exportações brasileiras de componentes – 2012 e 2013 .....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características conceituais básicas de APLs .....	18
Quadro 2 – Atividades características das empresas nas diferentes posições da tipologia de modernização industrial .....	30
Quadro 3 – Empresas entrevistadas .....	55
Quadro 4 – Existência de plano de diversificação.....	63
Quadro 5 – Existência de plano estratégico.....	64
Quadro 6 – Componentes para calçados produzidos pelas empresas .....	69
Quadro 7 – Principais ações estratégicas verificadas na pesquisa.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos e do emprego na indústria de couro e calçados por subsetor .....	39
Tabela 2 – Distribuição de emprego, estabelecimentos e trabalhadores por porte da empresa .....	40
Tabela 3 – Exportações brasileiras de calçados: estados exportadores no período de 2011 a 2012 .....	43
Tabela 4 – Distribuição das empresas de componentes no Brasil por região .....	48
Tabela 5 – Evolução das exportações brasileiras de componentes (em milhões US\$).....	50
Tabela 6 – Evolução das importações brasileiras de componentes (em milhões US\$).....	51
Tabela 7 – Direcionamento dos recursos da empresa nos últimos três anos .....	72

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 AGLOMERAÇÃO DE EMPRESAS E ESTRATÉGIA DA FIRMA</b> .....	<b>14</b>
2.1 AGLOMERAÇÃO DE EMPRESAS .....	14
2.2 ESTRATÉGIA DA FIRMA.....	18
<b>2.2.1 Ameaça de Entrada</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Condições de Mudança</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3 Fornecedores e Compradores Poderosos</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.4 Produtos Substitutos</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.5 Corrida pela Posição</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.6 Formulação da Estratégia</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.7 Influenciando o Equilíbrio</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.8 Explorando a Mudança no Setor</b> .....	<b>25</b>
<b>3 INDÚSTRIA CALÇADISTA</b> .....	<b>35</b>
3.1 INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL.....	35
3.2 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	38
3.3 O SETOR DE COMPONENTES DE CALÇADOS.....	44
3.4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE COMPONENTES DE CALÇADOS.....	47
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>54</b>
<b>5 DESCRIÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>57</b>
5.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	72
<b>5.1.1 Mercado</b> .....	<b>72</b>
5.1.1.1 Fornecedores .....	73
5.1.1.2 Concorrentes.....	73
5.1.1.3 Clientes .....	75
<b>5.1.2 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>75</b>
<b>5.1.3 Crescimento, Expansão e Diversificação</b> .....	<b>76</b>
5.1.3.1 Crescimento .....	76
5.1.3.2 Expansão .....	76
5.1.3.3 Diversificação .....	76
5.2 PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS SOBRE AS SITUAÇÕES QUE ABRANGEM OS RESULTADOS OBTIDOS .....	79
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	<b>88</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>OBRAS CONSULTADAS .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (EMPRESAS) .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (ESPECIALISTAS) .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O início dos anos 1990 foi marcado por grandes mudanças no ambiente competitivo nacional e internacional, e as empresas que compõem os setores da indústria brasileira receberam de diferentes modos os impactos dessas transformações. Entre os setores atingidos, encontram-se o aglomerado calçadista nacional e, mais especificamente, aquele formado pelas empresas localizadas no Arranjo Produtivo Local (APL) do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul.

Em razão da crescente exigência na melhoria dos produtos oferecidos pelas empresas na sua cadeia produtiva do setor calçadista, este estudo tem por finalidade identificar como as produtoras de componentes para calçados se mantêm ativas no arranjo produtivo do Vale do Rio dos Sinos, em especial as empresas dos segmentos saltos, solas, palmilhas, não tecidos, metais e acessórios. Acredita-se que informações sobre como essas organizações percebem as modificações que ocorrem no mercado, como reagem a elas, como se diversificam ou adicionam produtos em suas linhas de produção, quem define os preços praticados e como tomam suas decisões podem ser de extrema relevância para o entendimento de como elas permanecem em um mercado que se mostra a cada dia mais competitivo.

Com base no exposto, este trabalho busca resposta à seguinte questão: “Que ações estratégicas são empreendidas pelas empresas que compõem o setor de componentes de calçados para sua permanência no arranjo produtivo localizado no Vale do Rio dos Sinos?”.

Como objetivo geral, busca-se analisar as ações estratégicas que possibilitam a sobrevivência e até o crescimento dessas empresas.

Os objetivos específicos do estudo são:

- a) contextualizar a indústria calçadista e de componentes para calçados localizada no Vale do Rio dos Sinos;
- b) verificar as ações estratégicas utilizadas por empresas que compõem o setor de componentes para calçados, especificamente os segmentos de saltos, solas, palmilhas, não tecidos, metais e acessórios;
- c) comparar as diferentes práticas adotadas pelas empresas investigadas.

A indústria calçadista brasileira, por sua importância econômica e social para o País, tem sido objeto de análises a respeito de seu desempenho e sua

competitividade. Ao mesmo tempo, é um importante segmento manufatureiro, constituído pela diferenciação apresentada à organização da produção, caracterizada pela utilização intensiva da mão de obra.

Para Costa (2008), a experiência positiva de regiões que alcançaram o crescimento econômico baseado em pequenas empresas geograficamente próximas e flexíveis na produção de bens diferenciados em pequenos lotes demonstra que o crescimento econômico poderia igualmente ser obtido utilizando as singularidades locais das regiões e a maneira como se organiza a atividade econômica.

A indústria calçadista gaúcha, localizada principalmente no Vale do Rio dos Sinos, destaca-se nacionalmente por ter sido responsável, em 2011, por cerca de 44,5% do valor das exportações brasileiras, 35% dos estabelecimentos do País em 2010 e 34% dos empregos industriais no País em 2010 (ABICALÇADOS, 2012). O setor em estudo faz parte de segmento mercadológico da moda, apresenta indústria fragmentada, relativamente baixa inovação tecnológica e alta concorrência externa; com isso, requer atualização constante.

Adota-se no trabalho de campo uma pesquisa teórico-empírica, aplicada em empresas que estão há pelo menos nove anos presentes nesse mercado e que vivenciaram inúmeras mudanças nesse período. A pesquisa tem a finalidade de verificar os procedimentos que proporcionaram a sua permanência em um mercado competitivo e dinâmico.

A dissertação está organizada do seguinte modo:

- a) capítulo 2: trata da aglomeração de empresas e da estratégia da firma, sendo abordados temas como estratégia, posicionamento estratégico, planejamento estratégico e arranjos produtivos locais;
- b) capítulo 3: apresenta a indústria calçadista e o setor de componentes no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul;
- c) capítulo 4: descreve a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa;
- d) capítulo 5: expõe a descrição e a análise dos dados colhidos juntamente com a percepção dos especialistas sobre os resultados obtidos na pesquisa;
- e) capítulo 6: apresenta as conclusões obtidas a partir do trabalho de pesquisa;
- f) referências: menciona as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do trabalho;

- g) apêndice A: dispõe o questionário aplicado com os representantes das empresas estudadas;
- h) apêndice B: traz o roteiro de entrevista aplicado com os especialistas.

## **2 AGLOMERAÇÃO DE EMPRESAS E ESTRATÉGIA DA FIRMA**

Este capítulo apresenta as definições de aglomerações de empresas, pois se entende ser necessário para a melhor compreensão do ambiente no qual as empresas pesquisadas estão inseridas. Na segunda parte do capítulo, há uma revisão sobre a questão de estratégia da firma, por conta da importância dessas definições para a concretização dos objetivos deste trabalho.

### **2.1 AGLOMERAÇÃO DE EMPRESAS**

Lastres e Cassiolato (2003) apontam para novas maneiras de incentivar a competitividade sustentada de micro, pequena e médias empresas. São as próprias dificuldades decorrentes de condições econômicas adversas, os problemas financeiros (entre eles a falta de crédito adequado) e a elevada carga tributária os principais motivos que levam muitas das micro e pequenas empresas (MPEs) à falência, impedindo-as de realizar uma contribuição maior ao seu desenvolvimento, culminando na sua conseqüente perenidade. Afirmações tidas como definitivas estão sendo revistas, como a suposta pequena contribuição dessas empresas para o desenvolvimento econômico e sua inerente alta taxa de mortalidade. Tais conclusões apontam para a necessidade de programas específicos que atendam adequadamente aos requerimentos das MPEs e lhes confirmem condições similares de competição com as grandes empresas.

A aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações – e delas com o ambiente em que se localizam – vêm efetivamente fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas. A participação dinâmica em arranjos e cadeias produtivas locais tem auxiliado empresas de todo o tamanho, particularmente as MPEs, a ultrapassarem conhecidas barreiras ao crescimento das firmas, produzirem eficientemente e comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

De acordo com Lastres e Cassiolato (2003) o processo de inovação é, portanto, um processo interativo, porque se realiza pela contribuição de vários agentes que dispõem de diversos tipos de informações e conhecimentos em

diferentes níveis da empresa, interna e externamente. Aqui cabe ressaltar a interação existente com entidades de ensino e pesquisa.

Um dos primeiros autores a tratar da temática de aglomerações de empresas foi Marshall (1942). Ele destacou que essa forma de organização industrial tem a capacidade de oferecer vantagens competitivas aos produtores, as quais não existiriam se eles estivessem agindo de modo isolado. Para o autor, as causas da concentração são as exigências de condições naturais, como a proximidade de matéria-prima, fontes de energia e transportes, além da demanda existente na região, e isso é atrativo para empresas do mesmo setor ou segmento industrial.

O reaparecimento da ideia do distrito marshalliano está relacionado ao período de reestruturação produtiva decorrente do esgotamento dos modelos taylorista/fordista, que resultaram no aumento do desemprego formal, na escassez do trabalho e no aumento das economias informais. Segundo o autor, a importância da concentração geográfica das firmas é justificada pela existência de economias locais externas a cada firma e internas à aglomeração dos produtores. Assim, a concentração das firmas de um mesmo setor ou segmento industrial geram externalidades positivas que, apropriadas pelas firmas, geram o aumento em sua capacidade produtiva.

Marshall (1942) aponta três tipos básicos de economias decorrentes da especialização dos agentes produtivos:

- a) mão de obra: qualificada, treinada e com habilidades no que as empresas locais são especializadas, tendo custos baixos para serem arcados pelas empresas locais, que se apropriam do processo de aprendizado, o qual é exógeno à firma e endógeno ao grupo de produtores locais. Em razão da simplicidade da base técnica de produção, no setor de calçados os trabalhadores aprendem fazendo, o que reduz substancialmente os custos para as empresas do setor;
- b) fornecedores especializados de bens e serviços: as empresas fornecedoras são atraídas a montarem unidades nos sistemas locais. Essa proximidade com fornecedores faz com que as empresas do sistema obtenham produtos e serviços a custos mais reduzidos. Dessa maneira, também surgem especialistas em serviços necessários a manutenção da produção e voltados à prestação de serviços, a baixos custos, o que aumenta a competitividade;

- c) transbordamentos tecnológicos e de conhecimento: são resultantes de transbordamentos de empresas pioneiras locais, que formam um grupo de agentes altamente capacitados.

Para Becattini (1999), os distritos industriais podem ser o caminho para a aquisição, o desenvolvimento, a utilização e o financiamento de recursos, ultrapassando assim o problema da inferioridade dos recursos das pequenas empresas em relação às grandes empresas e obtendo melhores economias de escala e de escopo. Segundo os autores (1999), os modelos de distritos industriais existentes na Itália apresentam uma simbiose entre as atividades produtivas e a vida comunitária, resultando em uma sensação de pertencimento por parte da comunidade local.

O nordeste da Itália, por volta de 1970, foi reconhecido como uma região bastante industrializada e dinâmica. De acordo com alguns observadores, essa foi identificada como sendo o berço de um novo modelo de produção industrial, mais recente e mais forte do que aquele que se desenvolveu no pós-guerra na macrorregião europeia.

Becattini (1999) ainda comenta que, para a organização do distrito, a cooperação é tão importante quanto a concorrência, pois pela cooperação pode-se aumentar a capacidade competitiva de comunidades e redes de pequenas empresas. Como resultado dessas ações de cooperação, as pequenas empresas conseguem colocar seus produtos em mercados mundiais com economias de escala, competindo acirradamente entre si.

A forma cooperativa aparece de várias maneiras, como em atividades de serviços comerciais, em oferta de infraestrutura e em promoção de feiras comerciais e outros negócios envolvendo o marketing nacional e internacional, inclusive a provisão de capital, com instituições financeiras fornecendo empréstimos a cooperativas oficiais.

Os arranjos produtivos locais, um modo particular de economia de aglomeração, são caracterizados pela existência de um setor motriz e de sua respectiva cadeia produtiva. Envolvem, ainda, outros atores sociais e políticos, como órgãos de apoio, financiamento, representação e aqueles relacionados à geração e à difusão de conhecimentos e inovações.

Lastres e Cassiolato (2003) entendem que arranjos produtivos locais e sistemas produtivos e inovativos locais são aglomerações territoriais de agentes

econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais, gerando maior competitividade empresarial e capacitação social. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 13)

Para esses autores, o conhecimento de termos como distritos, polos industriais, cadeias produtivas, *clusters*, redes, arranjos e sistemas locais de inovação, eficiência coletiva, economias de aglomeração, economias e aprendizado por interação e economia de redes passou a fazer parte da elaboração de novas políticas de promoção de desenvolvimento tecnológico e industrial nos países. As políticas dos países, particularmente dos mais avançados, assim como dos organismos internacionais, vêm crescentemente incorporando essas tendências. As novas formas e os novos instrumentos de promoção do desenvolvimento industrial e inovativo tendem cada vez mais a focalizar, prioritariamente, um conjunto de empresas e outros agentes, além das articulações entre eles, fonte primordial de sua força competitiva.

O Quadro 1 apresenta um resumo com as características conceituais básicas de arranjos produtivos locais.

Quadro 1 – Características conceituais básicas de APLs

Localização:	- proximidade ou concentração geográfica;
Atores:	- grupos de pequenas empresas; - pequenas empresas nucleadas por grande empresa; - associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
Pode haver:	- intensa divisão de trabalho entre as firmas; - especialização; - mão de obra qualificada; - estreita colaboração entre as firmas e os demais agentes; - identidade cultural entre os agentes; - complementaridade e sinergias.

Fonte: Adaptado de Lemos (1997).

O quadro acima demonstra as características básicas de arranjos produtivos locais em relação a localização, quem participa e o que isto pode representar nos APLs.

A seguir serão vistos conceitos de autores sobre crescimento da firma, posicionamento estratégico da empresa, estratégia e planejamento estratégico.

## 2.2 ESTRATÉGIA DA FIRMA

Penrose (2006) busca formular uma teoria geral para o crescimento da firma. Para tanto, a firma é compreendida como um conjunto de recursos ligados a uma estrutura administrativa, e a combinação diversificada desses recursos resulta em diferentes atividades produtivas chamadas de serviços. Para a autora, o crescimento da firma pode ser quantificado pela proporcionalidade no uso dos recursos pela unidade administrativa na identificação de incentivos e limitações a esse crescimento.

De acordo com Penrose (2006), os fatores que influenciam o crescimento da firma podem ser internos – o tamanho da equipe de administração, o perfil dessa equipe, os riscos e as incertezas sobre as expectativas de futuro e o tamanho da demanda existente – ou externos – o desejo de ingressar em um novo mercado, a redução da concorrência ou a aquisição de um ativo específico. A autora afirma que o processo de diversificação na firma ocorre à medida que seus mercados tornam-se menos lucrativos e as perspectivas de novos mercados mais atraentes.

Penrose (2006) acrescenta que o limite da firma é, por natureza, temporário, que durante o próprio processo de expansão está sujeito a retroceder e que, após ter sido atingido qualquer plano ótimo de expansão, um novo desequilíbrio acaba sendo engendrado. Por causa de tal desequilíbrio, a firma passa a ter novos estímulos para expandir-se, mesmo nos casos em que todas as condições externas permaneçam inalteradas.

Segundo a autora, o mercado pode apresentar mudanças em seus cenários, exigindo das empresas ações imediatas, diferentemente de mercados nos quais não haja mudanças em seus cenários. Para isso, a firma deve ficar sempre atenta a oportunidades de investimentos lucrativos e, sempre que identificá-las, buscará expandir-se o mais rápido que puder, com o objetivo de tirar o maior proveito possível da situação verificada.

Existem situações em que a firma somente cresce por necessidade de demanda, e isso pode levar a firma não empreendedora a cessar o crescimento quando a demanda diminuir ou mesmo desaparecer. Para que não dependa somente de uma demanda momentânea de mercado, ela deverá destinar parte de seus recursos à investigação de possíveis vias de expansão lucrativas, por entender que sempre existirão oportunidades para um crescimento lucrativo ou mesmo que a expansão é necessária em um mercado competitivo (PENROSE, 2006).

A ação de buscar oportunidades é uma decisão empresarial que está baseada na intuição e na imaginação do dirigente empreendedor. Ainda para Penrose (2006), a versatilidade empresarial poderá levar a empresa a alterar seu conjunto de produtos originais a fim de realizar os ajustes requeridos para o crescimento. Isso levará a empresa a buscar novos mercados ou ramificações em direção a novas linhas de produção. Entretanto, de acordo com a autora, existem empresas – grande parte delas familiares – em que os empresários podem se satisfazer com lucros que sejam suficientes para lhes proporcionar uma vida confortável, preferindo não se dedicarem à busca de oportunidades que possam gerar maiores lucros para suas organizações.

Uma vez que a empresa se expande, são necessárias ações de descentralização de autoridade e de delegação de maiores responsabilidades aos subordinados, de modo que seus recursos devam ser reorganizados com o objetivo de tirar maior proveito de sua especialização (PENROSE, 2006). A dinâmica externa do mercado em Penrose (2006) afeta o crescimento da firma, a qual poderá reagir

positivamente a esses estímulos a partir de seus recursos, de sua experiência e do conhecimento de seu pessoal.

As empresas podem diversificar suas atividades para diminuir os riscos ou proteger-se a partir de integrações verticais. Quanto maiores forem os riscos e as incertezas, mais difíceis serão as tarefas administrativas. Logo, a expansão da empresa está diretamente relacionada à capacidade de sua administração enfrentar o crescente número de problemas que poderão advir da diversificação.

Com o objetivo de fugir de períodos nos quais a sazonalidade interfere no ganho das empresas, muitas buscam a diversificação em seus produtos como solução. Essa diversificação pode levar as firmas a gerarem novos produtos que lhes prometam a otimização de seus recursos e uma redução das flutuações dos seus lucros (PENROSE, 2006).

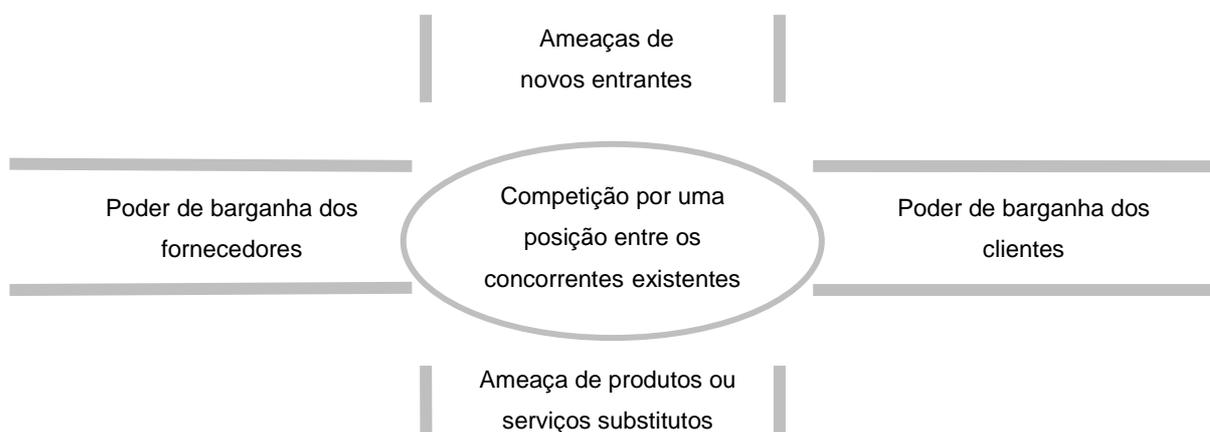
No tocante ao posicionamento estratégico, Porter (1986) assevera que a vantagem competitiva é obtida pelo posicionamento que a empresa apresenta na estrutura industrial, na atuação sobre as forças competitivas e sua proteção.

Segundo Porter (1999), estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo de ações. Por não haver um tipo de posicionamento ideal, cujo conhecimento seria de fácil apropriação pelos concorrentes, justifica-se a necessidade de estratégia. Em essência, o posicionamento estratégico é buscar as atividades que fazem a empresa se diferenciar dos concorrentes. Se um mesmo grupo de atividades fosse melhor para produzir todas as variedades, atender a todas as necessidades e estarem acessíveis a todos os consumidores, isso seria facilmente transferido para outras organizações e a vantagem seria a eficiência operacional.

Porter (1986) afirma que a essência da formulação de estratégia é lidar com a competição. A competição existente em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com a probabilidade da sorte. Na luta pela participação de mercado, a competição não se expressa apenas por meio dos concorrentes existentes no mercado. Contrariamente a isso, a competição em um setor industrial tem sua origem na respectiva economia adjacente, e existem forças competitivas que vão bem além do que seja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor. Os agentes existentes nesse mercado, como clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos, são todos

competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

Figura 1 – Forças que governam a competição em um setor industrial



Fonte: Porter (1999).

O conhecimento das forças de pressão competitiva demonstra o trabalho inicial da definição estratégica de ação.

### 2.2.1 Ameaça de Entrada

Em conformidade com Porter (1999), existem seis grandes fontes de barreira para quem busca ingresso em um setor industrial:

- a) economia de escala: detém a entrada de novos concorrentes por obrigá-los a ingressarem com uma grande e adequada escala ou aceitar conviver com desvantagem em custos;
- b) diferenciação de produto: a identificação com a marca cria uma barreira por forçar novos entrantes a investirem fortemente para captar a lealdade dos clientes das marcas já existentes;
- c) necessidade de capital: a necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira para novos entrantes, especialmente se o capital é direcionado para gastos em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento;

- d) desvantagens de custo independentes do porte: as empresas que já estão no setor podem ter vantagens em custos inacessíveis a concorrentes, não importando seus portes e as economias de escala que possam obter;
- e) acesso a canais de distribuição: um novo produto deverá tomar o lugar de outro que já tem lugar no mercado. O novo produto abrirá um novo espaço ou deslocará o já existente;
- f) política governamental: o Estado pode limitar ou mesmo coibir a entrada em setores sujeitos a controles governamentais por intermédio de licenciamentos e restrições de acesso a matérias-primas.

### **2.2.2 Condições de Mudança**

Em uma visão estratégica, duas situações devem ser observadas no que diz respeito à ameaça de uma entrada:

- a) as estratégias mudarão à proporção que essas condições mudarem;
- b) as decisões estratégicas relacionadas a um grande segmento de um setor podem representar uma significativa alteração nas condições determinantes de ameaça da nova entrada.

### **2.2.3 Fornecedores e Compradores Poderosos**

Porter (1999) entende que é possível aos fornecedores exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor por meio do aumento de preços ou da redução da qualidade das mercadorias e dos serviços oferecidos. Fornecedores poderosos podem obter lucros de um setor que não teve capacidade de recuperar os aumentos nos custos formadores de seus próprios preços.

Um grupo fornecedor será poderoso se:

- a) for dominado por algumas poucas empresas e mais concentrado que o setor para o qual fornece;
- b) seu produto for singular – ou com alguma diferenciação – ou se apresentar custos repassados embutidos;
- c) não for forçado a competir com produtos para venda no próprio setor;

d) ameaçar uma maior integração nas atividades do seu segmento de negócio, colocando barreiras à possibilidade de melhoria nos termos de compra;

e) o setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor.

Sendo o setor muito importante para o fornecedor, ele irá querer protegê-lo a partir de preços razoáveis e assistência em atividades com P&D e *lobby*.

Um grupo comprador será poderoso se:

a) for concentrado ou realizar compras em grandes volumes. Os compradores de grandes volumes são forças poderosas se o setor for caracterizado por grandes custos fixos;

b) os produtos que adquire do setor forem padronizados e não apresentarem diferenciação;

c) os produtos originados do setor fizerem parte de seu produto e representarem parte significativa de seu custo;

d) aferir lucros baixos, criando incentivo para diminuir custos de compra;

e) os produtos vindos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;

f) os produtos adquiridos do setor não oferecerem economia de preço para o comprador, podendo, porém, sensibilizá-lo pela qualidade;

g) for capaz de ingressar na retaguarda para ele mesmo fazer o produto do setor.

#### **2.2.4 Produtos Substitutos**

Por um lado, o estabelecimento de tetos nos preços praticados ou a substituição de produtos ou serviços inibem o potencial de um setor; por outro, se for para atualizar a qualidade do produto ou diferenciá-lo, o setor passará por limitações em termos de receitas e em seu crescimento. Portanto, quanto mais atrativa for a troca de preços *versus* desempenho proporcionada pelo produto substituto, mais protegida estará a possibilidade de lucros do setor.

### **2.2.5 Corrida pela Posição**

Conforme afirma Porter (1999), a rivalidade entre concorrentes, que está relacionada a uma variedade de fatores, leva a um modo típico de luta pela posição, com o uso de táticas de competição de preços, lançamentos de produtos e ações de publicidade:

- a) existem vários concorrentes com semelhanças em porte e poder, o que leva ao crescimento lento do setor, resultando em disputas por participação de mercado entre membros com ideias de expansão;
- b) produto ou serviço sem diferenciação e custos repassáveis retém compradores e protege a área de seus clientes de outro competidor;
- c) o valor dos custos fixos elevados e a perecibilidade do produto podem levar a uma redução nos preços;
- d) a capacidade é normalmente adicionada em grandes quantidades, que levam ao rompimento de equilíbrio suprimento-demanda do setor e resultam em períodos de super capacidade e de redução de preços;
- e) as barreiras de saída são altas por conta de ativos especializados ou pela lealdade da gerência com um negócio em particular, ou seja, os gerentes mantêm a competitividade das empresas mesmo se estiverem ganhando pouco ou obtendo retornos negativos sobre investimentos;
- f) os rivais divergem quanto a estratégias, origens e personalidades, porque possuem diferentes soluções sobre como competir e continuamente vão de encontro aos demais no processo.

Ainda que a empresa conviva com vários desses fatores que fazem parte da economia do setor, pode existir um espaço para melhorias pela adoção de mudanças estratégicas. A empresa pode tentar aumentar os custos repassáveis dos compradores ou aumentar a diferenciação do produto.

### **2.2.6 Formulação da Estratégia**

Conhecidas as forças atuantes na competição de um setor e suas causas, pode-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes e fracos fundamentais na visão estratégica dizem respeito à postura da empresa frente às

causas subjacentes de cada tipo de força. Assim, a empresa poderá utilizar-se de um plano de ação que deverá:

- a) posicionar a empresa de tal maneira que suas capacitações exerçam sua melhor defesa frente à força competitiva;
- b) influenciar o equilíbrio das forças por intermédio de ações estratégicas, buscando o melhor posicionamento da empresa;
- c) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e responder a partir do aproveitamento da mudança, definindo a estratégia apropriada à obtenção do novo equilíbrio competitivo antes do reconhecimento por parte dos concorrentes.

Em relação ao posicionamento da empresa, a estratégia pode ser entendida como a criação de defesas contra forças competitivas ou a localização de posições no setor nas quais as forças sejam mais fracas. O conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas demonstrará as áreas em que a empresa pode competir e aquelas em que deve evitar a competição.

### **2.2.7 Influenciando o Equilíbrio**

Uma empresa pode projetar uma estratégia ofensiva por meio da utilização das forças presentes na competição entre setores industriais. As inovações em marketing – investimentos de capital em instalações de larga escala ou a integração vertical – vão além de somente lidar com as forças: elas alteram suas causas, afetando diretamente as barreiras à entrada de novos concorrentes.

### **2.2.8 Explorando a Mudança no Setor**

A evolução nos setores industriais torna-se estrategicamente importante porque altera as fontes de competição identificadas por Porter (1999). Tomando como exemplo o padrão do ciclo de vida do produto, as taxas de crescimento se alteram e considera-se que o nível de diferenciação do produto declina ao passo que acontece a maturação do negócio e as empresas tendem a buscar a integração vertical.

A análise anterior da competição no setor oferece vantagens para a escolha de uma estratégia de diversificação e, juntamente com a avaliação do contexto

sobre sua utilização, possibilita que a empresa identifique o melhor futuro de um setor, antes que isso se reflita nos preços de possíveis candidatos ingressantes.

Ghemawat (2000) em relação à estratégia, cita que o termo foi criado pelos antigos gregos e que para eles significava um magistrado ou um comandante chefe militar. Entretanto, a adaptação da terminologia estratégia a um conceito de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial. A partir daí, constatou-se a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.

Após isso, a II Guerra Mundial forneceu forte estímulo à estratégia, que passou a ser vital nos campos empresarial e militar, pois tornou perceptível o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. Ghemawat (2000) afirma que, na Era das Grandes Corporações, porém, gerenciar significa ter a responsabilidade de adequar o ambiente econômico para planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente, com o objetivo de minimizar as limitações das ações da empresa.

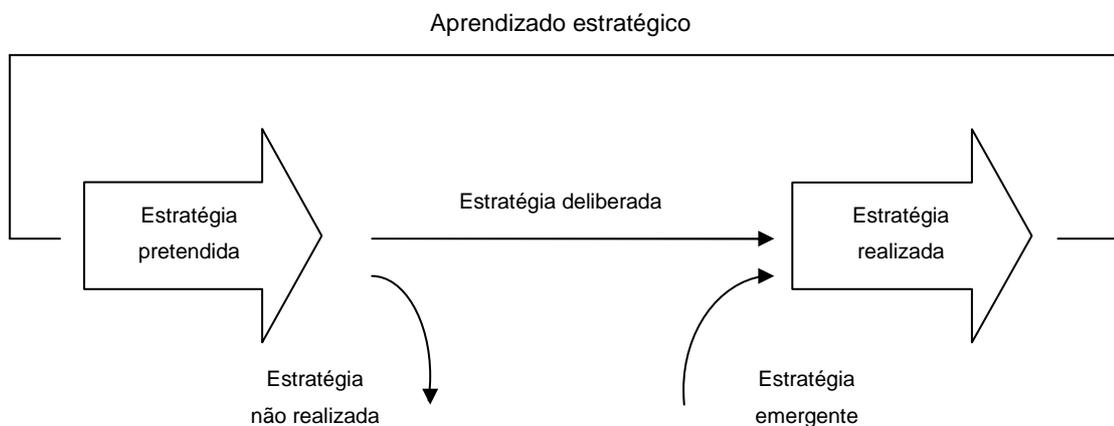
Ao descrever estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) apresentam dez Escolas e refere o que cada uma dispõe:

- a) escola do *design* – formulação de estratégia como um processo de concepção;
- b) escola do planejamento – formulação de estratégia como um processo formal;
- c) escola do posicionamento – formulação de estratégia como um processo analítico;
- d) escola empreendedora – formulação de estratégia como um processo visionário;
- e) escola cognitiva – formulação de estratégia como um processo mental;
- f) escola do aprendizado – formulação de estratégia como um processo emergente;
- g) escola do poder – formulação de estratégia como um processo de negociação;
- h) escola cultural – formulação de estratégia como um processo coletivo;
- i) escola ambiental – formulação de estratégia como um processo reativo;
- j) escola de configuração – formulação de estratégia como um processo de transformação.

De acordo com o autor, as organizações desenvolvem planos para seu futuro (estratégia pretendida) e também extraem padrões do seu passado (estratégia realizada). Refere também um terceiro caso, chamado estratégia emergente, no qual um padrão realizado não era o expressamente pretendido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). Além disso, reflete sobre a importância da estratégia para o desempenho da organização, porque pela sua abrangência envolve a empresa como um todo, inserindo aspectos da racionalidade que afetam os processos culturais existentes, gerando comportamentos de resistência a mudanças em toda a sua estrutura.

Na Figura 2 demonstra-se que a estratégia realizada é a que efetivamente acontece, e não aquilo que se pretendia fazer. Em razão disso, Burlamaqui e PROENÇA (2003 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2006) assumem a definição de estratégia não como um plano ou um posicionamento competitivo almejado, mas como um padrão em um fluxo de ações.

Figura 2 – Aprendizado estratégico



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006).

A Figura 2 também destaca que o processo de formação de uma estratégia se dá em ciclos (repetidos) de renovação, marcados pelo ali denominado “aprendizado estratégico”. Este aprendizado é coletivo: a organização observando o que realmente fez e, tendo processado cognitivamente esta experiência, redefinindo suas pretensões. Pois se a estratégia se define por um padrão coletivo de ação, é preciso que ela tenha seu sentido esclarecido para cada membro da organização (particularmente os envolvidos com tomadas de decisão) desde o ponto de vista de seu contexto particular. Tal esquema conceitual sugere pesos relativos distintos para os componentes deliberado e emergente das estratégias empresariais diante de diferentes situações de mercado. Em mercados novos em rápido crescimento, ou sob grande turbulência, é provável que o componente emergente seja dominante. A Direção pode procurar “domesticar” este processo de emersão estabelecendo balizas para a atuação criativa de seus tomadores

de decisão – definindo limites para o negócio da empresa, ou regras para a configuração de novos produtos, por exemplo. Mas, basicamente, o que a situação exige é que não se percam oportunidades, e que se aprenda mais sobre o ambiente e sobre a melhor forma de lidar com ele. (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003, p. 101)

Para Burlamaqui e Proença (2003), a Figura 2 ressalta que a estratégia realizada é resultante tanto de um componente deliberado, definido na origem do processo, quanto de um componente emergente, elaborado na própria organização ou imposto pelo ambiente, ou ambos, que alteram parte do pretendido não realizado.

De acordo com os autores, nos últimos 30 anos, tem-se buscado avaliar como o processo estratégico formal contribui para maior efetividade das empresas em seus mercados, apontando-se os seguintes resultados:

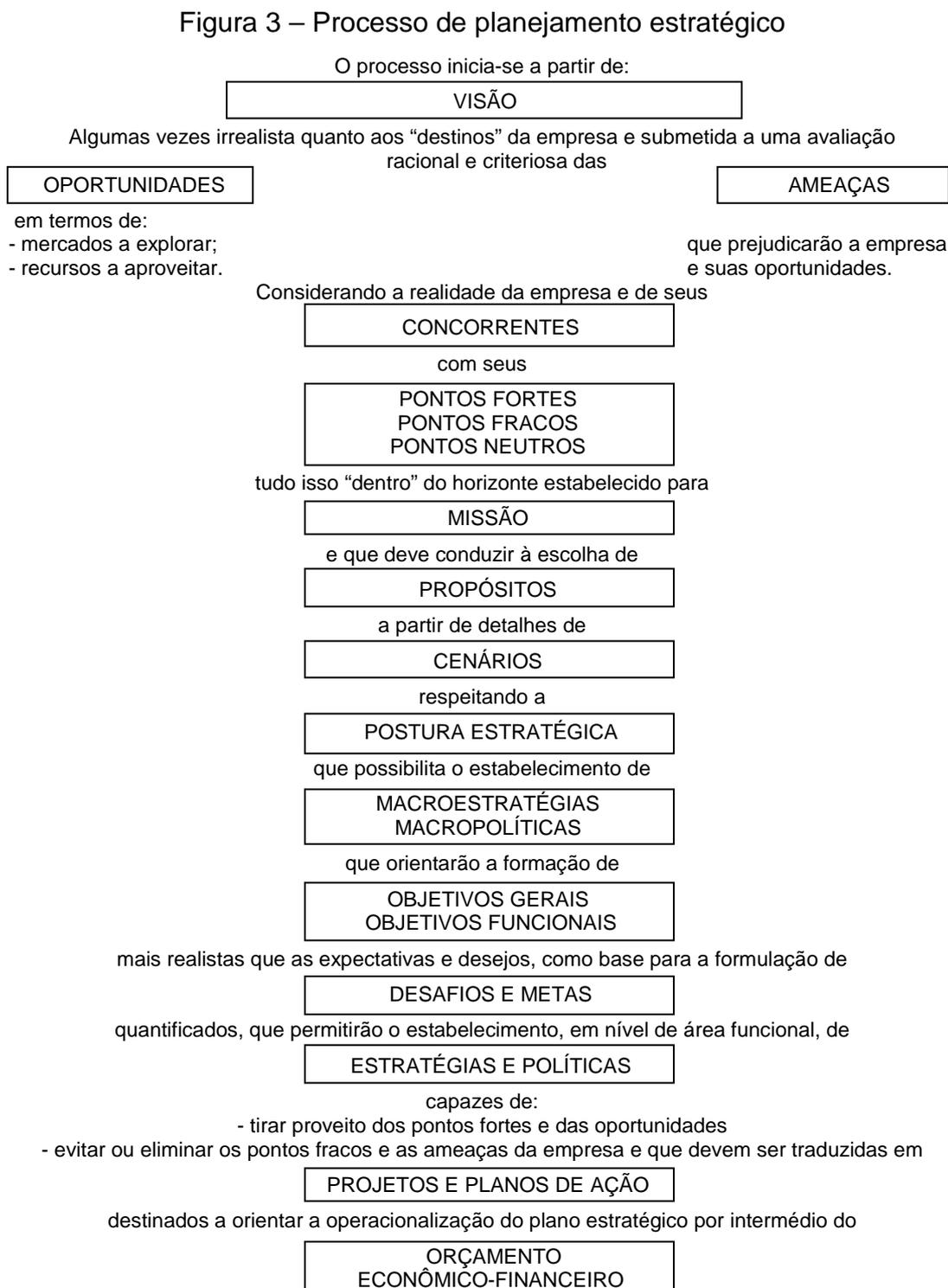
Os resultados apontaram, de forma crescente e consistente, que as empresas, organizações vivas e em relação constante com seu ambiente, têm, na verdade, suas estratégias formadas ao longo de processos complexos e multidimensionais, informados não só pelo seu componente formal – o procedimento burocrático definido para consecução do planejamento da empresa – mas também, e muitas vezes principalmente, pelas dinâmicas políticas, culturais e cognitivas vividas pelos seus membros, presentes nas relações com os diversos agentes em seu entorno, e associadas às características de seu ambiente de operação. Novas estratégias formam-se frequentemente pelo acúmulo de decisões cotidianas sobre que prioridades assumir, ou sobre como conduzir no detalhe suas operações. (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003, p. 99)

Ansof (1977) explica que a empresa deve ter um campo de ação bem definido e uma orientação de crescimento, mas que somente seus objetivos não atendem a essa solicitação, havendo a necessidade de regras de decisão, visando a um crescimento ordenado e com lucros. O tipo preferido de estratégia da empresa está diretamente ligado ao problema estratégico que ela enfrenta. O autor compara os vocábulos “política”, como sendo uma decisão condicionada, e “estratégia”, como uma regra para tomada de decisão. Em termos de competência, a implantação de políticas pode ser delegada a níveis inferiores da organização, enquanto a implantação da estratégia exige o julgamento dos executivos.

Ainda conforme Ansof (1977), a noção de estratégia está cada vez mais presente no cotidiano das empresas. Portanto, a estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade (ANSOF, 1977). A partir das estratégias definidas

pela empresa, a busca pela competitividade é feita por meio de ações que a diferenciem de seus concorrentes.

Segundo Oliveira (1997), o processo de planejamento estratégico deve seguir o seguinte fluxo:



Fonte: Oliveira (1997).

A descrição de planejamento estratégico mencionada por Oliveira (1997) reflete o processo tradicional, demonstrando maior rigidez e maior burocracia.

É de suma importância o acerto na escolha da estratégia, pois assim a organização buscará uma vantagem competitiva em relação às outras.

No que tange ao posicionamento estratégico de países e empresas na cadeia global de valor do setor calçadista, Guidolin, Costa e Rocha (2010) demonstram a inserção dos países nos diferentes níveis da cadeia global de valor. Os autores afirmam que o conjunto de funções exercidas pelas empresas relaciona-se aos diferentes níveis da cadeia global em que os países estão posicionados estrategicamente. Uma tipologia de modernização industrial foi formatada por Cruz-Moreira e Fleury (2003 apud GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010) com base em conceitos definidos por Hobday (1995), Gereffi (1999) e Humphrey (2004), todos citados por apud Guidolin, Costa e Rocha (2010), e pode-se ver a hierarquia nas atividades de empresas subcontratadas dentro da cadeia de valor.

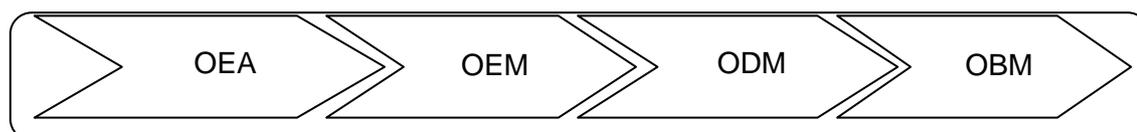
Quadro 2 – Atividades características das empresas nas diferentes posições da tipologia de modernização industrial

<b>OEA</b> <i>Original equipment assembly</i>	<b>OEM</b> <i>Original equipment manufacturer</i>	<b>ODM</b> <i>Original design manufacturer</i>	<b>OBM</b> <i>Original brand manufacturer</i>	<b>GB</b> <i>Global buyers</i>
Faccionistas ou maquiladoras	Fornecedores de pacotes completos	Fornecedores de pacotes completos com <i>design</i> próprio	Fornecedores de pacotes completos com marca própria	Compradores globais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebem especificações sobre produtos e processos produtivos.</li> <li>- Recebem insumos e componentes semiacabados.</li> <li>- Realizam atividades simples de montagem.</li> <li>- Retornam o produto ao cliente para outras operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebem especificações sobre o produto.</li> <li>- Desenvolvem especificações sobre o processo de produção.</li> <li>- Gerenciam compras e logística.</li> <li>- Entregam o produto acabado com a marca do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizam atividades de <i>design</i> e de especificação de produtos.</li> <li>- Produzem ou terceirizam a produção.</li> <li>- Gerenciam a cadeia de fornecedores.</li> <li>- Eventualmente decidem sobre a comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizam atividades de criação e gestão de marcas.</li> <li>- Realizam atividades de <i>design</i> e de especificação de produtos.</li> <li>- Produzem ou terceirizam a produção.</li> <li>- Gerenciam a cadeia de fornecedores.</li> <li>- Decidem sobre o processo de comercialização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não produzem.</li> <li>- Realizam atividades de criação e gestão de marcas próprias.</li> <li>- Realizam atividades de <i>design</i> e de especificação de produtos.</li> <li>- Terceirizam a produção.</li> <li>- Gerenciam a cadeia de fornecedores.</li> <li>- Decidem sobre o processo de comercialização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cruz-Moreira e Fleury (2003 apud GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Os autores demonstram a estratégia de países e de empresas para o avanço na cadeia de valor a partir de níveis ou patamares de subcontratação. Para que se obtenha esse avanço, há necessidade de as empresas desenvolverem processos de aprendizagem que lhes possibilitem a promoção de inovações e o fortalecimento de suas competências.

Figura 4 – Trajetória de modernização industrial



Fonte: Cruz-Moreira e Fleury (2003 apud GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

De acordo com Cruz-Moreira e Fleury (2003 apud GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010), tal avanço pode ser obtido por meio de:

- a) melhoria em processos;
- b) melhoria em produtos;
- c) desenvolvimento de novas competências e funções;
- d) utilização do conhecimento adquirido para a diversificação setorial.

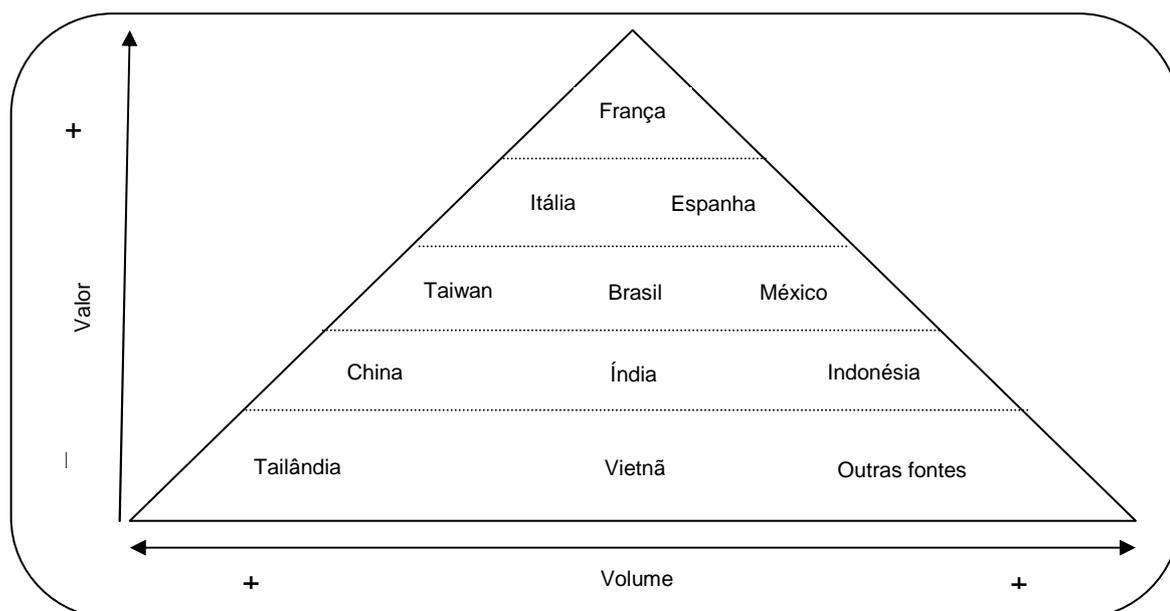
Segundo Guidolin, Costa e Rocha (2010), a literatura relata empresas japonesas no pós-guerra e outros países de industrialização recente como exemplos de empresas e países que realizaram esse *upgrading* e chegaram a níveis mais avançados na cadeia de valor. No setor de calçados, países como Vietnã, Paquistão e Tailândia, que competem no mercado mundial pelo menor custo de produção, baseados principalmente no fator trabalho, têm plantas do tipo OEA.

Países com Taiwan, por desenvolverem mais competências, como a capacidade na gestão da cadeia de fornecedores, inserem-se como parceiros globais no modelo OEM e ODM. Os países – principalmente europeus – que investem em *design*, qualidade, desenvolvimento de produto e marketing conseguem atuar no mercado global com OBM.

A partir da estrutura de análise desenvolvida por Garcia (2001 apud GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010) e por Souza (2009 apud GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010), pode-se demonstrar o posicionamento competitivo dos países na produção de calçados. Os países que aparecem na parte inferior da pirâmide têm grande parte de suas empresas contratadas como OEA ou OEM. Países que

atingem posições mais elevadas na cadeia de valor da indústria demonstram a contratação das empresas como ODM, OBM ou mesmo como compradores globais, algumas vezes abdicando da atividade manufatureira, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 5 – Segmentação dos países na oferta global de calçados



Fonte: Adaptado de Garcia (2001) e Souza (2009), citados por Guidolin, Costa e Rocha (2010).  
Nota: A figura apenas exemplifica alguns casos, sem esgotar os países envolvidos na cadeia de calçados.

Para melhor compreensão da Figura 5, Guidolin, Costa e Rocha (2010) separam os países em grupos:

- a) no topo da pirâmide está a França, com pequena produção em escala, com destaque na criação de moda e *design* no mercado de luxo. As marcas mais sofisticadas mantêm sua produção na Europa pela importância da imagem, enquanto outras empresas realizam parcerias com produtores de outros continentes e podem manter a montagem e o acabamento na França. Assim se posicionam como compradores globais e OBM;
- b) no grupo seguinte estão a Itália e a Espanha, que têm produção e sustentam vantagens competitivas na criação de moda e tendências. A Itália tem reconhecimento internacional pela sofisticação no *design* de seus produtos e no lançamento de tendências de moda do setor,

- dominando o processo produtivo, com tecnologia em insumos, máquinas e equipamentos que exportam para outros países. A Espanha também é reconhecida pela qualidade dos calçados que produz para grandes grifes;
- c) a seguir aparecem o Brasil, México e Taiwan. O Brasil é o principal produtor de calçados da América, fabricando diferentes tipos de calçados, principalmente para o mercado interno. Mesmo com a reconhecida qualidade dos calçados, poucas empresas são capazes de atuar com OBM no mercado externo. O principal destino da produção do México é o mercado interno, embora exporte significativamente para os Estados Unidos. Em razão da concorrência asiática, assim como o Brasil, está buscando reposicionamento, diversificando mercados e melhorando a qualidade de seus produtos. A estratégia de Taiwan está orientada para o mercado externo, mantendo as etapas de criação e de coordenação da cadeia de suprimentos e de produção para grandes marcas globais;
- d) no quarto grupo estão países de grande produção e grande mercado interno – China, Índia e Indonésia. A China é o principal produtor e exportador global de calçados e tem estrutura para atender encomendas de grandes lotes em contratos de OEA e OEM, por conta de custos de produção mais competitivos. A Indonésia atende o mercado local e mundial por meio de contratos de OEM e com empresas que produzem marcas globais de calçados esportivos. A produção indiana é voltada basicamente para o mercado interno, com calçados de diversos materiais, inclusive couro;
- e) no último grupo aparecem Tailândia e Vietnã, com países alternativos para a subcontratação da produção de modelos mais simples e baratos. Além do baixo custo na produção, esses países são utilizados para contornar barreiras comerciais de exportação de outros países.

Em relação às evoluções na tecnologia da produção, como o desenvolvimento de projetos de produção auxiliados por computador (CAD/CAM), os países da pirâmide mudaram as ideias tradicionais de escolha entre preço/qualidade e permitiram a produção de bens de alta qualidade produzidos sob encomenda por um baixo custo. Ao utilizarem novas tecnologias, porém, os gerentes da década de 2000 têm de escolher entre reformularem suas estratégias e se reorganizarem em torno de novas tecnologias de informação/produção ou utilizarem essas tecnologias

incrementalmente para reforçar modos tradicionais de produção e organização (BESANKO, 2006).

Quando uma empresa – ou uma unidade de negócio dentro de uma empresa com múltiplas atividades – obtém uma taxa de maior lucro econômico que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado, a empresa tem uma vantagem competitiva no mercado, afirma Besanko (2006).

### 3 INDÚSTRIA CALÇADISTA

Neste capítulo, são descritos a evolução da indústria calçadista no Brasil e no estado do Rio Grande do Sul, o número de empresas e empregados e dados sobre o comércio internacional do setor calçadista. Logo após, apresenta-se o segmento de componentes para calçados nacional e estadual.

#### 3.1 INDÚSTRIA CALÇADISTA NO BRASIL

A fabricação do calçado no Brasil deu-se de modo artesanal, como grande parte das manufaturas inseridas na economia, e nesse período o direcionamento dos produtos era basicamente o mercado interno. Segundo Costa e Passos (2004), até o final do século XIX, essa produção não poderia ser considerada como indústria produtora, pois o calçado era subproduto da manufatura de arreios e selas, que eram as maiores produções dos locais que trabalhavam com couro.

A fabricação de calçados era realizada em oficinas localizadas na colônia de São Leopoldo, responsável por pouca participação no negócio e com baixa acumulação de capital na transformação produtiva.

A partir da unificação econômica dos espaços geográficos e da formação de núcleos comerciais, o calçado começa a ganhar mais mercado. No Rio Grande do Sul, foi fundamental para isso a implantação de ferrovias, como a que ligou Porto Alegre aos municípios de São Leopoldo em 1874 e Novo Hamburgo em 1876.

De acordo com o autor, embora a manufatura de calçados estivesse presente em diferentes estados do País, até pelas dificuldades dos meios de transporte e comunicações concentrou-se de modo destacada nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Com o passar do tempo, essa produção especializou-se em calçados femininos e calçados masculinos, respectivamente, nos estados citados.

Por ser uma atividade marcadamente manufatureira, a evolução tecnológica do setor foi lenta e o aumento em sua produtividade foi do tipo incremental, resultados do aprendizado e da divisão do trabalho entre empresas.

Nos anos 1960, a indústria calçadista brasileira caracterizava-se pela baixa inserção externa, já que seu foco era o mercado interno. Nos anos 1970, essa estratégia produtiva se altera, e as empresas, especialmente as pequenas e médias,

visualizam no mercado externo a oportunidade de realizar maiores ganhos de produção.

Os elementos presentes nessa especialização, processo de produção de calçados de couro com forte caráter artesanal (principalmente nas etapas de corte, costura manual e pesponto) e grande disponibilidade desta matéria-prima no mercado nacional, com preços relativamente baixos, a despeito da qualidade, entretanto, não se evidenciam como fatores de diferenciação, a ponto de concorrer com a produção dos países desenvolvidos.

Nesse sentido, fica evidente que o patamar tecnológico das empresas acaba se refletindo não só na qualidade do produto, mas também na forma de organizar a produção, que fica comprometida pela defasagem tecnológica. Assim, para superar este diferencial, as empresas do setor adotaram instrumentos e estratégias para a melhoria da competitividade que remetem a discutir e implementar tecnologias ligadas a outras formas de gerenciamento e/ou de equipamento. (ALBUQUERQUE, 2003, p. 84)

Em conformidade com Albuquerque (2003), a indústria calçadista alicerçou sua competitividade na vantagem comparativa do baixo custo de mão de obra, sem a preocupação pela busca de vantagens sustentáveis no longo prazo. Ao mesmo tempo, competidores internacionais utilizaram a mesma vantagem comparativa para a concorrência no segmento de baixo preço, pois a mão de obra disponível era mais barata em relação à brasileira.

Costa e Passos (2004) afirmam que, a partir da década de 1970, muito baseado nas exportações de calçados, o crescimento industrial explica-se mais pelo aumento de escala das empresas que pelo aumento no número de estabelecimentos. Desde então, constata-se que a indústria de calçados tem apresentado modificações, embora lentas, mas suficientes para propiciar o desenvolvimento de um complexo produtivo que ao longo do tempo respondeu positivamente às demandas externas pelos calçados nacionais.

Para a ABDI (2008a), um estudo prospectivo aponta para definição de três eixos sobre os quais a estratégia do setor poderia se desenvolver:

- a) garantir a competitividade básica por meio da atualização em relação aos fatores que pautam os avanços do setor no mundo com diretrizes focadas em três áreas que englobam as principais tendências: materiais, eletrônica e tecnologias da informação e comunicação e meio ambiente;
- b) criar um diferencial competitivo a partir de aspectos que consolidem características diferenciadas e promissoras para a indústria nacional,

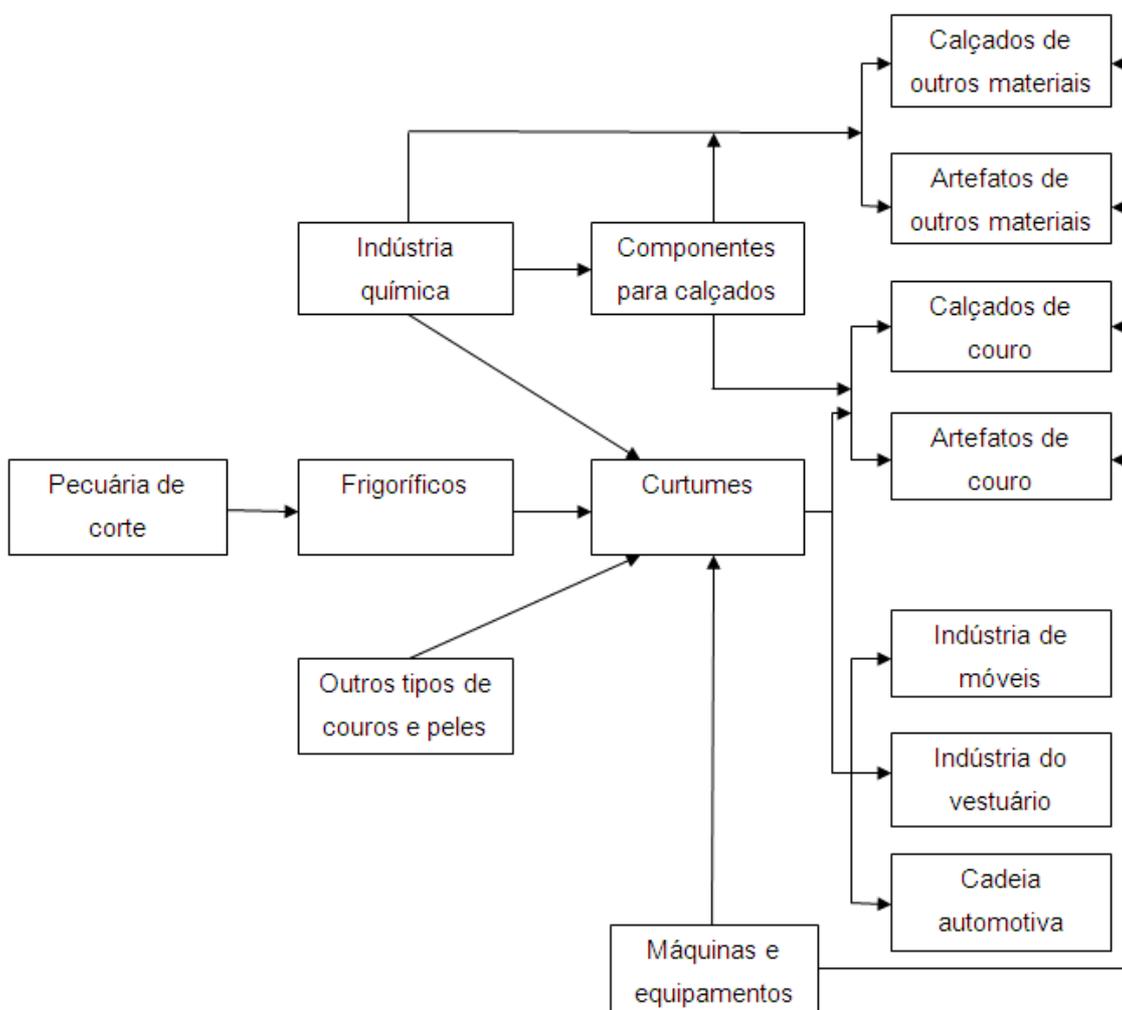
incorporando as capacidades e a cultura nacional e respeitando o meio ambiente;

- c) incorporar tecnologias portadoras de futuro baseadas em nano e biotecnologia.

Os elementos principais dessa cadeia são: peles e couros; máquinas para curtumes e fábricas de calçados; insumos e componentes diversos; calçados; artefatos de couro.

A seguir, apresenta-se, de modo esquemático, a configuração atual da cadeia produtiva da indústria de couros, calçados e artefatos.

Figura 6 – Configuração básica da cadeia produtiva



Fonte: Panorama Setorial (2008b).

O fluxo inicia-se com a pecuária de corte passando para frigoríficos e em seguida para curtume. Etapa em que se inserem a indústria química, outros tipos de couros e peles e máquinas e equipamentos. A indústria química fornece insumos a indústria de componentes para calçados que por sua vez, fornece materiais para calçados e outros materiais, artefatos de outros materiais, calçados de couro e artefatos de couro. Ao mesmo tempo o setor de curtumes fornece insumos para calçados de couro, artefatos de couro, indústria de móveis, indústria de vestuário e cadeia automotiva.

### 3.2 A INDÚSTRIA CALÇADISTA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

No estado do Rio Grande do Sul, localizam-se os principais fabricantes de calçados do Brasil. Segundo dados de 2010, o estado tem cerca de 2.900 empresas, que geram mais de 110 mil empregos diretos e são responsáveis por algo próximo a 20% (em pares) da exportação brasileira de calçados (ASSINTECAL, 2011). As maiores concentrações de unidades produtivas calçadistas estão localizadas na Região do Vale do Rio dos Sinos (Vale do Rio dos Sinos e Vale do Paranhana).

De acordo com a ABICALÇADOS (2012), o *cluster* calçadista do Vale do Rio dos Sinos, formado pelos municípios de Nova Hartz, Araricá, Sapiranga, Campo Bom, Nova Santa Rita, Sapucaia, Esteio, Novo Hamburgo, Dois Irmãos, Ivoti, Estância Velha, Portão, Canoas e São Leopoldo, é considerado o maior conglomerado calçadista do mundo. Com grande concentração de empresas especializadas em calçados femininos, na região estão instalados 80% dos produtores de máquinas para fabricação de calçados e 60% dos produtores de componentes.

As principais fábricas de calçados estão localizadas em Sapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos e Novo Hamburgo. Esta última tem o título de capital nacional do calçado, por ter abrigado, no século XIX, as principais fábricas de calçados em série do País.

Na Região do Vale do Rio dos Sinos também está presente o Vale do Paranhana, responsável pela produção de calçados femininos de alta qualidade. Localizado a 70 km da capital gaúcha, é formado pelos municípios de Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Rolante e Riozinho (ABICALÇADOS, 2012). O *cluster* é composto por dezenas de fornecedores de matérias-primas e

componentes, além de indústrias que produzem, anualmente, cerca de 22,5 milhões de pares, cerca de 10% da produção nacional.

Segundo a FIERGS (2011), mais de 74% dos estabelecimentos da indústria de couro e calçados são classificados como microempresas. Empresas de pequeno porte são em número de 928 estabelecimentos, que representam 19,7% do total. Empresas de médio porte apresentam 237 estabelecimentos, equivalentes a 5% do total. As empresas de grande porte somam 39 estabelecimentos, que representam 0,8% do total dessa indústria.

Ainda em consonância com a FIERGS (2011), a indústria de couro e calçados é a que mais emprega no estado do Rio Grande do Sul. As microempresas apresentam o maior número de estabelecimentos; todavia, elas empregam somente 12,2% da mão de obra existente no setor, e mais de 33% dos trabalhadores formais dessa indústria são empregados por empresas de médio porte.

A seguir, são apresentados o número de estabelecimentos que compõem a indústria de couro e calçados e o respectivo número de empregados.

Tabela 1 – Distribuição dos estabelecimentos e do emprego na indústria de couro e calçados por subsetor - 2011

	Estabelecimentos		Empregados	
	nº	(%)	nº	(%)
Curtimento e outras preparações de couro	224	4,8	13.699	9,9
Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material	320	6,8	2.756	2,0
Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente	328	7,0	3.722	2,7
Fabricação de calçados de couro	3.063	65,2	84.306	60,8
Fabricação de tênis de qualquer material	46	1,0	4.397	3,2
Fabricação de calçados de material sintético	76	1,6	15.098	10,9
Fabricação de calçados de material não especificado anteriormente	126	2,7	3.146	2,3
Fabricação de partes para calçados, de qualquer material	516	11,0	11.450	8,3
Total do segmento	4.699	100	138.574	100

Fonte: FIERGS (2011).

Com base na Tabela 1, constata-se que a maior parte dos empregados no setor é absorvida pelas indústrias de fabricação de calçados de couro, com 84,3 mil funcionários, representando 60,8% do total dos empregados no setor.

A seguir, são demonstrados a distribuição do emprego pelo número de estabelecimentos e o número de trabalhadores por porte das empresas da indústria de couro e calçados.

Tabela 2 – Distribuição de emprego, estabelecimentos e trabalhadores por porte da empresa - 2011

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Número de estabelecimentos	3.495	928	237	39	4.699
Número de trabalhadores	16.891	40.231	46.258	35.194	138.574

Fonte: Adaptado de FIERGS (2011).

A região do Vale do Rio dos Sinos é uma área geograficamente localizada no estado do Rio Grande do Sul, próxima à capital do estado, Porto Alegre, e formada basicamente pela colonização alemã. A presença de sapateiros, curtidores e artesãos ligados ao trabalho do couro e a existência de atividades vinculadas à criação de gado, que é origem da matéria-prima para produção do calçado, foram fatores que contribuíram para o desenvolvimento da manufatura do calçado na região.

Conforme Costa e Passos (2004), com a aproximação geográfica de atividades subsidiárias à produção de calçados junto à divisão social do trabalho, formatou-se um aglomerado produtivo representativo. Em razão da estrutura demandada para a manufatura do calçado na região do Vale do Rio dos Sinos, são realizadas diversas atividades e são encontrados os materiais necessários para seu atendimento, ficando as importações por conta de tipos de equipamentos utilizados para pedidos específicos.

Como características de um arranjo produtivo, na região encontram-se ramos auxiliares à atividade, como curtumes, máquinas e equipamentos para calçados, componentes, prestadores de serviços e instituições de apoio, formando um complexo produtivo e integrado (COSTA; PASSOS, 2004). O couro utilizado para a confecção dos calçados é fornecido por inúmeros curtumes existentes na região, e a maneira como o rebanho é tratado faz com que a industrialização desse material posicione-se no estágio inicial de acabamento. Frequentemente ocorrem arranhões no couro do gado por ocasião do transporte dos animais e também danos oriundos do inadequado descarte da sua pele.

No local destaca-se também a existência do setor de componentes, cujos insumos e atividades envolvidos estão relacionados à metalurgia, à petroquímica e a indústria têxtil. Fornecem diversos itens, como apliques metálicos, alma-de-aço, solados de couro e base de borracha compactada, de termoplástico, de poliuretano, de EVA (etileno acetato de vinila) e de PVC (policloreto de vinila), saltos, matrizes, navalhas, adesivos sólidos e líquidos, fitas de reforço, linhas de costura, palmilhas, etc. (COSTA, 1993).

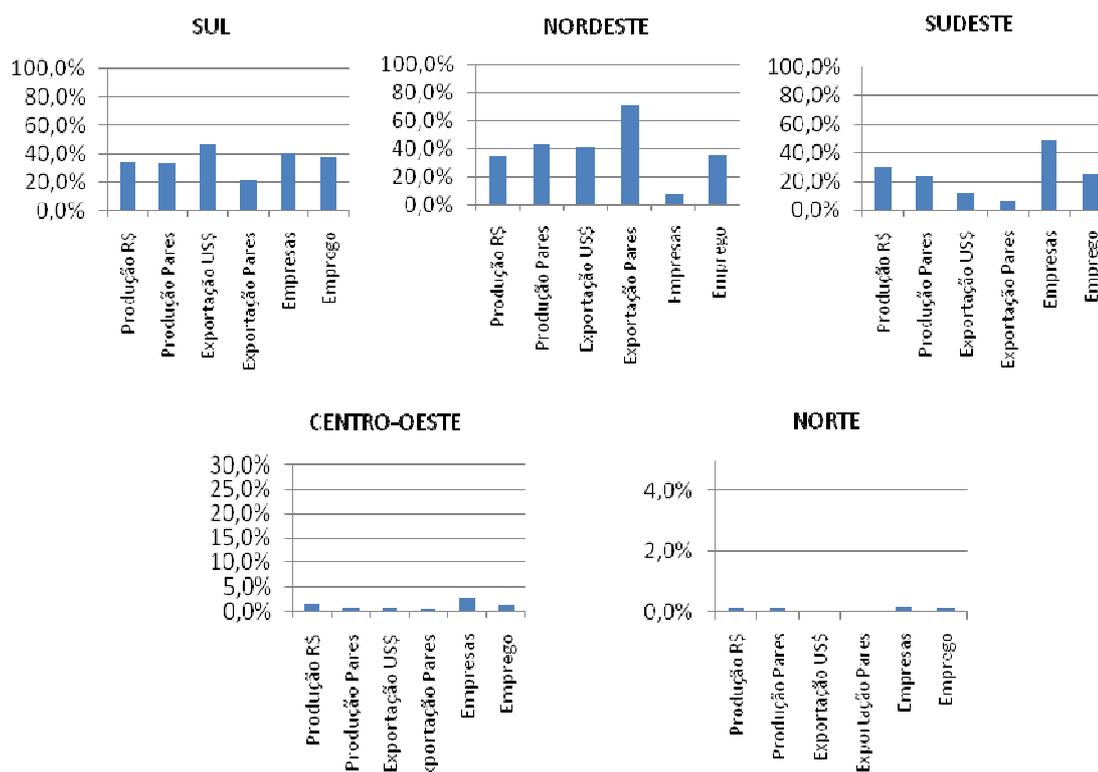
Embora o setor produtor de máquinas e equipamentos para calçados presente no polo seja o principal dessa manufatura no País, composto predominantemente de micro e pequenas empresas, com linhas de produtos diversificadas, apresenta baixas economias de escala por causa da baixa especialização produtiva. Em busca de atualização tecnológica, são formados *joint ventures* e licenciamento com produtores estrangeiros como forma de parcerias.

De acordo com Costa (1993), 20% da atividade exercida até os anos 1960 na produção era realizada de forma domiciliar ou em ateliês de diferentes portes, com relativamente baixa remuneração da mão de obra. Permitia-se a participação de pessoas da família no trabalho, oferecendo aumento na renda e a sua ocupação. Elas atuavam por subcontratação, com a predominância da realização da etapa de costura do cabedal, por ser um gargalo de produção. Essa prática admitia maior flexibilidade produtiva, ao mesmo tempo em que permitia a alavancagem na produção.

A partir da fase exportadora, aconteceu uma expansão extensiva do setor para municípios próximos geograficamente e que compunham a região (COSTA, 1993). Além dos contatos informais do dia a dia, que contribuíram para a difusão do conhecimento, a infraestrutura tecnológica era realizada com o apoio de instituições que prestavam serviços e treinamento de recursos humanos, como: o Centro Tecnológico do Calçado e a Escola de Curtimento, ambas vinculadas ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), instituição mantida por empresas dos diferentes segmentos da cadeia produtiva; a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e a Universidade Feevale, dedicadas ao ensino superior; o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que auxilia as empresas em participações em feiras e em administração empresarial.

A seguir, é apresentada a participação de cada região na produção nacional do calçado.

Gráfico 1 – Participação de cada região sobre o total de calçados produzidos no País



Fonte: Abicalçados (2012).

A partir desses gráficos, constata-se que:

- as regiões sul, nordeste e sudeste são responsáveis por 98,6% dos valores referentes à produção de calçados no Brasil;
- as regiões sul, nordeste e sudeste somam 99,4% dos pares de calçados produzidos no Brasil;
- as regiões sul e nordeste são responsáveis por 87,8% dos valores referentes à exportação;
- as regiões sul e nordeste exportam 92,8% dos pares de calçados produzidos no País;
- as regiões sul e sudeste possuem 89,3% das empresas existentes no setor calçadista;

- f) as regiões sul, nordeste e sudeste empregam 98,8% da mão de obra que atua no setor calçadista.

Percebe-se que a produção física e o faturamento em reais são maiores na região nordeste. Entretanto, a região nordeste produz 30% a mais de pares que a região sul, e essa diferença pouco repercute na produção em valores de reais. Embora a região sul exporte em pares de calçados menos de um terço do que exporta a região nordeste, o retorno em US\$ representa aproximadamente 11% a mais para a região sul. Por isso, depreende-se que os mercados para os quais são exportados os calçados produzidos na região sul do Brasil percebem maior valor agregado no produto que adquirem ou são mercados bem específicos.

A tabela a seguir demonstra a representatividade do estado do Rio Grande do Sul nas exportações brasileiras de calçados.

Tabela 3 – Exportações brasileiras de calçados: estados exportadores no período de 2011 a 2012

Estados	Exportações 2012 – US\$ FOB	Part. 12 (%)	Exportações 2011 – US\$ FOB	Part. 11 (%)	Varição 12/11 (%)
1 Rio Grande do Sul	519.603.488	40,4	727.441.357	48,5	-28,6
2 Ceará	338.648.951	26,3	365.963.180	24,4	-7,5
3 São Paulo	136.664.117	10,6	138.862.398	9,3	-1,6
4 Paraíba	110.690.430	8,6	86.393.511	5,8	28,1
5 Bahia	2.841.303	0,2	80.960.675	5,4	-96,5
6 Santa Catarina	24.554.329	1,9	26.128.290	1,7	-6,0
7 Sergipe	20.567.119	1,6	19.102.632	1,3	7,7
8 Minas Gerais	17.942.732	1,4	21.515.630	1,4	-16,6
9 Pernambuco	10.114.266	0,8	7.035.376	0,5	43,8
10 Paraná	9.794.127	0,8	11.245.497	0,8	-12,9
11 Mato Grosso do Sul	4.591.109	0,4	6.272.365	0,4	-26,8
12 Rio de Janeiro	3.998.310	0,3	1.545.481	0,1	158,7
13 Espírito Santo	3.389.962	0,3	2.823.034	0,2	20,1
14 Rondônia	663.546	0,1	163.019	0,0	12,2
15 Goiás	318.029	0,0	283.511	0,0	12,2
Demais Estados	82.092.294	6,4	3.031.707	0,2	2.607,8
Total Exportado pelo Brasil	1.286.474.112	100,0	1.498.767.663	100,0	-14,2

Fonte: FIEC (2012).

### 3.3 O SETOR DE COMPONENTES DE CALÇADOS

Por conta de o setor de componentes para calçados apresentar significativa importância na inovação tecnológica da cadeia produtiva calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos, este estudo direcionou sua investigação para os segmentos de metais e acessórios, saltos e solas, palmilhas, selos e não tecidos e tecidos dublados. Por isso, torna-se relevante a descrição do setor e seus processos, e para tanto serão utilizados os conceitos referidos por Humann (2004), nos quais são descritos de modo simples e claro os componentes do calçado.

Os componentes são partes ou peças que, montadas, formam o calçado. Segundo Humann (2004), genericamente o calçado pode ser subdividido em duas partes: o cabedal, que constitui a parte superior do calçado, isto é, aquela que está sobre o pé, e o solado, que é a parte inferior do calçado, ou seja, a parte que está sob o pé. Normalmente os componentes para calçados são classificados conforme as partes do calçado: componentes do solado e componentes do cabedal.

Componentes do solado são a sola, o salto e a palmilha (elemento de ligação entre o solado e o cabedal):

- a) a sola, de acordo com o autor, é a parte que faz o contato do calçado com o solo e, por isso, deve resistir bem aos atritos, deve ser resistente à abrasão e proteger o pé de objetos pontiagudos. Para maior comodidade, deve ser flexível, a fim de acompanhar o passo sem forçar o pé e não quebrar-se com o movimento do caminhar;
- b) o salto é o componente que eleva o calcanhar do solo; portanto, quanto maior o salto, menor o impacto do calcanhar sobre o chão e maior o esforço direcionado para a parte dianteira do pé. Normalmente os sapatos de salto possuem mais um componente, que é o tacão, o qual protege e absorve o salto do impacto do solo e é fabricado com material que apresente elasticidade;
- c) a palmilha é a base na qual o cabedal é colado ou costurado, sendo a parte de sustentação estrutural principal do calçado. Esse componente é normalmente feito à base de celulose, com uma alma que pode ser de aço ou arame (CTCCA, 1997 apud HUMANN, 2004).

Humann (2004) cita que os principais componentes do cabedal são a gáspea, os forros, o contraforte e a couraça:

- a) a gáspea é a parte superior do calçado e, conforme citado anteriormente, pode ser utilizado para sua confecção o couro, o tecido ou outro material sintético;
- b) o forro, localizado na parte interna do calçado, geralmente de espessura fina, pode ser de material sintético ou de tecido, e sua finalidade é evitar o contato do pé com a gáspea;
- c) o contraforte é um elemento estrutural de reforço que tem a finalidade de manter o formato da parte traseira do calçado, mantendo a sua forma quando se retira o pé;
- d) a couraça, como o contraforte, é um elemento estrutural de reforço, e sua função é proteger a parte dianteira do calçado; igualmente mantém a sua forma quando se retira do pé.

Humann (2004) argumenta que a indústria de componentes surge, assim, de duas maneiras bastante distintas. Por um lado, é criada pelas próprias empresas calçadistas ou por técnicos delas advindos, devido à necessidade da indústria calçadista de fixar seu foco na atividade-fim, a fabricação de calçados, concentrando-se em criação, modelagem e montagem dos diversos componentes e na sua comercialização. Por outro lado, é gerada por investidores de outras áreas, assim como técnicos e engenheiros da área química, da petroquímica e da indústria de plásticos, que fundam empresas especializadas nos diversos segmentos do setor. Essas empresas multiplicaram-se em todo o Vale do Rio dos Sinos, mas tendo a cidade de Novo Hamburgo como centro geográfico.

Segundo classificação da ASSINTECAL (2011), a indústria brasileira de componentes para calçados é subdividida em doze segmentos, a saber:

- a) acessórios;
- b) cabedal;
- c) embalagens;
- d) ferramentaria (matrizes e fôrmas);
- e) insumos (subproduto);
- f) metais;
- g) palmilhas e termoconformados;
- h) produtos químicos para calçados;
- i) produtos químicos para couro;
- j) saltos e solados;

- k) sintéticos;
- l) têxteis.

Humann (2004) diz que os segmentos encontram-se classificados mais de 1.400 produtos, assim demonstrando sua diversidade, decorrente das características do produto final e de sua dependência das modificações ditadas pela moda.

Devido a essas constantes flutuações na demanda, as empresas fabricantes de componentes para couro e calçados vêm buscando outros mercados como meio de fugirem da dependência de um único setor. Citam-se como exemplos de setores alternativos o de componentes para a indústria automobilística, a indústria de móveis, a indústria de produtos para embalagens, entre outros.

Conforme Guimarães (2001 apud HUMANN, 2004), a vantagem competitiva do setor coureiro-calçadista brasileiro sempre esteve baseada na liderança de custos. Nos anos 1970, os ganhos de escala, a redução de custos pela experiência e o acesso às matérias-primas foram as estratégias dominantes. Para que isso acontecesse com sucesso, as empresas deveriam ser de grande porte, tanto as calçadistas quanto aquelas pertencentes aos demais segmentos.

No final dos anos 1980, a desverticalização começou a ser tratada como uma estratégia de redução de custos. As empresas calçadistas passaram a terceirizar parte da sua produção de componentes, visando especializarem-se na montagem do calçado em si. Assim, reduziram-se os riscos decorrentes de ociosidade ou de sobrecarga da capacidade produtiva, diminuindo a necessidade de capital de giro em função de um ciclo produtivo mais curto. Há, adicionalmente, ganhos de especialização nas empresas terceirizadas, que também se beneficiam da possibilidade de atendimento de diversas empresas calçadistas, reduzindo os riscos de flutuação de demandas específicas.

Constata-se que, com o passar dos anos, o setor de componentes respondeu positivamente à difícil tarefa de acompanhar o desenvolvimento internacional e as inovações tecnológicas nos processos industriais, ocasionadas pela introdução de novas matérias-primas e tendências ligadas à moda. Guimarães (2001 apud HUMANN, 2004) ressalta que a proximidade do setor de componentes com as empresa calçadistas resultou em redução de custos logísticos e compartilhamento de materiais, facilitando, assim, a difusão de informações técnicas e comerciais.

A região sul emprega mais da metade da mão de obra do setor, em virtude da grande concentração de indústrias no Vale do Rio dos Sinos; contudo, as estratégias

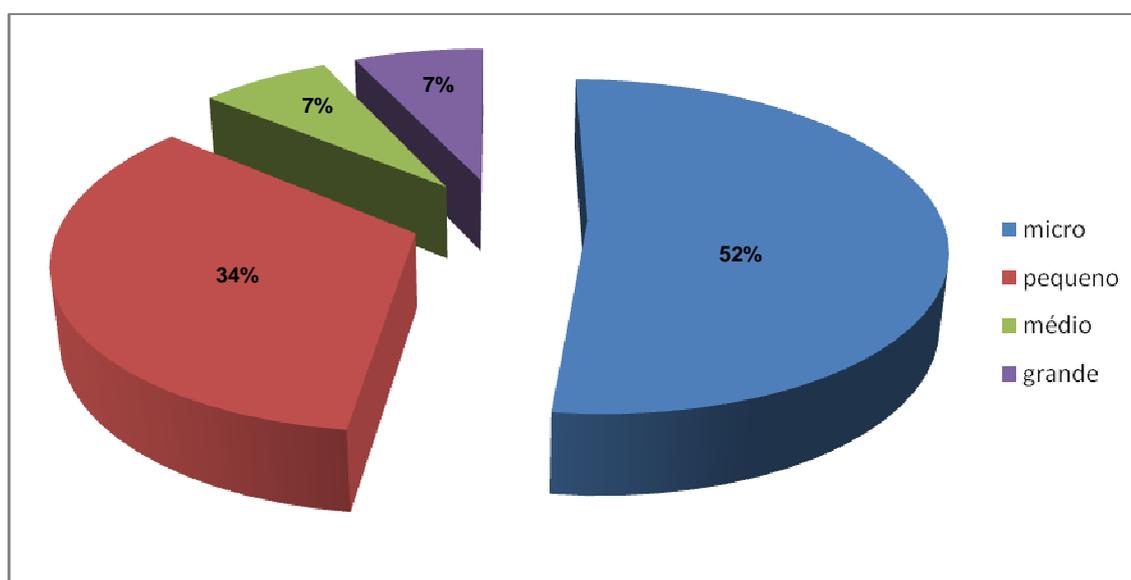
de realocação da indústria de calçados durante os anos 1990 afetaram também as decisões locacionais da indústria de componentes. Desse modo, há um movimento embrionário de deslocamento para as principais regiões produtoras do nordeste. Entretanto, o acompanhamento das empresas calçadistas não foi simultâneo, o que levou algumas grandes empresas de calçados a integrarem verticalmente a produção de alguns componentes em suas novas plantas no nordeste, sendo que o desenvolvimento de produto ainda é realizado no sul, onde as estruturas são mais ágeis e com maior domínio das técnicas (GUIMARÃES, 2001 apud HUMANN, 2004).

Como citado inicialmente, em razão de serem diversos os itens de componentes para calçados, este trabalho trata de empresas que produzem determinados componentes, os quais são relevantes em termos de recursos envolvidos. A seguir, serão demonstradas as características do setor de componentes para calçados no Brasil e, logo após, no Rio Grande do Sul.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE COMPONENTES DE CALÇADOS

A ASSINTECAL (2011) afirma que existem no Brasil aproximadamente 2.521 empresas no setor de componentes de calçados e que 86% dessas indústrias são de microempresas e de empresas de pequeno porte. O setor de componentes de calçados possui diversos segmentos, como indústrias químicas, acessórios metálicos, cabedais, embalagens, fôrmas, insumos, palmilhas, saltos e solados, sintéticos e têxteis. A seguir, demonstra-se o total das empresas, por porte, de acordo com a ASSINTECAL (2011).

Gráfico 2 – Distribuição das empresas brasileiras de componentes por porte – n° de empregados - 2011



Fonte: ASSINTECAL (2011).

A maioria das empresas brasileiras de componentes está localizada na região sudeste, seguidas pelas regiões sul, nordeste, centro-oeste e norte. De acordo com a Associação, existe um contínuo movimento de deslocamento das empresas localizadas na região sul para as regiões sudeste e nordeste, na busca de vantagens competitivas. A seguir, apresenta-se essa distribuição.

Tabela 4 – Distribuição das empresas de componentes no Brasil por região - 2011

	MICRO	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE
Norte	0%	1%	0%	0%
Nordeste	5%	6%	8%	8%
Centro-Oeste	1%	2%	2%	0%
Sudeste	48%	49%	54%	55%
Sul	46%	42%	36%	37%

Fonte: ASSINTECAL (2011).

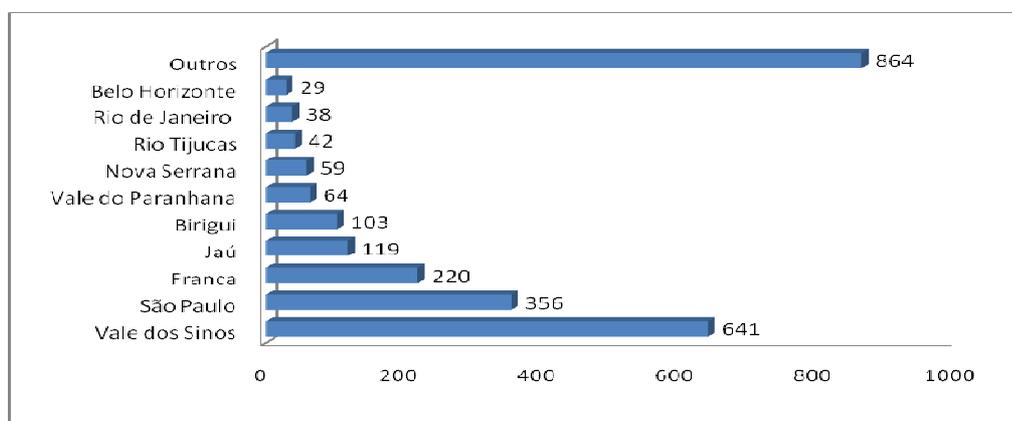
Segundo a ASSINTECAL (2011), as indústrias brasileiras de calçados e componentes estão localizadas em aglomerados regionais, distritos industriais especializados na produção direcionada ao couro e calçados, os quais formam uma cadeia produtiva e desenvolvem competências, adquirindo diferenciação e competitividade. Os principais aglomerados são:

- a) Vale do Rio dos Sinos (RS) e Vale do Paranhana (RS): considerado o maior aglomerado calçadista do mundo, especializado em calçados femininos;
- b) Franca (SP): região de maior produção de calçados masculinos;
- c) Nova Serrana (MG): região especializada na produção de calçados femininos de couro, tênis e chinelos;
- d) Birigui (SP): maior produção de calçados infantis do País;
- e) Jaú (SP), Belo Horizonte (MG) e São João Batista (SC): calçados femininos;
- f) Campina Grande e Patos (PB): são núcleos consolidados, com deficiências de fornecimento de materiais, mas com volume alto de produção;
- g) Juazeiro do Norte e Fortaleza (CE) e diversas cidades na Bahia: de constituição mais recente, não são núcleos consolidados, mas devido à presença de grandes empresas que buscam custos menores e competitividade internacional, têm grande importância econômica, mesmo sem ter um adensamento produtivo;
- h) Goiânia (GO): um aglomerado em desenvolvimento, que precisa ter melhor abordagem nos materiais.

Podem ser citados os APLs de Rio de Janeiro (RJ), Teresina (PI), Manaus (AM), Espírito Santo (ES) e Alagoas (AL), que mesmo não se destacando na produção de materiais iniciam trabalhos para o desenvolvimento na área.

O gráfico a seguir demonstra a distribuição das empresas de componentes nos aglomerados brasileiros.

Gráfico 3 – Distribuição das empresas de componentes pelos aglomerados brasileiros



Fonte: ASSINTECAL (2011).

As Tabelas 5 e 6 apresentam a evolução das exportações e importações brasileiras de componentes de 2007 até o ano de 2009. Os valores referentes aos anos de 2010, 2011 e 2012 não são apresentados por conta de as informações não terem sido disponibilizadas para acesso público. No tocante às exportações brasileiras de componentes, apesar da variação negativa apresentada na exportação de vários componentes, observa-se que os saltos e solados foram os componentes que apresentaram melhor desempenho em 2009, com valores que ultrapassaram os US\$ 178 milhões.

Tabela 5 – Evolução das exportações brasileiras de componentes (em milhões US\$)

Segmento	2007	Var. %	2008	Var. %	2009
Acessórios	11.045.432	21,65	13.436.519	-35,11	8.719.118
Cabedal	134.559.256	9,91	147.888.067	-16,34	123.717.283
Embalagens	32.983.732	3,97	34.292.377	-32,26	23.229.795
Ferramentaria (matrizes e formas)	92.980.704	45,92	135.674.012	23,89	168.081.282
Insumos (subproduto)	91.909.552	22,12	112.242.471	-21,77	87.809.249
Metais	62.604.263	29,60	81.134.854	-50,41	40.235.859
Palmilhas e termoconformados	3.386.381	8,03	3.658.473	32,66	4.853.276
Produtos químicos para calçados	67.333.802	-6,08	63.238.004	-18,67	51.428.770
Produtos químicos para couro	121.123.450	9,54	132.677.088	-8,68	121.166.766
Saltos e solados	189.607.445	9,64	207.878.952	-14,22	178.311.120
Sintéticos	47.104.582	20,52	56.768.510	-10,61	50.747.131
Têxteis	83.730.332	9,45	91.640.856	-12,87	79.847.805
Total	938.368.931	15,15	1.080.530.183	-13,18	938.147.454

Fonte: Adaptado de ASSINTECAL (2013).

Sobre o desempenho externo do setor de componentes no ano de 2009, de acordo com a Tabela 5, constata-se que as exportações de componentes para calçados apresentaram redução de 13,18% no ano de 2009 em comparação ao ano de 2008 e que houve redução em quase todos os segmentos analisados, exceto o segmento de ferramentaria, que apresentou um aumento de 23,89% em suas exportações de 2008 para 2009.

Na tabela a seguir, percebe-se que a ferramentaria foi o componente mais importado pelo Brasil no ano de 2009 e também o que apresentou a maior variação entre os segmentos comparativamente entre os anos de 2007 e 2009.

Tabela 6 – Evolução das importações brasileiras de componentes (em milhões US\$)

Segmento	2007	Var. %	2008	Var. %	2009
Acessórios	26.092.963	52,61	39.819.963	0,10	39.861.163
Cabedal	15.574.680	52,90	23.814.027	19,55	28.469.496
Embalagens	42.305.250	43,64	60.768.132	-1,16	60.065.794
Ferramentaria (matrizes e formas)	404.766.624	24,33	503.226.130	3,17	519.202.161
Insumos (subproduto)	35.671	100,92	71.669	408,80	364.650
Metais	69.181.875	74,06	120.414.907	-17,56	99.271.628
Palmilhas e termoconformados	789.229	-27,57	571.625	117,97	1.245.977
Produtos químicos para calçados	251.629.301	33,23	335.243.709	7,83	361.501.962
Produtos químicos para couro	217.882.783	16,21	253.204.297	-11,54	223.993.895
Saltos e solados	169.315.205	34,89	228.387.077	-15,64	192.676.409
Sintéticos	106.429.087	25,60	133.670.927	-4,03	128.277.494
Têxteis	100.857.804	49,97	151.252.290	-28,92	107.502.691
Total	1.404.860.472	31,72	1.850.444.753	-4,76	1.762.433.320

Fonte: Adaptado de ASSINTECAL (2013).

Conforme a ASSINTECAL (2013), como estratégia geral do segmento na busca pela redução nos custos de fabricação, os fabricantes de componentes para calçados foram levados a aumentar os esforços no aumento da eficiência operacional e de escala de produção, com o objetivo de atingir os custos viáveis na concorrência com o produto estrangeiro. Para isso, o setor internacionalizou a produção, com inserção de elos de cadeias produtivas calçadistas em outros países.

Ainda com base nos dados da ASSINTECAL (2013), o ano de 2010 foi marcado por uma grande recuperação, havendo uma retomada dos patamares de exportação do ano de 2008.

Segundo a ASSINTECAL (2013), as vendas de produtos da indústria de componentes para outros países somaram US\$ 1.130 bilhões, representando em 2011 um crescimento de 3,39% em relação a 2010. Os segmentos que apresentaram os maiores crescimentos foram cabedal (17%), produtos químicos para couro (16%) e saltos e solados (17%). As vendas para a Argentina, a Alemanha, os Estados Unidos, o México e o Paraguai representaram cerca de 53% do total das vendas do ano.

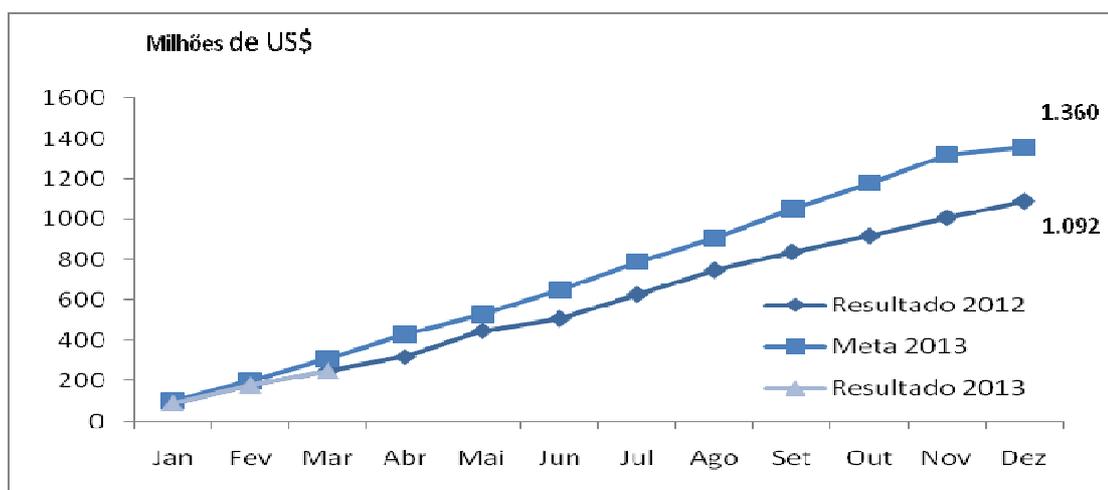
Conforme a ASSINTECAL (2013), de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), no mês de março de 2013 as exportações brasileiras de componentes para calçados caíram 13% em relação ao mesmo mês do ano anterior (de US\$ 95,35 milhões para US\$ 83,5 milhões). No acumulado de 2013, houve um decréscimo de 4% (de US\$ 253,39 milhões para US\$ 243,25 milhões).

De janeiro a março de 2013, o Brasil exportou para 141 países e, entre eles, destaca-se a Argentina, com uma participação de 25% sobre o total exportado pelo Brasil, ou seja, o valor de US\$ 59,42 milhões. Em segundo lugar aparecem os Estados Unidos, país responsável por 10% do total exportado pelo Brasil, correspondendo a US\$ 25,13 milhões. Como terceiro destino das exportações de componentes para calçados brasileiros, aparece a Alemanha, importando o equivalente a US\$ 20,07 milhões, 16% a menos que o importado no mesmo período em 2012.

Ainda de acordo com a ASSINTECAL (2013), os principais segmentos exportados no período de janeiro a março de 2013 foram: saltos e solados (17%), produtos químicos para couro (17%) e ferramentaria (1%). Os segmentos que apresentaram maior crescimento de janeiro a março de 2013 em comparação ao mesmo período de 2012 foram metais (+ 54%), têxteis (+ 8%) e ferramentaria (+ 4%).

O gráfico a seguir apresenta o resultado obtido em valores das exportações brasileiras de componentes para calçados no ano de 2012, a meta estabelecida para o ano de 2013 e o resultado atingido até março de 2013.

Gráfico 4 – Exportações brasileiras de componentes – 2012 e 2013



Fonte: ASSINTECAL (2013).

Com base no Gráfico 4, verifica-se que as metas previstas para o ano de 2013 são superiores às realizadas em 2012. Entretanto, os resultados obtidos até o mês de março de 2013 ficam abaixo dessa projeção de crescimento, pois estão mais próximos dos valores atingidos no ano de 2012 para o mesmo período.

## 4 MÉTODO

Neste trabalho, utilizaram-se o método de pesquisa qualitativo e a forma de abordagem teórico-empírica. O questionário (Apêndice A) foi aplicado em empresas fabricantes de componentes para calçados localizadas no Vale do Rio dos Sinos, no período de 16 de abril a 26 de julho de 2012. O instrumento de pesquisa foi aplicado presencialmente.

Os entrevistados representam a alta administração em suas empresas, pois são responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais no ambiente empresarial, sendo, portanto, as pessoas mais indicadas para responderem ao questionário proposto.

A definição das empresas investigadas para a realização da entrevista deu-se, em parte, pela indicação de pessoas pertencentes a esse mercado; de outra parte, pela representatividade que os segmentos de saltos, solados, metais, palmilhas, tecidos e não tecidos apresentam na cadeia produtiva do calçado. A partir dessas indicações, foram contatadas outras empresas até se chegar ao total de sete empresas. Houve a necessidade da busca de indicações em razão da dificuldade no acesso direto aos empresários responsáveis pelas empresas da região que atuam no setor de componentes.

A seguir, dispõe-se um quadro no qual constam, sobre cada empresa entrevistada, o cargo do entrevistado, o município em que a empresa se localiza, o ano de sua fundação, o número de funcionários próprios, o número de funcionários terceirizados, o porte da empresa e os principais produtos que fabrica. Devido ao sigilo, as empresas serão representadas pelas letras A, B, C, D, E, F e G.

Quadro 3 – Empresas entrevistadas

Razão social	Entrevistado	Município	Ano de fundação	Nº de funcionários próprios	Nº de funcionários terceirizados	Porte da empresa	Principais produtos que fabrica
A	Diretor	Novo Hamburgo	2000	60	15	Pequena	Metais e acessórios para calçados, bolsas, cintos e vestuário.
B	Sócio	Novo Hamburgo	1992	40	0	Pequena	Saltos, solas e tacões injetados.
C	Sócio	Sapiranga	2003	86	12	Pequena	Saltos e solas injetados.
D	Sócio	Sapiranga	1999	80	0	Pequena	Palmilhas.
E	Supervisor Regional	Novo Hamburgo	1986	12	1	Micro	Selos e não tecidos.
F	Sócio	Ivoti	2003	19	0	Micro	Tecidos dublados e não tecidos costurados.
G	Sócio	Três Coroas	1975	210	20	Média	Saltos injetados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o intuito de verificar o quanto os resultados obtidos pelo grupo de empresas abordado representavam a realidade do segmento estudado, foram identificados e entrevistados especialistas do segmento. Foram entrevistados três especialistas e um empresário que dirige uma empresa considerada referência nesse mercado, conforme indicação da ASSINTECAL.

A seguir são mencionados os entrevistados:

- a) Dra. Ilse Guimarães – Superintendente da ASSINTECAL: entrevista realizada em 11 de janeiro de 2013;
- b) José Luis Coelho – Consultor empresarial: entrevista realizada em 17 de janeiro de 2013;
- c) Giancarlo – Professor e consultor empresarial: entrevista realizada em 18 de janeiro de 2013;
- d) Jeferson Maus – Diretor da Alfredo Maus Cia. Ltda.: entrevista realizada em 24 de janeiro de 2013.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as respostas dadas pelos entrevistados de cada empresa em relação aos temas que demonstram o

posicionamento estratégico das organizações e embasam suas tomadas de decisão quanto às necessidades do mercado. Em seguida, serão estruturadas as respostas aos questionamentos feitos aos empresários da seguinte maneira:

- a) mercado: formado por fornecedores, concorrentes e clientes;
- b) planejamento estratégico;
- c) crescimento, expansão e diversificação;
- d) análise dos resultados obtidos.

Por fim, serão demonstradas as análises dos especialistas no que tange ao conteúdo investigado junto às empresas.

## 5 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Iniciou-se o questionamento junto às empresas investigadas tratando das atividades que realizavam e se houve mudança nas atividades durante a sua existência. Das sete organizações questionadas, os entrevistados das empresas B, C, D, E e F informaram que a atividade da empresa sempre foi a mesma desde a sua fundação, enquanto as empresas A e G, com o passar do tempo, alteraram os tipos de produtos fabricados na abertura da empresa.

No início do empreendimento, a empresa A fabricava um material chamado eletrodo (utilizado em serviços que necessitem o uso de solda) devido ao investimento para sua fabricação ser relativamente mais baixo. A partir do momento em que os recursos financeiros oriundos do lucro do negócio começaram a ingressar na empresa de modo mais constante, a empresa iniciou seu investimento em máquinas e equipamentos para produzir metais e acessórios visando atender o setor calçadista.

Quanto à empresa G, que não teve desde seu início atividade igual àquela que realiza atualmente, o entrevistado informou que eram produzidas cepas e saltos de madeira e que, a partir de 1981, começou-se a trabalhar com plástico injetado.

Dando continuidade aos questionamentos, no tocante ao possível crescimento das empresas nos últimos cinco anos e, caso isso não tenha ocorrido, qual o possível motivo na visão do empreendedor, seis das organizações respondentes, as empresas A, B, C, D, E e F declararam que houve crescimento nos últimos cinco anos em termos de produção, número de funcionários e principalmente em seus faturamentos. Os entrevistados atribuem esse crescimento:

- a) ao aumento da procura por parte dos clientes por fornecedores confiáveis;
- b) à maior proximidade dos fornecedores com os clientes;
- c) ao empenho em atender melhor e até superar as expectativas do mercado;
- d) ao atendimento da qualidade requerida nos trabalhos aliada ao preço adequado;
- e) ao cumprimento dos prazos nas entregas;
- f) ao acompanhamento na evolução das tecnologias que o mercado apresenta. Segundo os entrevistados, essa percepção provém de suas avaliações e das informações colhidas junto aos seus clientes.

A única empresa que não apresentou crescimento, a empresa G, justificou essa situação em razão da insegurança percebida, o que a levou a reduções em seus investimentos e, em consequência, à redução de sua produção. De acordo com o empresário dessa organização, houve dificuldade em lidar com as mudanças que o mercado começou a apresentar a partir do ingresso da China, e isso se reflete até os dias atuais.

Sobre o que a empresa considerou relevante para esse comportamento de crescimento, verificou-se que os entrevistados das empresas A, B, C, D, E e F, as quais apresentaram crescimento nos últimos cinco anos, avaliaram que os fatores importantes para tal desempenho foram:

- a) o constante investimento em seus processos internos para atender à crescente exigência do mercado, que requer atualização permanente com o objetivo de aumentar sua produtividade;
- b) a proximidade com o mercado, que fez com que a empresa conseguisse atender às demandas com maior rapidez, resultando em menor tempo de resposta às solicitações feitas;
- c) o aumento na qualificação dos serviços oferecidos por conta de o mercado assim exigir, tanto na mão de obra utilizada quanto no produto final propriamente dito;
- d) a manutenção de preços baixos por meio da redefinição dos processos internos, como a troca por máquinas com maior produtividade, mantendo, assim, a qualidade do produto final produzido;
- e) a profissionalização no processo de gestão da empresa, que se tornou necessária para um comportamento de crescimento da organização. Embora a empresa seja de origem familiar, a evolução do setor fez com que ela passasse a ser gerida com base em informações colhidas junto ao mercado. O entrevistado salientou que, nesse processo de profissionalização, inclui-se a separação entre os recursos da empresa e os recursos privados do empreendedor;
- f) a inovação apresentada na cadeia produtiva, que obriga a uma atualização permanente por parte dos fornecedores, os quais passaram a ser agentes participantes do processo inovativo, buscando formas de melhor realizar os pedidos, com maior agilidade, mas mesmo assim mantendo seus preços;

- g) a melhoria na imagem da empresa, que é transmitida aos clientes, em termos de confiabilidade, seriedade e idoneidade, pois realiza integralmente os contratos celebrados com fornecedores e clientes.

Com base nas respostas obtidas junto às empresas, pode-se inferir que houve um redirecionamento para a melhoria nas práticas gerenciais nas suas relações com o mercado, com o objetivo de buscarem maior competitividade.

O entrevistado da empresa G, que não apresentou crescimento, acredita que as empresas estruturadas possuem altos custos que dificulta o atendimento de demandas por calçados com menores preços e, por isso, apresentam dificuldades para competir.

Seguindo os questionamentos, nas avaliações sobre a concorrência no mercado, os representantes das empresas A, B, E e F avaliaram a concorrência no mercado em que estão inseridas como muito alta, muito grande e acirrada, devido às crescentes exigências dos clientes.

O entrevistado da empresa C informou que a concorrência é tão intensa que, em determinadas tomadas de preço, teria havido uma espécie de leilão pelo menor preço para definir qual fornecedor seria contratado. Em sua avaliação, acredita que essas ações sejam prejudiciais para as empresas sérias e que trabalham com as regras do mercado.

O empresário da empresa D afirmou que, em determinadas situações, essa concorrência chega a ser desleal visto que algumas empresas não estão legalizadas ou não estão em dia com seus impostos. Portanto, têm um custo menor a recuperar e praticam preços extremamente baixos em relação aos praticados pelo mercado de um modo geral.

No que tange à competitividade constante nesse mercado, o entrevistado da empresa G informou que a organização não tem condições de competir quando os clientes trabalham com produtos com preço baixo.

Os entrevistados de todas as empresas informaram que os componentes que fabricam compõem os calçados que posteriormente são exportados para diversos países. Constata-se que em quatro empresas (A, B, C e F) o percentual produzido e que depois é exportado varia de 15 a 20% e que os menores percentuais para exportação referem-se à empresa G, em torno de 2 a 3% de sua produção.

Verifica-se também que as empresas A, B e C fabricam produtos que terão como destino os Estados Unidos e países da Europa, enquanto os componentes

produzidos pelas empresas D, E, F e G têm como destino América do Sul e América Central. Parte da produção da empresa G tem como destino final a Malásia, país localizado no sudeste asiático.

Para as empresas A, B e G, os percentuais de produtos direcionados para o mercado externo têm se mantido estáveis, não apresentando grandes oscilações.

Para a empresa C, a redução em sua produção, que teria o mercado externo como cliente final, pode estar relacionada ao início da crise internacional ocorrida no ano de 2007.

O entrevistado da empresa F informa que boa parte de seu crescimento nos últimos cinco anos esteja ligada à sua maior visibilidade, obtida a partir da participação em feiras e eventos do setor.

Para outras duas empresas, D e E, nos últimos cinco anos, houve redução nos percentuais de produtos que têm como destino final o mercado externo, e ambas desconhecem a razão dessa queda na venda de seus produtos.

Questionados os entrevistados sobre como as empresas que representam tomam suas decisões em relação ao mercado, constata-se que duas delas tomam decisões baseadas em planejamento: A e E.

A empresa A se utiliza de uma metodologia de planejamento que normalmente é definida para um ano. Segundo o entrevistado, as definições podem passar por redefinições, sempre considerando as necessidades que forem solicitadas pelo mercado que a empresa busca atingir, com o objetivo de, nas palavras do entrevistado, "*fazer a coisa funcionar*".

De acordo como as respostas, a outra empresa que se utiliza de planejamento em suas ações é a empresa E. O planejamento da organização é definido em sua matriz na Alemanha. A empresa está presente nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, e nas regionais as decisões estratégicas são formatadas e adaptadas localmente, quando então são definidos os melhores modos de execução, de acordo com suas realidades, sempre seguindo o alinhamento estratégico definido.

Conforme as respostas, as empresas B, C, D, F e G, não tomam decisões com base em planejamento formal.

A empresa B toma suas decisões com base nos relatórios de desempenho, de vendas, de produtividade e, principalmente, nos financeiros. Logo, não há um planejamento formal.

A empresa C toma suas decisões em relação ao mercado única e exclusivamente a partir das necessidades de seu principal cliente. Em consequência, não realiza planejamento.

As decisões tomadas pelos sócios da empresa D são baseadas no conhecimento sobre suas necessidades internas relacionadas ao mercado em que atua. Os sócios acreditam que, para a tomada de decisão, é fundamental possuir recursos para sua efetivação.

O entrevistado da empresa D, quando questionado sobre como as decisões são tomadas na empresa, afirma que utilizam planejamento. Na prática, porém, agem sem planejar suas ações.

Na entrevista com o respondente da empresa F, foi relatado que a organização não atua acompanhando permanentemente a moda e opta por fixar-se na busca de maior performance, que agregue mais conforto ao calçado, sem relacionar ações vinculadas a um planejamento para sua tomada de decisão.

A empresa G, de acordo com o entrevistado, não vê como realizar um planejamento, pois o cliente final (lojistas) sempre busca novidades, realizando pedidos para curtíssimos prazos. O entrevistado refere que antigamente o prazo para entrega de pedidos era bem maior, o que em sua visão viabilizava a utilização de um planejamento.

No tocante ao estabelecimento de preços dos produtos que comercializa, os entrevistados das sete empresas questionadas afirmaram que as organizações conseguem estabelecer seus preços. Foi mencionado que, embora consigam esse estabelecimento dos preços, em seis empresas isso ocorre por meio de muita negociação.

A empresa E informou que consegue estabelecer seu preço por trabalhar com produtos com maior valor agregado, e esse fator conta a favor da empresa em uma situação de negociação.

Todos os respondentes veem vantagem em ser especializados por conta da qualidade que podem oferecer nos produtos e serviços com que atuam. Dessas, as empresas B, C e F informaram que, além de oferecerem produtos com qualidade, conseguem proporcionar preços adequados e cumprem os prazos contratados com seus clientes. De acordo com as respostas, os representantes das empresas A, D e E informaram que veem vantagem somente pela qualidade dos produtos que produzem.

Acerca da expectativa do comprador quando adquire seus produtos, somente o empresário da empresa B afirmou que as empresas esperam preço, qualidade e prazo quando adquirem seus produtos.

Os entrevistados das empresas C e G informaram que a expectativa dos clientes quando adquirem seus produtos está relacionada à qualidade e ao prazo.

Segundo o entrevistado, a empresa A acredita que seus clientes esperam obter preços adequados e o cumprimento de prazos quando adquirem seus produtos.

O empresário da empresa D informou que a qualidade é o que o cliente espera obtendo seus produtos.

Além de obtenção de qualidade nos produtos que oferece, o entrevistado da empresa E informa que seus clientes esperam outros atributos, como tecnologia utilizada em seus processos produtivos e confiança no cumprimento do contratado ao adquirem seus produtos.

Diferentemente das outras empresas entrevistadas, o representante da empresa F assinala que agilidade e inovação são características que os clientes esperam ao adquirem seus produtos.

De acordo com as informações fornecidas pelos entrevistados de todas as empresas, as contratações pelas empresas cliente se realizam sem exclusividade.

Questionados sobre o processo de parceria e como ele acontece, os entrevistados de cinco das empresas pesquisadas informaram que realizam parcerias com outras empresas.

Os empresários das empresas A e C citaram que o reconhecimento obtido no mercado é fator relevante na relação de parceria.

O entrevistado da empresa B enfatizou que parceiros devem possuir a mesma visão do mercado para que a relação de parceria seja bem sucedida.

Para as empresas F e G, segundo os empresários entrevistados, a parceria acontece normalmente para o desenvolvimento de produtos de maneira conjunta.

Percebe-se, com base nas respostas, que as empresas D e E não atuam em parceria com outras empresas. De acordo com os entrevistados, fazem essa opção por julgarem não haver necessidade e que isoladamente têm condições de atenderem às solicitações do mercado.

Os planos de expansão fazem parte dos planos de algumas das empresas investigadas. Conforme as informações fornecidas, verifica-se que quatro das sete

empresas entrevistadas têm planos de expansão, e eles devem acontecer no Vale do Rio dos Sinos.

Os entrevistados das empresas A, C e F justificam a expansão pelo aumento verificado na demanda, podendo assim melhor atender às necessidades de seus clientes.

Três empresas entrevistadas não têm planos de expansão, por motivos distintos.

A empresa D entende, segundo o empresário indagado, que não existe mercado, ou seja, o tamanho do mercado não é suficiente para justificar uma decisão de expansão em seu negócio.

O empresário da empresa E informa que não pensam em expandir na unidade do Rio Grande do Sul porque normalmente os investimentos são realizados no estado de São Paulo.

Por último, o entrevistado da empresa G avalia que, devido à insegurança que o mercado oferece em razão das suas constantes mudanças, não existem planos de expansão.

As possibilidades de diversificação em sua produção existem em cinco empresas, mas em duas não.

Quadro 4 – Existência de plano de diversificação

Empresa	Sim	Não	Por quê?
A	X		Para fugir da dependência de grandes clientes.
B	X		Buscar um nicho ideal.
C	X		Para facilitar a composição do produto e ter mais mercado.
D		X	Pela necessidade de aumentar a estrutura.
E		X	Não vê necessidade.
F	X		Por atuarem com ações inovativas.
G	X		Para aproveitar os equipamentos disponíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As organizações que veem a diversificação como uma alternativa para o seu desempenho são as empresas A, B, C, F e G.

A empresa A buscou a diversificação porque, em determinado momento de sua trajetória, teve grande parte de sua produção direcionada para apenas um único cliente. Nessa situação, devido ao alto grau de vulnerabilidade ao qual ficou exposta

a empresa, o empresário viu na diversificação a solução para evitar a situação de dependência sem deixar de atender aos crescentes pedidos. Partiu, então, para a produção de acessórios de vestuário, com o objetivo de fugir da perigosa dependência e das oscilações do mercado.

O entrevistado da empresa B relatou que está sempre em pauta o ingresso em outro nicho. Citou que a organização ingressou no setor de móveis como forma de buscar essa diversificação.

A empresa C pensa em diversificar indo para a linha rasteira, criando um kit com o objetivo de facilitar a composição da sandália. O entrevistado informou que a organização pensa em investir na confecção de todo o sapato por possuir pessoas na família com conhecimento para atuar nessa produção.

Para a empresa F, a diversificação será consequência de suas ações inovativas, as quais resultarão em diversas oportunidades de negócios.

Em relação à empresa G, a diversificação está vinculada ao aproveitamento dos equipamentos que possui para outras atividades de mercados menos inseguros e mais estáveis.

As empresas D e E não pensam em diversificar. A empresa D não tem planos de diversificação porque acredita que sua estrutura está adequada às suas necessidades atuais, enquanto a empresa E não pensa em diversificar na planta localizada no município de Novo Hamburgo.

O planejamento estratégico como ferramenta gerencial foi referido como parte relevante no processo de gestão por cinco das sete empresas ouvidas.

Quadro 5 – Existência de plano estratégico

Empresa	Existe plano estratégico?	Formal ou informal?	Quem participa?	Define objetivos com que prazos?
A	Sim	Formal	Direção	1 ano
B	Sim	Formal	Direção	1 ano
C	Não			
D	Sim	Informal	Direção	Não
E	Sim	Formal	Direção	Curto, médio, longo
F	Sim	Formal	Direção	Curto
G	Não			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das empresas que informaram utilizar o planejamento estratégico, uma delas o faz de informalmente.

O empresário da empresa A informou que a organização utiliza um planejamento estratégico formal, que é realizado pela alta administração. Tem período de normalmente um ano, e nele existe bastante flexibilidade em termos de execução. Contudo, constata dificuldade no acompanhamento e na avaliação desse planejamento.

A empresa B, segundo o entrevistado, utiliza um planejamento estratégico formal, que é realizado anualmente pelos sócios e revisto próximo à metade do ano. Nele são avaliadas todas as áreas da empresa: as perdas ocorridas, a falta de funcionários, as causas para essas faltas e as medidas a serem tomadas, os objetivos e as metas para o ano seguinte em termos de faturamento, produção e vendas de pares por dia.

O representante da empresa D relatou que a organização possui um planejamento estratégico, mas que não está escrito em lugar algum. Não existem participantes em sua elaboração e não se utilizam objetivos e metas com prazos para serem cumpridos.

A empresa E possui um planejamento estratégico, e as decisões estratégicas e as macrodecisões são tomadas pela matriz na Alemanha, com objetivos e metas definidos a curto, médio e longo prazo. O planejamento é revisto sem haver uma periodicidade determinada, e a execução e o acompanhamento são realizados sem dificuldade, pois fazem parte da cultura e do desenvolvimento da organização.

Na empresa F, segundo o entrevistado, utiliza-se um planejamento estratégico com definição de objetivos de curto prazo e, em todas as etapas, há a participação de sócios, gerentes e técnicos da organização. Sua revisão é executada periodicamente, embora exista um pouco de dificuldade para a realização do processo de planejamento.

Duas empresas não utilizam a metodologia de planejamento estratégico: a empresa C, que tem seus objetivos definidos somente de curto prazo, e a empresa G, na qual apenas se pensa em ações de enxugamento de seus processos e na terceirização de etapas com o objetivo de reduzir os custos.

Das empresas que utilizam o planejamento estratégico, buscou-se saber quais áreas são consideradas nesse processo e se existe a sua revisão.

Das cinco organizações que fazem uso do planejamento estratégico, ou seja, as empresas A, B, D, E e F, em três se considera apenas a direção da empresa – nas empresas A, B e D. Nas empresas E e F, todas as áreas da empresa são consideradas.

As empresas C e G não fazem uso de metodologias planejamento.

Em quatro delas, as empresas A, B, E e F, existe a revisão do planejamento.

Em uma delas, a empresa D, não há revisão do planejamento em razão de ele ser realizado de maneira informal.

Sobre haver ou não dificuldade nas etapas de elaboração, acompanhamento e avaliação desse processo, os entrevistados das empresas A e F informaram encontrar dificuldades em alguma delas.

Na empresa A, embora se tenha a noção da importância da utilização da metodologia do planejamento, existe dificuldade nas etapas de acompanhamento e avaliação, principalmente no que tange aos mecanismos de controle.

Já na empresa F, o planejamento estratégico é realizado por sócios, gerentes e técnicos da organização em todas as suas etapas. Eles executam sua revisão periodicamente, mas existe dificuldade na realização do processo como um todo.

O empresário da empresa B não vê dificuldade para a realização das etapas que se referem ao planejamento estratégico.

Do mesmo modo, a empresa E não tem problemas para a realização, o acompanhamento e a avaliação do planejamento, pois tal processo faz parte da cultura da organização.

Já na empresa D, por haver um planejamento estratégico informal, de acordo com o empresário não existem problemas na elaboração, no acompanhamento e na avaliação do processo.

Nas empresas C e G, o planejamento estratégico não é utilizado.

Segundo com os questionamentos, na opinião de todos os entrevistados, o ingresso da China no mercado provocou profundas alterações em toda a cadeia calçadista.

Para a empresa A, a reestruturação das empresas foi a resposta que o mercado apresentou, resultando em preços finais menores como meio de manterem-se competitivas.

Segundo o entrevistado da empresa B, o ingresso da China no setor forçou a um redirecionamento do mercado externo para o mercado interno. Como

consequência, as empresas fornecedoras de componentes também tiveram que se adequar a essa mudança.

Para a empresa C, a entrada da China no mercado calçadista mundial é preocupante, pois é muito difícil competir em termos de preços com os produtos chineses.

Já a empresa D entende que, mesmo com a entrada da China no mercado calçadista provocando a alteração nos preços praticados, o prejuízo é relativo, pois há espaço para todos devido ao setor ser amplo.

O empresário da empresa E acredita que essa influência é definitiva e não irá diminuir. Também julga que, com o passar do tempo, o mercado aprenderá e estará preparado para melhor competir, e espera que o Governo atue na maior regulação desse mercado.

O representante da empresa F considera o ingresso da China no mercado e as alterações que isso provocou como uma evolução dos mercados. Afirmou entender que a inovação é a maneira mais adequada de competir.

O entrevistado da empresa G avalia que, no princípio desse processo, os produtos apresentavam qualidade bastante inferior e preço extremamente baixo. Atualmente, há uma melhora acentuada na qualidade dos produtos, e os preços praticados continuam sendo baixos, o que influencia os rumos do mercado.

Todos os entrevistados afirmaram que as estruturas das empresas estão adequadas para o atendimento dos pedidos que são realizados.

Os empresários das empresas A e F afirmaram que suas estruturas estão adequadas para o atendimento dos pedidos; porém, a mão de obra utilizada pelas empresas não atende totalmente às necessidades que o mercado tem por conta da falta de qualificação percebida principalmente na área operacional.

Para as empresas B, C, D, E e G, as estruturas para atendimento dos pedidos e a mão de obra existente para sua realização dos trabalhos estão de acordo com as suas necessidades. Portanto, não veem problemas referentes a tais requisitos.

Os representantes das empresas B, C, D, E e F informaram que não competem somente por preço, enquanto as empresas A e G afirmaram que sim, que competem apenas por preço.

Os entrevistados das empresas B, C, E e F disseram não concorrer somente por preço, pois possuem qualidade nos produtos que oferecem.

O empresário da empresa D acrescentou que, além da qualidade que oferece em seus produtos, pesa a confiança conquistada no momento da decisão.

Quanto às empresas A e G, embora reconheçam que seus produtos atendem às especificações do mercado, os entrevistados afirmam que competem mesmo é por preço.

Os entrevistados de todas as organizações investigadas informaram que a mão de obra utilizada pelas empresas que representam está adequada às necessidades do mercado em que estão inseridas. Para as empresas A e G, no entanto, a mão de obra operacional poderia possuir maior qualificação.

Destaca-se a importância de instituições como SENAI, SEBRAE, ASSINTECAL, entre outras, visto que todos os entrevistados ressaltaram a importância de atuarem conjuntamente com instituições de apoio nas qualificações operacional, gerencial e de pesquisa.

O entrevistado da empresa F informou que, a partir de 2007, a organização ingressou em um novo nicho de mercado por causa da parceria com a Unicamp, para o desenvolvimento de produtos inovadores, que buscam dar maior conforto ao calçado. Isso ajudou na construção da imagem de empresa inovadora no mercado calçadista.

As entidades citadas que atuam com as empresas, pelo número de citações, foram:

- a) SENAI: quatro citações, pelas empresas B, E, F e G;
- b) SEBRAE: três citações, pelas empresas A, B e D;
- c) ASSINTECAL: três citações, pelas empresas A, C e D;
- d) IBTEC: duas citações, pelas empresas E e F;
- e) ABICALÇADOS: uma citação, pela empresa A;
- f) ACI de Sapiroanga: uma citação, pela empresa C;
- g) Unicamp: uma citação, pela empresa F;
- h) UFSC: uma citação, pela empresa F;
- i) FINEP: uma citação, pela empresa F.

A seguir, demonstram-se quais são os componentes produzidos pelas empresas investigadas.

Quadro 6 – Componentes para calçados produzidos pelas empresas

Empresa	Solado	Cabedal	Ferramentaria	Outro
A				Metais
B	X			Saltos e tacões
C	X			Sola e salto
D				Palmilhas
E				Selos e não tecidos
F		X		Tecidos dublados, não tecidos costurados
G	X			Injetados e saltos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 6, das empresas entrevistadas, três delas, B, C e G, produzem saltos, solados injetados, solas e tacões.

Outros componentes produzidos pelas empresas e citados foram:

- a) metais, pela empresa A;
- b) palmilhas, pela empresa D;
- c) selos e não tecidos, pela empresa E;
- d) tecidos dublados para cabedais e forros, pela empresa F;
- e) tecidos não costurados, pela empresa F.

Constata-se que a definição dos modelos que são produzidos ocorre com grande frequência a partir da criação interna e externa pelas empresas C, D e G.

Em seguida, com duas citações, aparece a definição em conjunto informada pelas empresas A e B.

A empresa E informou que define os modelos que serão produzidos por meio de criação interna.

Criação externa é o modo como a empresa F atua na definição de modelos.

Todas as empresas entrevistadas informaram que suas produções são próprias e não terceirizadas.

De acordo com as informações obtidas junto aos representantes das organizações investigadas, levantou-se que, do total de sete empresas, seis atuam por meio de representação comercial; são as empresas A, B, D, E e F.

As vendas feitas pela empresa C são realizadas por intermédio da visita do seu Diretor às empresas clientes.

Todos os respondentes das empresas A, B, C, D, E, F e G informaram que as organizações participam de feiras, eventos e cursos relacionados à sua área de atuação.

O entrevistado da empresa F demonstrou ter uma avaliação bastante positiva sobre o assunto questionado e fez maiores comentários em relação à participação da empresa em feiras e eventos, principalmente quando participa como empresa expositora. O representante informou que a participação de sua empresa no mercado externo está apresentando crescimento ano a ano em razão da notoriedade obtida pela participação nesses eventos, pois possibilita que um número expressivo de pessoas tenha contato com os produtos elaborados pela empresa.

As organizações investigadas foram unânimes em afirmar que veem vantagem em estarem dentro de um arranjo produtivo por obterem melhores desempenhos pela troca de experiências, pelos relacionamentos, pela sinergia entre os participantes, por exigir uma adaptação contínua em suas empresas, por ser um mercado com fluxo constante e menos interrupto e por terem acesso a pesquisas para inovação.

A empresa A vê vantagem em fazer parte do aglomerado pelo maior volume de informações que obtém por estar junto a empresas do mesmo setor.

O representante da empresa B vê vantagem *“por estar trocando ideias com mais cabeças, porque sempre alguém está te passando alguma informação que ainda não sabíamos”*.

O respondente da empresa C avalia de maneira vantajosa a presença no aglomerado devido ao mercado ser mais constante e com menos interrupções.

Para a empresa D, há vantagem por dispor de relacionamentos com as empresas que compõem o setor.

O entrevistado da empresa E acredita que exista vantagem na inserção da organização em um aglomerado pela sinergia interna. A proximidade com os componentes da cadeia é importante, pois vivem juntos a realidade do dia a dia, trocando informações e aprendendo permanentemente.

Empresa F vê vantagem em estar dentro do aglomerado por se tratar do maior Arranjo Produtivo Local de componentes de calçados do Brasil e um dos maiores APLs do mundo, no qual existem pesquisas para a inovação. Sem dúvida, trata-se de um ambiente de mercado diferenciado.

Na opinião do empresário da empresa G, estar dentro do aglomerado é bom, mas é necessário adaptar-se continuamente, considerando sua realidade e buscando as alternativas quando o mercado não estiver favorável.

De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, percebe-se que todos percebem como positiva a competição dentro do aglomerado.

O entrevistado da empresa A vê a concorrência no aglomerado como algo vantajoso, principalmente com relação a organizações que apresentam boa reputação, pois obriga a melhoria constante no patamar de desempenho da empresa.

Para a empresa B, a competição no aglomerado deve existir e é sadia, caso contrário não existe evolução.

Conforme as respostas, na empresa C acredita-se que a competição dentro do aglomerado é algo natural.

O empresário da empresa D entende que a competição interna no aglomerado é importante pela busca constante de conhecimento para continuar competindo.

Os respondentes das empresas E e F avaliam a competição dentro do aglomerado como saudável e vantajosa, visto que, na busca por manterem-se competitivas, as organizações ficam obrigadas a buscar novas alternativas, o que resulta em crescimento tanto para elas quanto para o mercado calçadista.

O entrevistado da empresa G afirma que a competição no aglomerado é muito acirrada, mesmo sendo o mercado muito grande. Ainda assim, é melhor estar inserido no aglomerado.

Todos os respondentes representantes das empresas A, B, C, D, E e F informaram que suas organizações são do tipo jurídico sociedade limitada, enquanto o entrevistado da empresa G informou que a organização que representa se trata de uma sociedade anônima.

No tocante ao direcionamento dos investimentos realizados nos últimos cinco anos, os representantes das empresas A, B, C, D, E e F responderam que suas organizações investiram em máquinas e equipamentos, com o objetivo de modernização. O entrevistado da empresa G optou por não informar o direcionamento de seus investimentos.

Havendo necessidade de captar recursos para a realização de suas atividades, as empresas B, C, E e G buscam recursos em bancos e entidades de

fomento públicos, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

A empresa F, quando o faz, busca recursos na Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, que é uma entidade vinculada ao governo federal.

As empresas A e D, por sua vez, normalmente não se utilizam da captação de recursos junto a entidades financeiras, tanto públicas quanto privadas.

Nos últimos três anos, as empresas investigadas direcionaram seus recursos de acordo com a tabela disposta a seguir.

Tabela 7 – Direcionamento dos recursos da empresa nos últimos três anos

Empresa	Aumento do capital de giro (%)	Distribuição entre acionistas (%)	Investimentos na produção (%)	Outros destinos (%)
A	10	10	80	-
B	5	5	50	40
C	5	5	80	10
D	85	-	15	-
E	-	-	-	-
F	-	-	-	-
G	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Constata-se que as empresas A, B e C direcionaram a maior parte de seus recursos nos últimos três anos para investimentos na produção, diferentemente da empresa D, que dirigiram a maior parte de seus recursos ao aumento do capital de giro.

As empresas E, F e G não informaram acerca do direcionamento dos recursos da empresa nos últimos três anos.

## 5.1 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1.1 Mercado

Com base nas informações obtidas junto aos entrevistados, foi possível realizar a seguinte análise, considerando o mercado no qual as organizações estão inseridas.

#### 5.1.1.1 Fornecedores

A partir do avanço nos processos tecnológicos, foram desenvolvidas novas matérias-primas para a confecção dos componentes direcionados à produção de calçados. Para a ABDI (2008a), a utilização de novos materiais é o principal movimento de mudança técnica e tecnológica na cadeia de couro, calçados e artefatos.

Na indústria de calçados, cresce a utilização de materiais plásticos, desenvolvidos pela indústria química e que incorporam elementos de conforto, praticidade e economia aos calçados. Os materiais sintéticos podem incorporar características das matérias-primas naturais, com vantagens no quesito desempenho e também em conforto e saúde.

As empresas de componentes no Brasil compram matéria-prima no exterior para produzirem os componentes. Como sobem os preços dessa matéria-prima para importar, conseqüentemente tal aumento será repassado ao preço do componente produzido no Brasil, os quais as empresas compram. Por isso, as empresas podem optar por comprar esses componentes na China, e devido à menor tributação eles acabarão custando menos que aqueles produzidos no Brasil.

Ainda em conformidade com a ABICALÇADOS (2012), a dependência de poucos fornecedores no fornecimento de matérias-primas dificulta o poder de negociação com os fabricantes de componentes para calçados. Mesmo sem mensurar os impactos causados por esse aumento, espera-se por acréscimo nos preços dos componentes em um espaço de tempo de curto prazo.

#### 5.1.1.2 Concorrentes

De acordo com as informações trazidas pelos representantes das empresas entrevistadas, a concorrência no mercado calçadista é muito grande em razão da crescente exigência dos clientes por estabelecimento de preços adequados, cumprimento nos prazos contratados e qualidade nos produtos elaborados. Também foi informado que algumas empresas fornecedoras de componentes para calçados atuam de modo irregular e ilegal. Por isso, praticam preços extremamente baixos, o que resulta em prejuízo na concorrência para as empresas que estão em situação fiscal regular.

Pelas respostas oferecidas pelos entrevistados quase em sua quase totalidade, constata-se que houve um redirecionamento no comportamento das empresas para atenderem às solicitações de seus clientes no que se refere ao constante investimento na busca por atualização e maior produtividade, por maior aproximação com esses clientes e pelo aumento da qualificação dos serviços oferecidos, porém mantendo os preços baixos.

Ações de profissionalização em suas administrações foram citadas como fundamentais para a manutenção e o crescimento das empresas frente à concorrência no período estudado.

As ações de inovação, embora pouco citadas, foram lembradas como um meio de manutenção dentro do mercado.

Mesmo o ambiente analisado sendo considerado extremamente competitivo, constata-se que cinco das sete empresas entrevistadas, segundo os empresários representantes, atuam com ações de parceria.

No tocante ao ingresso da China no mercado e seus reflexos, os empresários entrevistados afirmaram ser parte natural na evolução do processo e que, embora tenha havido um impacto inicial, avaliam como positivo o resultado final, pois obrigou as empresas a buscarem alternativas para manterem-se competitivas no mercado.

Para a ABDI (2008b), no cenário internacional, a China continuará com sua política agressiva na busca de mercados para consolidar sua posição como um grande centro manufatureiro competitivo pela manufatura de escala, condições salariais e trabalhistas singulares. A Agência afirma também que a China produzirá artigos com maior qualidade, agregando tecnologias de conforto, saúde e funcionalidade nos produtos, reforçando sua competitividade com uma política de câmbio não realista.

Na área tecnológica e de desenvolvimento de produto, as empresas procuram reduzir o tempo de vida útil de suas linhas de produto, promovendo com maior frequência novos lançamentos, o que exigiu esforços mais expressivos em atividades de desenvolvimento e design. Isso requereu também maior flexibilidade produtiva, já que as atividades de manufatura precisaram se adaptar a um novo padrão competitivo, com linhas de produto mais reduzidas e tempo de vida útil mais curto. (ABDI, 2008b)

### 5.1.1.3 Clientes

Os empresários entrevistados comunicaram que existe por parte de seus clientes uma crescente exigência no atendimento de suas solicitações, e isso tem levado as empresas fornecedoras de componentes a atenderem a tais requisitos.

Os respondentes afirmaram que veem qualidade como primeiro requisito, sendo essencial ser especializado. Em segundo lugar, colocam o preço e, em terceiro lugar, referem os prazos como item de vantagem obtido pela especialização.

Para todas as empresas entrevistadas, o mercado final de parte dos seus produtos é o mercado externo. Os destinos mais lembrados por três das sete empresas pesquisadas como importadores de seus produtos são os Estados Unidos da América e os países da Europa.

Na sua totalidade, as empresas pesquisadas conseguem estabelecer seus preços, embora nem sempre com facilidade, o que de certa maneira evidencia o reconhecimento por parte dos clientes nas negociações com os fornecedores de componentes.

### 5.1.2 Planejamento Estratégico

Quando questionados sobre o uso efetivo de um planejamento estratégico, composto de elaboração, acompanhamento e avaliação, embora as empresas A, B, D, E e F tenham afirmado o seu uso, verificou-se que apenas as empresas A, B e E efetivamente utilizam algumas metodologias de planejamento estratégico.

Salienta-se que, nas empresas A e B, esse “planejamento estratégico” tem duração de um ano, o que pode estar vinculado às suas ações de atendimento ao mercado da moda, que possui período determinado.

Somente uma das organizações entrevistadas, a empresa E, realiza integralmente o planejamento estratégico, com todas as suas etapas.

Segundo Oliveira (1997), o planejamento estratégico está relacionado ao estabelecimento de providências que devem ser empreendidas pelo executivo com a finalidade de que a situação futura seja diferente da realidade passada.

Entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela

empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos. O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. (OLIVEIRA, 1997, p. 33)

Logo, conclui-se que, para a maioria das empresas entrevistadas, não há uma visão de longo prazo. Acredita-se que isso ocorra pela vinculação das empresas com as coleções das temporadas, as quais são ditadas pela moda e têm curtíssimo prazo de duração.

### **5.1.3 Crescimento, Expansão e Diversificação**

#### **5.1.3.1 Crescimento**

Das sete empresas entrevistadas, somente uma não apresentou crescimento no período em estudo. As organizações que obtiveram crescimento entendem esse desempenho como resultado do aumento da procura por parte de seus clientes, como citado anteriormente na análise do mercado.

O empresário da única empresa que não apresentou esse comportamento justificou sua estagnação pela dificuldade em lidar com as alterações exigidas pelo mercado, referindo-se ao ingresso da China como marco divisor no mercado calçadista.

#### **5.1.3.2 Expansão**

Quanto à possibilidade de expansão da organização, dos sete entrevistados, quatro informaram que essa alternativa está nos planos de suas empresas.

Nota-se que, pelas respostas dadas pelos entrevistados, essa expansão está diretamente vinculada ao crescimento na demanda de seus produtos.

#### **5.1.3.3 Diversificação**

Das sete empresas analisadas, cinco pensam em diversificar. De acordo com os entrevistados, a busca pela diversificação vai desde a procura por um modo de fugir da dependência de poucos clientes até o ingresso em outros nichos de

mercado, valendo-se para isso da otimização no uso das máquinas e dos equipamentos disponíveis na empresa.

Com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados, infere-se que os movimentos de crescimento, expansão e diversificação estão baseados nas experiências passadas pelas empresas, pois não estão alicerçados em um planejamento estratégico. Portanto, são resultado de uma reação às constantes alterações que o mercado apresenta.

Quadro 7 – Principais ações estratégicas verificadas na pesquisa

Ação	Descrição
a) Aumento na qualificação dos serviços oferecidos	Necessidade de mão de obra qualificada, resultando em melhor produto final.
b) Manutenção de preços baixos	Busca pela realização dos trabalhos com a qualidade requerida, sem que isso represente aumento nos custos.
c) Profissionalização na gestão	Tomada das decisões com base em números e informações sempre atualizados.
d) Proximidade com o cliente	Busca pelas melhores soluções para a empresa e para o cliente, gerando assim maior proximidade.
e) Inovação e atualização	Aptidão para atender às demandas com produtos e serviços que possuam maior tecnologia.
f) Melhoria na imagem	Cumprimento dos contratos e constante disponibilidade para o mercado.
g) Investimento em máquinas e equipamentos	Aumento da qualidade e da produtividade na busca da modernização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as principais ações citadas pelos entrevistados, constata-se que existe grande preocupação em atender às expectativas dos clientes. Os empresários afirmaram que muitas vezes não têm uma segunda chance com o mesmo cliente, por isso não pode haver erro no pedido a que atendem.

Cabe ainda destacar que, dos sete entrevistados, cinco informaram que os produtos que fabricam são os mesmos desde a sua fundação e dois passaram a fabricar produtos diferentes dos que produziam quando de seu ingresso no mercado de componentes para calçados por conta da evolução desse mercado.

Com exceção da empresa G, as demais, segundo os entrevistados, cresceram nos últimos cinco anos. Eles atribuem esse crescimento à adequação às mudanças requeridas pelo mercado, como maior proximidade com os clientes,

profissionalização na gestão, imagem passada para o mercado, qualificação em seus processos produtivos e busca constante por inovação.

O ingresso da China no setor calçadista foi referido por todos os respondentes como um acontecimento que mudou os referenciais utilizados pelo mercado.

A grande maioria das empresas entrevistadas, com exceção da empresa **G**, utiliza algum modo de planejamento em seus processos produtivos, tanto de maneira formal quanto informal, e esse processo tem em média a validade de um ano.

Verifica-se que as empresas pouco citaram o termo inovação. Acredita-se que pela crença de que a inovação esteja associada somente à criação de um produto ou serviço até então inexistente.

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (CARVALHO, 2009, p. 10)

Todos os entrevistados afirmaram que suas empresas possuem estrutura adequada para o atendimento de pedidos. Também avaliaram positivamente a mão de obra existente em suas organizações em relação às necessidades do mercado em que atuam.

Salienta-se aqui que foi lembrada por todos os entrevistados a importância da atuação conjunta com instituições que preparam a mão de obra operacional e qualificam os gestores das empresas. As entidades mais lembradas foram SENAI, ASSINTECAL e SEBRAE.

A partir dessa informação, infere-se que as empresas pesquisadas acreditam que as atuações conjuntas com as instituições referidas anteriormente agregam valor aos produtos que oferecem ao mercado, além de aumentarem seu relacionamento.

Todos os entrevistados veem vantagem em estarem inseridos em um arranjo produtivo, pois essa participação pode lhes render:

- a) melhores desempenhos;
- b) maior troca de experiências;
- c) aumento em seus relacionamentos;

- d) maior sinergia;
- e) maior consciência da necessidade de adaptação contínua;
- f) participação em um mercado com fluxo constante;
- g) acesso à pesquisa e à inovação.

Das quatro empresas que informaram o direcionamento de seus recursos nos últimos três anos – A, B, C e D –, três delas – A, B e C – afirmaram que o maior volume de recursos foi dirigido a investimentos na produção, entenda-se aqui por máquinas e equipamentos, enquanto o representante de uma organização citou que a maior parte dos recursos foi direcionada ao aumento do capital de giro.

Com base nas informações prestadas pelos entrevistados, depreende-se que não há utilização de um planejamento estratégico tradicional no desenvolvimento de seus processos internos, com exceção da empresa E, que tem sua sede localizada fora do Brasil, dispondo de uma unidade de porte mais reduzido no município de Novo Hamburgo.

## 5.2 PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS SOBRE AS SITUAÇÕES QUE ABRANGEM OS RESULTADOS OBTIDOS

A seguir serão relatadas as percepções dos especialistas acerca das situações que abrangem os resultados obtidos na pesquisa e suas análises em relação ao mercado de componentes para calçados.

### 5.2.1 Dra. Ilse Guimarães

Com base em todo o seu conhecimento do setor, a Dra. Ilse Guimarães afirma que, de maneira mais ampla, as organizações que integram o setor de componentes para calçados pensam em diversificar sua produção, e não em diversificar o mercado. As empresas ainda não trabalham os conceitos de valor agregado e de valor intangível e veem com dificuldade o desenvolvimento de bens de demanda derivada. Para elas, a inovação ainda é coisa muito distante, com algumas exceções.

No que tange à burocracia, ao cumprimento de atividades gerenciais, as organizações têm bom acompanhamento, pois grande parte dos empresários tem origem na atividade exportadora.

Esse perfil gerou algumas situações nesse mercado em relação às empresas:

- a) não desenvolvem produtos (que já vêm desenvolvidos, não há necessidade de inovação);
- b) não conseguem trabalhar com lotes pequenos;
- c) atuam sendo comprados e não como vendedores;
- d) preferem a diversificação de produtos em vez da diversificação de mercados;
- e) preferem atuar dentro da empresa (constrangem-se em mudar a percepção que o mercado tem deles e têm dificuldade em atuar frente ao mercado, e isso gera uma resistência ao mercado internacional);
- f) têm dificuldades em interagir com os fabricantes de calçados e fazer integração em cadeia.

Essas empresas não participam do desenvolvimento do produto.

De acordo com a Dra. Ilse Guimarães, hoje o Arranjo Produtivo deixou de ser algo físico devido às possibilidades virtuais (agilidade e distância). O Arranjo perdeu seus pontos fortes, pois não se limita somente a uma questão regional. Por exemplo: o deslocamento de fábricas para outras regiões e países.

Os empresários não veem tal situação como uma possibilidade de ficarem no mesmo local e produzirem em outros locais; querem usar o mesmo modelo até aqui utilizado. A especialista acredita que isso seja uma decisão estratégica. Entende que as empresas de materiais do Vale do Rio dos Sinos estão em um patamar mais elevado que a maioria dos outros APLs de manufaturados.

A ASSINTECAL trabalha com as empresas a importância e os conceitos de *design* e inovação. Hoje, trata-se de intangibilidade, marca e sustentabilidade.

A Dra. Ilse entende que as empresas é que devem decidir seus rumos, pois elas correm os riscos e têm de tomar as decisões, e o que é feito pela ASSINTECAL é alertá-las, citando exemplos de empresas bem sucedidas e de como as organizações que tomaram o *design* como estratégia tiveram menos alterações e venceram as questões de sazonalidade. Entretanto, a Associação sabe que somente *design* e inovação não são os únicos componentes para a competitividade.

A especialista ressaltou a importância das entidades na educação dos empresários. A ASSINTECAL propicia a convivência de empresários, integrando o pequeno com o grande empresário por intermédio de grupos de consórcios e grupos setoriais. Grupos de inovação e de consórcios apresentam muitas parcerias.

A Dra. Ilse citou a integração de cadeia de componentes e de calçados para o desenvolvimento de produtos especiais para a China e a Índia como cliente final. Sobre a diferenciação do calçado brasileiro, esclareceu que está se trabalhando na busca de sua origem sem ser folclórico, pois um produto globalizado serve a todos os gostos.

Em sua avaliação, o resumo das respostas dos empresários está bem feito e direcionado.

### **5.2.2 Sr. José Luis Coelho**

Em relação ao crescimento das empresas fornecedoras de componentes para calçados no APL, José Luis Coelho afirma que não apenas houve um crescimento no tamanho das empresas como no número de empresas. Antes, uma empresa grande poderia produzir tudo que boa parte do mercado necessitava, bastando para isso ter meia dúzia de componentes, e atendia a todo mundo com volume astronômico. Hoje, pela necessidade de diversificação, diferenciação e inovação, estão surgindo muitas outras empresas para atender a esse mercado, e são empresas que não se resumem a atender somente ao mercado do Vale do Rio dos Sinos; elas estão buscando atender outros mercados nacionais e até internacionais. Somos grandes fornecedores da América do Sul (Equador, Peru, Bolívia, Colômbia e Argentina).

O que acontece é que as empresas vão surgindo, o que se trata do processo natural que ocorre em qualquer segmento econômico. Diz o especialista: *“Tu montas uma empresa, começa a contratar pessoas, tu preparas pessoas, tu treinas pessoas, daqui a pouco tu estás com uma bela equipe. Aí teu gerente sai e cria o negócio dele, porque adquiriu experiência, conhecimento e quer ter seu próprio negócio”*.

Como o mercado brasileiro continua crescendo – hoje somos 195 milhões de pessoas e, amanhã ou depois, seremos mais – e como o modelo de exportação por intermédio de companhias caiu, mas o modelo de exportação direto cresceu, hoje estamos exportando menos do que há 20 anos. Nós já chegamos a exportar mais de 200 milhões de pares, sendo que 95% desse volume tinham como destino os EUA e, o restante, 25 ou 30 países.

Hoje estamos exportando 130 milhões de pares para 140 países. Houve uma diversificação muito grande, e evidentemente que a demanda por componentes e produtos diferenciados aumentou. Essa é a razão pela qual as empresas não estão somente crescendo em número, mas também em tamanho. Em contrapartida, outras empresas, que já eram muito grandes, em função da sua rigidez empresarial acabaram perdendo mercado para as organizações menores e começaram a encolher, o que é uma situação normal, porém difícil para elas.

Antes o americano, que era nosso maior comprador, trazia um modelo de calçado, normalmente italiano, mandava copiar e nós produzíamos para esse agente. A partir desse agente no Brasil, o sapato era exportado com a marca do cliente americano. De acordo com o consultor, a grande maioria dos nossos fabricantes de sapatos produziu durante muitos anos para esse mercado americano sem saber exatamente para quem ele vendia. Sabia-se que havia uma marca determinada, entretanto nunca se via o dono da empresa nos Estados Unidos, e era apenas por intermédio do agente que a negociação acontecia. Hoje, esse modelo é pouco comum.

Na atualidade, empresas de todos os portes exportam, sejam elas pequenas, médias ou grandes. Todavia, são poucas as pequenas que o fazem, enquanto as grandes exportam bastante e para muitos países. As empresas exportam direto, sem intermediários, com sua própria marca.

A concorrência nesse mercado é muito acirrada. Destacam-se aqueles que criam e oferecem produtos novos para o mercado, trabalham muito forte em termos de inovação, estão antenados com a moda e têm uma política comercial bastante agressiva.

Sobre o estabelecimento de preços pelas empresas de componentes, o especialista afirma que as grandes organizações desse setor estabelecem seus preços a partir de seus custos. Podem sofrer pressões de seus clientes, mas sabem que têm um custo e que há um limite para ceder na negociação. Se o produto dá lucro, elas vendem; podem até abrir mão de uma margem maior, mas dependendo do volume elas podem trabalhar. Agora, as pequenas que também têm custo, nem sempre calculado, são influenciadas pelos grandes clientes – que pressionam os preços para baixo – e trabalham com margens muito baixas, às vezes não se dando conta de que estão trabalhando com prejuízo.

O especialista acredita que, na relação entre as empresas produtoras de componentes para calçados e seus clientes, os itens mais valorizados são a qualidade oferecida nos componentes, os preços praticados e/ou os prazos contratados, a diferenciação, a inovação e a criatividade.

Sobre a utilização de metodologias de planejamento estratégico por parte das empresas fornecedoras de componentes para calçados, o consultor entende que as grandes empresas devem ter algum tipo de planejamento estratégico. As médias empresas raramente utilizam e, no caso das pequenas empresas, nenhuma utiliza tal planejamento. Elas trabalham mais baseadas na avaliação do mercado.

No Vale do Rio dos Sinos, temos uma mão de obra qualificada, porque ao longo das últimas duas ou três décadas nós a formamos. Hoje, estamos exportando essa mão de obra. Em razão da redução no número de fábricas, resultante do aumento de produtividade em função da automação, da modernização das máquinas e da melhoria dos processos, sobrou muita gente não apenas nos componentes, mas também nos calçados, então esse pessoal está buscando outros mercados para trabalhar.

Como o setor calçadista brasileiro criou unidades produtivas no Nordeste, muitos profissionais se transferiram para lá. Por isso, o Vale do Rio dos Sinos ainda é formador de mão de obra qualificada em toda a cadeia calçadista.

Na percepção do analista, a forma de venda utilizada por algumas empresas fornecedoras de componentes está adequada, pois estão indo ao encontro do seu cliente, oferecendo e perguntando o que ele quer, criando, com isso, uma relação muito boa. As organizações maiores estão criando uma relação de maior parceria com seu fornecedor, dependendo do tamanho da empresa e da estratégia comercial.

A melhor maneira de remunerar é comissão. Não se consegue atender o mercado sozinho, é preciso mais pessoas junto à empresa, e comissionadas, como o representante.

O especialista afirma que todo empresário, quando começa a faturar mais, melhora seu padrão de vida, e tira isso da empresa, uns mais, outros menos. Normalmente investe em maquinário.

Por parte de algumas empresas produtoras de componentes existe a preocupação com a inovação. Ocorre com aquelas que estão mais ligadas a entidades de classe, que recebem bastante informação e são estimuladas a inovar.

Talvez a grande maioria não tenha esse espírito. As empresas que recebem esse *inside* e vão atrás da inovação o fazem porque estão abertas para isso. As outras, que são a maioria, não inovam, e quando o fazem, inovam em função da demanda que a empresa cliente faz, se obrigando a criar um produto novo, mas não com o conceito de inovação.

Para manterem-se inseridas nesse mercado altamente competitivo, as empresas buscam aproximar-se mais do cliente. Não podem somente ser demandadas; precisam criar produtos novos, identificar o que o mercado vai pedir a partir das tendências da moda, por meio dos birôs de moda e de viagens ao mercado europeu e americano, além de viagens para a China, a fim de verificar o que está sendo lançado e utilizado por esses mercados. Adicionalmente, devem considerar as informações que o cliente traz para elas, agregando isso à diferenciação, à melhora da produtividade e da qualidade de seus produtos. Isso sim fará com que se tornem mais competitivas.

### **5.2.3 Professor Giancarlo Medeiros Pereira**

Na opinião do professor Giancarlo Medeiros Pereira, houve crescimento no número de empresas fornecedoras de componentes para calçados no Arranjo Produtivo Local do Vale do Rio dos Sinos porque há mercado. A concorrência é ferrenha no mercado de componentes para calçados, não há ética.

Em relação ao estabelecimento dos preços dos componentes, ele afirma que, se houver diferencial, o produto obtém valor; se não tiver esse diferencial, é por “cents”. Por isso que a busca da inovação é em nível de produto, em nível de *design* ou em nível de materiais e processos que determinam a lucratividade. Acontece que a cadeia é transnacional. Quem tem produto e tem preço, vende. Os fabricantes de componentes que estão auferindo maiores vendas são os que estão se antecipando aos calçadistas.

Tudo é muito dinâmico na relação entre empresas produtoras de componentes para calçados e seus clientes. O mercado de moda é um mercado que vive de coleções, e as coleções têm tempos cada vez mais curtos. Troca-se um fornecedor por um centavo. O professor entende que a capacidade de resposta aos novos cenários que vão se impondo é crítica. Prazo na moda é tudo. Se for lançado

um sapato, e a cor ou o modelo agradarem, é preciso ter uma cadeia de componentes que responda com rapidez, porque a demanda irá disparar.

Sobre a utilização de metodologias de planejamento estratégico pelas empresas fornecedoras de componentes para calçados, o especialista julga que a capacidade de reação tática chega a ser mais importante que o planejamento estratégico pelo conjunto da obra, pelas regras do negócio.

É de reação operacional rápida e flexibilidade de volume que se precisa no setor; isso é uma barreira competitiva à China. O cliente paga pela individualidade. As empresas que sobrevivem são as que têm criatividade e organização, os dois perfis são necessários para a empresa andar.

No que tange à adequação da mão de obra utilizada pelas empresas fornecedoras de componentes para calçados, o professor afirma que houve uma época em que faltou mão de obra para produzir. Hoje ela está adequada.

*“Quando o calçadista te diz: ‘Você podia fabricar isso?’, eu estou disputando preço. Quando digo ao calçadista: ‘Você podia usar isso!’, estou disputando valor agregado. Se não tiver novidade, não vende. Se não tiver tecnologia, está fora do mercado. Se anteciparem as tendências da moda, são comprados.”*

Em sua opinião, o direcionamento dado aos recursos das empresas de componentes para calçados foi no aumento da competitividade. Hoje o empresário vai à Europa duas ou três vezes por ano para pesquisar tendências e abrir o mercado de exportações porque está tendo produto.

Em termos de inovação, o especialista acredita que o apoio da ASSINTECAL seja fundamental, pois tem papel alavancador para empresas do setor. Diz que as empresas utilizam a adaptabilidade para se manterem inseridas nesse mercado, *“sem muitos planejamentos, se a empresa fizer o que foi pedido, estreitou relacionamento, importa muito é ‘botar sapato em caixa’. Aprenderam que só um caixa positivo é viável. Não existe estabilidade no mundo da moda. Só sobrevivem as que sabem lidar com a pressão”*.

#### **5.2.4 Sr. Jeferson Maus**

Não houve crescimento nas empresas fornecedoras de componentes para calçados no Arranjo Produtivo Local do Vale do Rio dos Sinos; houve espalhamento, porque foram criadas mais empresas. As maiores tentam manter-se, enquanto se

geram várias pequenas. Pela facilidade em comprar máquinas de terceirizar muita coisa, o mercado calçadista permite isso.

A concorrência no mercado de componentes para calçados é muito grande. Especificamente na empresa, em função do tamanho, as cargas tributárias são maiores, então é preciso ser mais eficiente para ser competitivo.

Em relação ao estabelecimento de preços, o especialista afirma que hoje quem coloca preço é quem compra, visto que muitos estão fazendo a mesma coisa.

Além de estarem atentas à qualidade exigida, aos preços competitivos e ao cumprimento nos prazos contratados, as empresas fabricantes de componentes devem estar sempre disponíveis e nunca dizer “*não posso realizar o pedido*”.

Sobre a utilização de metodologias de planejamento estratégico pelas empresas fornecedoras de componentes para calçados, o especialista acredita que o setor de componentes é muito dinâmico porque o mercado muda muito. O setor de componentes trabalha para a empresa de calçado. O setor de calçados não abre suas estratégias, simplesmente busca redução nos preços e aumento na produção.

O que se consegue planejar é o que alguns vão lançar. Todavia, 95% do mercado não lançam moda: copiam moda. O setor tenta copiar por alguns centavos mais barato. Por isso é difícil fazer um planejamento estratégico nessas condições.

Investimento permanente em buscar parcerias: é a única característica do planejamento estratégico que se manteve nos últimos cinco anos.

Em termos da mão de obra, a qualificação é zero. O setor é obrigado a formar a mão de obra, e isso é muito delicado.

Sobre a adequação dos métodos de venda utilizados pelas empresas de componentes para calçados, o especialista afirma que, como se trabalha muito em cima da cópia e são empresas muito pequenas, geralmente conseguem vender. Se a empresa tem perfil de lançamento, não é comprado. Por conta da diversificação de produtos em vários mercados, o setor calçadista é forçado a buscar venda e de modo bem agressivo.

O especialista pensa que os recursos devem ser direcionados para a busca de bons parceiros, a fim de se realizar alianças estratégicas para que seja vendida uma ideia e uma solução, e não o produto. Para vender, deve-se agregar algo. As empresas que querem continuar no mercado tiveram que inovar para sair do mundo que espera as coisas acontecerem.

Em sua opinião, inovação é o presente e o futuro. Algumas empresas acreditam nela, mas a maioria não. *“Aqui estamos agregando outro tipo de negócio fora do setor para a utilização da capacidade ociosa. É uma busca frenética por isso. O mercado tem que entender que o feijão com arroz não existe mais”*.

O especialista acredita que, das ações realizadas pelas empresas de componentes para manterem-se inseridas nesse mercado altamente competitivo, o relacionamento é muito importante. É preciso oferecer uma solução com inovação e agilidade. O que se desenvolve para um cliente pode ser utilizado para outro, desde que não haja exclusividade. Também vê o comodismo como causa para não haver desenvolvimento no setor de componentes.

## 6 CONCLUSÕES

Como a finalidade deste estudo era analisar as ações estratégicas de empresas produtoras de componentes para calçados do Arranjo Produtivo do Vale do Rio dos Sinos, entende-se que os objetivos, de maneira geral, foram atingidos. As evidências que levaram a esse entendimento estão dispostas a seguir.

Infere-se que, em razão de grande parte dos empresários ter origem na atividade exportadora, o que facilita os processos burocráticos, há certa dificuldade em lidar com processos que envolvam aspectos estratégicos de médio e longo prazos, que exigem maior percepção do intangível.

Ficou evidenciado, a partir das respostas fornecidas pelos entrevistados, que as empresas fornecedoras de componentes para calçados utilizam-se da experiência acumulada ao longo de sua trajetória para melhorarem o relacionamento com seus clientes. Isso ficou ressaltado pela importância referida aos processos que tratam de qualificação dos serviços oferecidos, preços praticados, profissionalização na gestão, proximidade com o cliente, inovação, atualização, melhoria na imagem e investimento em máquinas e equipamentos.

Por conta do tempo de resposta exigido pelas demandas do mercado calçadista – que está inserido no mercado da moda – ser extremamente curto, algumas das empresas entrevistadas demonstraram estarem mais preparadas para responder às solicitações com maior agilidade e em menor tempo, buscando a superação das expectativas de seus clientes.

Depreende-se que, por conta de as empresas terem presenciado as mudanças ocorridas no setor nos últimos anos, grande parte das atribuições de estratégia e execução são centralizadas nos empreendedores, trazendo para si as tarefas de decisão e a velocidade com que elas devem ser implementadas. Isso muitas vezes ocorre de um dia para o outro, devido a um pedido realizado com extrema urgência.

A partir das respostas obtidas, também é possível concluir que houve um redirecionamento para a busca de melhores práticas gerenciais objetivando maior competitividade. Por exemplo: a avaliação na troca de um equipamento resulta na elaboração de um produto final com maior qualidade e que ao mesmo tempo irá reduzir seus custos, resultando em maior produtividade.

Essa maturidade percebida, segundo os próprios entrevistados, está em grande parte relacionada à atuação conjunta com as entidades, como SENAI, ASSINTECAL, SEBRAE, entre outras. Elas atuam na qualificação e no desenvolvimento empresarial.

Percebe-se, como dado relevante, que todos os entrevistados, sem exceção, julgam ser extremamente importante participarem de um arranjo produtivo, visto que obtêm maiores oportunidades, já que no mercado calçadista o fluxo de demandas é constante e com poucas interrupções. Em consequência desse movimento, existe muita troca de informações entre clientes e fornecedores, resultando em aprendizado permanente, que é uma característica dos arranjos produtivos locais.

Verifica-se, no contato com os empreendedores, que existe claramente a consciência de que, por causa do altíssimo ambiente competitivo existente nesse mercado, as empresas devem estar aptas a atender às solicitações demandadas de seus clientes, sob pena de perderem espaço para a concorrência.

A partir da análise das respostas obtidas junto aos empresários das empresas tomadas como amostra e da visão dos especialistas contatados, percebe-se que o uso do planejamento estratégico tradicional para micro e pequenas empresas é difícil de ser praticado no segmento em estudo.

As principais ações estratégicas citadas pelas empresas foram:

- a) aumento na qualificação dos serviços oferecidos;
- b) manutenção de preços baixos;
- c) profissionalização na gestão;
- d) proximidade com o cliente;
- e) inovação e atualização;
- f) melhoria na imagem;
- g) investimento em máquinas e equipamentos.

Comparando-se as ações estratégicas relacionadas, depreende-se que, de acordo com o perfil do empreendedor e a cultura existente na empresa, determinado tipo de ação pode ser utilizado. Entretanto, reconhece-se que todas as ações são importantes para empresas que buscam sua manutenção em um mercado de crescentes exigências, como é o caso do setor de componentes para calçados.

Verificou-se, portanto, que as empresas produtoras de componentes para calçados localizadas no Arranjo Produtivo do Vale do Rio dos Sinos definem suas ações por meio de:

- a) ações reativas às demandas geradas pelo mercado calçadista;
- b) ações perceptivas baseadas em seu aprendizado com o mercado.

No intuito de atender aos objetivos propostos no trabalho, constatou-se que em vários momentos foi confirmada a importância das empresas em participarem de um arranjo produtivo, quer pela troca de informações, quer pelo aprendizado realizado ou mesmo pela sinergia existente entre seus componentes.

Os empresários das empresas entrevistadas referiram o aumento da demanda como responsável pelo seu crescimento. Todavia, somente esse fato não sustentaria esse crescimento, conforme Penrose (2006), a situação onde a empresa cresce somente pela necessidade de demanda, pode levar a firma não empreendedora a cessar o crescimento quando a oportunidade declina.

O desejo de buscar um melhor posicionamento fez com que as empresas adotassem, com muita frequência, a prática de estratégias emergentes, o que as diferencia, sob a ótica de um planejamento formal e mais rígido.

Constatou-se que os pareceres dos especialistas corroboraram os depoimentos dos entrevistados, no que diz respeito ao tipo de comportamento que é percebido nas empresas inseridas no setor de componentes para calçados da região do Vale do Rio dos Sinos.

Neste estudo, verificou-se a importância da atuação conjunta das empresas com entidades que inseriram novos conceitos como intangibilidade, marca e sustentabilidade, pois juntamente com os conceitos já desenvolvidos, está sendo possível a obtenção de vantagens competitivas no mercado calçadista. Isso ficou evidenciado quando foi referido o ingresso da China no mercado, hoje visto como um estímulo à busca de novas alternativas.

As contribuições deste estudo para a área acadêmica são no sentido de buscar oferecer informações para futuros estudos referentes à gestão estratégica nas empresas produtoras de componentes para calçados da região do Vale do Rio dos Sinos e também contribuir para o maior conhecimento em torno do tema.

Os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez que se trabalhou com uma pequena amostra e a intenção do estudo foi explorar ao máximo as informações levantadas.

## REFERÊNCIAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Estudo prospectivo:** cadeia coureiro, calçadista e artefatos. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília: ABDI, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Panorama setorial:** cadeia coureiro, calçadista e artefatos. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Brasília: ABDI, 2008b.

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório da indústria de calçados do Brasil.** 2012. Disponível em: <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>. Acesso em: 02 mar. 2013.

ALBUQUERQUE, P. P. Inovação tecnológica, novas formas de organização do trabalho e emprego na região calçadista do Consinos. **Ciências Sociais – Unisinos**, Centro de Ciências Humanas Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, v. 39, n. 162, 2003.

ANSOF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Exportações brasileiras de componentes.** 2013. Disponível em: <[http://ww3.assintecal.org.br/realizar/informacoes\\_setoriais/detalhe/10](http://ww3.assintecal.org.br/realizar/informacoes_setoriais/detalhe/10)>. Acesso em: 05 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **PSI foot wear components by Brasil 2012 – 2013:** proposta projeto parceria negócio. 2011. Disponível em: <[http://www.fcbybrasil.com/uploads/projetos/projeto\\_psi.pdf](http://www.fcbybrasil.com/uploads/projetos/projeto_psi.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2012.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos:** o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

CARVALHO, H. G. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa.** Brasília: SEBRAE, 2009.

COSTA, A. B. **Modernização e competitividade da indústria de calçados brasileira.** 1993. 275 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.

\_\_\_\_\_. Transformações no processo de trabalho na indústria de calçados do Vale do Sinos. **Revista Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET**, Salvador, v. VII, n. 2, 2008.

\_\_\_\_\_. PASSOS, M. C. (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

FIEC. **Estudo setorial**: calçados. 2012. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/cin>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

FIERGS. **Estudos técnicos**: fotografia do mercado de trabalho. 2011. Disponível em: <<http://www.fiergs.org.br/download.asp?arquivoCaminho=/files/...>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Setorial**, v. 31, p. 147-184, 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3104.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2012.

GUIMARÃES, I. **Apontamentos**. Novo Hamburgo: ASSINTECAL, 2001.

HUMANN, P. V. Componentes: o setor que abastece as fábricas de calçados. In: COSTA, A. B.; PASSOS, M. C. (Org.). **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Novas políticas na era do conhecimento**: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. 2003. Disponível em: <[http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt\\_count.php?projeto=ar1&cod=2](http://redesist.ie.ufrj.br/dados/nt_count.php?projeto=ar1&cod=2)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

LE MOS, C. **Notas preliminares do projeto arranjos produtivos locais e capacidade inovativa em contexto crescentemente globalizado**. Rio de Janeiro: Mimeo, IE/UFRJ: 1997.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1942. v. 1.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Unicamp, 2006.

PORTER, M. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

**OBRAS CONSULTADAS**

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Brazilian Footwear**. Disponível em: <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>. Acesso em: 02 mar. 2013.

CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Org.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: projeto promos – SEBRAE – BID: versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**: arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

COSTA, A. B. **Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale dos Sinos**. Porto Alegre: SEBRAE, 1997.

COSTA, A. B.; FROEHLICH, C. **Trajatória empresarial em cluster calçadista brasileiro**: o caso da Paquetá Calçados. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewArticle/2182>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva**: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FERRAZ, J. C. et al. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FREEMAN, C. New technology and catching up. **The European Journal of Development Research**, v. 1, n. 1, jun. 1989.

GEORGE, K. D.; JOLL, C. **Organização industrial**: concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

INFORMATIVO DE COMÉRCIO EXTERIOR – AEB. Novo Hamburgo, jun. 2007. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0153690.html>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

LEMONS, M. B.; DINIZ, C. C. Sistemas locais de inovação: o caso de Minas Gerais. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IEL/IBICT, 1999.

MCCRAW, T. K. (Org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. M. Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil. **IPEA – Textos para discussão**, Brasília, n. 861, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br>>. Acesso em: 30 dez. 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (EMPRESAS)

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão social:

Entrevistado:

Endereço:

CEP:

Bairro:

Município:

E-mail:

Ano de fundação:

Número de funcionários próprios:

Número de funcionários terceirizados:

### TRAJETÓRIA DO EMPREENDEDOR

Há quanto tempo atua neste ramo de atividade?

Que tipo de atividade exercia antes?

Por que entrou na atividade?

Como entrou para a atividade?

### TRAJETÓRIA DA EMPRESA

1. A atividade da empresa sempre foi essa? ( ) sim ( ) não. Se não, qual era?

2. Nos últimos cinco anos, houve crescimento da empresa? ( ) sim ( ) não.

Se sim, por quê? Se não, por quê?

3. O que a empresa considerou relevante para esse comportamento de crescimento?

4. Como a empresa avalia a concorrência neste mercado?

## MERCADO

5. Os produtos fabricados pela empresa vão para o exterior? ( ) sim ( ) não.
6. Se sim, para quais países e qual o percentual?
7. Em algum momento não foi assim (mercado interno x mercado externo)?
8. Como a empresa toma suas decisões em relação ao mercado?
9. A empresa estabelece seu preço? ( ) sim ( ) não. Como isso ocorre?
10. Como fornecedor, você vê vantagem em ser especializado em razão de:
11. O que o comprador espera quando adquire seus produtos?
12. Como acontece a contratação pelas empresas clientes?
13. A empresa atua em parceria com outras? Como?
14. A empresa tem planos de expansão? ( ) sim ( ) não. Por quê? Onde?
15. A empresa pensa em diversificar a produção? ( ) sim ( ) não. Por quê?
16. Existe um plano estratégico? Formal ou informal? Quem participa? Define objetivos com que prazos?
17. No planejamento estratégico são consideradas todas as áreas (alta administração, gerencial e operacional)?
18. Esse planejamento é revisto?
19. Existe dificuldade na elaboração, no acompanhamento e na avaliação desse planejamento?

20. Como a empresa avalia o ingresso da China nesse mercado?

21. A estrutura da empresa é adequada para o atendimento dos pedidos?

( ) sim ( ) não

22. Os produtos da empresa concorrem somente por preço? ( ) sim ( ) não

23. A mão de obra utilizada pela empresa é adequada às necessidades do mercado? ( ) sim ( ) não

24. A empresa atua com instituições como SENAI, SEBRAE, ASSINTECAL, Feevale, entre outras? ( ) sim ( ) não. Quais?

25. Quais tipos de componentes para calçados a empresa produz?

( ) solado

( ) cabedal

( ) ferramentaria

( ) outro. Qual?

26. Como a empresa define os modelos que serão produzidos?

( ) criação interna

( ) definição externa

( ) em conjunto

( ) outro. Qual?

27. A produção é: ( ) própria ( ) terceirizada ( ) mista.

28. Qual o modo de venda utilizado pela empresa?

29. A empresa participa de feiras, seminários e cursos relacionados à sua área de atuação? ( ) sim ( ) não

30. Vê vantagem em estar dentro de um aglomerado? ( ) sim ( ) não. Quais?

31. Como vê a competição dentro do aglomerado? É uma vantagem? Por quê?

32. Qual o tipo jurídico da empresa?

individual  S/A  Sociedade Limitada  outro. Qual?

33. A empresa investiu em máquinas e equipamentos nos últimos cinco anos?

sim  não

34. Se sim, qual o motivo?

modernização  ampliação  outro. Qual?

35. Como a empresa busca recursos no mercado?

36. No período compreendido nos últimos três anos, para onde foram direcionados os recursos da empresa?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA (ESPECIALISTAS)**

1. Houve crescimento das empresas fornecedoras de componentes para calçados no Arranjo Produtivo Local do Vale do Rio dos Sinos? Por quê?
2. Como é a concorrência no mercado de componentes para calçados?
3. Como as empresas estabelecem seus preços?
4. Na relação entre as empresas produtoras de componentes para calçados e seus clientes, quais itens são mais valorizados: qualidade oferecida nos componentes, preços praticados e/ou prazos contratados?
5. As empresas fornecedoras de componentes para calçados utilizam metodologias de planejamento estratégico? Como acontece esse processo?
6. A mão de obra utilizada pelas empresas fornecedoras de componentes para calçados é adequada às exigências desse mercado?
7. As formas de venda utilizadas pelas empresas de componentes para calçados estão adequadas?
8. Qual foi o direcionamento dado aos recursos das empresas produtoras de componentes para calçados nos últimos cinco anos?
9. Existe preocupação com a inovação por parte das empresas produtoras de componentes para calçados?
10. Que ações essas empresas realizam para manterem-se inseridas nesse mercado altamente competitivo?